

## PRESENTACIÓN

Como a muchos otros colegas que se ocupan de psicología social, ocurre que cada cierto tiempo me invitan para dar alguna conferencia sobre “comunicación persuasiva”, o bien de encontrarme como asesor para alguna campaña publicitaria o de propaganda comercial o política. Cada vez que me llegan peticiones de este tipo no he podido evitar una cierta ambivalencia y desazón. A decir verdad, por un lado reconozco haber sentido gusto al ser considerado en la categoría de los que conocen y usan las “armas de la persuasión”; por otro lado, me he sentido culpable de timar a las personas que se ven persuadidas.

Luego, cada vez que, *a posteriori*, me son mostrados los resultados eficaces de alguna acción o campaña persuasiva, me encuentro nuevamente desilusionado y he intentado, en cierto modo, buscar una explicación “excepcional” al fenómeno de la influencia porque, en sustancia, me molesta constatar que, durante dos mil años, la humanidad tan experta y tecnológicamente avanzada sigue manifestando tanta ingenuidad y debilidad.

Probablemente la ilusión racional que traigo desde los tiempos del bachillerato ha resistido bien a toda la psicología que he estudiado y practicado; ha exorcizado todas las diabluras regresivas de que habla la psicología social o clínica: conformidad, imitación, sugestión, identificación, plagio, etc. Así, sigo pensando que milenios de historia, de filosofía y cultura no han pasado en vano y que la humanidad debe decidirse a mostrar que aprendió a reconocer esos mecanismos tantas veces representados en tragedias o comedias. En consecuencia, no puede ser que la ignorancia y la dependencia hipócrita se hayan difundido tan ampliamente como nos dicen los psicólogos y los persuasores ocultos: la sugestionabilidad no puede ser más que un fenómeno menor que tendrá vida breve.

Partiendo de estas premisas es comprensible que yo no simpatice ni con los persuasores y ni siquiera con los persuadidos que me parecen, de alguna manera, culpables; y que continúe esperando que al menos nuestros descendientes sean un poco menos heterodirigidos y logren liberarse de todos esos manipuladores de la voluntad que disfrutan de sus debilidades y su narcisismo.

He escrito esta premisa “personalizada” para poder confesar que me enfrenté a la lectura del libro de Cialdini con muchos prejuicios, concibiéndolo como divertido pero con cierta traza de superficialidad. Sin embargo, debí reconsiderarlo: el libro es sin duda divertido y para nada superficial. Es entendible, nada pedante ni cínico, ampliamente documentado respecto a lo que dice, citando constantemente experimentos de laboratorio o de campo.

Cialdini ilustra los abismos de la persuasibilidad humana, pero lo hace de modo que la propia humanidad no quede privada de su dignidad. El autor declara abiertamente la ambición del libro: demostrar que las diversas técnicas de “aceptación” (como él les llama) son encuadrables en seis categorías, cada una de las cuales corresponde a un principio psicológico básico, un factor que “...orienta y dirige el comportamiento humano y, por tanto, brinda a las tácticas usadas su poder”.

Los seis principios que componen esta suerte de sistema persuasorio son elementos bien conocidos del universo psicosocial: la coherencia-compromiso, la reciprocidad, la confirmación social (o imitación), la autoridad, la simpatía y la escasez (o el temor a privarnos de algo). Cada uno de estos principios, en sus múltiples encarnaciones teóricas o prácticas, representa un factor motivacional muy importante, un elemento rector del comportamiento individual y social en cada esfera de la convivencia y de la acción; un aspecto, por tanto, propio de la costumbre, repetitivo y tranquilizador. En tal sentido, no maravilla que siempre estemos dispuestos a aceptar ejemplos o argumentaciones, situaciones incluso novedosas que se refieran a uno de tales factores.

Si un persuasor apela a la coherencia no me arrastra a un terreno nuevo y ansiógeno; al contrario, me da la ilusión de combatir sobre un terreno habitual, de mantener o reconstituir un equilibrio acostumbrado. Basta que inserte su argumento con un mínimo de habilidad para hallarme

disponible a pensar o actuar como lo desea. Lo mismo sucede para los otros factores; pensemos en el mecanismo de la reciprocidad: es tan habitual y extendido que no tengo dificultad en dejarme guiar por él. Antes bien, es su incapacidad de ponerme en crisis lo que debilita mis defensas y dudas, y es propiamente sobre esto que el persuasor se abre camino.

El sistema propuesto por Cialdini es científicamente creíble. Pero el propio autor nos pone en guardia contra el mismo al subrayar su credibilidad. Su argumentación, que cierra el libro con un capítulo crítico, parte de premisas que la psicología cognitiva nos ha acostumbrado a considerar: el hombre es un ahorrador de energías cognitivas, un hábil descubridor de eurismas y otros atajos del razonamiento; sabe obtener conclusiones de un mínimo de información y sintetizar de manera fulminante con pocos datos. Si esto es verdad, afirma Cialdini, debemos estar doblemente en guardia contra los persuasores ocultos; probablemente conocen nuestros hábitos cognitivos y, sobre todo, la necesidad ineliminable de proceder en forma “económica”, de percibir señales parciales e incompletas, informaciones sumarias. Puede darse que hayan intentado golpearlos justo “a lo largo de los atajos” del pensamiento para inducirnos a acciones y decisiones equivocadas; esos atajos a los que no podemos renunciar porque la relación entre informaciones posibles y capacidad de elaboración mental se ha vuelto casi imposible.

Por tanto, se requiere un “contraataque”: no indiscriminado, no generalizado, sino limitado a esos persuasores que “falsifican, adulteran o fabrican de cuajo esas señales que naturalmente activan nuestras respuestas automáticas...”. Pero también están los que “se comportan lealmente” y pueden considerarse “aliados en un provechoso juego de intercambio...”. Esos informadores sociales trabajan sobre datos reales y, por ende, desarrollan un provechoso papel de guía y orientación del comportamiento ajeno.

ASSUNTO QUADRIO

# INTRODUCCIÓN

Ahora puedo admitirlo tranquilamente. Durante toda la vida he sido un ingenuo. Hasta donde logro recordar, he sido presa fácil de vendedores, recaudadores, representantes y ejecutivos de todo tipo. Claro, sólo algunas de estas personas tenían objetivos deshonestos: los demás –por ejemplo, los enviados por ciertas asociaciones benéficas- estaban animados de las mejores intenciones. Da lo mismo. Con una frecuencia embarazosa, me hallé en posesión de inscripciones a revistas que no deseaba para nada, o de boletos para un baile de beneficencia. Probablemente este antiguo *status* de víctima designada explica mi interés por el estudio de la aceptación. ¿Cuáles son exactamente los factores que inducen a una persona a decir que sí ante las peticiones de alguien? ¿Y cuáles son las técnicas de que se valen con mayor eficacia estos factores? ¿Por qué una petición hecha de cierto modo se rechaza, mientras que otra idéntica presentada de manera ligeramente diferente obtiene el resultado deseado?

Y así, como psicólogo social, he comenzado a investigar la psicología de la aceptación. Al inicio, el trabajo de investigación tomó la forma de experimentos realizados por lo común en laboratorio con estudiantes universitarios. Quería descubrir los principios psicológicos que intervienen en la tendencia a condescender una petición. Hoy los psicólogos saben bastante sobre estos principios, cuáles son y cómo funcionan. Yo los he llamado “armas de la persuasión”; algunas de las más importantes las describiré en los capítulos de este libro.

Sin embargo, pasado cierto tiempo, comencé a observar que el trabajo experimental, aunque importante, no bastaba. No me permitía juzgar la importancia de estos principios fuera del muro del laboratorio y de la universidad donde los examinaba. Me di cuenta que si deseaba entender totalmente la psicología de la aceptación, debía expandir el ámbito de trabajo. Debía estudiar a los profesionales de la persuasión, las mismas personas que frecuentemente habían usado estos principios en mí con tanto éxito. Ellos saben qué cosa funciona y qué no: lo garantiza la ley de la supervivencia. Su oficio es hacernos consentir una petición y sus medios de apoyo dependen justo de esto. Los que no saben llevar a la gente a decir que sí rápidamente salen del escenario; los que saben se quedan y prosperan.

Naturalmente, los profesionales de la persuasión no son los únicos que conocen y usan estos principios en ventaja propia. En cierta medida, todos nosotros los usamos y somos víctimas en nuestras relaciones diarias con vecinos, amigos, pareja o hijos. Pero el especialista posee mucho más que nuestro conocimiento vago y diletante de lo que funciona o no. Reflexionando, me convencí que estas personas representaban la fuente más rica de información a la que podría acceder. Durante casi tres años, combiné mis estudios experimentales con un programa decididamente más divertido de profundización sistemática en el mundo de los profesionales de la persuasión: vendedores, gestores, seleccionadores de personal, publicistas y demás.

El objetivo era observar desde el interior las técnicas y estrategias usadas por los especialistas. Mi programa de observación tomó varias formas: entrevistas, a veces con los profesionales de la persuasión, a veces con sus enemigos naturales (por ejemplo, agentes de la sección antifraude, asociaciones de consumidores); en otros casos, el análisis de material escrito mediante los cuales se van transmitiendo las técnicas de una generación a otra, manuales de venta y similares.

Pero sobre todo he adoptado la observación participativa, un método de investigación en el cual el investigador funge casi como espía. Con intenciones e identidades ajenas, el investigador se infiltra en el ambiente que le interesa y se convierte en un miembro más del grupo que intenta estudiar. Así, cuando quería entender las tácticas de persuasión de las organizaciones de ventas de enciclopedias (o aspiradoras, o retratos fotográficos, o lecciones de baile), respondía a un anuncio que

buscaba aspirantes a vendedores que debían someterse a un curso de adiestramiento y me hacía enseñar esos métodos. Con estrategias similares pero no idénticas, logré introducirme en agencias de publicidad, de relaciones públicas, de recolección de fondos, para examinar sus técnicas. Gran parte de los datos que cito en el libro provienen de mi experiencia metido en los zapatos del profesional de la persuasión, o como aspirante a tal, en las organizaciones más variopintas dirigidas a obtener la aceptación de las personas.

Un aspecto de lo aprendido en estos años de observación participativa ha sido muy instructivo. Pese a existir millares de tácticas diversas que los especialistas de la persuasión usan para obtener el sí, la mayor parte encuadra en seis categorías básicas. Cada una de ellas se rige por un principio psicológico fundamental que orienta y dirige el comportamiento humano y, en consecuencia, da a las tácticas usadas su poder. El libro está organizado alrededor de estos principios, uno por capítulo. Los principios –coherencia, reciprocidad, aprobación social, autoridad, simpatía y escasez- se examinan a la luz de la función que tienen en la sociedad y de los modos en que los profesionales de la persuasión pueden usar su enorme fuerza, que saben introducirlos hábilmente en sus peticiones de adquisiciones, donaciones, concesiones, votos, asentimiento, etc.

Vale la pena hacer notar que no he incluido, entre los seis principios citados, la simple regla del interés material, según la cual las personas intentan obtener el máximo de ventaja con el mínimo de esfuerzo. De esta omisión no se hace lícito inferir que yo considere sin influencia el deseo de aumentar la relación entre coste y beneficio al momento de decidir: de hecho, los datos que tengo muestran que los profesionales de la persuasión parecen bastante conscientes del poder de esta regla. A decir verdad, en mis investigaciones he podido observar a especialistas que usaban (tal vez de modo honesto, tal vez no) el irresistible acercamiento que consiste en sugerir un buen negocio. He optado por no tratar separadamente en este libro la regla del interés material simplemente porque la considera nada más que un dato motivacional, un factor implícito en cada elección, que indudablemente se reconoce como importante pero que no necesita de una descripción detallada.

En fin, cada principio examina la actitud que produce cierto tipo preciso de aceptación automática y distraída, es decir, la disponibilidad de decir sí sin reflexionar antes. Los datos hacen pensar que el ritmo siempre más acelerado de la vida moderna y el atasco de información volverán siempre más difusa en el futuro esta forma particular de aceptación instintiva. Por ende, será más importante para la sociedad entender cómo y por qué se da la persuasión automática.

Ha pasado ya tiempo de la primera edición. En el inter, se han realizado algunos cambios que considero deben tenerse en cuenta para esta nueva edición. En primer lugar, hoy sabemos más sobre la persuasión. El estudio de la aceptación, de la influencia y de los cambios decisionales ha tenido bastantes progresos, y los capítulos que siguen han sido adaptados de modo tal que reflejen el avance de la investigación. Además de actualizar el viejo material, me pareció oportuno tener en consideración las reacciones de los lectores de la primera edición del libro. Muchas personas, tras su lectura, me han escrito para comunicarme cómo algunos de los principios ilustrados habían influido en ellos durante alguna circunstancia particular: el resultado son breves descripciones de hechos cotidianos que he insertado en forma de apéndices al final de cada capítulo, y que ilustran claramente con qué facilidad y frecuencia podemos ser víctimas de las armas de la persuasión en la vida cotidiana.

Deseo agradecer a las siguientes personas que, ya sea directamente o a través de sus entrenadores universitarios, han contribuido con material para los apéndices: Pat Bobbs, Mark Hastings, James Michaels, Paul R. Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Dan Swift y Karla Vasks. Finalmente, quisiera invitar a los lectores de esta nueva edición a ofrecermé (en el Departamento de Psicología de la Universidad del Estado de Arizona, Tempe, Arizona, 85287-1104) ejemplos y descripciones, que podrían incluirse en una próxima tercera edición de la obra.

# La persuasión

*Todo debería ser lo más simple posible, pero no tan simple.*  
-ALBERT EINSTEIN

Un día me llamó una amiga que acababa de abrir en Arizona un negocio de objetos indios. Tenía gran prisa por comunicarme una noticia curiosa: le había sucedido algo extraño y pensaba que, como psicólogo, quizá podría explicárselo. Se trataba de cierto lote de turquesas que había tenido dificultad para venderlas. La estación turística tocaba su punto máximo, el negocio estaba lleno de clientes como nunca, los collares con turquesas eran de buena calidad para el precio exhibido, y sin embargo, no se vendían. Mi amiga había intentado un par de trucos acostumbrados: poner los collares a la vista en la vitrina o dar órdenes a los empleados de llamar la atención sobre estos artículos; pero ni esto había servido.

Al final, la noche antes de partir en un viaje para comprar mercancía, ya exasperada, garabateó una nota para la directora del negocio: “Este *plateau*: todos los precios X ½”, esperando así deshacerse de los artículos que no soportaba ver más, incluso a costa de rematarlos. Cuando regresó, unos días después, no se asombró al saber que se hubiera vendido hasta el último. Lo que la dejó pasmada fue descubrir que la empleada había entendido mal el recado escrito a prisa y con furia, leyendo “X 2” en lugar de “X ½”: ¡todo el lote se había vendido al doble del precio original!

Fue aquí cuando me llamó. Pensaba ya haber entendido lo que había sucedido pero le dije que, si quería que le explicase bien las cosas, tendría que escuchar la historia que le contaría yo. En realidad la historia no es mía: se refiere a las mamás pavas y pertenece a la ciencia relativamente nueva de la etología, el estudio de los animales en su habitat natural. Las pavas son buenas madres, afectuosas, atentas y protectoras. Pasan gran parte del tiempo vigilando, calentando, limpiando y acogiendo bajo ellas a los pequeños. Pero en su método hay, en efecto, algo extraño. Prácticamente todo este comportamiento materno se pone en marcha por una sola cosa: el “chip chip” de los polluelos.

Otros elementos de identificación de las crías, como el olor, el aspecto o la calidad táctil parecen tener una importancia secundaria: si el polluelo hace “chip chip” la madre lo cuida, de lo contrario lo ignora y en ciertos casos puede llegar incluso a agredirlo o matarlo.

Hasta qué punto las madres pavas se basan en este único sonido lo demostró dramáticamente Fox al describir un experimento con una mamá pava y una mofeta desecada<sup>1</sup>. Para una pava con crías la mofeta es un enemigo natural, al que recibe con estrépito y picotazos furiosos: bastaba acercarle con un hilo el animal desecado para que la pava lo agrediese con violencia. Pero si dentro de la mofeta se escondía una grabadora que emitía el “chip chip” de los polluelos, la madre no sólo la aceptaba sino que la metía bajo sus alas. Apagando la grabadora, nuevamente la atacaba.

¡Qué ridícula parece en estas circunstancias la pava, que abraza a su enemigo natural sólo porque hace “chip chip” y maltrata o mata a uno de sus hijitos por no hacerlo! Parece un autómatas, al cual una señal sonora controla ciegamente sus instintos maternos. Los etólogos nos dicen que este tipo de cosas no son exclusivas de los pavos: se han comenzado ya a distinguir modelos de acción regulares y automáticos en muchas otras especies.

Estos “esquemas fijos de acción” pueden implicar secuencias de comportamiento muy intrincadas, como en un ritual de galanteo o apareamiento. Una característica fundamental de estos esquemas es que los comportamientos se presentan cada vez virtualmente del mismo modo y en el

---

<sup>1</sup> Véase Fox (1974) para una descripción completa del experimento con la pava y la mofeta.

mismo orden. Es casi como si el esquema de acción se grabase en una cinta magnética dentro del animal: cuando la situación requiere el cortejo, se enciende la pista respectiva; cuando la situación reclama los cuidados maternos, entra en función la pista donde está grabado el comportamiento materno. Es como oprimir la tecla “play” de un reproductor: ineludiblemente se “desarrolla” toda la secuencia fija de comportamientos.

Lo más interesante de todo esto es el modo en que los diversos programas se activan. Por ejemplo, cuando un animal macho defiende su territorio, la intrusión de otro macho de la misma especie dispara la señal que activa el programa “defensa territorial”, con sus comportamientos de rígida vigilancia, amenaza y, si hay necesidad, combate. Pero hay una bizarría en todo el sistema. No es el macho rival en sí lo que desencadena el programa, sino tan sólo cierto lineamiento específico. Frecuentemente da la señal un aspecto minúsculo de la totalidad para avisar que el intruso se acerca, a veces únicamente un matiz de color. Por ejemplo, los experimentos de los etólogos han demostrado que un petirrojo macho ataca con violencia a un simple mechón de plumas pectorales rojas, como cuando un rival estuviese invadiendo el territorio, mientras que ignora del todo a un ejemplar perfecto de petirrojo macho disecado *sin* las plumas rojas en el pecho; resultados similares se han obtenido con otra especie de aves, donde la señal que desencadena la defensa territorial es un matiz particular de azul sobre el pecho del macho<sup>1</sup>.

Antes de reír complacidos de la facilidad con que las especies inferiores se dejan engañar por ciertas señales desencadenantes, poniendo en movimiento reacciones del todo inadecuadas a la situación, sería bueno que nos diéramos cuenta de dos cosas.

La primera, los esquemas fijos de acción automática de estos animales funcionan perfectamente en la gran mayoría de casos. Por ejemplo, ya que sólo los polluelos sanos y normales de pavo producen ese particular “chip chip”, no es absurdo que la pava responda con el comportamiento materno a esa señal específica. Basta que reaccione a ese único estímulo para que la mamá pava se comporte casi siempre en el modo debido: se requiere la malicia de un científico para hacer ver estúpida la respuesta automática. La segunda cosa importante a tener en cuenta es que también nosotros tenemos nuestros programas prerregistrados. Y, aunque por lo común funcionan en nuestro beneficio, la señal que los pone en movimiento puede usarse también para embaucarnos y verlos actuar en el momento menos oportuno<sup>2</sup>.

Esta analogía de automatismo en el hombre la demuestra con precisión un experimento de Ellen Langer, psicóloga social de Harvard. Un principio del comportamiento humano conocido por todos dice que, si pedimos a alguien que nos haga un favor, lo obtendremos más fácilmente si damos un motivo: a la gente le gusta tener razones para hacer algo. Langer demostró experimentalmente este hecho para nada sorprendente pidiendo un favor a las personas en la fila de la fotocopidora de una biblioteca: “Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la copiadora? Es que tengo mucha prisa”. La eficacia de esta petición-con-explicación ha sido casi total: el 95% de los interpellados le ha permitido pasar. Confróntese este porcentaje de éxitos con los resultados obtenidos ante una petición más simple: “Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora?” En esta situación solamente el 60% consentía. A primera vista parece que la diferencia decisiva entre las dos fórmulas sea la información extra contenida en las palabras “tengo mucha prisa”. Pero una tercera fórmula demostró que las cosas no son exactamente así. Por cuanto se ve, la diferencia la hace no la serie entera de palabras con cierto sentido, sino sólo las dos primeras, “es que”. En vez de proporcionar una razón verdadera para justificar la petición, la tercera fórmula se limitaba a usar el “es que” sin agregar nada nuevo: “Disculpe, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora, porque debo hacer unas copias?” El resultado fue una vez más de mayoría (93%) que aceptó, aunque no había ninguna información nueva que explicase la condescendencia. Así como el “chip chip” de los pollitos pone en

<sup>1</sup> Las fuentes para las dos especies de aves son, respectivamente, Lack (1943) y Peiponen (1960).

<sup>2</sup> Aunque existen varias similitudes importantes en este tipo de respuesta automática entre el hombre y las especies inferiores, hay también diferencias importantes: las secuencias conductuales automáticas de los humanos se aprenden de manera innata, son más flexibles que los esquemas típicos de los animales (que presentan una sucesión fija de pasajes obligatorios) y las activan una mayor cantidad de señales.

movimiento la respuesta automática de la mamá pava, aunque provenga de una mofeta desecada, así la palabra “es que” hacía desencadenar una respuesta automática de aceptación por parte de los sujetos de Langer, aun cuando tras el “es que” no hubiera ninguna razón particularmente decisiva<sup>1</sup>.

Es verdad que otros experimentos publicados por la misma Langer demuestran que en muchas situaciones el comportamiento humano no funciona de manera automática, como un programa prerregistrado; lo que asombra es con qué frecuencia funciona así. Por ejemplo, consideremos el extraño comportamiento de los clientes de mi amiga que se lanzaron sobre el lote de collares después que los artículos habían sido puestos a un precio mayor del valor inicial por error. No logro explicar un comportamiento así a menos que lo veamos en términos de señal y respuesta automática.

Los clientes, por lo común turistas pudientes que no entendían mucho de turquesas y objetos indios, usaban un principio estándar –un estereotipo- para orientarse en la adquisición: “caro=bueno”. Y así, como deseaban artículos “buenos”, veían decididamente más preciosos los collares con turquesas, cuando en realidad solamente se habían guiado por el precio. Éste se había convertido en una señal de calidad, y había bastado un vistoso aumento del precio para causar un aumento también vistoso de las ventas entre los clientes hambrientos de calidad. Es fácil culpar a los turistas por su comportamiento bobo, pero si miramos con detenimiento tenemos un cuadro más favorable. Eran personas educadas bajo la regla “se tiene lo que se paga”, confirmada sin más tantas veces en su vida. Inmediatamente la regla se tradujo en el estereotipo “caro=bueno”, un estereotipo que en el pasado había funcionado bastante bien, porque normalmente el precio de un artículo se eleva en proporción a su valor: un precio más alto refleja una mejor calidad. Así, cuando se han encontrado en la situación de querer “buenos” collares de turquesas sin entender nada de ellos, han confiado naturalmente en el viejo criterio del precio para juzgar el valor de los artículos en venta.

Probablemente no se daban cuenta, pero reaccionando al único elemento representado por el precio no hacían más que usar un atajo, apostando a una sola carta. En lugar de acaparar fatigosamente todas las cartas, buscando así examinar todo lo que pueda indicar el valor efectivo del objeto, tenían una sola, ese elemento que por experiencia habían asociado a la calidad del artículo: daban por hecho que tan sólo el precio les habría informado de todo lo que debían saber. Esta vez, como alguien había entendido erróneamente “1/2” por un “2”, habían apostado a la carta equivocada. Pero a largo plazo, en el arco de todas las situaciones análogas posteriores, puede darse que este tipo de apuesta sumaria represente el acercamiento más racional posible.

A decir verdad, el comportamiento automático y estereotipado predomina en muchas acciones humanas porque en bastantes casos es la conducta más efectiva y en otros es prácticamente indispensable. Todos nos hallamos viviendo en un ambiente extraordinariamente complejo y mutable como jamás ha existido en este planeta. Para hacerle frente necesitamos atajos. No se puede pretender que reconozcamos y analicemos todos los aspectos de una persona, evento y situación que encontramos incluso en el arco de un día: no tenemos el tiempo, la energía ni la capacidad. Por el contrario, debemos recurrir muy frecuentemente a nuestros estereotipos, a nuestras reglitas sumarias para clasificar las cosas con base en pocos elementos clave y luego responder sin pensar en ello; basta que se presente alguna de estas señales activadoras.

A veces sucede que el comportamiento que se pone en movimiento no se adapta a la situación, pues ni siquiera el mejor de los estereotipos y señales de acción funciona en todas las ocasiones. Pero aceptamos las imperfecciones, ya que en realidad no tenemos elección. A falta de estos criterios sumarios nos detendríamos a catalogar, valorar y calibrar, y el momento de actuar pasaría sin más. Y todo hace suponer que estamos destinados a servirnos de estos atajos en el futuro. Conforme los estímulos que van saturando nuestra existencia continúan haciéndose más intrincados y variados, debemos fiarnos siempre más y más en ellos para poder salir adelante.

---

<sup>1</sup> Quizá la respuesta común “Por qué... porque sí” que dan los niños a la petición de explicar su comportamiento, se debe al hecho que han aprendido el poder particular que los adultos atribuyen a la palabra “porque”. El lector que desee una descripción más detallada de la experiencia de la fotocopiadora puede hallarla en Langer (1989).

El célebre filósofo Alfred North Whitehead ha trazado plenamente esta característica ineluctable de la vida moderna afirmando que “la civilización progresa extendiendo la cantidad de operaciones que podemos ejecutar sin pensar”. Por ejemplo, tomemos el “progreso” que aporta a la civilización el uso de los cupones de descuento, esos recibos que permiten al consumidor adquirir objetos a precio reducido tras su entrega. La enorme difusión de tal modalidad de compraventa ha producido gradualmente comportamientos siempre más automatizados y mecánicos relativos a estos cupones, como demuestra el caso de una empresa productora de neumáticos para automóviles: emitió cupones de descuento, difundidos por correo, para motivar las ventas; sin embargo, debido a un error de impresión, una parte de ellos no ofrecía descuento alguno a los destinatarios. Con todo, los consumidores reaccionaron tanto a estos últimos como a los cupones impresos correctamente de manera positiva.

El mensaje, obvio pero instructivo, que podemos obtener de esta vivencia es que esperamos de los cupones de descuento un doble servicio. No sólo deseamos que nos ahorren dinero, sino también que nos ahorren el tiempo y la energía mental necesarios para pensar sobre cómo realizar tal ahorro. El primero de estos servicios nos ayuda a enfrentar el desgaste financiero, el segundo tiene por objeto ayudarnos a combatir algo potencialmente más peligroso: el desgaste cerebral.

Es extraño que, pese al uso constante que de ellos hacemos y la importancia amenazante de asumir a futuro, generalmente sabemos poquísimos de nuestros esquemas automáticos de comportamiento. Quizá es así por la manera mecánica e irreflexiva con que actúan. Cualquiera que sea la razón, es de vital importancia tener bien presente una de sus propiedades: nos vuelven terriblemente vulnerables frente a cualquiera que conozca su funcionamiento.

Para entender a fondo nuestra vulnerabilidad, demos otra ojeada al trabajo de los etólogos. Por cuanto parece, estos investigadores del comportamiento animal, con sus “chip chip” grabados y sus bolas de plumas de color, no son los únicos en haber descubierto el modo de activar los programas prerregistrados de diversas especies. Existen animales, a veces llamados imitadores, que copian las señales de otras especies, buscando inducir así a los destinatarios naturales de la señal a ejecutar el programa conductual justo en el momento equivocado, disfrutando del error en beneficio propio.

Por ejemplo, consideremos el truco mortal que juega la depredadora de cierto tipo de luciérnaga (*Photuris*) a los machos de otra especie (*Photinus*). Obviamente, los machos *Photinus* evitan escrupulosamente todo contacto con la sanguinaria *Photuris*, pero a través de siglos de experiencia estas depredadoras han individuado un punto débil de sus presas: un código especial luminoso de cortejo con el que las *Photinus* informan de su disposición a la cópula. Se puede decir que la *Photuris* ha logrado, en cierta forma, descomponer el código de cortejo de la *Photinus*. Imitando las señales intermitentes de la presa, la cazadora puede saciarse con la carne de los machos, atraídos por el programa automático puesto en movimiento con el estímulo, y volando mecánicamente hacia la muerte, no a la noche de bodas.

Los insectos, por cuanto parece, son los que disfrutan más cruelmente los automatismos de sus presas, que comúnmente encuentran la muerte gracias a estas trampas. Pero hay formas menos dramáticas de este aprovechamiento. Por ejemplo, hay un pequeño pez, el blenio dientes de sable, que se aprovecha de un insólito programa de colaboración vigente entre los miembros de otras dos especies. Estos forman un verdadero equipo inseparable, con algunos ejemplares de la especie más pequeña reunidos alrededor de un gran pez de otra especie. El pececillo funge de barrendero al pez mayor, que le deja acercarse y hasta entrar en la boca para quitar hongos y otros parásitos que se han pegado a los dientes o las branquias. Es un bello acoplamiento: el pez grande se ve libre de parásitos dañinos, los pequeños obtienen alimento fácil. Obviamente, el pez mayor devora con normalidad cualquier otro pececillo que imprudentemente se le acerque, pero cuando se acerca uno de los limpiadores, suspende todo movimiento y permanece prácticamente inmóvil con la boca abierta, en respuesta a una danza ondulante que el otro ejecuta mientras se va acercando. La danza es, evidentemente, la señal que provoca la respuesta de extraordinaria inmovilidad del pez grande. Para nuestro blenio, esto se convierte en una cómoda carnada que le permite aprovecharse del ritual de limpieza de dos especies asociadas: de hecho, se acerca al gran depredador imitando la ondulación de



la danza ejecutada por el barrendero (que produce la inmovilidad del otro) y luego, con sus dientes afilados, le arranca de manera fulminante un pedazo de carne viva y huye antes de que la víctima pueda reponerse de la sorpresa<sup>1</sup>.

Por desgracia, hay un fuerte paralelismo con lo sucedido en la jungla humana. También nosotros tenemos aprovechadores que imitan a la perfección las señales activadoras que ponen en movimiento nuestras respuestas automáticas. A diferencia de las secuencias de respuesta generalmente instintivas de las especies no humanas, nuestros programas automáticos por lo común toman su actuar de principios psicológicos o de estereotipos que hemos aprendido a aceptar. Aunque con intensidad diversa, algunos de estos principios logran dirigir magníficamente las acciones humanas. Hemos comenzado tan rápido a seguirlas y lo hemos hecho tan frecuentemente que rara vez nos damos cuenta de su poder. Pero a los ojos de los demás cada uno de estos principios es un arma siempre al alcance de la mano una vez descubierta: un arma de persuasión automática.

Hay personas que saben muy bien dónde están tales armas y las utilizan regular y hábilmente para obtener lo que desean. Pasan de un encuentro al otro pidiendo a los demás que condesciendan a sus deseos: la frecuencia con que lo logran es impresionante. El secreto de su eficacia está en el modo de estructurar las peticiones, en el modo de manejar una u otra de las armas de persuasión que existen en el ambiente social. A veces, puede bastar una sola palabra bien elegida que apela a un poderoso principio psicológico y pone en movimiento en los demás un programa automático de conducta. Y puede considerarse que sabrán como hacer para aprovechar nuestra tendencia a responder mecánicamente con base en estos principios. ¿Recuerda a mi amiga de los collares? Aunque la primera vez se benefició accidentalmente, no pasó mucho tiempo para que comenzase a disfrutar sistemáticamente del estereotipo “caro=bueno”. Ahora, durante la estación turística, busca primero estimular la venta de un artículo que no sale aumentando sensiblemente el precio. A decir suyo, es una maniobra de una eficacia asombrosa: cuando funciona sobre los ingenuos turistas –y por lo común es así- brinda un enorme margen de ganancia; pero incluso si no se logra, puede siempre escribir “rebajado de... a...” y vender el artículo a su precio inicial, continuando así aprovechándose de la reacción “caro=bueno” estimulada por el precio inflado.

Por otro lado, mi amiga no es la única que usa de tal manera el estereotipo “caro=bueno” con el fin de tender una trampa a los clientes que buscan hacer una buena compra. El escritor e intelectual Leo Rosten cita el ejemplo de los hermanos Drubeck, Sid y Harry, propietarios de una sastrería en el barrio donde Rosten pasó la infancia en los años treinta. Sid, quien estaba en el banco de la venta, cada vez que recibía a un nuevo cliente y le hacía probar los trajes le confesaba tener problemas de oído y lo invitaba respetuosamente a hablar en voz alta. Cuando el cliente hallaba un traje que le gustaba y pedía el precio, Sid se dirigía al hermano –el jefe del negocio- que estaba en el taller adjunto: “¿Harry, cuánto cuesta este traje?” Alzando la vista, Harry respondía: “Por ese bello traje de pura lana, cuarenta y dos dólares”. En este punto, Sid fingía no haber escuchado y repetía la pregunta, poniendo una mano junto a la oreja, a lo que Harry respondía otra vez. “Cuarenta y dos dólares”. Sid entonces se dirigía al comprador: “Ha dicho veintidós”. En muchos casos el cliente se precipitaba a comprar este traje costoso (pero bueno), saliendo a toda prisa antes de que el “pobre” Sid descubriese el “error”.

La mayor parte de las armas de persuasión automática citadas en este libro tienen diversos elementos comunes. Ya hemos visto dos: el proceso casi mecánico con el que se puede activar su potencia y el consecuente disfrute de esta potencia por parte del que sepa ponerla en marcha. Un tercer aspecto se refiere a la manera elegante y parsimoniosa con que estas armas ofrecen su fuerza al que las usa. Es un proceso sutil y refinado. Si las maniobras se ejecutan con precisión, casi no hay

---

<sup>1</sup> Las fuentes de información sobre las luciérnagas y el blenio son, respectivamente, Lloyd (1965) y Eibl-Eibesfeldt (1959). Pese a lo aprovechadas que puedan parecer estas criaturas, quedan desplazadas ante ciertos coleópteros, los estafilínidos, que, usando toda una serie de señales olfativas y táctiles, logran hacerse proteger, cuidar y nutrir durante el estado larval de dos especies de hormigas, así como encontrar alojamiento en invierno ya siendo adultos. Respondiendo automáticamente a sus señales activadas, las hormigas tratan a estos coleópteros como si fueran hormigas iguales a ellas. Una vez dentro del hormiguero, los coleópteros, como agradecimiento, devoran los huevos y a los pequeños de sus anfitrionas, sin ser jamás agredidos (Hölldobler, 1971).

necesidad de mover un músculo para obtener lo que se desea: basta activar los poderosos muelles que hay en toda situación. En tal sentido, el acercamiento es similar al adoptado en el jiu-jitsu, la técnica japonesa de defensa personal. Una mujer que conozca el jiu-jitsu usará en dosis mínimas la fuerza física para defenderse del agresor, pero disfrutará, por el contrario, de la potencia intrínseca de una serie de principios naturalmente presentes: gravedad, inercia, equilibrio y cantidad de movimiento. Si sabe cómo y dónde emplear la acción de estos principios, podrá abatir fácilmente a un adversario físicamente más fuerte. Lo mismo vale para quien conoce las armas de la persuasión automática que existen naturalmente en nuestro entorno: puede usar la potencia de estas armas contra los adversarios, sin emplear personalmente un gran esfuerzo. Esta última característica ofrece una enorme ventaja complementaria, la posibilidad de manipular a los otros sin parecerlo. Las víctimas mismas tienden a ver en la propia aceptación el efecto de las fuerzas naturales, más que de las maquinaciones de alguien que se está aprovechando.

Un ejemplo puede clarificar la cosa. Hay un principio de la percepción humana, el principio de contraste, que influye en la diferencia que advertimos entre dos cosas presentadas en sucesión. Simplificando, se puede decir que, si el segundo estímulo difiere bastante del primero, tendemos a verlo más ajeno de lo que es en realidad. Así, si levantamos primero un objeto ligero y luego uno pesado, éste nos parecerá más pesado de lo que nos parecería si lo hubiésemos levantado antes. El principio de contraste está solidamente anclado en el campo de la psicofísica y vale para todo tipo de percepción, no sólo para el peso. Si estamos hablando con una mujer bonita en una fiesta y luego se acerca otra que no es atractiva, nos parecerá más fea de lo que es en realidad.

En efecto, ciertas investigaciones sobre el principio de contraste que se han realizado en las universidades de Arizona y Montana hacen pensar que los atractivos físicos de nuestras compañeras (y viceversa) comienzan a satisfacernos menos debido al bombardeo que los medios de comunicación nos hacen de modelos de belleza inverosímil. En uno de estos experimentos, estudiantes universitarios de ambos sexos debían evaluar, viendo una fotografía, el aspecto físico (en realidad absolutamente medio) de un representante del sexo opuesto: los juicios resultaban más desfavorables si antes los sujetos de estudio habían hojeado las páginas publicitarias de una revista. Se han obtenido resultados análogos en otras investigaciones similares.

Una demostración elegante del contraste perceptivo se usa a veces en los laboratorios de psicofísica al poder tocar con la mano este principio. Por turnos se hace sentar a estudiantes delante de tres tazones llenos de agua: uno frío con cubitos de hielo, otro a temperatura ambiente y otro con agua caliente. Tras haber metido una mano en el agua fría y otra en el agua caliente, el sujeto mete las dos al mismo tiempo en el agua tibia. La expresión de divertido estupor que inmediatamente aparece sobre el rostro lo dice todo: cuando las dos manos se meten en el mismo recipiente, la que estaba en el agua helada ahora la siente caliente, y la otra la siente fría. El hecho es que una misma cosa —en este caso, agua a temperatura ambiente— puede llegar a parecer diferente según el hecho que la precedió.

Tengamos la certeza de que la cómoda arma ofrecida por el principio de contraste no queda inutilizada. La gran ventaja de este principio es que no sólo funciona, sino que es prácticamente invisible; así, quien lo utiliza puede beneficiarse sin tener siquiera el aire de haber querido predisponer la situación en ventaja propia. Un buen ejemplo lo ofrecen los negocios de ropa. Supongamos que un hombre entra en una tienda elegante diciendo que quiere comprar un traje completo y un suéter. Si usted fuera el vendedor, ¿qué le haría ver primero para hacerle gastar todo lo posible? El personal de las tiendas de ropa está instruido para vender primero el artículo más caro. El sentido común podría sugerir lo contrario: si el cliente acaba de gastar una buena cantidad para adquirir un traje, puede negarse a gastar más para comprarse un suéter. Pero los negociantes ya saben qué hacer. Se comportan según todo lo que sugiere el principio de contraste: primero el traje, porque cuando venga el momento de mirar los suéteres, aunque sean caros, su precio no parecerá tan alto al comparar. Uno podría retroceder ante la idea de gastar 95 dólares por un cubretodo, pero si acaba de comprar un traje de 495 dólares, los 95 no parecerán tan excesivos. El mismo principio vale para el cliente que quiere comprar los accesorios (camisa, zapatos, cinturón) que combinan con el traje

nuevo. Contrariamente a la idea que dicta el sentido común, los datos confirman la hipótesis fundada sobre el principio de contraste.

Como escriben Whitney, Hubin y Murphy en su libro sobre la motivación de la compra, “lo interesante es que incluso cuando un hombre entra en un negocio de ropa con la intención expresa de adquirir un traje completo, casi siempre gastará de más por algún accesorio eventual si lo compra *después* de comprar el traje, no antes”.

Es mucho más ventajoso para el vendedor presentar primero el artículo más caro: la secuencia contraria no sólo le haría perder el efecto del principio de contraste, sino que, además, haría que tal principio se volviera en su contra. Presentar primero un producto de poco precio y luego uno costoso hace parecer a este último aún más caro de lo que es; consecuencia ésta perjudicial para el que vende. Así como es posible hacer parecer más caliente o más frío el mismo recipiente lleno de agua según la temperatura del agua presentada anteriormente, también puede hacerse ver más alto o más bajo el precio de un mismo artículo, según el precio del anterior.

El uso hábil del contraste perceptivo no se circunscribe obviamente al ámbito de la ropa. Se me enseñó una técnica de venta que ponía en juego el principio de contraste mientras estudiaba “clandestinamente” las tácticas de persuasión de las agencias inmobiliarias. Para aprender los trucos del oficio me hicieron participar, con uno de sus agentes, en el viaje de fin de semana visitando las casas con los posibles adquirentes. Una cosa que noté rápidamente fue que Phil, cuando comenzaba su recorrido con los clientes nuevos, hacía ver siempre primero un par de departamentos horribles. Cuando le pregunté por qué, se puso a reír: eran los que llamaba inmuebles “de preparación”. La sociedad tenía entre sus casas una o dos en ruinas a precios inflados, sin ninguna intención de venderlas, pero sólo para mostrarlas a los clientes de modo que las ofertas auténticas se aceptasen tras confrontarlas. No todos los agentes la usaban, pero Phil sí: decía que le gustaba ver cómo se iluminaban los ojos de los clientes cuando finalmente les acompañaba a ver la casa que realmente tenía intención de vender, tras haberlos llevado a visitar las ruinosas: “la casa que les quiero vender parece realmente un paraíso tras haber visto un par de inmuebles cayéndose a pedazos”.

Los comerciantes de autos también usan el principio de contraste cuando esperan haber acordado el precio de un coche nuevo, antes de sugerir toda una serie de accesorios. En la euforia de adquirir algo por quince mil dólares, el centenar de dólares pedido por una gracia como el estéreo parece una bagatela. Lo mismo sirve luego para el gasto extra de accesorios como los vidrios atérmicos, los espejos retrovisores, los neumáticos con banda blanca, o cualquier otro artículo que el vendedor pueda sugerir después. El truco es arrancar los extras uno por vez, de modo que los precios separados parezcan una nadería frente al gasto mayor ya convenido. Como puede decirlo quien ya ha tenido alguna experiencia al adquirir automóviles, comúnmente la cifra de vértigo del precio final resulta tan desproporcionada ante la suma de estos accesorios aparentemente nimios. Mientras el cliente se queda allí parado con el contrato firmado en la mano, preguntándose qué ha pasado y sin poder culpar a nadie más que a sí mismo, el vendedor sonríe... con la sonrisa satisfecha y consciente del maestro de jiu-jitsu.

## APÉNDICE

### CARTA DE UNA ESTUDIANTE A SUS PADRES

*Queridos papá y mamá,*

*Desde que partí al bachillerato me retrasé mucho en escribirles y me disculpo por la negligencia de no haberles escrito antes. Ahora deseo informarles todo; pero antes de leer, por favor siéntense. No sigan leyendo si no se han sentado, ¿de acuerdo?*

*Bueno, ahora ya estoy bastante bien. La fractura de cráneo y la conmoción cerebral que me hice al saltar por la ventana del dormitorio cuando se incendió, poco después de mi llegada, ya se ha curado un poco. Estuve en el hospital nada más dos semanas y ya puedo ver casi normalmente; me duele la cabeza sólo una vez al día. Por fortuna, ante el incendio del dormitorio y mi salto desde la ventana llegó un repartidor de gasolina que trabaja cerca: fue él quien llamó a los bomberos y la ambulancia. Vino también a verme al hospital y como no sabía yo a dónde ir tras el incendio, fue muy lindo de su parte invitarme a compartir su departamento. A decir verdad, es un cuarto en el sótano, pero es bastante bonito. Es un chico muy agradable: nos hemos enamorado locamente y tenemos la intención de casarnos. No hemos decidido todavía el día exacto, pero será antes de que comience a vérseme el embarazo.*

*Y bueno, papá y mamá, sí, estoy embarazada. Sé que no ven ya la hora de ser abuelos y sé que tendrán con el niño el mismo afecto y ternura que tuvieron conmigo cuando era pequeña. La razón del retraso de nuestro matrimonio es que mi novio tiene una pequeña infección que nos impide realizar los exámenes prematrimoniales de sangre; por descuido me ha contagiado. Sabe que lo acogerán en familia con los brazos abiertos. Es amable y, si bien no es muy estudiado, tiene grandes ambiciones. Aunque es de raza y religión diferentes, sé que la tolerancia que han manifestado siempre no les permitirá prejuiciarlo por esto.*

*Ahora que están al tanto de todo, quiero decirles que no hubo ningún incendio; no he tenido ninguna fractura de cráneo o conmoción cerebral; no he estado en el hospital; no estoy embarazada; no estoy comprometida; no tengo ninguna infección y mucho menos novio. Sin embargo, pasé de panzazo historia y reprobé química, pero quiero que estas calificaciones las vean en la dimensión justa.*

*Con mucho cariño, su hija  
María.*

María habrá reprobado química, pero en psicología merece diez absoluto...

## II

### **Reciprocidad**

*Do ut des... ut des, ut des*  
(doy para que des... y des y des)

Paga cada deuda como si Dios  
fuera a mandarte la factura  
-RALPH W. EMERSON

Hace unos años un profesor universitario realizó un pequeño experimento. Mandó felicitaciones navideñas a cierta cantidad de perfectos desconocidos. Claro, se esperaba alguna reacción, pero la respuesta obtenida fue sorprendente: comenzaron a llegarle tarjetas de felicitación de personas que no sabían quién era él. La gran mayoría de ellos no se tomó siquiera la molestia de indagar sobre la identidad del remitente ignoto: recibían la tarjeta y de inmediato se disparaba el resorte que inducía a devolver la felicitación. Aunque limitado como inicio de capítulo, el experimento demuestra con elegancia la acción de una de las armas de persuasión más potentes que nos rodean: la regla de correspondencia<sup>1</sup>. La regla dice que debemos corresponder a lo que otro nos ha dado. Si una mujer nos hace un favor debemos hacerle otro en la próxima ocasión; si un hombre nos manda un regalo de cumpleaños debermos acordarnos del suyo y mandarle uno de parte nuestra; si una pareja nos invita a una fiesta no debemos olvidarnos de invitarla a una de las nuestras. En virtud de la regla de reciprocidad estamos *obligados* a pagar favores, regalos, invitaciones y demás. Es tan típico el hecho que recibir cosas nos haga sentir en deuda, que “obligado” se ha convertido en sinónimo de “gracias” en muchísimas lenguas.

El aspecto impresionante de la regla de correspondencia y del sentido de obligación que la acompaña es su ubicuidad en la cultura humana. Está tan difundida que, tras estudios profundos, sociólogos como Alvin Gouldner pueden afirmar que no hay ninguna sociedad humana que no comparta esta norma<sup>2</sup>. E incluso al interior de cada sociedad la regla es universal, permeando todo tipo de intercambios. Así, puede suceder que un sistema evolucionado de obligaciones recíprocas derivante de la regla de correspondencia sea una característica muy peculiar de la cultura humana. El famoso paleontólogo atribuye al sistema de reciprocidad la esencia de lo que hace de nosotros seres humanos: “Somos humanos porque nuestros progenitores han aprendido a repartirse el alimento y las respectivas habilidades en una trama de obligaciones recíprocamente reconocidas”<sup>3</sup>. Lionel Tiger y Robin Fox, antropólogos culturales, ven en esta “telaraña de deudas” un mecanismo adaptativo eminentemente humano, que permite la división del trabajo, el intercambio de diversas formas de bienes y servicios (lo que hace posible la especialización) y la creación de un grupo de interdependencias que liga entre sí a los individuos en unidades de gran eficacia<sup>4</sup>.

La orientación dirigida a futuro, inherente al sentimiento de obligación, es el elemento clave que permite a esta regla producir este tipo de progresos sociales descritos por Tiger y Fox. Un sentimiento difundido y profundamente compartido de obligaciones para el futuro implicó una diferencia enorme para la evolución social humana, ya que significaba que una persona podía dar a otra algo (alimento, energías, cuidados, etc.) confiando que no quedaría olvidado. Por primera vez en la historia de la evolución de la especie, un individuo podía dejar ir algún recurso, uno entre tantos, sin perderlo totalmente. El efecto fue reducir las inhibiciones naturales que impiden las transacciones en las cuales necesariamente un individuo debe tomar la iniciativa ofreciendo por principio algo al otro: de este modo, fueron posibles sistemas elaborados y coordinados de asistencia, donaciones, defensa y comercio, trayendo enormes ventajas a las sociedades que los habían desarrollado.

<sup>1</sup> Una descripción formal del experimento se encuentra en Kunz y Woolcott (1976).

<sup>2</sup> En ciertas sociedades la regla está rígidamente ritualizada. Por ejemplo, considérese el *Vartan Bhanji*, una costumbre institucionalizada de intercambio de regalos difundida en ciertas zonas de Pakistán y la India. Gouldner (1960) observa a propósito: “Es... digno de notar que el sistema impide con cuidado la eliminación total de las obligaciones. Así, con motivo de un matrimonio, los invitados, al momento de despedirse reciben como regalo unos dulces. Mientras los distribuye, la dueña de casa dice, por ejemplo, “estos son tus cinco”, dando a entender “estos son para pagar lo que me diste previamente”, y luego agrega una porción diciendo “estos son los míos”. En la próxima ocasión, recibirá a cambio un regalo correspondiente a éstos, con un extra que a su vez deberá corresponder, y así sucesivamente”.

<sup>3</sup> La cita está tomada de Leakey y Lewin (1978).

<sup>4</sup> Para un análisis más detallado, véase Tiger y Fox (1971).

Teniendo efectos así de adaptativos para la cultura, no asombra que la regla de la correspondencia se haya enraizado profundamente en nosotros a través del proceso de socialización en el que todos estamos inmersos.

El ejemplo más eficaz que conozco de cómo las obligaciones recíprocas pueden determinar efectos a largo alcance, incluso en un futuro muy lejano, lo constituye la historia desconcertante de los cinco mil dólares de ayuda humanitaria enviados a México en 1985 por una nación pobre como lo es Etiopía. En 1985 este país era quizá el más golpeado por graves sufrimientos y tribulaciones. Su economía estaba por los suelos; sus reservas alimenticias se habían agotado desde hacía años por sequías y guerras civiles; sus habitantes morían a millares debido a enfermedades o carestía. En tales condiciones, no sorprendería escuchar de la ayuda humanitaria que ofrece México a un país al límite del abatimiento: así, puede imaginarse mi asombro cuando leí, en una noticia suelta del diario, que la ayuda había sido dada en la dirección contraria. Funcionarios nativos de la Cruz Roja etíope habían decidido enviar ese dinero para ayudar a las víctimas del reciente terremoto en la Ciudad de México.

Cuando quedo asombrado por algún aspecto del comportamiento humano, me siento compelido a indagar ulteriormente: es una desventura a nivel personal y contemporáneamente una bendición desde el punto de vista profesional. En este caso, logré rastrear el origen completo del suceso. Afortunadamente, un periodista que también estaba asombrado de la donación etíope había pedido una explicación de los hechos. La respuesta que recibió ofrece una elocuente confirmación de la regla de reciprocidad: pese a las enormes necesidades que asolaban al estado africano, el dinero se había enviado porque México había ayudado a Etiopía en 1935, poco después de la invasión italiana. Esta justificación me dejó sin palabras, pero despejó toda perplejidad. La exigencia de corresponder había trascendido grandes diferencias culturales, enormes distancias geográficas, una carestía gravísima y el interés material inmediato. Medio siglo después, el sentido de obligación había triunfado contra todas las fuerzas pronosticadoras de compensación.

Para evitar errores, las sociedades humanas derivan una ventaja competitiva nada ignorable de la regla de correspondencia y, en consecuencia, se aseguran que sus miembros sean educados a respetarla y creer firmemente en ella. A todos se nos ha enseñado a honrar la norma y todos conocemos las sanciones sociales y el ridículo que cae sobre quien la viola. Las etiquetas que pegamos a esas personas son cargas negativas: ingrato, aprovechado, parásito. Dada la general antipatía por aquellos que sin buscarlo intentan de algún modo desobligarse, sucede comúnmente que nos adelantamos para no arriesgarnos a ser considerados así. Y al hacerlo nos dejamos engañar con frecuencia debido a este mecanismo: entre tanto, somos presa fácil de los que están al acecho, listos para sacar ventaja.

Para entender cómo se puede disfrutar de la regla de reciprocidad por alguien que la conozca como la fuente de influencia que sin duda es, podemos examinar un experimento realizado por el Prof. Dennis Regan de la Universidad de Cornell<sup>1</sup>. Los sujetos que participaban en la investigación debían juzgar la calidad artística de ciertos cuadros (el experimento se presentó como un estudio sobre las actitudes estéticas) junto a un acompañante —llamémosle Joe— que en realidad era un asistente del laboratorio. Respecto a lo que nos interesa, había dos condiciones experimentales. En algunos casos, Joe hacía espontáneamente un favor al otro sujeto: durante un breve intervalo, salía de la estancia y regresaba con dos botellitas de Coca Cola, una para él y una para su acompañante, diciendo: “He pedido al asistente si podía darme una Coca y ha dicho que sí, así que he traído una también para ti”. En otros casos, Joe se limitaba a salir un par de minutos regresando con las manos vacías, pero durante todo lo demás se comportaba de igual manera.

Poco después, terminado el análisis de los cuadros y habiéndose ido el experimentador, Joe pedía a su acompañante de hacerle un favor. Le decía que estaba vendiendo unos boletos para la rifa de un automóvil y que, si lograba venderlos casi todos, habría tenido un premio de cincuenta dólares. La petición era comprar un boleto a 25 centavos: “Sólo eso, incluso uno, aunque si compras más es mejor”. El resultado principal de la investigación se refiere al número de boletos que Joe logró colocar en las dos condiciones experimentales. Sin duda, el éxito fue mucho mayor con los sujetos

---

<sup>1</sup> El experimento se describe formalmente en Regan (1971).

que antes habían recibido un favor: evidentemente persuadidos de deber algo, compraban el doble que los otros. Pese a ser una demostración bastante simple de cómo funciona la regla de la correspondencia, el estudio de Regan ilustra varias características importantes de esta norma, en las cuales hay que detenerse un poco para entender cómo puede disfrutarse de ellas ventajosamente.

### *La regla es oprimente*

Una de las razones por las que la regla puede usarse tan eficazmente como estratagema para obtener la aceptación ajena es su gran poder. La regla tiene una fuerza impresionante, a tal grado que puede obtener un “sí” a una petición que, si de alguna manera no hubiese cierta sensación de adeudo, se le rechazaría sin más. Cierta indicio de cómo el poder de la regla puede rebasar la influencia de los otros factores normalmente decisivos se puede obtener de un segundo resultado del experimento de Regan. Además del efecto de la regla de correspondencia sobre el comportamiento de aceptación, el investigador quería también observar el efecto de la simpatía-antipatía sobre la tendencia con que se aceptan las peticiones. A tal objetivo, hacía llenar a los sujetos un cuestionario que ofrecía juicios de simpatía-antipatía hacia Joe, que luego se confrontaban con la cantidad de boletos comprados. Surgía una tendencia significativa a comprar más boletos cuando Joe resultaba más simpático, un resultado que de por sí no asombra mucho: cualquiera apostaría que la gente está más dispuesta a hacer un favor a una persona simpática que a una antipática.

Sin embargo, lo interesante es que la correlación entre simpatía y aceptación quedaba completamente cancelada cuando Joe ofrecía una Coca Cola al acompañante. Para aquellos que estaban “en deuda” con él, no implicaba diferencia alguna el que Joe les cayese bien o no: se sentían obligados a corresponder y lo hacían. Aquellos que lo juzgaban antipático compraban igual número de boletos que los que lo veían simpático; la regla de la correspondencia era tan fuerte que simplemente anulaba la influencia de un factor que por lo común tiene importancia.

Piénsese un momento en las consecuencias implícitas. Personas que normalmente no nos gustarían en sí –vendedores desagradables o inoportunos, conocidos antipáticos, representantes de asociaciones extrañas o sospechosas- pueden aumentar mucho la probabilidad de que hagamos lo que desean simplemente haciéndonos un pequeño favor antes de avanzar la petición. Los Hare Krishna son una secta religiosa oriental que tiene raíces antiquísimas en Calcuta, pero su espectacular historia moderna comenzó en los años setenta cuando tuvieron un aumento notable no sólo de adeptos, sino incluso de riqueza y propiedades. El crecimiento económico se debió a diversas actividades, pero la fuente principal, todavía hoy muy visible, es la colecta de dinero en lugares públicos. Inicialmente, la petición de donativos se hacía de una manera muy pintoresca: todos recuerdan a los grupos de Hare Krishna, con las cabezas rapadas, perlitas y campanillas, envueltos en sus túnicas, que peinaban las calles canturreando y balanceándose al unísono, mientras pedían dinero a los paseantes.

Aunque eficazísima para llamar la atención, esta técnica no funcionaba muy bien para la recolección de fondos: el americano promedio consideraba a los Krishna algo extraños y se negaba a darles dinero. Rápidamente la secta se dio cuenta de un serio problema de relaciones públicas: la gente a la que se pedía donativo no apreciaba el modo de vestirse, de presentarse y de actuar de los adeptos. Si se hubiese tratado de una organización comercial normal, la solución habría sido simple: basta cambiar las cosas que al público no le gustan. Pero esta es una organización religiosa y el aspecto, vestuario y comportamiento de sus miembros está relacionado, en parte, a factores religiosos. Desde el momento que en cierta iglesia o secta los factores religiosos se ubican entre los más resistentes al cambio debido a consideraciones mundanas, los dirigentes de dicha organización se hallaron de frente a un verdadero dilema: por un lado estaban creencias, vestimenta y peinado que tenía un significado religioso; por el otro, amenazando la supervivencia económica de la organización, estaban las actitudes nada positivas del público hacia dichos aspectos. ¿Que hacer?

La solución de los Hare Krishna fue muy brillante. Pasaron a una técnica de recolección que volvía del todo superflua la simpatía de la gente hacia el adepto. Comenzaron usando un procedimiento que metía en juego la regla de la correspondencia, la cual, como ya vimos por el

experimento de Regan, es bastante fuerte como para ignorar la antipatía. Incluso con la nueva estrategia se busca obtener donativos en lugares públicos con mucho tráfico peatonal (los aeropuertos están entre los lugares preferidos), pero ahora, antes de hacer la oferta, se ofrece al paseante un “regalo”: un libro (por lo común el *Bhagavad Gita*), la revista de la organización *Back to Godhead*, o bien, en la versión más redituable de la inversión, una flor. Al paseante tomado por sorpresa, que se encuentra inesperadamente ante una flor en la mano o prendida al ojal del saco, no se le permite en ninguna forma devolverla, aunque declare que no la quiere: “No, es nuestro regalo para usted”, dice el adepto, negándose a recibirla. Sólo después de haber puesto en juego la fuerza de la regla de la correspondencia, pide un donativo para la secta. Esta estrategia del benefactor-antes-que-recolector ha brindado un éxito estrepitoso a la Sociedad Internacional para la Conciencia de Krishna, que hoy posee templos, empresas, inmuebles y terrenos en 321 centros en los Estados Unidos de Norteamérica y el mundo.

Entre paréntesis, es instructivo saber que la regla de la correspondencia ha comenzado a perder utilidad para los Krishna, no porque la regla en sí haya perdido valor en la sociedad, sino porque hemos hallado modos para impedir que venga usada a costa nuestra. Tras haber caído una vez en la trampa, muchos viajeros están hoy atentos a la presencia de los Hare Krishna en aeropuertos y estaciones de ferrocarril, cambiando de banqueta para no encontrárselos y preparándose por anticipado a rechazar el “regalo”. La organización ha buscado contrarrestar esta vigilancia aumentada instruyendo a sus miembros para que se vistan y arreglen al modo occidental para no ser reconocidos inmediatamente (algunos llevan incluso maletas o bolsas de vuelo), pero ni así el camuflaje ha tenido gran éxito. Son ya demasiados los que han aprendido a rechazar ofrecimientos no solicitados en lugares públicos.

Además, los administradores de aeropuertos han adoptado diversas medidas tendientes a advertir a los viajeros de la verdadera identidad e intenciones de los Hare Krishna. Así, es ya práctica difundida limitar su actividad de recolección en ciertas zonas de la estación, comunicándolo con señales y altavoces. Es un testimonio del valor social de la regla de reciprocidad el hecho que se haya optado por defenderse de los Krishna buscando evitarlos más que resistiendo a la fuerza de sus regalos no solicitados. La regla de la correspondencia que da fuerza a su táctica es demasiado eficaz – y útil socialmente- porque estamos dispuestos a violarla.

La política es otro campo donde se muestra todo el poder de la regla de correspondencia. Tácticas basadas en el principio de reciprocidad se encuentran a todos los niveles:

-En la cúspide, los políticos cultivan la práctica del intercambio de favores y de apoyo cruzado a las iniciativas legislativas, una práctica que alimenta las más extrañas alianzas. El voto inesperado de representantes y senadores sobre una propuesta de ley se puede interpretar comúnmente como la restitución de un favor al proponente. Los comentaristas políticos estaban asombrados ante la capacidad de Lyndon Johnson para ver aprobados buena parte de sus programas ante el Congreso al inicio de su mandato. Incluso parlamentarios que se pensaba fuesen totalmente contrarios a sus propuestas votaban en su favor. Un análisis atento del fenómeno ha demostrado que las razones deben buscarse no tanto en la habilidad política de Johnson, sino en la gran cantidad de favores que había logrado hacer entre los colegas durante los muchos años pasados en la Cámara y el Senado en puestos de gran poder; así, una vez llegado a la presidencia, pudo colocar una masa realmente notable de proyectos legislativos pidiendo la restitución de estos favores. Es interesante notar cómo este mismo proceso puede explicar los problemas que encontró Jimmy Carter para hacer aprobar por el Congreso sus programas una vez llegado a la Casa Blanca, pese a la mayoría democrática en ambas cámaras. Carter había llegado a la presidencia sin haber formado parte del mundo parlamentario y habiendo realizado su campaña ensalzando su alejamiento del mundo político de Washington: decía explícitamente que no estaba en deuda con nadie en el Capitolio. Gran parte de los obstáculos encontrados tras la elección se pueden justificar por el hecho que nadie en el Capitolio estaba en deuda *con él*.



-A otro nivel, se puede ver la eficacia reconocida en la regla de la correspondencia en el deseo de empresas y ciudadanos de hacer regalos y favores a representantes del poder judicial y legislativo, pese a la serie de restricciones legales hacia esta práctica. Incluso en el caso de contribuciones legítimas ofrecidas a políticos, comúnmente la intención enunciada de sostener a un candidato oculta simplemente el deseo de acumular crédito en las relaciones. Basta mirar las listas de sociedades y organizaciones que financian la campaña de candidatos en las grandes elecciones, para tener la prueba de estas motivaciones no declaradas.

La admisión explícita de un objetivo similar por parte de Charles H. Keating Jr., durante el juicio por el escándalo de las cajas de ahorro que le acarrearón numerosas acusaciones de fraude, brinda un ejemplo que puede convencer hasta a los más escépticos. Cuando el fiscal le preguntó si existía algún lazo entre la contribución de un millón trescientos mil dólares que pagó para la campaña electoral de cinco senadores y posteriores concesiones realizadas en su favor por dichos sujetos en materia de política financiera, respondió: “Intento afirmarlo del modo más claro posible: espero seguramente que sí”.

-A nivel de base, las organizaciones políticas locales han aprendido que uno de los modos principales para asegurar la reelección de sus candidatos es trabajar de modo que se distribuyan a los electores una gran cantidad de pequeños favores de todo tipo. Los recolectores de votos que trabajan en muchas ciudades aplican todavía hoy efectivamente este método. Aunque los ciudadanos comunes no son los únicos que ofrecen apoyo político a cambio de pequeños favores personales. Durante las primarias de la campaña presidencial de 1992, se preguntó a la actriz Sally Kellerman por qué apoyaba de modo activo la candidatura del demócrata Jerry Brown. Esta fue su respuesta: “Hace veinte años, pedí ayuda a diez amigos para un traslado: él fue el único que se apareció”.

Naturalmente, el poder de la regla de reciprocidad se encuentra también en el campo comercial. Los posibles ejemplos son numerosos, pero limitémonos a observar un par tomados de la práctica bien conocida del “campeón gratuito”. Como técnica promocional, el campeón gratuito tiene una larga historia constelada de éxitos. En la mayor parte de casos, se ofrece a los consumidores potenciales una pequeña cantidad del producto en cuestión, con el objeto declarado de probarlo, para ver si les agrada. Y sin duda este es un deseo muy legítimo del productor: poner al público al corriente de la calidad de sus productos. Pero lo bello del campeón gratuito es que, siendo un regalo, puede activar el principio de reciprocidad. Con un esfuerzo mínimo, la oferta de campeones gratuitos puede poner en movimiento la fuerza natural obligante que lleva intrínsecamente el regalo, mientras la intención manifiesta es tan sólo de informar al público. Uno de los lugares preferidos para esta maniobra es el supermercado, donde se ofrece a los clientes cubetas enteras de cierto queso u otros productos para probar. A muchos de ellos se les hace difícil aceptar el ofrecimiento de la sonriente demostradora, devolver el palillo y seguir adelante: prefieren, por el contrario, comprar un poco, aunque no lo hayan encontrado particularmente bueno. Una variante extremadamente eficaz de esta técnica promocional la ilustra el caso, citado por Vance Packard en su obra *Los persuasores ocultos de la propaganda*, del administrador de supermercado que un día logró vender la gigantesca cantidad de media tonelada de queso en pocas horas, poniéndolo a la vista e invitando a los clientes a cortar un trozo de la muestra como prueba gratuita.

Amway Corporation, una empresa de rápida expansión que produce y distribuye cosméticos y detergentes, usa una versión un poco diferente de esta táctica a través de una amplia red de ventas casa por casa a escala internacional. Dicha corporación, que desde un sótano ha logrado en pocos años una producción anual de un billón y medio de dólares, utiliza la técnica del campeón gratuito en una estratagema llamada BUG<sup>1</sup>.

El BUG consiste en un conjunto de productos –limpiador de muebles, detergentes, shampoos, desodorantes, insecticidas, etc.- que se llevan a casa del cliente en una maleta o incluso en una simple

---

<sup>1</sup> Bug (bicho), fonéticamente muy cercana a bag (bolsa), se refiere a los aparatos electrónicos de espionaje usado en interceptaciones telefónicas y similares, puestos de manera furtiva. (N. del T.)

bolsa de plástico. El manual secreto de la empresa instruye al vendedor a dejar el BUG con la clienta “durante 24, 48 ó 72 horas, sin cargo u obligación para ésta. Díganle que sólo quisieran que probase los productos... Es una oferta que nadie puede rechazar”. Al finalizar el periodo de prueba, el representante vuelve y recoge el pedido de productos que la clienta desea adquirir. Como en un tiempo tan breve nadie usa todo el contenido de un solo paquete, el vendedor puede llevar el BUG con lo que le queda a la próxima clienta potencial de la lista y recomenzar el procedimiento. Muchos representantes de la empresa tienen varios BUG circulando al mismo tiempo en su zona.

Naturalmente, ahora sabemos que quien ha aceptado y usado los productos BUG está ya en una trampa, constreñido a vérselas con la regla de correspondencia. Muchos clientes se rinden ante la obligación que sienten de ordenar estos productos que han probado y, por ende, usado en parte. E igualmente lo sabe muy bien la empresa...

La regla de la correspondencia gobierna muchas situaciones de carácter exquisitamente interpersonal, donde no interviene ni el dinero ni los intercambios comerciales. El ejemplo que más me gusta para ilustrar la enorme eficacia de esta norma lo describe Eibl-Eibensfeldt, el famoso etólogo, que cuenta un episodio de la Primera Guerra Mundial. Dado el carácter de guerra de posición, era muy difícil a las unidades atravesar la tierra de nadie entre las trincheras que se enfrentaban. Por ello, la operación era posible para soldados individuales, y todos los ejércitos tenían sus especialistas, que se acercaban arrastrándose a las posiciones enemigas para caer de sorpresa sobre un centinela aislado, hacerlo prisionero y luego interrogarlo. La anécdota se refiere a un soldado alemán que en el pasado había logrado llevar a término con éxito varias misiones de este tipo. Logró superar una vez más la tierra de nadie y sorprendió a un centinela enemigo aislado en su trinchera. El francés, que en aquel momento estaba comiendo tranquilamente, se dejó desarmar sin oponer resistencia alguna. En la mano solamente tenía un pedazo de pan y fue entonces que cumplió el gesto que pudo haber sido el más importante de su vida: ofreció al enemigo un poco de pan. El alemán se vio tan sorprendido por el regalo que no logró finalizar la misión y regresó con las manos vacías a enfrentar la cólera de sus superiores.

Un ejemplo bastante adecuado del poder de la reciprocidad nos lo ofrece el relato de una mujer que se salvó *no ofreciendo* un regalo, como lo había hecho el prisionero de la anécdota anterior, sino *rechazando* un regalo y todas las obligaciones de reciprocidad ligadas a éste. La mujer, Diane Louie, era miembro de la comunidad de Jonestown, en la Guyana (de la que hablaremos más ampliamente en el capítulo IV); en noviembre de 1978 el líder de la secta, Jim Jones, ordenó un suicidio masivo de todos los adeptos, la mayor parte de los cuales obedeció bebiendo el licor envenenado de una tina. Por el contrario, Diane no aceptó la orden del jefe y logró huir de Jonestown atravesando la jungla. La mujer atribuyó su decisión a la capacidad de rechazar algunos favores ofrecidos por Jones cuando tenía necesidad. Una vez, estando enferma, se negó a recibir una oferta de alimentos especiales que le enviaba el líder: “Sabía que, si hubiese aceptado esos privilegios, me tendría en sus manos. No quería deberle nada en absoluto”.

#### *La regla impone deberes que nadie ha solicitado*

Hemos dicho antes que el poder de la regla de reciprocidad es tal que los demás, haciéndonos antes un favor, aunque fueran personas que no nos agradan, pueden aumentar bastante la probabilidad de que condescendamos a sus peticiones posteriores. Pero hay otro aspecto de esta regla, prescindiendo de su eficacia, que en primer lugar permite la verificación del fenómeno: el otro puede hacernos sentir en deuda haciéndonos un favor que nunca pedimos. Recuérdese que la regla dice que sólo debemos restituir a los demás el tipo de acciones que han realizado con nosotros: de hecho, no es indispensable que hayamos sido nosotros quienes pedimos el favor para que nos sintamos obligados a corresponderlo.

Por ejemplo, la Asociación Americana de Inválidos de Guerra proporciona un formato de adhesión a sus misivas postales para donaciones que llegan al 18%. Sin embargo, cuando las cartas contienen un homenaje no solicitado (como etiquetas para direcciones personalizadas), el porcentaje

de adhesión es casi el doble (35%). Ello no quiere decir que, en el caso que se nos haga una solicitud expresa, no sentiremos con mayor fuerza la deuda, sino sólo que esta solicitud no es condición necesaria para poner en juego el mecanismo.

Si reflexionamos un instante sobre los objetivos sociales de la regla de la correspondencia, vemos rápidamente por qué funciona así. La regla nace para promover el desarrollo de relaciones recíprocas entre individuos, de modo que uno pueda *tener la iniciativa* sin temor a devolver. Si la regla debe servir a esto, entonces un primer favor no solicitado debe poder crear una obligación en quien lo recibe. No olvidemos luego que las relaciones recíprocas brindan grandes ventajas a las culturas que favorecen el desarrollo y la consolidación, por lo que las presiones para garantizar el buen funcionamiento de la regla de reciprocidad serán en todos lados muy fuertes. No maravilla que el antropólogo Marcel Mauss, describiendo la red de presiones sociales que rodea al proceso de ofrecimiento de regalos en las culturas humanas, pueda afirmar: “Hay una obligación de dar, una obligación de recibir y una obligación de desendeudarse”<sup>1</sup>.

Si la obligación de desendeudarse constituye la esencia de la regla, es la obligación de recibir la que hace fácil disfrutar intencionalmente del mecanismo. La obligación de recibir disminuye nuestras posibilidades de elegir a nuestros acreedores y nos pone en manos de los demás. Reexaminemos un par de ejemplos ya vistos para tener una idea de cómo funciona este proceso. Primero, el experimento Regan: allí el favor que inducía a los sujetos a comprar un número doble de boletos de una rifa se debía al favor que nadie había solicitado. Joe había salido voluntariamente de la sala y había regresado con una Coca Cola para él y otra para su acompañante. No hubo ninguno que la rechazase. Las razones son evidentes: como Joe ya la había pagado, una bebida era un favor del todo apropiado a las circunstancias (especialmente cuando el donador había tomado una para sí) y habría sido una descortesía rechazar un gesto amable. Sin embargo, la aceptación de la bebida producía una obligación de desendeudarse que se ha manifestado claramente en el momento en que Joe ha sacado los boletos de la rifa. Nótese la importante asimetría que hay en esta situación: todas las decisiones auténticas eran de Joe, que elegía la forma del favor inicial y elegía la forma de la correspondencia. Naturalmente, se podría decir que el sujeto podía elegir rechazar ambos ofrecimientos, pero hubieran sido elecciones difíciles, que le obligaban a ir contra las fuerzas culturales astutamente movidas por el otro.

La técnica de recolección de fondos usadas por los Hare Krishna ilustra maravillosamente hasta que punto un favor no deseado puede producir la obligación de corresponder una vez aceptado. En el transcurso de observaciones sistemáticas en el aeropuerto, he podido grabar las diversas respuestas de los abordados. Una de las más comunes es la siguiente. Un viajero, con aspecto de hombre de negocios, camina a prisa por entre la multitud. La recolectora le tapa el camino ofreciéndole una flor. El hombre, sorprendido, la toma<sup>2</sup>. Casi de inmediato busca devolverla, diciendo que no la quiere. La otra responde que es un regalo de la Sociedad Hare Krishna y que debe poseerlo... aunque un donativo en favor de las actividades benéficas de la sociedad será bien recibido. El sujeto protesta de nuevo: “No quiero la flor. Tenga, se la devuelvo”. Y a su vez la solicitante se niega: “Es nuestro regalo para usted, señor”. En el rostro del hombre de negocios se notan los signos visibles del conflicto: ¿debe quedarse con la flor e irse sin dar nada a cambio, o ceder a la presión de la regla profundamente asimilada de la reciprocidad y dar un donativo? Ahora el conflicto del rostro se ha regado por toda la conducta: hace el gesto de apartarse de la “benefactora”, aparentemente hasta el punto de liberarse del asedio, pero rápidamente la regla lo retiene; de nuevo el cuerpo titubea, pero no sirve, no logra desvincularse. Con un dejo de resignación, mete la mano en el bolsillo y saca uno o

---

<sup>1</sup> La afirmación aparece en Mauss (1954).

<sup>2</sup> La sorpresa es por sí sola un factor eficaz para obtener el consentimiento. Las personas tomadas por sorpresa ante una petición frecuentemente la aceptan porque momentáneamente están inseguras sobre qué hacer y, por ende, son fáciles de influir. Dos investigadores de psicología social, Stanley Milgram y John Sabini (1975), han demostrado, por ejemplo, que los pasajeros que viajan en los asientos del metro de Nueva York, interpellados de improviso con un “Disculpe, ¿puede darme ese lugar?”, ceden el lugar con una frecuencia doble a cuando el solicitante anuncia la misma petición a su compañero de viaje: “Ahora pediré a alguien que me dé el lugar” (exactamente, el 56% contra el 28%).

dos dólares que la dama acepta con amabilidad. Ahora finalmente puede irse libre con el “regalo” en la mano, hasta que encuentra un cesto de basura y se deshace de la flor.

Por casualidad asistí a una escena que demuestra cómo los Hare Krishna saben muy bien que quien recibe su regalo no lo desea. Hace unos años, mientras observaba a un grupo de Krishnas recolectando dinero en el aeropuerto internacional de Chicago, vi que una chica del grupo se alejaba frecuentemente y regresaba con otras flores para sus compañeros. Precisamente por eso, había decidido hacer una pausa mientras la veía partir hacia una de sus misiones. No teniendo otra cosa que hacer, la seguí. Resultó que su expedición era un recorrido por los botes de basura. Iba de un cesto a otro, en la zona que delimitaba su teatro de operaciones, recuperando todas las flores tiradas por los benefactores-beneficiados, y luego regresaba para entregar a sus compañeros la provisión de regalos, reciclados quién sabe cuántas veces, haciéndolas circular nuevamente con provecho en el circuito del proceso de correspondencia. Lo que más me sorprendió en todo esto era que la mayor parte de flores tiradas a la basura habían extraído donativos de aquellas personas que se habían deshecho rápidamente de ellas. Es propio de la naturaleza de esta regla que un regalo poco apreciado sea, sin embargo, eficaz y disfrutable.

Aparte de los Hare Krishna, muchas otras organizaciones reconocen la capacidad de los regalos no solicitados para inducir cierta obligación ¿Cuántas veces nos ha pasado que recibimos por correo pequeños regalos (tarjetas de felicitación, llaveros, etiquetas adhesivas personalizadas) de grupos humanitarios que solicitan el apoyo económico con un boleto adjunto? En el último año me han llegado cinco, dos de asociaciones para inválidos de guerra y las otras de escuelas y hospitales misionales. En todos los casos, el mensaje que les acompañaba tenía un elemento en común: los objetos enviados se consideraban un regalo por parte de la organización y cualquier cantidad que se deseara enviar no sería un pago, sino un donativo. Como explicaba claramente la carta de una de las misiones, el paquete de tarjetas que me mandaban no debía pagarse, sino que servía para “motivar la generosidad”. Prescindiendo de la obvia ventaja fiscal, hay una razón precisa por la que a la organización conviene que las tarjetas sean consideradas un regalo más que una mercancía: hay una fuerte presión social para corresponder a los regalos, incluso los no deseados, mientras que no existe ninguna presión para adquirir un producto comercial que no se desea.

### *La regla puede poner en marcha intercambios injustos*

Hay otro elemento de esta regla que permite obtener provecho. Paradójicamente, la norma desarrollada para favorecer los intercambios paritarios entre los miembros del grupo puede usarse para producir resultados decisivamente asimétricos. La regla exige que se haya correspondido a cierta acción con una acción análoga: un favor con otro favor, no con indiferencia o, peor aún, con agresión. Pero, dentro de los límites de la analogía, se consiente una notable flexibilidad. Un pequeño favor inicial puede inducir a corresponder con un favor sensiblemente mayor. Como ya hemos visto, desde el momento que la regla permite que sea la persona quien elija el tipo de favor inicialmente endeudante y el tipo de correspondencia desligante, es fácil para quien desea disfrutar de esta regla manipular a los otros, induciéndoles a intercambios injustos.

Volvamos nuevamente al experimento de Regan. Se recordará que Joe ofrecía a la mitad de los sujetos una Coca Cola y, al final, pedía a todos que comprasen un boleto de 25 centavos. Lo que hasta ahora no he dicho es que el trabajo se remonta a fines de los años sesenta, cuando el precio de la Coca Cola era de 10 centavos. En promedio, los sujetos que habían recibido la bebida compraron dos boletos (algunos compraron hasta siete). Incluso limitándonos a los valores medios, podemos decir que Joe hizo buen negocio: el 500% de recuperación sobre la inversión inicial es un porcentaje más que respetable.

En el caso de Joe este 500% llegaba solamente a los cincuenta centavos. ¿Puede la regla de la reciprocidad producir diferencias consistentes en valor absoluto, respecto a la importancia de los bienes y servicios intercambiados? En las circunstancias oportunas, sin duda que sí. Por ejemplo, leamos la historia de una estudiante:

Hace casi un año, me sucedió que no lograba encender el coche. Mientras estaba ahí, se acercó un chico y, al final, logró arrancarlo. Le agradecí, diciéndole que su ayuda había sido providencial; mientras se alejaba le dije que, si alguna vez necesitaba algo, podía recurrir a mí. Un mes después, me toca a la puerta y me dijo si podía prestarle el coche por un par de horas, porque el suyo estaba en el taller mecánico. De alguna manera me sentía obligada, aunque con cierta inseguridad, porque mi coche era nuevo y el se veía muy joven. Al poco me enteré que no tenía ni licencia ni seguro. Como sea, ya le había prestado el coche y me lo había destruido.

¿Cómo pudo ser que una joven inteligente aceptase entregar su auto nuevo a una persona prácticamente desconocida (más aún, jovencísima), sólo porque le había hecho un pequeño favor un mes antes? Y más aún, ¿por qué favorcillos espontáneos producen comúnmente, al corresponderlos, favores más grandes? Una razón importante tiene que ver con la sensación poco agradable de sentirse en deuda. Para casi todos nosotros es extremadamente desagradable sentirse obligado con alguien: es una sensación que nos pesa y que exige, de algún modo, ser eliminada. No es difícil remontarse a los orígenes de este sentimiento. Dado el enorme peso que la reciprocidad tiene en nuestros sistemas sociales, hemos sido condicionados a sentirnos mal cuando nos vemos obligados con alguien. En el caso que ignorásemos totalmente la necesidad de responder a un favor, la secuencia recíproca se interrumpiría brutalmente y nuestro benefactor difícilmente nos haría otros favores en el futuro. Las dos cosas no benefician al interés del sistema social. Así, desde niños nos educan a mal soportar el yugo de una obligación no correspondida. Esto basta para explicar por qué estamos dispuestos a corresponder con un favor más grande, de lo contrario cargaríamos el peso psicológico del adeudo.

Pero también hay otra razón. El grupo reprueba activamente a una persona que viola la regla de la reciprocidad, aceptando algo sin corresponder. Hay cierta excepción, obviamente, cuando la correspondencia se ve impedida por circunstancias o incapacidades, pero en general se manifiesta una auténtica antipatía para quien no respeta los dictámenes de esta regla<sup>1</sup>. Son muy desagradables etiquetas como “aprovechado” o “ingrato”, como para evitarlas escrupulosamente, tan así que nos induce a aceptar tal vez un intercambio desigual antes que huir.

Todo junto, la realidad del desencanto interior y la posibilidad de la vergüenza exterior pueden reportar un grave costo psicológico. A la luz de esto, no extraña mucho que frecuentemente restituyamos más de lo que hemos recibido en nombre de la reciprocidad. Ni parece extraño que las personas, como ha demostrado un experimento en la Universidad de Pittsburgh, eviten hacer un favor a quienes tienen necesidad si no están en condiciones de corresponder. El costo psicológico simplemente puede rebasar la pérdida material.

El riesgo de pérdida de tipo completamente diferente puede persuadir a ciertas personas a declinar algunas ofertas y favores. Frecuentemente las mujeres hablan de mostrar un desagradable sentido de la obligación respecto a hombres que les han dado regalos costosos o que las han invitado a cenar en locales elegantes. Incluso una pequeña atención, como pagar los tragos, puede desencadenar la exigencia de reciprocidad.

Una estudiante mía lo ha demostrado claramente escribiendo en un formulario: “Después de una experiencia irritante, no permito más a ningún chico conocido en el bar que me invite una bebida. No quiero que uno de nosotros dos piense que yo tenga alguna obligación de naturaleza sexual en estos acercamientos”. Algunos estudios científicos sugieren que estos temores son fundados. Si una mujer permite que un hombre le ofrezca una bebida, en lugar de pagar por cuenta propia, se le juzga de inmediato (ya sea por parte de hombres o mujeres) sexualmente más disponible hacia él<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Es interesante el hecho que una investigación antropológica sobre tres culturas diversas demuestre que incluso la violación inversa de la regla de reciprocidad –dar algo sin permitir corresponder– es vista de mala manera. Esto vale para las tres poblaciones consideradas: americana, sueca y japonesa. Véase los detalles en Gergen et al. (1975).

<sup>2</sup> Greenberg y Shapiro (1971) efectuaron el estudio de Pittsburgh. Los datos sobre el sentido de obligación sexual en las mujeres se recabaron en George, Gournic y McAfee (1988).

## CONCESIONES RECÍPROCAS

Hay otro modo de usar la regla de la correspondencia para inducir a una persona a que condescienda a una petición. Es más sutil en relación con la forma directa de hacer un favor y luego pedir uno a cambio, pero que en cierta forma puede tener una eficacia aún más devastadora. Una pequeña experiencia personal de hace unos años me ha permitido palpar magníficamente cómo funciona esta técnica.

Caminaba por la calle cuando se me acercó un chico de once o doce años. Me dijo que vendía boletos para el espectáculo anual de los boy scouts a realizarse el sábado siguiente: los boletos costaban cinco dólares. Ya que el último lugar donde me habría gustado pasar la noche del sábado era el encuentro de los boy scouts, lo rechacé. Dijo él: “De acuerdo, si no quiere comprar los boletos, ¿qué diría de comprar alguno de nuestros chocolates? Cuestan solamente un dolar cada uno”. Compré un par y rápidamente me di cuenta que lo que acababa de suceder era un fenómeno digno de atención, porque *a)* no me gusta el chocolate; *b)* como a todos, los dólares me gustan; *c)* ahí estaba yo parado con dos chocolates en la mano; *d)* el chico se iba con dos dólares míos.

Para intentar entender qué cosa había sucedido exactamente, fui a mi oficina y convoqué una reunión con mis asistentes. Discutiendo la situación, comenzamos a ver cómo incluso en esto entraba en juego la regla de reciprocidad. La regla, en su forma general, dice que una persona, cuando actúa de cierta forma hacia nosotros, tiene derecho a ser correspondida con una acción similar. Ya hemos visto que una consecuencia de esta regla es la obligación de corresponder a los favores recibidos. Pero otra consecuencia de la misma regla es la obligación de hacer una concesión a quien ya hizo una previa. Según nuestra interpretación, era esa la posición en que me había puesto el boy scout. La petición de comprarle unas tablillas de chocolate de un dólar se había formulado como una concesión por parte suya, presentada como un replegamiento a la solicitud inicial de comprar boletos de cinco dólares. Si quería honrar a los dictámenes de la regla de correspondencia, debía existir una concesión por parte mía. Como se ha visto, la concesión se hizo: he pasado del rechazo a la aceptación cuando él pasó de la aceptación más grande a una menor, cuando en realidad no me interesaba ninguna de las cosas que me ofrecía.

Era un ejemplo clásico de cómo un arma de persuasión automática puede infundir poder a una petición: se me había inducido a comprar no porque tuviese la más mínima inclinación favorable hacia la cosa en sí, sino porque la petición se había presentado de un modo que tomaba fuerza gracias a la regla de reciprocidad. Nada importaba el que no me gustase el chocolate; el boy scout me hacía una concesión y yo, automáticamente, respondía con otra de parte mía. Naturalmente, la tendencia a corresponder no es tan fuerte como para funcionar invariablemente en todos los casos sobre cualquiera (ninguna de las armas de persuasión estudiadas es a tal grado fuerte), pero en mi intercambio con el chico había sido bastante poderosa como para dejarme en embarazante posesión de dos tablillas de chocolate, no deseadas y muy caras.

¿Por qué debía sentirme forzado a corresponder? La respuesta yace una vez más en los beneficios que una tendencia del tipo implica para la organización social. Es en interés de cualquier grupo humano que sus miembros trabajen juntos para la realización de objetivos comunes. Sin embargo, en muchas interacciones sociales se parte con exigencias y pretensiones recíprocamente inaceptables, por lo que la sociedad debe hacer algo para que estas peticiones iniciales en nada compatibles se pongan a un lado en aras de la cooperación. Esto se logra a través de procedimientos que favorecen el compromiso. Las concesiones recíprocas tienen un papel muy importante.

La regla de correspondencia produce concesiones recíprocas de dos formas. La primera es obvia: quien recibe una concesión se ve motivado a responder en consecuencia. La segunda, menos obvia, tiene, sin embargo, una importancia capital. Como en el caso de favores, regalos y ayudas, también aquí la obligación de corresponder asegura que *el primero* en ofrecer una concesión no se

verá recompensado. Después de todo, si no fuese una obligación social el corresponder a una petición, ¿quién estaría dispuesto a hacer el primer sacrificio? Se arriesgaría a renunciar a cualquier cosa sin tener nada a cambio. Por el contrario, con esta regla en vigor, podemos dar tranquilamente el primer paso, que el otro se ve obligado a corresponder.

Como la regla de reciprocidad gobierna el proceso de formación de compromisos, se puede usar una concesión inicial en el ámbito de una técnica de persuasión efectivísima. Es una maniobra muy simple que podemos llamar “replegamiento-tras-el-rechazo”. Imagine que desea mi aceptación a cierta solicitud: un modo para facilitar la operación sería hacer antes una petición mayor, una que con toda probabilidad rechazaré y, tras mi primer rechazo, presentar la solicitud menor que tenía en mente desde el inicio. Formuladas hábilmente las peticiones, yo debería ver en la segunda una suerte de concesión y, por ende, sentirme inclinado a dar la concesión de parte mía: la única inmediatamente practicable, aceptando así la segunda petición.

¿Así fue como el boy scout me hizo comprar sus tablillas de chocolate? ¿Su replegamiento de la petición de cinco dólares a la de un dólar era una maniobra ideada, ante todo, para vender el chocolate? Habiendo conservado religiosamente todos mis distintivos de scout, espero que no. Pero, ya fuera o no intencional, la secuencia tuvo el mismo efecto. Precisamente porque funciona, la maniobra puede usarse *intencionalmente* para obtener lo que se desea. Veamos antes qué tan eficaz y fiable puede ser en la práctica, luego veremos de qué manera viene usada regularmente. Finalmente, podremos examinar un par de aspectos poco vistos de esta técnica, que la vuelve una de las maniobras persuasivas más socorridas.

Como dije antes, tras el encuentro con el boy scout convoqué a una reunión con mis asistentes para tratar de entender qué me había pasado. En realidad, hicimos algo más, proyectando una investigación para verificar experimentalmente la eficacia del procedimiento. Los objetivos que teníamos eran dos. Ante todo, ver si la maniobra tenía una eficacia general (el que hubiese funcionado en mí no probaba mucho, vistos mis antecedentes en este campo). La pregunta era: “¿La maniobra de replegamiento-tras-el-rechazo funciona sobre un porcentaje alto de personas?” Si es así, ciertamente el caso debía tenerse en cuenta para el futuro.

El otro objetivo era determinar hasta qué punto llega el poder de esta técnica. ¿Estaba en grado de obtener el consentimiento a peticiones de cierta consistencia? En otras palabras, ¿la petición menor a la que recorro tras el rechazo inicial debe ser también pequeña en términos absolutos? Si nuestro razonamiento era exacto, no necesitábamos más: debía bastar que fuese menor a la primera. Nuestra hipótesis, de hecho, era que el factor decisivo revistiera la apariencia de una concesión: por ende, la segunda solicitud podía ser incluso grande en términos absolutos, con tal que fuese menor a la petición inicial.

Tras haber pensado un poco, decidimos probar con una petición que, pensábamos, pocos aceptarían. Presentándonos como representantes de un supuesto “Programa de apoyo a la juventud”, deteníamos a los estudiantes que paseaban por el campus, preguntándoles si estaban dispuestos a acompañar a un grupo de delincuentes juveniles en una visita al zoológico, de la mañana a la noche. La idea de tomar gratuitamente la responsabilidad de un grupo de delincuentes juveniles de edad indefinida, por tantas horas y en un lugar público, no era para nada invitante y, de hecho, la gran mayoría (83%) de los estudiantes interpelados la rechazó. Sin embargo, los resultados fueron diferentes hacia la misma petición pero con una pequeña diferencia: antes de invitarles a acompañar al grupo al zoológico, pedíamos a los estudiantes que prestasen un servicio voluntario en un consultorio para delincuentes juveniles, dos horas a la semana y durante dos años mínimamente; sólo tras haber rechazado esta petición extrema (y todos la rechazaron), regresábamos a la solicitud menor. Y bueno, el número de voluntarios con este sistema se triplicaba<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Realizamos otros dos experimentos para verificar la eficacia de la táctica, obteniendo en ambos casos resultados similares al primero (cfr. Cialdini et al., 1975, para los detalles de los tres trabajos).

Se puede estar seguro que cualquier estrategia capaz de triplicar el porcentaje de aceptación a una petición sustanciosa (del 17% al 50% de los interrogados en nuestro experimento) se usará como frecuencia en las situaciones reales más variadas. En las negociaciones sindicales, por ejemplo, se adopta comúnmente la táctica de arrancar un con pliego petitorio excesivo sin mucha posibilidad de éxito, para luego poder reducirse con una serie de concesiones aparentes, que buscan obtener acuerdos realistas de la contraparte. Se podría pensar que el procedimiento sea más eficaz cuando es mayor la petición inicial, teniendo márgenes mayores para hacer concesiones. Sin embargo, esto sólo es real dentro de ciertos límites. Una investigación realizada en la Universidad israelí de Bar-Ilan demuestra que, si la primera serie de peticiones es tal que parecen irracionales, la táctica se vuelve contra quien la usa<sup>1</sup>: la contraparte pensará que no se hacen en buena fe y cualquier replegamiento sucesivo a partir de una posición totalmente irreal no se considerará como una concesión auténtica que deba corresponderse de alguna manera. Un negociador verdaderamente hábil es el que parte de una plataforma bastante inflada para permitir una serie de concesiones recíprocas, que se resuelve en una oferta final ventajosa para la contraparte, sin que tal plataforma sea tan peregrina para sonar ilegítima como base inicial de la discusión.

Otra forma de la táctica de replegamiento-tras-el-rechazo, en una versión menos construida y sofisticada, la he podido observar directamente en mis experiencias con las ventas de casa en casa. Naturalmente, el objetivo principal es colocar el producto, pero todas las organizaciones que he estudiado insistían, al adiestrar a sus vendedores, en un segundo objetivo importante: obtener de los interpelados el nombre de amigos, parientes o vecinos de casa que podían estar interesados en la adquisición. Por diversas razones (las veremos mejor en el capítulo V), el porcentaje de las ventas crece enormemente si se está en posibilidad de presentarse al cliente indicando el nombre de una persona conocida que lo haya “recomendado” indicando su dirección.

En los cursos de adiestramiento o selección de personal a los que asistí durante mi investigación, jamás me enseñaron, obviamente, a hacerme rehusar la oferta de venta para poder extraer más fácilmente el nombre de amigos o parientes que meter a la lista, sino casi siempre me aconsejaban que disfrutase para tal objetivo de la ocasión ofrecida por el rechazo: “Bueno, si está convencida que una bella serie de volúmenes enciclopédicos no le son útiles en este momento, quizá podría ayudarme dando el nombre de alguna otra persona que podría interesarse en aprovechar nuestra gran oferta. ¿Podría decirme como se llaman algunas de estas personas que conoce?” Muchos que de otro modo no querrían someter jamás a un amigo a la insistencia de un vendedor a domicilio se prestan a dar nombres y direcciones, cuando la petición se presenta como una concesión respecto a la solicitud inicial de adquisición que acaban de rechazar.

Hemos visto una de las razones que explican la eficacia de esta estrategia, el hecho que la enlaza con la regla general de la correspondencia. Pero hay otros dos motivos. El primero tiene que ver con el principio de contraste estudiado en el capítulo I: entre otras cosas, este principio perceptivo explicaba la tendencia a gastar de más por un suéter *tras* haber adquirido un traje completo y no *antes*, porque el precio del artículo más barato, confrontado con el otro, *parece* más bajo de lo que es. Del mismo modo, la estrategia que arranca con la petición mayor para apoyarse después en una menor se avala también con el principio de contraste, haciendo parecer más pequeña la petición menor, al confrontarla con la inicial. Si quiero que me presten cinco dólares, puedo hacerlo parecer más pequeño pidiendo diez. Lo bello de esta táctica es el uso simultáneo de la regla de reciprocidad y la del principio de contraste: la petición de cinco dólares no sólo parecerá una concesión, derivable en el préstamo, sino que parecerá incluso más pequeña que si la hubiese hecho ésta inicialmente.

La acción combinada de la regla de reciprocidad y del principio de contraste puede tener una fuerza impresionante. Intégrese en la estrategia de replegamiento-tras-el-rechazo: las energías reunidas de estas técnicas son capaces de efectos alarmantes.

---

<sup>1</sup> El estudio israelí se realizó en 1979 dirigido por Schwarzwald, Raz y Zvibel.



Pero hay otro factor que funciona en favor de tal estrategia: no es realmente un principio psicológico, sino más que nada un elemento estructural implícito en la secuencia de las peticiones. Una vez más, pensemos que yo deseo obtener un préstamo de cinco dólares. Comenzando con una petición de diez, no lograré mucho: si se acepta, obtengo el doble de lo que me bastaría; por el contrario, si se rechaza, puedo replegarme en los cinco dólares que deseaba, con mejores probabilidades de éxito, gracias al principio de contraste y reciprocidad. En ambos casos, es una ventaja para mí: un caso típico de “cara gano, águila pierdes”.

El uso más claro de este aspecto de la secuencia se halla en la práctica de venta que consiste en ilustrar los productos partiendo siempre desde lo alto de la marca: al posible cliente siempre se le presenta primero el modelo más caro. Si lo compra, mucho mejor; de lo contrario, el vendedor puede hacer una contraoferta mostrando un modelo más barato. Cierta indicación de la eficacia de este proceder nos la muestra un artículo de la revista *Sales Management*, reproducido sin comentarios en *Consumer Reports*:

Si usted fuera un vendedor de mesas de billar, ¿sobre que modelo haría la publicidad, el de 329 dólares o el de 3000? Es probable que buscara mostrar el modelo más económico, esperando conducir al cliente a gastar de más cuando se presenta en la tienda. Según G. Warren Kelley, nuevo director de la promoción comercial en la empresa Brunswick, quizá se equivoca. Para demostrar esta afirmación, Kelly exhibe los datos efectivos de las ventas en una tienda modelo. Durante la primera semana, a los clientes se les presenta como primer modelo el último de la gama de productos, motivándolo luego a tomar en consideración los modelos más costosos –el acercamiento tradicional de la venta, de lo bajo a lo alto de la gama-. El promedio de ventas esa semana fue de 350 dólares por objeto. La semana siguiente los clientes eran llevados a la mesa de 3000 dólares, evitándoles que vieran lo que deseaban, y luego se dejaba que examinasen el resto de la gama, en orden decreciente de precio y calidad. El resultado de este procedimiento de lo alto a lo bajo es un promedio de ventas de más de 1000 dólares por objeto<sup>1</sup>.

Dada la notable eficacia de esta técnica persuasiva, se podría pensar que tiene alguna desventaja. Por ejemplo, las víctimas podrían irritarse al verse atrapadas, y su resentimiento podría manifestarse en la decisión de no respetar el acuerdo verbal concluido, o bien en la desconfianza hacia quien les ha manipulado hábilmente, y por ende en la decisión de no desear tratar más con él. Si fuese así, las ventajas inmediatas se anularían.

Sin embargo, la investigación indica que estas reacciones no son de hecho más frecuentes cuando se usa esta técnica para obtener el consentimiento: es más, con cierta sorpresa, se nota que son menos frecuentes de lo normal. Antes de intentar entender el por qué, veamos un momento los datos. Un estudio canadiense echa luz sobre la primera interrogante: ¿las víctimas de esta táctica de persuasión llevarán hasta el final el compromiso adquirido? Además de registrar el consentimiento o el rechazo a la petición (dos horas de trabajo voluntario en un centro de salud mental), se tomaba nota también del porcentaje de sujetos que se presentaban a cumplir el servicio prometido. Como de costumbre, el procedimiento de iniciar con una petición mayor (dos horas de voluntariado a la semana durante mínimo dos años) producía un mayor porcentaje de aceptación a la segunda solicitud de replegamiento (76%), frente a la presentación directa de ésta última (29%). Pero el resultado que nos interesa se refiere al porcentaje de voluntarios que se han presentado al centro para prestar el servicio: incluso sobre este aspecto la estrategia de replegamiento era la más eficaz (85% contra el 50%)<sup>2</sup>.

En otro experimento se ha examinado el riesgo que las víctimas se sintiesen de tal manera manipuladas como para rechazar peticiones posteriores. En este caso, los sujetos eran estudiantes universitarios a los que se pedía donar sangre en el ámbito de la acostumbrada campaña anual. A un grupo se le solicitaba primero un compromiso permanente, con donaciones semestrales durante mínimo tres años, al otro grupo se le pedía simplemente una sola donación. A los dos grupos que se presentaban para la extracción de sangre se les pedía dejar números de teléfono donde localizarlos

---

<sup>1</sup> *Consumer Reports*, enero de 1975, p. 62.

<sup>2</sup> Otro modo de valorar la eficacia de una técnica de persuasión es tomar en consideración el porcentaje mínimo de sujetos que aceptan la solicitud. Usando este índice, el procedimiento de replegamiento-tras-el-rechazo ha demostrado una eficacia cuatro veces mayor a la táctica directa de hacer la solicitud menor. Para una descripción completa de esta investigación, véase Miller et al. (1976).

para nuevas donaciones. Casi todos los que se habían dejado convencer con la estrategia del replegamiento aceptaron esta nueva petición (84%), contra menos de la mitad de los otros (43%). Así, la estrategia resultó ser más eficaz no sólo de forma inmediata, sino también en las peticiones de favores ulteriores a futuro<sup>1</sup>.

Extrañamente, parece que dicha maniobra estimula a las personas no sólo a consentir una petición, sino también a respetar el compromiso adquirido de prestarse a favores posteriores. ¿Qué coas puede haber en todo esto como para inducir a las víctimas de un engaño con una facilidad asombrosa a perseverar en el error? Para responder, debemos quizá considerar un poco mejor la concesión hecha de quien realiza la petición, que es el meollo de la maniobra. Hemos visto que, al no verse como un truco evidente, la concesión estimula otra nueva de la contraparte. Lo que no hemos examinado todavía son dos subproductos poco conocidos que derivan de este acto: el sentido de ser, en alguna forma, responsables de la transacción y la satisfacción por cómo se desarrollen las cosas. Estos efectos colaterales inducen a las víctimas a respetar el compromiso adquirido y a aceptar otros nuevos a futuro.

Los efectos colaterales positivos de las concesiones se demuestran elegantemente en las investigaciones sobre procesos de contratación. Una de estas, realizada por un equipo de psicología social de la Universidad de California (Los Ángeles), nos brinda unos resultados muy relacionados con nuestro caso<sup>2</sup>. Los sujetos deben contratar con una “contraparte negocial” la repartición de cierta cantidad de dinero puesta a disposición del experimentador (en caso que no se pongan de acuerdo pasado cierto tiempo no tendrán nada). Sin saberlo el sujeto, la contraparte es en realidad un asistente instruido para conducir la negociación de tres maneras: una primera solicitud excesiva, mantenida con testarudez hasta el final; una petición inicial moderadamente favorable a él, mantenida igualmente a toda costa; una primera petición exagerada, con sucesivos replegamientos hasta una repartición más razonable en el curso de la negociación.

Este experimento dio tres resultados importantes para hacernos entender cómo la técnica del replegamiento-tras-el-rechazo es tan eficaz. Primero, confrontadas con las otras dos, está la que daba los resultados más favorables para quien la usaba, cosa que, sin embargo, no nos sorprende a la luz de lo que ya sabemos sobre el poder de esta maniobra. Los otros dos resultados nos interesan más.

*Responsabilidad personal.* Los sujetos que se encontraban frente a un adversario que retrocedía gradualmente en su plataforma contractual inicial eran, frente a los otros dos grupos, los que se sentían más responsables del acuerdo final, seguros de haber logrado convencer a la contraparte de reducir sus pretensiones. Sabemos que no era así: el asistente tenía instrucciones de replegarse gradualmente prescindiendo de las argumentaciones del sujeto. Sin embargo, a estos sujetos les parecía que ellos habían logrado cambiar la idea y haber *producido* activamente sus concesiones. El resultado era que se sentían más directamente responsables del éxito final del negocio. No se requiere mucha fantasía en este punto para entender por qué esta técnica de persuasión induce a respetar los compromisos: la concesión inicial de la contraparte da la impresión de haber “dictado” el acuerdo final. Por ende, la misteriosa capacidad demostrada con esta maniobra de asegurar el respeto a los compromisos adquiridos no es nada extraña: quien siente haber participado activamente en la definición de los términos de un contrato lo respetará más fácilmente.

*Satisfacción.* Aunque en promedio eran los que dejaban a la contraparte la cantidad mayor, los sujetos tratados de este modo estaban más satisfechos del acuerdo final. Parece evidente que un compromiso logrado a través de una concesión por parte del adversario sea de tal manera que ofrece satisfacción y esto explica el otro aspecto que antes habíamos delineado: si la víctima se considera satisfecha de cómo salieron las cosas, es del todo razonable que esté dispuesta a consentir otros compromisos futuros.

---

<sup>1</sup> El estudio sobre donadores de sangre es de Cialdini y Ascani (1976).

<sup>2</sup> La investigación es de Benton, Kelley y Liebling (1972).

## CÓMO DECIR NO

Ante una petición que mete en escena la regla de reciprocidad, todos nos hallamos mal parados. Ya se trate de un favor gratuito o de una concesión ofrecida, la maniobra para obtener nuestro consentimiento puede tener un aliado poderoso. A primera vista no tenemos alternativa: condescender a la solicitud, cediendo a la regla de reciprocidad, o bien rechazar y soportar el peso del desencanto producido por nuestros sentimientos de lealtad y de obligación moral, bien enraizados en nosotros. O rendirse o sufrir graves pérdidas: parece una perspectiva nada agradable.

Por fortuna, estas no son las únicas alternativas. Si logramos entender exactamente quién es nuestro peticionario, podemos salir del campo de batalla sin daños severos. Es esencial darse cuenta que el adversario real no es el que dirige la petición invocando la regla de reciprocidad para obtener el consenso. No ha hecho más que llamar en su favor el poder desarmador de la regla de correspondencia, desencadenándolo contra nosotros en su primera oferta. El verdadero enemigo a vencer es la regla: si no queremos ser superados, debemos tomar precauciones para neutralizarla. ¿Pero cómo se hace para volver inofensiva una regla como esta, demasiado difundida como para escurrirse y demasiado poderosa como para contrarrestarla una vez puesta en movimiento? Quizá la solución es evitar que se le active. Quizá podemos evitar que nos pasen la cuenta si rechazamos el favor o la concesión inicial. Quizá sí, quizá no. Declinar sistemáticamente toda oferta funciona mejor en teoría que en la práctica. El problema más grande es que, al inicio, no podemos intuir si un ofrecimiento es desinteresado o el primer paso de una maniobra de aprovechamiento: imaginando siempre lo peor, nos ponemos en condiciones de no poder disfrutar los beneficios de favores o concesiones desinteresadas por parte de personas que no tienen ninguna intención de aprovecharse de nosotros.

Un colega mío se enoja cada vez que recuerda un episodio ocurrido a su hija de diez años. Su salón hacía una fiesta en la escuela en honor a los abuelitos y ella debía ofrecer una flor a todos los visitantes. Pero el primero al que se acercó llevando una flor en la mano le respondió groseramente: “Quédatela”. No sabiendo qué hacer, se la ofreció otra vez, pero por toda respuesta le preguntó qué cosa debía dar a cambio: “Nada: es un regalo”, le dijo la pequeña con voz débil. Entonces el hombre la miró incrédulo, dijo que conocía bien el “truco” y pasó delante de ella apartándola con el brazo. La niña quedó tan triste que renunció a la tarea asignada, pese a realizarla con gusto. En un caso así no se sabe a quién echarle la culpa, si a la insensibilidad del caballero, o a los muchos que habían abusado hasta entonces de su tendencia automática a corresponder un regalo, con el resultado de cerrarlo en una actitud de rechazo ciego y automático. En todos los casos la lección es clara. Siempre encontraremos personas que nos hacen ofrecimientos desinteresados y muchas otras que se comportan lealmente sin disfrutar de la regla de reciprocidad para sacar una ventaja personal. Un rechazo sistemático no hace más que herirles, produciendo fricciones y al final un aislamiento misantrópico. Una línea de rechazo a la oscuridad no parece muy razonable.

Otra solución es más benigna: se aconseja aceptar las ofertas atrayentes que nos hacen los demás, pero aceptarlas sólo por lo que son en sustancia, no en apariencia. Si una persona nos hace gentilmente un favor, podemos aceptarlo gustosamente, pero reconociendo que con esto nos obligamos a corresponder en el futuro. Este tipo de acomodamiento no significa aprovecharse, sino más bien participar equitativamente en esa “trama de obligaciones recíprocamente reconocidas” de las que habla Leakey, que tanto bien nos ha hecho, individual y socialmente, desde los albores de la humanidad. Por el contrario, si el favor inicial resulta ser una estratagema, un truco, un artificio ideado para estimular nuestra voluntad a una correspondencia inequitativa, el discurso es muy diferente. Aquí la contraparte no es un benefactor, sino un aprovechador. Y debemos responder a su acción exactamente en estos términos. Una vez seguros que la oferta inicial no era un favor sino una táctica para obtener el consentimiento, basta que respondamos de forma tal que pierda toda su eficacia. En el momento que percibamos y definamos esa acción como una estratagema más que

como favor, la regla de reciprocidad no funciona ya en ventaja de la contraparte: la regla dice que un favor debe ser correspondido con otro favor, pero no obliga a esto cuando se trata de un truco.

Un ejemplo práctico puede servir para concretar lo anterior. Supongamos que un día nos llama una mujer, presentándose como miembro de la asociación local para la prevención de incendios y preguntando si nos interesa recibir información sobre este tema, una inspección a domicilio y un extinguidor, todo gratuitamente. Supongamos que la oferta nos interesa y hacemos una cita: se presenta el inspector, nos entrega el extinguidor portátil, examina los riesgos de incendio en nuestro departamento, nos ofrece información útil, aconsejándonos la instalación de un sistema de alarmas y se va.

Una secuencia como esta no es absurda: varias ciudades tienen asociaciones voluntarias (generalmente el propio personal de servicios antiincendio que brinda su trabajo fuera del horario), las cuales brindan un servicio gratuito en el ámbito de campañas de prevención. En el caso de existir una situación de este tipo, evidentemente habremos recibido un auténtico favor del inspector y de la asociación, cosa que, en armonía con la regla de reciprocidad, debería inducirnos más fácilmente a corresponder en el futuro, cuando se presentase la ocasión.

Un desarrollo similar, pero con un final diferente, no sólo es posible, sino incluso más probable. En lugar de despedirse tras haber aconsejado el sistema de alarmas, el inspector se lanza a la presentación de un costoso aparato electrónico diseñado por la empresa que representa. Las organizaciones de venta a domicilio usan comúnmente este método: normalmente sus productos son bastante eficaces, pero excesivamente caros. Confiando en la ignorancia del público sobre los precios de mercado de los sistemas de alarmas y, sobre todo, haciendo palanca en las obligaciones creadas por la visita y la inspección gratuita, el representante insiste en la adquisición inmediata. Usando este truco, las organizaciones que venden a domicilio aparatos electrónicos antiincendios han realizado fantásticos negocios por todo el país<sup>1</sup>.

Ante una situación así, la reacción más eficaz al momento de descubrir el verdadero motivo de la visita es una simple maniobra privada, un acto mental de redefinición: todo lo recibido hasta el momento por el inspector –información, extinguidor portátil, consejos- se redefine no como regalo sino como promoción comercial. Ahora se es libre de rechazar (o aceptar) el ofrecimiento sin pesares. Recordemos que la regla de reciprocidad no prevé corresponder con un favor una simple estrategia de venta. Si luego el representante, tras el rechazo, pide la dirección de algún amigo o pariente, la misma maniobra mental permitirá entrever este replegamiento por lo que realmente es, una técnica de persuasión: no siendo una concesión auténtica, no obliga para nada a corresponder con otra concesión que expondrá a otras víctimas inocentes a la insistencia de un vendedor.

Quien tenga la voluntad, puede incluso revertir todo en contra. Recordemos que la regla de reciprocidad da derecho, a quien actúa de cierto modo, a recibir algo en respuesta. Una vez determinado que los regalos sólo sirven para sacar ventaja de nosotros, puede también surgir el deseo de sacar provecho: simplemente, tomar todo lo que se nos ofrece, agradecer cortésmente y acompañar al “inspector” a la puerta. Después de todo, la regla de reciprocidad dice que los intentos de disfrutamiento merecen ser disfrutados.

---

<sup>1</sup> Otras organizaciones comerciales usan ampliamente la oferta de información gratuita. Las empresas de desinfección y remoción de plagas, por ejemplo, saben que la mayor parte de personas que aceptan una inspección gratuita confían el trabajo a la empresa que se los ofrece. Por cuanto parece, se sienten obligados a dar el encargo a la empresa que ha ofrecido al inicio el servicio accesorio. Sabiendo que los clientes así obtenidos difícilmente se informan de los precios en el mercado, los proveedores poco escrupulosos pueden disfrutar de la situación metiendo precios excesivos por los servicios ofrecidos a través de este sistema.

## APÉNDICE

### CARTA DE UN EXVENDEDOR DE TELEVISORES Y APARATOS ESTEREOFÓNICOS

*Durante cierto periodo de tiempo trabajé en el área de televisores y aparatos electrónicos de una tienda departamental importante. A los vendedores de tal sección se les pagaba por comisión, pero la permanencia en el trabajo no dependía tanto de la capacidad de vender la mercancía como de la habilidad de estipular contratos de asistencia al cliente. Las directivas de la empresa preveían que, por cada diez ventas, se debían estipular al menos cuatro contratos de asistencia. Si un vendedor no lograba este objetivo mínimo durante dos meses consecutivos, podía recibir cartas de aviso, ser enviado a otras áreas o sin más ser despedido.*

*Una vez reconocida la importancia de estas directivas, inventé un plan basado en la técnica de replegamiento-tras-el-rechazo, aunque en esa época no conocía todavía el nombre. Mientras muchos de mis compañeros proponían a los clientes una póliza de un año, yo ofrecía una cobertura variable de uno a tres años. Mi objetivo coincidía con el de otros vendedores, desde el momento en que un contrato de un año valía como uno de tres para fines de recontractación, pero los resultados eran mejores. Al inicio proponía el esquema de asistencia más largo y caro (de casi 140 dólares), recibiendo casi siempre un rechazo; en seguida, me replegaba sobre la póliza más económica de un año (34.95 dólares), obteniendo esta vez, con frecuencia y voluntariamente, el consentimiento. Este segundo método resultó ser muy eficaz: los contratos que estipulaba*

*cubrían el 70% de las ventas, y los clientes se declaraban muy satisfechos de lo adquirido; otros compañeros de mi área no superaban el 40%. Hasta ahora, jamás había comunicado a nadie el secreto de este éxito.*

Nótese como, frecuentemente, el uso de la técnica de replegamiento-tras-el-rechazo implica la acción del principio de contraste. La petición inicial de 140 dólares hacía ver la segunda petición no sólo como un replegamiento, sino también más económica de lo que en realidad no era.

### III

## COMPROMISO Y COHERENCIA

### *Los terrores de la mente*

*Es más fácil resistir al inicio  
que al final  
-LEONARDO DA VINCI*

Una investigación de dos psicólogos canadienses arrojó luz sobre un comportamiento curioso de los apostadores en el hipódromo: apenas hecha la apuesta, sienten una mayor confianza en la posibilidad de que su caballo logre la victoria<sup>1</sup>. Obviamente nada ha cambiado: mismo caballo, misma pista, misma carrera, pero en la mente de los apostadores las posibilidades de éxito son mucho mayores después que tomaron el boleto de la ventanilla de apuestas. A primera vista, por cuanto pueda dejarnos perplejos, este cambio espontáneo tiene que ver con un arma de persuasión muy difundida, como las demás, profundamente enraizada en nosotros con objeto de dirigir inconscientemente nuestras acciones. Se trata simplemente de nuestra necesidad casi obsesiva por ser (y aparentar ser) coherentes con lo que ya hicimos. Una vez realizada la elección o emitida una opinión, nos enfrentamos a toda una serie de presiones, personales e interpersonales, para esforzarnos

---

<sup>1</sup> Knox e Inkster (1968) realizaron la investigación sobre los apostadores dos veces con el mismo resultado. Incluso los jugadores de lotería parecen tener la tendencia a creer más firmemente en sus elecciones una vez hechas.

en ser coherentes con dicha promesa. Estas presiones nos inducen a respuestas que justifiquen la decisión anterior.

Veamos nuevamente a los apostadores del experimento en el hipódromo: treinta segundos antes de pagar el dinero de la apuesta estaban inseguros y dudando; treinta segundos después tenían enorme optimismo y gran seguridad.

El factor determinante había sido tomar una decisión definitiva, en este caso la carrera. Una vez tomada postura, la necesidad de coherencia les motivaba a encuadrar convicciones e impresiones con lo que ya habían hecho. En pocas palabras, se convencían de haber hecho la elección justa y con ello se sentían mejor.

Pero los apostadores no son los únicos en practicar este tipo de autoilusión: también mi vecina de casa, Sara, ha experimentado algo similar con su novio, Tim. Los dos se conocieron en el hospital donde trabajaban, él como técnico y ella como nutrióloga. Comenzaron a salir juntos por la noche y continuaron así incluso cuando Tim perdió su trabajo, hasta que decidieron vivir juntos. Desde el inicio, la vida no fue fácil para Sara: ella deseaba que Tim se casase y no bebiera más, mientras que él no tenía la más mínima intención de hacer ni lo uno ni lo otro. La situación empeoró a tal grado que Sara decidió finalmente romper la relación y expulsar a Tim de su casa.

Tras un tiempo breve, Sara recibió una llamada de un viejo amor, un chico que había regresado a la ciudad tras haber pasado algunos años en el extranjero. Volvieron a verse y, para abreviar, al poco ya tenían hechas las invitaciones para la boda. Fue entonces que Tim reapareció, dijo a Sara que se había arrepentido y que deseaba volver con ella; Sara lo puso al corriente de sus proyectos de matrimonio, pero Tim insistió, pidiéndole que cambiase de idea. Al inicio, Sara se opuso firmemente, pero luego que Tim ofreció casarse con ella y dejar la bebida, la chica se dejó convencer: rompió el compromiso, canceló la boda, anuló las invitaciones y recibió otra vez en casa a Tim.

Pasado un mes, Tim hizo saber a Sara que, después de todo, no consideraba tan necesario dejar el alcohol, y al siguiente mes decidió que deberían “esperar un momento” antes de casarse. Desde entonces han pasado dos años, y Sara y Tim continúan viviendo exactamente como antes. Él bebe y no desea para nada casarse, pero ella está más enamorada que nunca: dice que la obligación de elegir le ha hecho entender que Tim es verdaderamente la persona más importante para ella. Es claro que el deseo de creer en la bondad de una decisión difícil, una vez tomada, no es prerrogativa de los apostadores en el hipódromo.

Los psicólogos han entendido tiempo atrás la importancia del principio de coherencia al dirigir las acciones humanas. Teóricos de renombre como Leon Festinger, Fritz Heider y Theodore Newcomb consideran la necesidad de coherencia un factor central en la motivación del comportamiento. ¿Pero la tendencia a mantenernos coherentes es realmente fuerte como para motivarnos a hacer lo que normalmente no haríamos? Sobre esto no hay duda: el impulso a ser (y parecer) coherentes representa una poderosa arma de influencia social, que frecuentemente nos lleva a actuar de forma contraria a nuestros intereses.

¿Una prueba? El psicólogo Thomas Moriarty puso en escena sobre una playa cercana a Nueva York una serie de robos simulados, para ver si los espectadores serían capaces de arriesgar su persona e intentar evitar el delito. En dicha investigación, un cómplice de Moriarty colocaba un lavamanos de playa a unos metros de un individuo elegido casualmente —el “sujeto experimental”—, se tendía en la arena y escuchaba durante pocos minutos un radio portátil; luego se levantaba para pasear, dejando lavamanos y radio a la vista. Poco después se acercaba un segundo investigador, e interpretando al ladrón, tomaba el radio y huía a toda prisa. Como podrá imaginarse, en condiciones normales los sujetos se mostraron muy reacios a desafiar al “ladrón”, pues hacerlo habría implicado un fuerte riesgo: sólo cuatro personas de un total de veinte tomaron el desafío.

Se realizaron otras veinte simulaciones con una ligera modificación, ofreciendo resultados drásticamente diversos. En estos casos el primer cómplice, antes de alejarse, preguntaba al sujeto

experimental: “¿Por favor, le puede dar una mirada a mis cosas?”, recibiendo siempre una respuesta afirmativa. La regla de coherencia actuó con toda su eficacia: esta vez, al aparecer el ladrón, diecinueve de los veinte sujetos se convertían en verdaderos vigilantes, encarando al presunto malviviente, deteniéndolo y pidiéndole explicaciones, con frecuencia quitándole el radio de las manos y, además, entablado a veces combate físico.

Para entender cómo es de fuerte tal motivación, necesitamos entender que, en la mayor parte de casos, la coherencia es apreciada y útil. La incoherencia normalmente se considera un aspecto negativo de la personalidad. La persona que habla, piensa y actúa de manera contradictoria es juzgada, en la mayor parte de las hipótesis, un hablantín, si no es que un mentiroso o incluso un enfermo mental. Por el contrario, un alto grado de coherencia se asocia comúnmente a solidez personal e intelectual. La coherencia es la base de la lógica, la racionalidad, la estabilidad y la honestidad.

Una anécdota normalmente atribuida al gran químico inglés Michael Faraday brinda una idea de cómo el ser coherente merece comúnmente aprobación, más incluso que estar en lo correcto. Habiendo dado una conferencia, se le preguntó si había intentado decir que un académico, odiado rival suyo, siempre se había equivocado; el científico miró hoscamente al entrevistador y respondió: “No, no es coherente hasta este instante”.

Sin duda, la coherencia personal es muy apreciada en nuestra cultura y bien custodiada, ya que nos permite movernos de manera racional y productiva; por lo general, nos abrimos paso cuando enfrentamos las cosas armados de coherencia; de lo contrario, estamos expuestos a todos los golpes del viento. Pero, precisamente por estas ventajas personales, es fácil caer en el hábito de mantener la coherencia de manera automática, incluso en situaciones donde sería mejor no hacerlo. Cuando actúa de modo inconsciente, puede ser un mecanismo desastroso. Ello no obstante, tiene sus aspectos positivos una coherencia ciega.

Antes que todo, como casi todas las demás formas de respuesta automática, es un atajo frente a las complicaciones de la vida moderna. Una vez decidido un argumento, atenerse obstinadamente a la decisión tomada nos ahorra la fatiga de tener que pensar: no hay más necesidad de examinar la nube de informaciones que nos sale cada día para individuar esos pocos hechos que cuentan, no se requiere ya invertir energías mentales para sopesar el pro y el contra, no se piden ya decisiones drásticas. La próxima vez que nos hallemos delante de ese argumento, nos bastará insertar el programa automático de coherencia y rápidamente sabremos qué creer, decir o hacer: no tenemos más que creer, hacer o decir aquello que corresponde a la decisión tomada.

El atractivo de un dispositivo así no es para infravalorarlo, pues nos ofrece un método cómodo, eficaz y relativamente fácil para enfrentar las complicaciones cotidianas de un ambiente que exige mucho a nuestras energías y capacidades mentales. Se entiende así por qué la tendencia automática a ser coherentes es una reacción tan difícil de bloquear. Nos permite abstraernos de la dura prisión del pensamiento siempre vigilante. Como notaba Sir Joshua Reynolds, “no hay ningún recurso al que un hombre no acuda para evitar la fatiga auténtica de pensar”. Con el programa automático de coherencia funcionando, podemos ocuparnos tranquilamente de nuestros quehaceres, felizmente exentos del esfuerzo de tener que pensar demasiado.

Pero el mecanismo tiene también un atractivo aún más perverso. A veces no es la fatiga por hacernos evitar un duro compromiso cognitivo, sino las consecuencias desagradables que esto comportaría. A veces, son en sí las respuestas terriblemente claras y desagradables que puede darnos el pensamiento sincero lo que nos aconseja no pensar demasiado: hay ciertas cosas molestas que preferimos no tener en cuenta. Precisamente por su automatismo, la coherencia puede ser un refugio cómodo para sustraerse a estas tomas fastidiosas de conciencia. Protegidos en los sólidos muros de una rígida coherencia, podemos defendernos de los asedios de la razón.



Una noche, en una conferencia propedéutica sobre la Meditación Trascendental<sup>1</sup>, asistí a un claro ejemplo del uso protector de esta coherencia. Dos jóvenes voluntariosos ofrecían la charla, buscando reclutar nuevos adeptos, alabando las milagrosas capacidades de su técnica: siguiendo el programa se podían obtener los resultados más dispares, desde la simple paz interior a capacidades paranormales en las fases más avanzadas (y más costosas) del entrenamiento.

Había ido para observar el tipo de tácticas persuasivas usadas en estas conferencias de propaganda y había llevado conmigo a un amigo interesado en el argumento, un profesor universitario especializado en estadística y lógica simbólica. Conforme el tiempo pasaba y los dos conferencistas explicaban las bases teóricas de la meditación trascendental, observé que mi colega se ponía cada vez más inquieto. Se agitaba continuamente sobre la silla con aire infeliz y al final no resistió más: terminada la exposición, y ante la invitación pública de hacer preguntas, alzó de inmediato la mano y en dos minutos, de manera amable pero firme, demolió todo lo argumentado, indicando con precisión dónde y por qué era contradictoria, ilógica e insostenible. El efecto sobre los dos chicos fue desastroso. Tras un silencio embarazoso, intentaron una débil réplica, deteniéndose a la mitad y admitiendo al final, tras un breve conciliábulo, que las observaciones de mi amigo eran apreciables y “ameritaban una profundización”.

Sin embargo, lo más interesante desde mi punto de vista fue el efecto sobre el resto del público. Apenas terminadas las preguntas, los dos propagandistas se vieron asediados por una multitud que se precipitaba a pagar 75 dólares como cuota de admisión. Levantando los hombros, riéndose maliciosamente y dándose un codazo mientras guardaban las cuotas, los dos muchachos mostraban una enorme sorpresa: tras lo que parecía ser un fiasco irremediable de la conferencia, la conferencia se había resuelto quién sabe cómo en gran éxito, con una pasmante aceptación del público a inscribirse. Estaba yo un poco perplejo, pero por el momento atribuí esta reacción al hecho de que no hubiesen entendido los razonamientos de mi colega. Al contrario: resultó ser todo lo *contrario*.

Al salir de la sala, se nos acercaron tres personas que inmediatamente después de la conferencia se habían apresurado a dar la cuota de inscripción. Nos preguntaron por qué habíamos venido: se los explicamos y les hicimos la misma pregunta. Uno era un aspirante a actor con una desesperada necesidad de triunfar: había venido para ver si la meditación trascendental le podría servir para obtener el autocontrol indispensable, cosa que los dos presentadores obviamente le habían garantizado. Otra persona era una mujer que sufría de insomnio grave y esperaba que esta técnica le permitiese relajarse y poder así dormir más fácilmente. El tercero era un activista político. El también tenía problemas de sueño: con el trabajo que hacía no tenía tiempo para preparar los exámenes universitarios y con la meditación trascendental esperaba poder reducir la necesidad de horas de sueño, para poder dedicar alguna al estudio. Entre paréntesis, es interesante notar que los dos conferencistas habían asegurado tanto a él como a la mujer que la técnica podría resolver sus respectivos problemas, aunque fueran diametralmente opuestos.

Todavía convencido de que los tres habían firmado porque no habían entendido las observaciones de mi colega, me puse a interrogarlos a propósito y, con sorpresa, vi que habían entendido bastante bien. De hecho, había sido su argumentación tan estrujante lo que les motivó a inscribirse inmediatamente. El joven activista fue el que clarificó las cosas de la mejor manera: “No tenía intención realmente de pagar la cuota esta noche, porque estoy sin dinero. Quería esperar hasta la próxima reunión. Pero cuando su amigo comenzó a hablar, me di cuenta que sería mejor pagar de inmediato, de lo contrario me habría ido a casa y me hubiera puesto a pensar en lo que había dicho y, al final, no habría hecho nada”.

Ahora sí las cosas comenzaban a tener sentido. Estas personas tenían problemas muy reales y buscaban desesperadamente un modo para resolverlos. Si se debía dar fe a los conferencistas, eran personas que habían encontrado una posible solución en la meditación trascendental. Espoleados por la necesidad, querían creer absolutamente que esta era la respuesta que buscaban.

---

<sup>1</sup> Culto orientalista importado a los Estados Unidos de Norteamérica por Maharishi Mahesh Yogui en los años 60, y que adquirió celebridad en el *boom* del movimiento hippie. (N. del T.)

Pero en ese punto, por boca de mi amigo, se había hecho escuchar la voz de la razón, capaz de demostrar la inexactitud de la solución apenas descubierta. Es el pánico. Se requiere inmediatamente de una defensa contra los ataques de la lógica que amenaza con arruinar incluso esta última esperanza. Se anhela un refugio seguro donde el pensamiento no pueda molestar, y no importa si el refugio es un poco tonto. Pagada la cuota, se está a salvo y no se piensa más: la decisión se ha tomado y de ahora en adelante para sustrarse a las dudas bastará poner en función el programa automático de la coherencia y sus compromisos añadidos. Al menos durante cierto tiempo, se puede descansar con la ilusión de haber encontrado una respuesta.

Si el automatismo de la coherencia sirve como defensa ante las insidias del pensar, no debemos maravillarnos que ciertos aprovechadores puedan disfrutar de dicho mecanismo, teniendo bastante interés en una respuesta automática y no razonada por parte nuestra. Estas personas son tan hábiles para predisponer las cosas de tal manera que activan en nosotros el muelle de la coherencia ciega, por lo que raramente nos damos cuenta de haber caído en la trampa.

Es justamente el sistema adoptado por ciertos grandes productores de juguetes para resolver el problema de las ventas de temporada. Naturalmente, el periodo punta es antes y durante las fiestas navideñas. En ese mes las empresas logran pingües beneficios. El problema para ellos es que, después de este máximo anual, siguen dos meses de baja fortísima: los clientes ya han gastado la cantidad destinada a los juguetes y resisten impávidamente a las peticiones renovadas de los niños (incluso, aquellos que cumplen años poco después de las fiestas reciben menos juguetes como regalo, debido a la orgía navideña).

El dilema de los productores de juguetes se puede resumir así: cómo motivar a los padres, que ya han gastado todo durante las fiestas, a sacarles más dinero para un grupo de regalos que dar a los hijos ya atiborrados de juguetes. ¿Qué cosas pueden hacer los productores para obtener un comportamiento tan improbable? Algunos han probado intensificando las campañas publicitarias, otros reduciendo los precios durante el periodo malo, pero ninguna de estas maniobras promocionales ya acostumbradas ha tenido éxito.

Sin embargo, algunas empresas creen haber hallado la solución, una solución ingeniosa que no implica gastar en alguna campaña publicitaria normal, sino únicamente tener las ideas claras sobre la fuerza del mecanismo que nos obliga a ser coherentes. Empecé a entender cómo funciona su estrategia sólo tras haber caído una vez en la trampa y luego, como auténtico ingenuo, una segunda.

Era el mes de enero y me hallaba en la juguetería más grande de la ciudad. Después de todos los objetos que había comprado para mi hijo el mes pasado, había jurado que no habría vuelto a poner el pie ahí durante mucho tiempo. Y sin embargo ahí estaba, a punto de comprar otro juguete caro, una enorme pista eléctrica. Delante del mostrador me encontré con un ex vecino, que también compraba el mismo juguete. Lo extraño era que desde que se había mudado no había vuelto a verlo jamás. En efecto, la última vez había estado el año pasado, en enero, en el mismo negocio, donde ambos habíamos comprado para nuestros hijos un costoso juguete fuera de estación, en aquella ocasión un enorme robot electrónico. Nos reímos ante la extraña coincidencia de encontrarnos una vez al año en el mismo periodo, mismo lugar y haciendo la misma cosa. Más tarde, conté el episodio a un amigo que, como lo supe después, había trabajado un tiempo en una empresa juguetera.

-No es una coincidencia- me dijo con un aire de estar al corriente de todo.

-¿Cómo puedes decir “No es una coincidencia”?

-Espera- repuso-, deja que te haga un par de preguntas sobre la pista eléctrica que compraste hoy. Primera: ¿le habías prometido a tu hijo que tendría una para Navidad?

-Sí. Christopher había visto tanta publicidad en la televisión y había dicho que era el regalo que deseaba para Navidad. Yo también ya había visto un par de anuncios y parecía divertida; así que se la había prometido.

-Uno a cero. Y encontraste el juguete agotado en todos los negocios.

-Es verdad, y debí comprar otros a Chris en sustitución de ese. ¿Y tú cómo lo sabes?

-Dos a cero. Otra pregunta. ¿No te sucedió el año pasado lo mismo con el robot?

-Espera un momento... tienes razón. Es así como funciona. Increíble. ¿Cómo es que lo sabes?

-No tengo poderes sobrenaturales. Pero por fortuna sé cómo le hacen diversos productores de juguetes para motivar las ventas de enero y febrero. Comienzan desde antes de Navidad anunciando en la TV ciertos artículos bastante particulares. Los chiquillos naturalmente hacen que sus padres se los prometan para Navidad. Y aquí entra el truco genial: los productores distribuyen en los puntos de venta cantidades bajas del juguete. La mayor parte de clientes lo encuentra agotado y se ve constreñido a sustituirlo con otros juguetes de similar valor, de los cuales obviamente el negocio se ha surtido abundantemente. Luego pasadas las fiestas, reaparece en la TV la publicidad de ese juguete en particular. A este punto los niños lo desean más que nunca y comienzan a martillar: “¿Me lo habías prometido, me lo habías prometido!”. Y los adultos van al negocio para dar fe, como se debe, a la palabra dada.

-Y ahí hallamos a otros padres que no vemos de hacía un año, víctimas de la trampa, ¿verdad?- dije yo, que comenzaba a mostrar signos de nerviosismo.

-Claro. ¿Y ahora a dónde vas?

-Voy a devolver la pista eléctrica donde la compré.

-Espera. Piensa un momento. ¿Por qué la has comprado esta mañana?

-Porque no quería desilusionar a Christopher, enseñándole que las promesas se mantienen.

-¿Y ha cambiado algo? Si devuelves el juguete en este momento, no entenderá por qué. Sólo sabrá que su padre no ha mantenido la palabra dada. ¿Esto quieres?

-No, pienso que no- admití con un suspiro-. Así que me quieres decir que han doblado las ganancias conmigo en los últimos dos años y yo nunca me he dado cuenta. Y ahora que lo sé, estoy igual de atrapado en mis palabras.

-Tres a cero- dijo asintiendo.

## LA CLAVE ES EL COMPROMISO HECHO

Sabiendo que la regla de coherencia tiene un poder formidable, se nos presenta inmediatamente un problema práctico: ¿cómo se le hace para atraer esa fuerza? ¿Qué desencadena en nosotros ese automatismo? Según la psicología social, la respuesta es clara: el compromiso. Si yo logro sacar un compromiso (asumir una postura, decir algo públicamente), habré preparado el terreno para una conducta ajena automática e irreflexiva, acorde a ese compromiso inicial. Una vez tomada una decisión, hay una tendencia natural a mantener obstinadamente el empeño.

Como ya hemos visto, los estudiosos de la psicología social no son, sin duda, los únicos en haber entendido esta relación estrecha. Los profesionales de la persuasión en cualquier campo usan estrategias tendientes a involucrarnos con algún compromiso inicial. El método consiste en hacer decir o realizar cada vez algo aparentemente inocente, que en seguida nos llevará, por coherencia, a aceptar peticiones mayores. Los procedimientos para inducir este compromiso inicial tienen varias formas, algunas directas, otras más tortuosas.

Por ejemplo, supongamos que deseamos aumentar la cantidad de presonas en nuestra región que acepten recoger donativos puerta a puerta para nuestra asociación de beneficencia preferida: haremos bien teniendo en cuenta el acercamiento usado por el psicólogo social Steven Sherman. Él telefoneó a cierto número de residentes en la ciudad de Bloomington, Indiana, afirmando que realizaba un sondeo y pidiéndoles predecir cómo habrían reaccionado a la petición de dedicar tres horas recogiendo fondos para la Sociedad Norteamericana de Investigación contra el Cáncer. Muchas personas, obviamente, ante el temor de parecer egoístas con el entrevistador (o ante sí mismas), repusieron que lo habrían hecho. La consecuencia de esta técnica inteligente, basada en el compromiso hecho, fue de un aumento en el 700% del número de voluntarios para la recolección de fondos, cuando a los pocos días un representante de la misma asociación telefoneó a los mismos

sujetos para hacer realmente la petición. Un equipo de investigación coordinado por Anthony Greenwald en Columbus, Ohio, usó una estrategia similar, pero ahora pidiendo a los residentes que predijeran si irían a votar el día de las elecciones, obteniendo así un aumento notable de presencia en las urnas.

Más eficaz aún resulta ser la técnica recientemente puesta en marcha por las asociaciones de beneficencia en busca de suscripciones telefónicas. ¿Se ha dado cuenta que las llamadas de este tipo casi siempre inician con preguntas sobre la salud o el estado de ánimo? “Buenas tardes, señor, ¿cómo está?” “Buen día, señora, ¿cómo se siente hoy?” La intención del interlocutor no sólo es la de parecer cordial y atento; busca también extraernos una de esas respuestas gentiles y superficiales que, por lo común, se dan a preguntas gentiles y superficiales: “Bien”, “Bastante bien, gracias”. Una vez admitido que todo va a pedir de boca, es más fácil para la otra persona persuadirnos en ayudar a los que no se la pasan tan bien: “Me da gusto, porque le estoy llamando para saber si quisiera ofrecer un donativo y ayudar a las desafortunadas víctimas de...”

Veamos ahora la teoría sobre la que se basa esta táctica: quien acaba de afirmar que está o se siente bien, aunque quizá no sea tan así, se sentirá incómodo al verse avaro tras haber admitido la propia situación privilegiada. Si estas conclusiones parecen un poco forzadas, revisemos los resultados de un sondeo de mercado realizado por Daniel Howard, quien puso la teoría a prueba. A ciertos habitantes de Dallas se les pidió por teléfono que recibieran en casa a un representante de una asociación de caridad y adquirir algunos dulces, cuyas ganancias se destinarían para alimentar a los necesitados. En primero lugar, 108 de 120 entrevistados respondieron con fórmulas usuales como “Bien”, “Nada mal”, “Magníficamente”. En segundo lugar, el 32% de los sujetos de esta segunda investigación (casi el doble del resultado anterior) consintió en recibir al vendedor de dulces. En conclusión, en homenaje al principio de coherencia, casi todo los que se prestaron a recibir al representante adquirieron efectivamente unos dulces (89%).

Pudiera darse que esta táctica funcionase simplemente porque quien usaba este acercamiento daba una impresión de mayor cordialidad y cortesía: para excluir tal eventualidad, Howard realizó otra investigación. Esta vez las llamadas iniciaban o con la pregunta “¿Cómo se siente esta noche?” (a la que debía seguir la respuesta del entrevistado antes de pasar a otra cosa) o con la frase “Espero que se encuentre bien”, para luego proseguir en los dos casos con la petición de donativo. Cualquiera de las dos interacciones se había planteado de modo igualmente gentil y amigable, pero en el primer caso se tuvo un 33% de adhesiones, contra un exiguo 15% en el segundo caso: evidentemente sólo el primer acercamiento producía, por parte de los sujetos, un compromiso adecuado para fines de suscripción. Nótese que la aceptación fue doble sin importar el hecho de que el compromiso hecho debiese probablemente parecer a los entrevistados una respuesta totalmente inconsecuente a una pregunta del todo superficial: un nuevo ejemplo del jiu-jitsu social en acción.

La eficacia del compromiso tiene varias explicaciones. Intervienen muchos factores diversos para determinar hasta qué punto nuestra conducta futura se verá vinculada a un compromiso previo. Conocemos un programa de persuasión masiva que ilustra muy bien cómo funcionan algunos de estos factores. Lo más notable de esta experiencia es que se remonta a más de treinta años, mucho antes de que la investigación científica la sacase a la luz.

Durante la guerra de Corea (1950-1953), muchos prisioneros norteamericanos se hallaban en campos de concentración chinos. Rápidamente fue evidente que el trato ahí era muy diferente al trato brutal usado por los coreanos con los prisioneros respectivos. Los chinos adoptaban una “línea suave”, que en sustancia era una forma sistemática y refinada de presión psicológica. Al final de la guerra, los prisioneros repatriados fueron sometidos a largos y profundos exámenes incluso por parte de psicólogos, para indagar qué había sucedido durante su reclusión. Suscitaba la curiosidad de los psicólogos el asombroso éxito del programa chino de persuasión y adoctrinamiento. Por ejemplo, en abierto contraste con el comportamiento de los prisioneros norteamericanos en los campos de concentración alemanes durante la Segunda Guerra Mundial, los chinos podían contar regularmente

con informadores norteamericanos al interior del campo. Es una de las razones por las que los planes de fuga lograban descubrirse y las pocas tentativas de evasión terminaban casi siempre en fracaso.

Escribe Edgar Schein, uno de los directores del programa de investigación: “Cuando ocurría una fuga, los chinos común y fácilmente lograban reaprehender al evadido ofreciendo una bolsa de arroz a quien lo trajera de regreso”. En efecto, parece que casi todos los prisioneros norteamericanos de los campos de concentración chinos habían colaborado de una u otra manera con el enemigo<sup>1</sup>.

Si examinamos el programa de adoctrinamiento usado en esos campos, veremos que los chinos se basaban en el mecanismo de la coherencia ante los compromisos hechos para obtener de los prisioneros la actuación deseada. Naturalmente, su primer problema era cómo hacer para obtener alguna colaboración de los prisioneros, instruidos para no declarar más que el nombre, el grado y el número de matrícula. Sin recurrir a violencias físicas, ¿cómo lograr que ofreciesen información militar, colaborasen en la captura de compañeros evadidos o denunciasen públicamente a su país? La respuesta es muy simple: arrancar con poco y proceder gradualmente.

Por ejemplo, pedían a los prisioneros que redactasen declaraciones antinorteamericanas o filocomunistas tan banales que parecieran nada comprometedoras (“Estados Unidos no es un país perfecto”; “En un país comunista la desocupación no es un problema”). Pero una vez aceptadas estas peticiones mínimas, el prisionero se veía espoleado a aceptar otras más importantes: por ejemplo, tras haber admitido que Estados Unidos no es un país perfecto, se les podía solicitar que indicasen algunos ejemplos concretos en tal sentido; ofrecidas las explicaciones, simplemente debía colocarlas en orden y luego firmar el interrogatorio. En seguida, la nueva petición podía ser leer su lista de “problemas de Norteamérica” ante un grupo de discusión con otros prisioneros (“Después de todo, son tus ideas, ¿no?”) y más adelante escribir un texto que examinase con mayor detalle dichos problemas.

En este punto los chinos podían usar nombre y texto en una transmisión radiofónica para todos los campos de reclusión en Corea del Norte y las fuerzas armadas norteamericanas en Corea del Sur. Así, nuestro prisionero se hallaba siendo un “colaborador”. Consciente de haber escrito el texto sin coerción o amenazas, es probable que terminase modificando la propia imagen de sí en armonía con el gesto desplegado y con la nueva etiqueta de “colaborador”: a partir de aquí, por lo común se tenía una colaboración aún más motivada. Y así, como escribe Schein, “aunque alguno lograra rechazar cierta colaboración... la mayoría colaboró en cierto momento, realizando acciones que podían parecer de valor mínimo, pero que los chinos sabían usar en ventaja propia... Esto era particularmente eficaz para obtener confesiones, autocríticas e información durante los interrogatorios”<sup>2</sup>.

Si ya en los años 50 los chinos conocían muy bien el poder sutil de este método, no debe sorprender que también otros estén al corriente. Y de hecho, muchas organizaciones comerciales lo usan regularmente.

Para el vendedor, la estrategia consiste en colocar grandes compras comenzando con una pequeña. Por pequeña que sea, siempre será conveniente, porque el objetivo de esta primera transacción no es la ganancia, sino obtener un compromiso: otras compras, incluso mucho más grandes, vendrán por sí solas. La regla se delinea sintetizada en un artículo del *American Salesman*, una publicación especializada del sector:

La idea general es preparar el terreno para así distribuir toda la línea, partiendo de un pedido pequeño. Mírese tal situación desde este punto de vista: cuando una persona ha firmado un pedido por las mercancías, incluso si la ganancia es tan mínima que no compensa el tiempo y la fatiga de una llamada, desde ese momento no es ya un cliente potencial, sino un cliente adquirido para todos los efectos<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Es importante señalar que la colaboración no siempre era intencional. Los investigadores definían como colaboración “cualquier tipo de comportamiento que ayudase al enemigo”, comprendiendo en ello las actividades más variadas: firmas de peticiones de paz, transmisiones radiofónicas, servicios en el campo, confesiones, delaciones, revelación de información militar, etc.

<sup>2</sup> Cita de Schein (1956).

<sup>3</sup> Sobre la cita, véase Green (1965).

La técnica de partir con una petición menor para obtener al final el consentimiento a peticiones mucho mayores tiene un nombre en la jerga del oficio: es la técnica del “pie en la puerta”. Su eficacia comenzó a ser reconocida en el campo científico hacia la mitad de los años 60, cuando los psicólogos Jonathan Freedman y Scott Fraser publicaron algunos datos pasmantes<sup>1</sup>. Se trata de un experimento en el que un investigador iba de puerta en puerta en un suburbio elegante de California, presentándose como voluntario de la campaña por la seguridad del tráfico y haciendo una solicitud absurda: instalar un cartel en el prado frontal de la casa. Para dar una idea del efecto, mostraba una fotografía de una bella casa afeada por un enorme cartel, que la escondía casi completamente, sobre la cual se leía en pésimos caracteres “maneja con prudencia”. Como bien se puede entender, la mayoría de los otros habitantes de la zona rechazó la petición (83%), pero en este grupo la respuesta fue muy positiva: el 76% puso a disposición su jardín.

La razón principal de esta sorprendente sumisión tiene que ver con un pequeño suceso acaecido dos semanas antes.

Estas personas se habían comprometido para la campaña por la seguridad del tráfico. En su casa se había presentado otro “voluntario” pidiendo que aceptasen un adhesivo (8 por 8 cm) con la frase “conductor seguro”. Era una petición tan insignificante que casi todos habían aceptado. Pero los efectos fueron enormes: el hecho de haberla aceptado quince días antes les hacía más afines hacia una petición enormemente mayor.

Freedman y Fraser no se detuvieron aquí, sino que probaron en otro suburbio algo ligeramente diferente. Aquí la primera solicitud era firmar una petición para “salvaguardar las bellezas de California”. Naturalmente, firmaron casi todos porque la belleza del ambiente, así como la eficacia del gobierno o los cuidados prenatales es uno de esos argumentos sobre los que nadie discute. Un par de semanas después, se presentaba otro “voluntario” con la acostumbrada propuesta del cartel para la seguridad vial. Salvo algunos gestos, la respuesta de este grupo es la más sorprendente en dicha investigación: casi la mitad aceptó que se instalase el cartel en el jardín, aunque el pequeño compromiso tomado quince días antes no tenía que ver con la seguridad vial sino con un tema muy diverso: la salvaguardia de las bellezas ambientales. En cuanto a las primeras, incluso los autores de la investigación se quedaron estupefactos. ¿Por qué el pequeño gesto de firmar una petición ambientalista debía inducir a un sacrificio mucho mayor y de otro tipo? Descartadas otras explicaciones, Freedman y Fraser han hallado la que permitiría resolver el enigma: la firma de la petición tuvo el efecto de modificar en aquellas personas la imagen de sí mismas. Tras la firma, se consideraban animadas por un espíritu cívico y listas para actuar en armonía con tales principios. Cuando, dos semanas después, se hallaron frente a la petición de prestarse a otra iniciativa dictada por fines nobles, no se echaron para atrás y se mantuvieron fieles a esta nueva imagen de sí mismas.

Lo que puede intervenir es un cambio en el modo de pensar y sentir acerca del hecho de dejarse comprometer o tomar iniciativas. Una vez que se ha consentido a una petición, el individuo puede cambiar la actitud, convertirse ante sus ojos en el tipo de persona que hace esto, que acepta las peticiones de desconocidos, que toma iniciativas para las cosas en que cree, que colabora en “causas buenas”<sup>2</sup>.

La enseñanza que puede sacarse es de ser muy cautos antes de condescender a peticiones de poca monta. El consentimiento no sólo puede volvernos más disponibles hacia peticiones similares o mucho más profundas, sino también más proclives a realizar favores o servicios más grandes que tienen una relación muy lejana con aquel primer episodio. Es este segundo tipo de influencia, más general, el que me espanta en el mecanismo puesto en marcha por la adopción de un primer compromiso limitado.

Me espanta mucho como para aconsejarme prudencia: es rarísimo que firme una petición, aunque la comparta. Una acción de ese tipo tiene en sí la posibilidad de influir no sólo en mi comportamiento futuro, sino incluso sobre la imagen de mí mismo, de maneras que quizá no me

---

<sup>1</sup> Freedman y Fraser publicaron sus datos en el *Journal of Personality and Social Psychology*, en 1966.

<sup>2</sup> La cita es de Freedman y Fraser (1966).

gustarían. Y una vez modificada la imagen de nosotros mismos, quien deseara sacar ventaja tiene en la mano numerosas y sutiles armas.

¿Quién habría pensado que, entre los propietarios de casas entrevistados por Freedman y Fraser, el “voluntario” con la petición ambientalista en realidad quería meterles en el jardín un cartel por la seguridad vial? ¿Y quién de ellos habría sospechado que la decisión de aceptar el cartel se debía en realidad al hecho de haber firmado la petición? Nadie, se dirá. ¿Y si después, como es probable, se hubiesen arrepentido, a quién habrían podido culpar sino a sí mismos y a su excesivo sentido de lo cívico? Nótese que todos lo que adoptan esta técnica son entusiastas de una misma cosa: un pequeño compromiso inicial puede usarse para manipular la imagen que las personas tienen de sí mismas, transformando a los habitantes de un suburbio residencial en “ciudadanos modelos animados de conciencia cívica”, a los prisioneros de guerra en “colaboradores”, a los potenciales clientes en “clientes adquiridos”. Una vez modificada la imagen que tiene el individuo de sí mismo, éste deberá adherirse *naturalmente* a todas nuestras peticiones coherentes con esa nueva imagen.

Pero no todos los compromisos tienen este efecto. Hay algunas condiciones necesarias para obtenerlo. Si queremos entender cuáles son, podemos repensar un momento la experiencia de los prisioneros americanos en Corea. Es importante darse cuenta que la intención principal de los chinos no era extraer informaciones, sino adoctrinar a los prisioneros, modificar sus actitudes y el modo de verse a sí mismos, al propio sistema político, al comunismo y al papel de los Estados Unidos de Norteamérica en el conflicto. Está demostrado que el programa frecuentemente funcionaba con un efecto alarmante.

Henry Segal, directo del equipo de neuropsiquiatras que examinó en aquel entonces a los repatriados de los campos de prisioneros chinos, decía que las opiniones respecto a la guerra habían cambiado sustancialmente: la mayoría creía en las denuncias chinas sobre el uso de armas bacteriológicas por parte de los norteamericanos, muchos estaban convencidos que la guerra había estallado por la agresión norteamericana. Grietas similares se habían abierto incluso en sus convicciones políticas:

Muchos expresaban aversión por los comunistas chinos, pero al mismo tiempo les alababan por “el buen trabajo que han hecho en China”. Otros afirmaban que “aunque el comunismo no podrá funcionar en Norteamérica, pienso que que es bueno para Asia”<sup>1</sup>.

Es claro que el objetivo real de los chinos es el de modificar, al menos temporalmente, las actitudes y creencias de los prisioneros. Mirando los efectos obtenidos (deserción, deslealtad, cambio de ideas, indisciplina, escasa moral, débil espíritu de grupo, dudas sobre el papel de Norteamérica), el Dr. Segal concluía que “sus esfuerzos han sido extremadamente eficaces”. Dado que en el programa de adoctrinamiento se usaban bastante las tácticas que se apoyaban en el compromiso adquirido, puede ser instructivo examinar ciertos aspectos más específicos.

### *El acto mágico*

Para saber qué siente o cree de verdad la gente, la mejor fuente no son las palabras sino los actos. Un observador que quiera decidir cómo es una persona, mirará atentamente sus acciones. Una cosa que los chinos entendieron muy bien es que el interesado se basa sobre la misma fuente para decidir qué tipo de persona es: su comportamiento le dice quién es, cuáles son sus creencias, sus valores y opiniones. Con base en este principio, organizaban la permanencia en los campos de modo que los prisioneros debieran *actuar* regularmente de la manera deseada. Rápidamente estas acciones habrían comenzado a exigir su cuota, llevando a los prisioneros a modificar la imagen de sí mismos para alinearla a lo que habían hecho.

---

<sup>1</sup> Véase Segal (1954) para el artículo donde se toma la cita.

Escribir era una de las acciones confirmatorias que los chinos exigían continuamente: escuchar en silencio o incluso acceder a palabras jamás bastaba, necesitaba también ponerse por escrito. Los chinos exigían de tal manera una declaración escrita que, si el prisionero no estaba dispuesto a hacerlo voluntariamente, lo obligaban a copiarla. Así describe Edgar Schein una sesión de adoctrinamiento:

Otra técnica consistía en poner por escrito la pregunta y la respuesta. Si el prisionero se negaba, se le pedía que copiara del cuaderno, lo que debía parecer una concesión bastante inocua.

Sobre la inocuidad hay muchas dudas: ya hemos visto como los compromisos aparentemente insignificantes pueden producir después un comportamiento bastante extraordinario. Y los chinos sabían que, para obtener el compromiso, una declaración escrita presenta algunas ventajas grandiosas: primero, es la prueba física de que el acto ha existido, por lo que se hacía difícil convencerse de no haberlo realizado. Las pruebas estaban allí, escritas de puño propio, y el autor no podía hacer más que crearse la convicción y la imagen de sí según el acto que innegablemente había realizado.

Una segunda ventaja de los testimonios escritos es que se pueden mostrar a los demás, para convencerles también, pero, sobre todo, para convencerles de que el texto refleja exactamente las convicciones auténticas del autor. Tenemos una tendencia natural a pensar que una declaración refleja la verdadera actitud de quien la hizo: lo que sorprende es que se continúa pensando así incluso sabiendo que la declaración no es el fruto de una libre elección.

Esto se afirma gracias a un trabajo de Edward Jones y James Harris, dos psicólogos que presentaron a sus investigados un texto favorable a Fidel Castro, diciendo a la mitad del grupo que el autor lo había escrito por iniciativa personal, y a la otra mitad que se le había pedido expresamente un texto filocastrista: los sujetos debían adivinar cuál era el pensamiento auténtico del autor<sup>1</sup>. Lo extraño es que incluso los que sabían que lo escrito no era nada espontáneo pensaban que el autor tenía simpatía por Fidel Castro y su política. Por cuanto se ve, una declaración escrita produce una respuesta automática en quien la lee. Hasta prueba en contrario (y debe ser una indiscutible), los otros pensarán que quien ha puesto por escrito cierta cosa realmente la cree.

Piénsese en el doble efecto que tenía el texto autógrafa con afirmaciones filochinas y antiamericanas sobre la imagen de sí que tenía el prisionero: no sólo un apunte personal, sino también la convicción de los compañeros de ser ideas auténticas.

Como veremos en el capítulo IV, lo que los demás piensan de nosotros tiene una importancia enorme al determinar lo que pensamos nosotros. Por ejemplo, una investigación realizada en New Haven, Connecticut, demostró que las amas de casa abordadas por un voluntario que recababa fondos para la Asociación contra la Esclerosis Múltiple daban mucho más dinero tras haber oído decir que tenían fama de personas caritativas: por cuanto parece, bastaba saber que alguien las consideraba así para inducirlas a comportarse en armonía con esta opinión ajena<sup>2</sup>.

Una vez asumido públicamente cierto compromiso, la imagen de sí se encuentra apresada entre dos partes: una interior, que se adecúa a los actos realizados, otra exterior, a través de un mecanismo más desleal, para que corresponda a la percepción que los demás tienen de nosotros. Y como los demás nos consideran convencidos de lo que hemos escrito (incluso si no había mucha elección), he aquí que un texto de nuestro puño será una gran motivación extra para alinearnos con las ideas que hemos expresado.

En Corea, se usaban diversos medios sutiles para inducir a los prisioneros a escribir, sin una coerción activa, lo que los chinos querían. Por ejemplo, existía el obvio deseo de enviar noticias a la familia, sabiendo que las cartas estaban censuradas y que no todas se dejaban partir. Para tener esta certeza, algunos prisioneros comenzaron a insertar en las cartas llamados a la paz, declaraciones filocomunistas, afirmaciones de haber sido tratados bien. Obviamente los chinos aceptaban esto, no

---

<sup>1</sup> Cfr. Jones y Harris (1967).

<sup>2</sup> Nótese que las amas de casa estudiadas en este experimento (Kraut, 1973) han recibido la solicitud de ofrecer un donativo a la Asociación contra la Esclerosis Múltiple al menos una semana después de haber oído decir que tenían fama de caritativas.



sólo por la ventaja propagandística, sino para fines del programa de adoctrinamiento: sin mover un dedo, lograban que muchos prisioneros se comprometieran públicamente.

Otra técnica similar era la de concursos que se realizaban frecuentemente en el campo: los prisioneros debían escribir composiciones de argumento político y el premio a sortear era invariablemente pequeño (algunos cigarros, un poco de fruta), pero lo bastante raro como para hacerlo deseable. Por lo común la composición vencedora era un texto netamente filocomunista, pero no siempre: los chinos eran bastantes inteligentes como para entender que pocos habrían participado en ese caso, y bastante hábiles para sembrar pequeñas semillas con las que obtener grandes cosechas, por lo que a veces el premio se otorgaba a un texto generalmente favorable a los Estados Unidos pero con una o dos concesiones hacia la posición china. Los efectos de tal estrategia fueron exactamente los deseados: los prisioneros continuaban participando voluntariamente y poco a poco sus textos, quizá de manera inconsciente, adquirían un tinte más filocomunista. Los chinos sabían obviamente usar cada uno de estas ocasiones para activar el mecanismo de la coherencia: una declaración escrita contenida en un texto redactado voluntariamente era un compromiso bastante fuerte, a partir del cual se podía obtener la colaboración y la conversión.

También diversos especialistas de la persuasión conocen el poder de las declaraciones escritas. Por ejemplo, la Amway Corporation, que ya he citado por su rapidísimo crecimiento, halló un modo para motivar a sus vendedores a obtener pedidos siempre mayores, solicitando que cada uno de ellos se pusiera un objetivo de ventas y se comprometiese consigo mismo a realizarlo, escribiéndolo en un pedazo de papel:

Una última sugerencia antes de partir: fíjense un objetivo y *pónganlo por escrito*. Cualquiera que sea, lo importante es que se lo hayan fijado –así tendrán algo a qué aspirar– y lo hayan puesto en negro sobre blanco. Hay algo mágico en poner por escrito las cosas. Así que fíjense un objetivo y escríbanlo. Cuando lo logren, fíjense otro y escríbanlo nuevamente. Navegarán a favor del viento<sup>1</sup>.

Si Amway ha descubierto que “hay algo mágico en poner por escrito las cosas”, otras organizaciones comerciales han captado lo mismo. Algunas empresas de ventas a domicilio las usan para combatir los efectos de las leyes aprobadas en muchos estados, que exigen para defensa del consumidor la garantía de poder anular lo ordenado algunos días después, con el reembolso total. Antes, esta reglamentación ponía en dificultad a las organizaciones que usaban los sistemas de venta más insistentes: los pedidos, hechos con mente fría y sin las insistencias terroristas del vendedor, se anulaban en gran cantidad.

Pero luego estas organizaciones descubrieron un truco muy elegante que reduce drásticamente el fenómeno: hacen redactar la orden de pedido al cliente, no al representante. En el manual de ventas de una gran casa editorial que distribuye enciclopedias casa por casa, se lee que este compromiso personal resultó ser “un arma psicológica importantísima para impedir que los clientes rescindan el contrato”.

Otra manera difundida para disfrutar comercialmente de la “magia” de las declaraciones escritas es una técnica promocional en apariencia inofensiva. Antes de comenzar a estudiar este argumento, me preguntaba por qué grandes empresas como Procter & Gambler o la General Foods continuaban promocionando esos concursos con premios, pidiendo que se redactasen textos de diversa longitud sobre el tema “Por qué me gusta...”, en los que se citan todos los méritos de este o aquel producto. Lo que me dejaba perplejo era lo que las empresas ganaban con todo esto: frecuentemente, para participar en el concurso, no había siquiera la necesidad de adquirir el producto, y sin embargo, estas campañas promocionales tan costosas se repetían con buena regularidad.

Ahora la cosa no me sorprende más. Tras estos concursos está la misma lógica de las competencias espoloadas por los chinos sobre los prisioneros de guerra: en ambos casos, el objetivo es inducir al mayor número posible de personas a presentar textos elogiosos. La perspectiva del

---

<sup>1</sup> Del manual de la Amway Corporation *How to begin retailing*.

premio, aunque remota, estimula a participar voluntariamente. Es obvio que para poder realizar un texto aceptable el concursante debe esforzarse en hallar una serie de cualidades positivas y describirlas. El resultado es una gran cantidad de personas que se hallarán en seguida sufriendo la “magia” que motiva a creer en lo que han escrito.

### *Ante los ojos del público*

Una razón de la eficacia de los textos escritos es que pueden hacerse fácilmente públicos. La experiencia de los prisioneros norteamericanos en Corea es instructiva: los chinos cuidaban sistemáticamente que los textos escritos fueran conocidos lo más posible, distribuyendo copias en las barracas del campo, pidiendo que se leyeran en los grupos de discusión o bien por medio de transmisiones radiofónicas.

Cada vez que se asume una posición públicamente, uno se ve espoleado a mantenerla para *parecer* una persona coherente. Ya se ha visto cuánto es deseable este aspecto de la personalidad: a quien le falta se le juzga inestable, inseguro, confuso, débil e influible, quien lo posee es visto como una persona racional, segura de sí misma, sólida y confiable. Con este cuadro, no sorprende nada que la gente busque evitar la reputación de incoherencia. Por ende, para mantener las apariencias, entre más pública y conocida es una toma de posición, más reacios estaremos a cambiarla.

Un ejemplo de cómo el compromiso tomado públicamente puede producir una conducta severamente obstinada lo hallamos en un famoso experimento de Morton Deutsch y Harold Gerard. El procedimiento básico consiste en solicitar a los sujetos examinados que valoren mentalmente la longitud de dos segmentos: en este punto, a un grupo se le pide un compromiso público sobre esta valoración inicial, escrito, firmado y entregado al experimentador; al segundo grupo se le solicita que la valoración se escriba sobre una pizarra mágica y luego se le borre, en una especie de compromiso totalmente privado; al tercero no se le pide ningún compromiso y los sujetos se limitan a un compromiso mental.

Véase que en este experimento algunos sujetos se han comprometido públicamente sobre la propia decisión inicial, otros sólo de forma privada, otros no se han comprometido. Lo que interesaba a Deutsch y Gerard era ver en qué condición experimental se tendría mayor fidelidad al juicio inicial. A todos los sujetos se les ofrecían datos nuevos que indicaban que la primera valoración estaba equivocada, con la posibilidad de corregirla.

Los resultados son clarísimos. Los que no se comprometieron de ninguna manera eran los menos fieles a la elección dada y se dejaban influir más que todos respecto a la nueva información. En contraste, lo que habían confiado provisionalmente su valoración a la pizarra mágica estaban menos dispuestos a cambiar idea: aunque el compromiso lo habían tomado sólo con ellos mismos, en las circunstancias más anónimas, el acto mismo de poner la opinión por escrito les hacía menos influibles.

Pero definitivamente los más obstinados, frente a informaciones nuevas que les contradecían, eran los que habían tomado postura públicamente: aquel primer juicio escrito y firmado les había vuelto resistentes. Una obstinación de este tipo puede manifestarse también en situaciones donde la exactitud debería ser más importante que la coherencia. Se ha realizado un estudio experimental sobre procesos de éxito incierto confiados a jurados de seis o doce miembros: y bueno, los casos de *impasse* eran significativamente más frecuentes cuando los jurados debían expresarse alzando la mano que cuando la votación era secreta. De hecho, una vez que los jurados habían enunciado públicamente su postura, eran reacios totalmente a cambiarla públicamente. En circunstancias similares, el presidente de un jurado puede reducir el riesgo de veredictos contrarios optando por un escrutinio secreto más que público<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr. Deutsch y Gerard (1955) y Kerr y MacCoun (1985) para profundizar en estas investigaciones.

Este descubrimiento puede usarse también para fines benéficos. Pensemos en las organizaciones de ayuda a personas que buscan liberarse de ciertos malos hábitos: muchas clínicas para la obesidad, por ejemplo, saben bien que la decisión privada de estar a dieta no resiste las tentaciones de la repostería, de los olores del alimento, de la publicidad: por ello, buscan apuntalarla con un compromiso público. Exigen que los pacientes escriban el peso que se proponen bajar en el plazo de una semana y que lo *muestran* a todos los amigos, familiares y vecinos posibles. Según los especialistas, frecuentemente esta sencilla técnica funciona donde todas las demás han fallado.

Naturalmente, no se necesita ir a una clínica especializada para hacer del compromiso público un aliado. Una mujer de San Diego me relató como ha usado este método para dejar de fumar:

Recuerdo que fue tras haber sabido del enésimo estudio científico que demostraba que el humo provoca cáncer. Cada vez que me llegaba una de estas noticias, decidía siempre dejarlo, pero no lo lograba jamás. Sin embargo, esta vez me dije que debía hacer algo. Soy una persona muy orgullosa. Si los otros tienen una mala impresión mía me desagrada. Así que pensé: “Quizá puedo hacerme ayudar del orgullo para perder este maldito hábito”. Entonces me puse a redactar una lista de todas las personas a las que estimaba de verdad. Luego salí, tomé algunas tarjetas de presentación y en el reverso escribí: “Prometo que no fumaré jamás otro cigarro”.

Al cabo de una semana había distribuido o enviado las tarjetas a todas las personas de la lista, a mi padre, mi hermano, el director, mi mejor amiga, mi ex marido, todos menos uno: el hombre con el que en esa época salía. Había perdido la cabeza por él y quería a toda costa que me estimase como persona. Lo pensé dos veces antes de darle la tarjeta porque si no lograba mantener la promesa me moriría. Pero un día en la oficina —él trabajaba en el mismo edificio— subí a su despacho, le entregué la tarjeta y me fui sin decir palabra.

Dejar el cigarro fue la cosa más difícil que había hecho en mi vida. Se entenderán las miles de veces que me pasó la idea de *fumarme* un cigarro. Pero cada vez que sucedía, me bastaba imaginar el ridículo que habría hecho con todas las personas de mi lista, en especial él, si no resistía. Y con eso bastó. No he dado jamás una fumada.

Lo bonito es que aquel hombre resultó ser de inmediato una persona insignificante: no logro imaginar qué cosa le vi en esa época. Pero inconscientemente me ayudó en la fase más difícil de la cosa más difícil que jamás haya hecho. Ahora no lo encuentro ya atrayente, pero aún así le sigo agradeciendo porque quizá me salvó la vida.

### *El esfuerzo de más*

Otra razón por la que los compromisos escritos son eficaces es que requieren más esfuerzo. Y está claramente demostrado que entre mayor es el esfuerzo solicitado para un compromiso, mayor será su influencia en la conducta de quien lo asumió. Podemos encontrar las pruebas a nuestro alrededor y en los rincones más recónditos del mundo primitivo. Por ejemplo, los Thonga, una tribu del África austral, exigen a cada varón una elaborada ceremonia de iniciación antes de admitirlo en el grupo masculino. Como en otras tantas culturas primitivas, el joven debe soportar grandes pruebas antes de ser considerado un miembro adulto de la tribu. Los antropólogos Whiting, Kluckhohn y Anthony describen breve pero eficazmente los tres durísimos meses de iniciación entre los Thonga:

Entre los 10 y los 16 años, los padres envían al varón a la “escuela de circuncisión”, que se organiza cada 4 ó 5 años. Aquí, en compañía de sus coetáneos, es sometido al cruel trato de los adultos masculinos. La iniciación comienza pasando entre dos filas de hombres que lo apoyan con bastones, después de lo cual se le arrancan las vestimentas al joven y se le corta el cabello. Luego viene un hombre cubierto con una melena de león y lo hace sentar sobre una piedra, frente a frente. Alguien lo golpea en la espalda y, mientras se voltea para ver quién le ha golpeado, el “hombre león” le aferra el prepucio y se lo corta a dos tiempos. Luego lo recluyen durante tres meses en el “recinto de los misterios”, donde sólo los iniciados pueden entrar.

En el curso de la iniciación el chico debe superar seis tipos de pruebas: golpes, frío, sed, alimentos repugnantes, castigos, amenazas de muerte. A la mínima oportunidad uno de los jóvenes ya iniciados, asignado a la mansión por los ancianos de la tribu, lo puede golpear. Duerme sin cubrirse y sufre agudamente en las noches invernales. Se le prohíbe beber y las comidas son regurgitaciones nauseabundas cubiertas con la hierba semidigerida extraída del estómago de un antílope. Si se le sorprende violando alguna regla importante de las muchas que gobiernan la ceremonia, se castigado severamente: en uno de esos castigos, se introducen trozos de madera entre los dedos de la mano, que un adulto robusto aprieta con violencia, despedazando los dedos del culpable. Para obtener la sumisión, le

cuentan historias espantosas de jovencitos que en el pasado intentaron huir o revelaron los secretos a las mujeres o a los no iniciados y por ello murieron ahorcados o quemados<sup>1</sup>.

A primera vista, estos ritos parecen extraordinarios y horribles, pero una observación atenta muestra cuánto se asemejan, no sólo en los criterios generales sino incluso en detalles mínimos, a las ceremonias de iniciación impuestas anualmente en las escuelas por los alumnos avanzados a los de reciente ingreso que solicitan la admisión a las cofradías estudiantiles. Sólo tras una semana de malos tratos los chicos que han superado la prueba son aceptados plenamente. Generalmente, estas tribulaciones los dejan únicamente muy cansados y un poco agitados, pero a veces los efectos son más graves.

Lo interesante es la estrecha semejanza entre las pruebas que deben superar los novatos y los ritos de iniciación tribales. Si repasamos los seis tipos de pruebas impuestas al iniciado Thonga en el “recinto de los misterios”, basta repasar la prensa norteamericana para ver que cada una tiene su simil en los rituales de las cofradías goliardescas:

-*Golpes*. Michael Kalogris, de 14 años, pasó tres meses recuperándose en el hospital de las lesiones internas inflingidas en la ceremonia de iniciación de su fraternidad estudiantil. Se le había ordenado mantener las manos en la cabeza mientras los estudiantes más avanzados lo golpeaban repetidamente con puñetazos y patadas en el estómago y la espalda.

-*Exposición al frío*. Los veteranos abandonaron a un estudiante californiano de bachillerato en un bosque de la alta montaña, vestido tan sólo con una camiseta y unos calzoncillos. Mientras buscaba el camino que le conducía a casa, el joven cayó en un barranco, fracturándose los huesos y golpeándose la cabeza. Las heridas le impidieron continuar, y el frío lo mató unos días después.

-*Sed*. Dos universitarias de nuevo ingreso fueron encerradas en un desván y alimentadas con platillos abundantemente salados durante casi dos días. Nada se les dio de beber, excepto un par de vasos de plástico que podía llenar con la propia orina.

-*Alimentos repugnantes*. Once aspirantes de una sociedad estudiantil de California fueron obligados a ingerir, de un solo bocado, unas gigantescas rebanadas de hígado crudo bañadas en aceite. Uno de ellos fracasó en tres ocasiones: a la cuarta, finalmente logró ingerir el pedazo de carne, lo que le provocó una congestión letal.

-*Castigos*. Un alumno de nuevo ingreso, hallado culpable de una falta, fue castigado obligándole a mantener los pies bajo las patas de una silla plegable, mientras el más obeso de los estudiantes veteranos se le sentaba encima bebiendo una cerveza. El novato no se lamentó durante el castigo, pero terminó con los pies fracturados.

-*Amenazas de muerte*. Los jefes de una cofradía llevaron a un aspirante a la playa, ordenándole que “cavase su fosa” y luego se acostase dentro. Pero las paredes de la fosa se derrumbaron mientras el joven se encontraba todavía al interior, ahogándose antes de que los compañeros lograsen sacarlo.

Hay otra semejanza impresionante entre los ritos de iniciación de las tribus y las cofradías estudiantiles: son costumbres que no desean morir en absoluto, resistiéndose a todos los esfuerzos para eliminarlas o suprimirlas. Las autoridades, ya sean gobiernos locales o directivos de la universidad, han intentado convencer a estos grupos con amenazas, presiones sociales, acciones legales, edictos, premios y castigos, para que eliminen los aspectos más humillantes y riesgosos de sus ceremonias de iniciación, pero todo ha sido inútil. A veces se puede observar algún cambio, pues la vigilancia es muy fuerte, pero por lo común es más aparente que real y las pruebas más brutales se desarrollan simplemente en secreto, mientras dura el estado de emergencia.

En algunas universidades los responsables han buscado eliminar estas prácticas violentas sustituyendo la semana de iniciación con una serie de servicios de utilidad pública (una *Semana de la*

---

<sup>1</sup> De Whiting, Kluckhohn y Anthony (1958).

*Ayuda a una Semana del Infierno*<sup>1</sup>), o bien tomando el control directo de los rituales. Cuando no se pueden contrarrestar con astucia, dichas normas desencadenan una resistencia violenta. Por ejemplo, después de un episodio trágico, el rector de la Universidad del Sur de California emitió nuevas disposiciones: todos los ritos de iniciación debían ser previamente aprobados por las autoridades escolares y vigilados por el personal de la universidad durante su desarrollo.

Según lo dicho en un periódico de difusión nacional, “el nuevo ‘código’ desencadenó una oposición tan violenta que la policía municipal y los bomberos tenían miedo de entrar en el campus”. ¿Qué tiene de positivo estas prácticas para los grupos que las realizan? ¿Qué cosa les induce a frustrar con la astucia o la lucha abierta todo intento de eliminar los aspectos más peligrosos y degradantes de sus rituales de iniciación? Alguien ha dicho que los grupos mismos se forman de individuos psicológica o socialmente desequilibrados que necesitan dañar a los demás para satisfacer sus necesidades desviadas, pero una idea así no se confirma con los datos disponibles. Las investigaciones sobre la personalidad de los miembros de las cofradías, por ejemplo, demuestran que éstos tienen en realidad un equilibrio psicológico mayor a la de otros estudiantes. Del mismo modo, se nota la disponibilidad de estas asociaciones estudiantiles a comprometerse activamente en iniciativas cívicas o humanitarias. Lo que no están dispuestas a hacer es sustituir con servicios de utilidad pública las pruebas degradantes del ceremonial de admisión.

Así, el cuadro que surge es de personas normales, psicológicamente estables y socialmente comprometidas, que desarrollan grupalmente una crueldad aberrante una sola vez al año, al momento de la admisión de nuevos miembros. Por lo que se ve, la causa está en la ceremonia misma: su crueldad debe tener una importancia vital para el grupo, a la que no se está dispuesto a renunciar por nada del mundo.

Una explicación del fenómeno se halla en los resultados de un experimento poco conocido fuera de los confines de la psicología social. En 1959 dos jóvenes investigadores, Alliot Aronson y Judson Mills, decidieron comprobar la observación que “personas que soportan mucho dolor o sufrimiento para lograr algo tienen generalmente una consideración mayor respecto a quien obtuvo lo mismo con menos esfuerzo”. La brillante idea fue poner a prueba el fenómeno de las ceremonias de iniciación en su sede. Algunas estudiantes universitarias, sometidas a una ceremonia muy embarazosa para obtener la entrada a un curso de sexualidad, se convencieron de que el grupo y las discusiones fueron de enorme interés cuando los experimentadores dieron la instrucción de que los otros miembros se comportasen del modo más “insulso y desmotivador” posible. Otras estudiantes, que debieron superar una prueba mucho más leve, o de hecho ninguna, apreciaban mucho menos el nuevo grupo de discusión. Otra investigación<sup>2</sup> obtuvo los mismos resultados usando como ceremonia de iniciación una prueba dolorosa y severa: en esta, las estudiantes eran sometidas a una descarga eléctrica y, entre más prolongada era, más se convencían que el seminario donde habían sido aceptadas era interesante, inteligente y agradable.

Los tormentos, las fatigas y los golpes de los ritos de iniciación ahora comienzan a tener sentido. El Thonga que observa con lágrimas en los ojos al hijo de diez años que pasa la noche temblando de frío sobre la tierra desnuda en el “recinto de los misterios”, o el veterano que ríe nerviosamente mientras pocede a la golpiza ritual del novato, no son unos sádicos: sus actos son para la sobrevivencia del grupo, que sirven, paradójicamente, para estimular en los futuros miembros un concepto más alto de la sociedad a la que pasan a formar parte. Mientras se siga dando el caso que las personas aprecien más lo que han obtenido con fatiga y dolor, estos grupos continuarán practicando sus rituales. La lealtad y dedicación del que finaliza estas pruebas de iniciación aumentan enormemente la cohesión del grupo y sus probabilidades de sobrevivencia: una investigación en 54 culturas tribales ha mostrado que la mayor solidaridad de grupo se da en aquellas que tienen las ceremonias de iniciación más duras<sup>3</sup>. Dado que sabemos por el experimento de Aronson y Mills los

<sup>1</sup> Juego de palabras en inglés, contraponiendo *Help Week a Hell Week*. (N. del T.)

<sup>2</sup> Gerard y Mathewson (2966) publicaron el experimento con descargas eléctricas siete años después del trabajo de Aronson y Mills (1959).

<sup>3</sup> Young (1965) ha realizado la investigación.

efectos que una iniciación gravosa tiene para efectos de fidelidad de grupo, no sorprende nada la oposición a todos los intentos de eliminar este lazo tan decisivo.

Los militares no están exentos de este tipo de procesos: los sufrimientos y ordalías inflingidos a los nuevos reclutas son fuente de anécdotas proverbiales. El novelista William Styron, que realizó su servicio en la Marina, relata sus experiencias con un lenguaje a la mitad entre el rito tribal de iniciación y la iniciación estudiantil: “ejercicios sin fin bajo el sol ardiente, abusos mentales y físicos, humillaciones, el sadismo de los sargentos: estos insultos al espíritu, claustrofóbicos y terroríficos, hacen de los cuarteles de Quantico o Parris Island lo más parecido posible en el mundo libre a un campo de concentración”. Además de narrar la desolación de su “adiestramiento de pesadilla”, Styron habla también del resultado que se buscaba obtener: “cada *ex marine* que conozco, independientemente de la preferencia política o creencia espiritual desarrollada tras aquellos años de entusiasmo juvenil, considera su paso por el adiestramiento como una ‘prueba de fuego’ de la que salió más templado, dinámico y valeroso”.

¿Pero por qué creer en la historia de un narrador como William Styron, acostumbrado a confundir la frontera entre realidad y fantasía? ¿Por qué debemos darle oídos cuando sostiene que el carácter “infernado” de su adiestramiento militar no era sólo *eficaz*, sino además *deseado*, deseado para forjar determinados niveles de orgullo y camaradería entre los que sobrevivían a estas tribulaciones? Una confirmación de sus reflexiones nos llega desde un contexto nada novelado y fantasioso. El cadete John Edwards fue expulsado en 1988 de la Academia Militar de West Point por una acusación relativa al “paternalismo” autorizado al que los recién entrados a la Academia eran sometidos por parte de los veteranos, entre los cuales se encontraba el propio Edwards, para probar si estaban en grado de soportar los rigores del adiestramiento. ¿Qué había sucedido: acaso Edwards fue culpado por crueldad excesiva en las relaciones con los más jóvenes? No, todo lo contrario: pese a su capacidad para superar los rituales previstos al ingresar a la escuela, inmediatamente se había rehusado a dar el mismo trato a los novatos, considerándolo “absurdo y deshumanizador”. El suceso demuestra que, en los grupos para los cuales es esencial un sentimiento duradero de pertenencia y solidaridad, las ceremonias de iniciación arduas y onerosas producen ventajas relevantes a las que dichas organizaciones no renuncian fácilmente, ya sea en el caso de miembros aspirantes reacios a someterse al proceso, ya sea en el caso de superiores renuentes a aplicarla.

### *La elección interior*

Hasta ahora hemos aclarado algunos puntos importantes respecto al compromiso: su eficacia en modificar la imagen de sí mismo y el comportamiento futuro de una persona es máxima cuando el compromiso es activo, público y fatigoso.

Pero hay también otra propiedad que es más importante que todas las tres juntas. Para entender de qué se trata, debemos primero resolver dos pequeños misterios en el comportamiento de las cofradías estudiantiles y de los chinos que dirigían el programa de adoctrinamiento en Corea.

El primero es el rechazo de las cofradías a admitir en los ritos de iniciación aspectos de utilidad pública. Si a lo que tienden es la fatiga y el desagrado de las pruebas, ciertamente no faltan en ciertos servicios voluntarios en hospitales, centros de salud mental, salas de urgencia o bien en la restauración de edificios históricos. Además, actividades de ese tipo servirían para mejorar su imagen hacia la opinión pública. Parecería una buena razón para aceptarlas, pero no lo desean.

El otro misterio se refiere a los concursos de redacción política entre los prisioneros norteamericanos en Corea. Los chinos obviamente deseaban que participasen lo más posible, aunque los premios eran pequeños: algún cigarro o fruta fresca cuando mucho. En ese contexto no eran despreciables, aunque había recompensas mucho mayores (vestimenta, libertad de movimiento en el campo, privilegios postales) que los chinos habrían podido usar para aumentar la participación. En vez de ello, elegían deliberadamente usar las recompensas más pequeñas, no las más motivantes.

Aunque son muy diferentes ambas situaciones, las razones son iguales: se desea que uno sienta que lo hecho le *pertenece*, sin posibles excusas ni salidas. El chico que superó una prueba desagradable no debe tener la posibilidad de creer que la hizo por objetivos humanitarios, como el prisionero no debía descargar su conciencia atribuyendo las declaraciones filocomunistas a la perspectiva de una mayor recompensa. La intención es obtener un compromiso duradero, no una adhesión momentánea: no basta extraer algo, se necesita que el individuo asuma la responsabilidad interior de las propias acciones.

Vista la simpatía del gobierno chino por los concursos de redacción política, realizados para extraer declaraciones comprometedoras, no debería sorprender la oleada de concursos de este tipo acaecidos inmediatamente tras la masacre de Tiananmen en 1989, cuando el ejército regular masacró a muchos adherentes a las manifestaciones por la democracia. Tan sólo en Pekín, nueve periódicos progobierno y televisoras públicas convocaron a concursos para realizar escritos sobre la “represión de la revuelta contrarrevolucionaria”. Actuando en conformidad con su tradicional y perspicaz política de atenuación de las recompensas para los compromisos hechos públicamente, el gobierno chino no especificó cuáles serían los premios del concurso.

Las ciencias sociales nos enseñan que la responsabilidad interior de un comportamiento se acepta cuando se piensa que fue hecho por una libre elección, en ausencia de fuertes presiones externas. Una enorme recompensa implica una presión acorde, que puede inducir a realizar cierta acción, pero a no hacer sentir total responsabilidad. En consecuencia, no estaríamos comprometidos a mantener coherencia alguna con el acto. Lo mismo sirve para una amenaza fuerte: puede motivar una aceptación inmediata, pero difícilmente un compromiso a largo plazo.

Todo esto implica algunas consecuencias importantes para la educación de los hijos, al sugerir que se evite el recurso manido de amenazas o lisonjas para obtener de ellos cosas en las que deseamos que crean verdaderamente. Presiones específicas producirán quizá una obediencia temporal, pero si esto no basta, si queremos que se convengan de lo que hacen y continúen haciéndolo cuando no estemos allí para castigar o premiar, entonces debemos actuar de modo tal que se sientan personalmente responsables de las acciones que deseamos de ellos. Un experimento de Jonathan Freedman puede darnos algunas indicaciones sobre lo que se debe hacer y no hacer al respecto.

Freedman quería ver si lograría impedir que unos niños (todos varones de siete a nueve años) jugaran con un muñeco bellissimo, un complicado robot de baterías, simplemente porque, hacía más o menos mes y medio, les había dicho que no debían hacerlo. La hazaña no era fácil, obviamente, pero la idea era actuar de tal modo que los niños se convencieran por sí solos que no era bueno jugar con el objeto prohibido.

Obtener obediencia temporal fue fácil: bastaba amenazar con graves consecuencias en caso de sorprenderlos. El experimentador mostraba a los niños cinco juguetes y, tras haber dicho “no es bueno jugar con el robot. Si juegas con el robot me enojo de verdad y verás lo que te hago”, salía durante algunos minutos. De 22 niños, 21 no tocaron el objeto prohibido durante su ausencia (naturalmente, eran observados a través de un espejo a doble vista). Pero lo que interesaba era la eficacia de la amenaza pasado el tiempo, cuando el experimentador no estuviera allí. Para verificarlo, seis semanas después se presentaba a la escuela un asistente que elegía a los niños de la clase uno a la vez, lo llevaba a la habitación con los cinco juguetes y los sometía a una prueba de diseño, sin hacer la mínima referencia a la situación anterior; mientras observaba los diseños realizados, decía al niño que podía jugar con lo que deseara. Casi todo tomaban un juguete y de ellos el 77% elegía precisamente el prohibido. La amenaza de Freedman, tan eficaz en su momento, no servía ya en su ausencia.

Con otro grupo de 22 niños (todos igualmente varones de la misma edad) el proceso se cambió ligeramente: el experimentador no amenazaba y, antes de abandonar la habitación, se limitaba a decir que “no es bueno jugar con el robot”. La prohibición sin amenaza resultó igualmente eficaz a corto plazo: también aquí sólo uno tocó el robot durante la breve ausencia de Freedman.

La verdadera diferencia entre los dos grupos se hizo evidente seis semanas después: dejando el asistente que jugaran con lo que quisieran mientras corregía la prueba, la mayor parte de ellos evitaba el juguete prohibido, aunque fuese con mucho el más llamativo (los otros eran un submarino de

plástico de poco valor, un guante de beisbol para niños sin pelota, un pequeño fusil sin balas y un tractor). Entre los que se ponían a jugar con los objetos, sólo el 33% elegía el robot.

En los dos grupos había sucedido algo muy preciso. En el primero, la grave amenaza del experimentador era muy eficaz mientras había el riesgo de ser sorprendido, pero no así pasado el tiempo y en su ausencia; evidentemente, tal amenaza había enseñado no que era malo jugar con el robot, sino tan sólo que era imprudente hasta que pasase el peligro. En los otros, el suceso era interno: la advertencia sin amenaza no sólo tenía el efecto deseado, sino que les inducía a asumir la responsabilidad de evitar ese juguete mientras estuviesen solos. De algún modo, se les hizo concluir que no habían jugado con el robot porque no habían tenido la voluntad. Después de todo, no había castigos que explicasen de otro modo su comportamiento. Y así, pasado mes y medio, seguían ignorando el objeto prohibido porque el cambio se había dado dentro de ellos: ahora creían en no desearlo<sup>1</sup>.

Son claras las enseñanzas que se pueden recabar sobre la educación de los niños.

Supongamos que los padres deseen enseñar a un niño que es malo decir mentiras. Una amenaza grave puede tener efecto mientras estén presentes y puedan descubrirlo, pero no servirá para obtener el resultado principal: hacerle creer que no miente porque es el primer convencido que no se debe hacer. Para esto se requiere un método más sutil: se necesita darle una razón suficiente para ser sincero la más de las veces, pero no tan fuerte como para ser esta la única razón evidente de su sinceridad. Lo difícil está en hallar el justo medio, desde la simple invitación a una advertencia ligera, pero lo importante es reducir al mínimo indispensable la presión externa, de modo que el niño se vea motivado inicialmente a realizar la conducta deseada, pero al mismo tiempo puede sentirse personalmente responsable. Quizá no sea una tarea fácil, pero amerita realizarse para obtener un compromiso duradero, en lugar de un conformismo pasivo de breve duración.

Por las razones ya dichas, los profesionales de la persuasión prefieren el tipo de compromiso que produce un cambio interior. Ante todo, el cambio no sólo es adecuado a la situación, sino que se extiende a muchas situaciones afines; en segundo lugar, los efectos son duraderos. Así, si la imagen de uno mismo se transforma, volviéndose la de una persona animada por un espíritu cívico, muy probablemente dará pruebas de civismo incluso en muchas otras circunstancias y continuará haciéndolo mientras la nueva imagen de ciudadano modelo permanezca vigente.

Otra ventaja es que este tipo de compromiso se rige por sí solo, sin necesidad de continuarlo, sin derroche de fatiga y dinero, reforzando el cambio realizado: basta la necesidad de coherencia. Una vez que comenzó a considerarse un ciudadano modelo, nuestro sujeto verá las cosas bajo otra óptica, prestará atención a problemas de la comunidad que antes no veía, a escuchar las argumentaciones que antes no escuchaba y a encontrarlas más convincentes. En general, hará de todo para asegurar la validez de la elección hecha. Lo que cuenta en este proceso de producción continua de nuevas justificaciones del compromiso adoptado es que las razones adoptadas sean nuevas. Así, aunque las razones iniciales desaparezcan, pueden bastar por sí solas estas otras, descubiertas recientemente, para corroborar la idea de haber hecho lo justo.

Dicho mecanismo presenta enormes ventajas para quien desea usarlo en su beneficio. Si construimos nuevos apuntalamientos para sostener las elecciones ya hechas, un individuo sin tantos escrúpulos puede ofrecernos la carnada para inducirnos a elegir lo que le interesa y luego, una vez tomada la decisión, hacer desaparecer la carnada, seguro de que nuestra decisión se sostendrá por sí sola. Los vendedores de automóviles buscan muy seguido aprovecharse de esto. Es la táctica del “golpe bajo”, que conocí durante mis investigaciones de campo, mientras hacía de observador participante en una concesionaria Chevrolet, bajo la cobertura de un aspirante a vendedor.

Así pude ver el truco en acción. Con ciertos clientes se muestra un precio muy ventajoso hacia ciertos modelos, hasta de 400 dólares menos que la competencia, pero el buen negocio es sólo un señuelo para engatusar ingenuos. Una vez que el cliente decidió, se pone en marcha toda una serie de

---

<sup>1</sup> Este experimento importantísimo se describe a profundidad en Freedman (1966).



procesos que lo comprometen siempre más en la elección hecha (formularios que llenar, condiciones de venta, financiamiento, a veces probar el coche durante un día antes de firmar el contrato). Entre tanto, el cliente desarrollará automáticamente toda una serie de razones nuevas para sostener la elección hecha, prescindiendo ya del precio ventajoso.

Luego sucede algo nuevo. A veces es un “error” de cálculo (accesorios no contemplados, etc.) que el concesionario, para desviar las sospechas, lanza a la financiadora que realiza la cuenta; otras veces es una contraorden de la dirección en el último instante: como sea, la decisión se ha tomado, ¿y qué cosa son 400 dólares más frente a varios miles?

Otra forma más insidiosa es la sobrevaloración de lo usado en permuta: el cliente nota que la oferta es generosa y concluye rápidamente el negocio, pero luego, antes de la firma, interviene el responsable del sector de autos usados, diciendo que la valoración del vendedor es excesiva y debe equilibrarse al valor del mercado. El cliente, bien sabiendo que esta segunda oferta es la justa, la acepta, a veces incluso con un poco de sentimiento de culpa por haber intentado aprovecharse de una valoración demasiado favorable. Una vez vi a una mujer disculparse con mucho embarazo mientras firmaba el contrato y al vendedor sonreír con aire magnánimo.

Sea cual sea la versión adoptada, la secuencia es siempre la misma: se ofrece una ventaja que induce la decisión de adquirir; poco tiempo después, pero antes de cerrar el contrato, esa ventaja inicial viene retirada cortésmente. Parece increíble que el cliente acepte comprar un auto en tales condiciones, pero así funciona, no con todos pero con tal frecuencia que los revendedores pueden usarla sistemáticamente, los cuales han entendido bien cómo una elección inicial construye por sí sola su sistema de apoyo, apoyada en toda una serie de justificaciones nuevas. Frecuentemente dichas justificaciones colocan la decisión en un pedestal tan sólido que se mantiene incluso cuando el vendedor, con un golpe de mano, retira el único sostén inicial. En ese punto la pérdida no parecerá tan grande al cliente, que se consolará con todas las demás razones que halló para justificar su elección. A nadie le viene a la mente que esas razones no habrían siquiera existido si antes no se hubiese hecho la elección<sup>1</sup>.

Según la motivación usada, todas las técnicas de persuasión examinadas en este libro pueden ser usadas para bien o mal. No debe maravillar que incluso la táctica del golpe bajo puede usarse para fines socialmente útiles. Por ejemplo, una investigación realizada en Iowa demuestra que puede servir para estimular el ahorro de energía por parte de los dueños de inmuebles<sup>2</sup>. El trabajo, dirigido por Michael Pallak, comenzó a principios de invierno, cuando un entrevistador se presentó en las casas dotadas de calefacción a gas, dando algunas sugerencias para el ahorro de energía e invitando a los propietarios a consumir menos en el futuro. Todos aceptaron, pero el examen de las boletas a un mes de distancia, y luego al finalizar el invierno, demostró que no había ningún ahorro real.

Como era de preverse, no bastaban sugerencias y buena intención, y el equipo probó una estrategia diferente en un barrio similar de la población: además de las recomendaciones acostumbradas, el entrevistador ofrecía la posibilidad de ver su nombre publicado en el periódico, como ejemplo de sentido cívico y buenos hábitos. El efecto fue inmediato: un mes después, la revisión de los medidores indicaba que cada una de estas familias había ahorrado un promedio de 119 metros cúbicos de gas. Entonces la carnada inicial se quitó: a todos les llegó una carta informando de la imposibilidad de publicar sus nombres en el periódico.

Al finalizar el invierno se examinaron los efectos de dicha carta en los hábitos de consumo energético en las familias: ¿habían revertido? Nada de eso: en los siguientes meses invernales habían ahorrado *más* metano que en el primer mes, cuando todavía esperaban ver publicado su nombre. En términos porcentuales, el ahorro había sido del 12.2% en el primer mes, pero luego había subido a 15.5% para todo el resto del invierno.

---

<sup>1</sup> El lector que desee datos más sólidos de mis observaciones subjetivas hacia el concesionario, o acerca del funcionamiento de esta táctica, puede consultar algunos artículos que demuestran la eficacia en condiciones experimentales controladas: Cialdini et al (1978), Burger y Petty (1981), Brownstein y Katzev (1985) y Joule (1987).

<sup>2</sup> Una descripción rigurosa de esta investigación sobre ahorro energético se encuentra en Pallak et al. (1980).

Aunque en este rubro jamás podemos tener certeza absoluta, cierta explicación salta inmediatamente a la vista. Una vez inducido por la promesa de publicidad en los periódicos, el compromiso para el ahorro de energía comenzó a generar por sí solo sus puntales: nuevos hábitos de consumo, orgullo por el espíritu cívico, la convicción de la necesidad de reducir la dependencia del poblado hacia las fuentes energéticas externas, la disminución de las boletas, la satisfacción moral de saberse negar ciertas comodidades, pero sobre todo la nueva imagen de sí como personas que tienen una mentalidad decididamente orientada hacia el ahorro de energía. Con todas estas nuevas razones de apoyo, no asombra que el compromiso se haya mantenido incluso tras haber desaparecido el único apoyo inicial.

Lo extraño es que, una vez perdida la idea de la publicidad, las familias no se limitaron a mantener los hábitos adquiridos, sino que se comprometieron aún más. Se pueden dar explicaciones infinitas, pero la que me convence más es esta. En cierto sentido, la perspectiva de reconocimiento público hace totalmente propio el compromiso adquirido: de todas las razones era la única externa. Así, cuando llegó la carta de revocación, desaparecía el único impedimento para sentir el nuevo hábito exclusivamente como fruto de una elección personal. La imagen de sí como ciudadano modelo surgía reforzada, sin reservas de algún tipo, y motivaba a comprometerse aún más en el ahorro de energía. Sea o no esta la explicación justa, una repetición del experimento hecha por el propio Pallack demuestra que los resultados no son nada accidentales.

La nueva investigación se realizó en verano siempre en Iowa, en familias que tenían un sistema de aire acondicionado. La promesa de publicidad en el periódico produjo en el mes de julio un ahorro de 27.8% en el consumo de electricidad, frente a un barrio similar no contactado o no tentado con la falsa promesa. A fines de julio se hizo llegar la carta de revocación. En vez de regresar a los viejos hábitos, las víctimas del truco llegaron, en agosto, a un ahorro del 41.6%. Evidentemente, inducidos a la elección por una perspectiva inicial, se han mantenido aún más fieles tras desaparecer la carnada con un acto de magia.

## CÓMO DECIR NO

“La coherencia es el terror de las mentes pequeñas”. O al menos así dice una cita de Ralph Waldo Emerson. A decir verdad, parecería que la coherencia interior es un distintivo de las personas lógicas e intelectualmente dotadas, mientras que su ausencia caracterizaría a los individuos más inseguros y limitados. Me parecía extraña una afirmación de este tipo por parte de un autor del calibre de Emerson, por lo que confronté la fuente de la cita, en el ensayo intitolado *Self-reliance*. En realidad, las palabras exactas son: “Una coherencia *estúpida* es el terror de las mentes pequeñas”.

Por oscuras razones, la erosión del tiempo terminó por borrar una distinción crucial.

Sin embargo, no debemos perder de vista tal distinción, porque es fundamental a fin de mostrar la única defensa efectiva que conozco contra las armas de la persuasión representadas por el mecanismo combinado del compromiso-coherencia. Aunque la coherencia generalmente es positiva, existe una variedad estúpida que debe evitarse. Emerson hablaba de esta tendencia automática e impensada hacia la coherencia, y es justamente ésta de la que debemos cuidarnos, porque nos expone a los trucos de quien desea aprovecharla en su beneficio.

Por otro lado, también la forma más automática de coherencia tiene su utilidad, permitiéndonos en la mayor parte de casos realizar las acciones justas con gran ahorro de tiempo y energía. No podemos eliminarla del todo: si, en vez de proceder más o menos automáticamente en armonía con nuestras decisiones y acciones previas, nos detuviéramos a pensar cada vez, jamás lograríamos nada. La única salida es intentar saber cuándo nuestra tendencia automática a la coherencia nos arriesga a elegir mal. Existen ciertas señales, en realidad dos tipos diversos de señales, que pueden ponernos en aviso.

La primera señal es fácil de reconocer: la sentimos en la boca del estómago cuando notamos que estamos a punto de caer en una trampa, al punto de aceptar cualquier cosa que *sabemos* no

deseamos. Me ha sucedido un centenar de veces. Un caso particularmente memorable fue hace varios años, mucho antes que me interesase por las armas de la persuasión. Era una tarde de verano y se presentó a la puerta de casa una bella chica, muy vistosa y ligera de ropas, pidiéndome que participase en un sondeo. Debo admitir que para quedar bien exageré un poco mis respuestas; he aquí la conversación:

ENTREVISTADORA: Hola, estoy realizando un sondeo sobre los hábitos de consumo en espectáculos y diversiones en los habitantes del barrio. ¿Puede responder a ciertas preguntas?

CIALDINI: Pase y siéntese.

E: Gracias. ¿Cuántas veces a la semana cena fuera en promedio?

C: Digamos tres o cuatro veces. Pero en verdad, cada vez que puedo: me gustan los buenos restaurantes.

E: Bien. ¿Y ordena vino durante la cena?

C: Sólo si es de importación.

E: De acuerdo. Hablemos de cine: ¿va con frecuencia?

C: ¿Al cine? No me cansaría jamás de ver buenas películas, especialmente con subtítulos. ¿Y a usted? ¿Le gusta ir al cine?

E: Sí, pero regresemos al sondeo. ¿Va frecuentemente a conciertos?

C: Seguro. Obviamente música sinfónica, ante todo, pero pueden gustarme también los grupos pop de calidad.

E: (Tomando nota) ¡Magnífico! Una última pregunta. ¿Asiste a espectáculos teatrales o al ballet?

C: Ah, el ballet... El movimiento, la gracia, la forma... Escriba que *adoro* el ballet, y que no pierdo ocasión para estar en uno.

E: Perfecto. Déjeme revisar los datos un momento, Sr. Cialdini.

C: "Doctor" Cialdini... Pero más informalmente, llámeme Bob.

E: De acuerdo, *Bob*. Según la información que me ha dado, ¡me alegra decirle que podría ahorrar hasta doce mil dólares con nuestra tarjeta Clubamerica! Pagando una modesta cuota de inscripción, tendrá derecho a descuentos en muchas de las actividades que me ha dicho. Seguramente una persona socialmente activa como usted querrá aprovechar los enormes beneficios que nuestro club puede ofrecerle en todas las iniciativas que dice realizar.

C: (ya en la trampa) Eh... pues... sí, pienso que sí.

Recuerdo bien la presión que sentí en el estómago mientras balbuceaba el sí. Era una advertencia clara, pero no lograba encontrar la salida: rechazar el ofrecimiento a este punto significaba parecer un mentiroso, o bien un tonto. Así que pagué mi cuota de inscripción, pese a saber que la situación había sido predefinida para constreñirme gracias a la necesidad de ser coherente.

Ahora ya no me sucede: he aprendido a escuchar las señales del estómago y he descubierto cómo tratar a quien busca usar contra mí el principio de coherencia. Simplemente, me pongo a explicar calmadamente lo que intentan hacer, aclaro la diferencia que hay entre una coherencia sana y racional frente la que Emerson llamaba "terror de las mentes pequeñas" y le acompaño gentilmente a la puerta. Es un contraataque perfecto: aunque se desconcierte o se ponga rojo, el efecto queda garantizado en todo caso.

A veces intento imaginar como habría terminado todo si esta atractiva propagandista me visitase no en aquel entonces, sino hoy. Pienso que la conversación se habría desarrollado del mismo modo, pero con diferente final:

ENTREVISTADORA: ... Seguramente una persona socialmente activa como usted querrá aprovechar los enormes beneficios que nuestro club puede ofrecerle en todas las iniciativas que dice realizar.

CIALDINI: (con gran desenvoltura) Pienso en verdad que no. Mire, me doy cuenta perfectamente de lo que ha pasado: la historia del sondeo no es más que un pretexto premeditado por su patrón para inducir a los hombres a sacar provecho de su rica vida social, verdadera o presunta, quizá exagerando, como puede ser natural, frente a una entrevistadora agradable y con gestos corteses. Por ende, no me interesa su asociación, a la luz de lo que Emerson ha dicho sobre la coherencia estúpida y los terrores de la mente.

E: (abriendo los ojos) ¿Cómo?

C: Mire, lo que le dije en el transcurso de su "sondeo" no importa. Me niego a quedar atrapado en una secuencia mecánica de compromiso y coherencia.

E: ¿Eh?

C: De acuerdo, pongámoslo en estos términos. Sería estúpido de mi parte gastar dinero en algo que no deseo, y el no desear su tarjeta me lo advierte una autoridad excelente: mi estómago. Si aún así cree que me volveré socio de su club, probablemente todavía cree en la cigüeña. ¿Le queda claro mi razonamiento?

E: (ya en la trampa) Eh... bueno.... sí, pienso que sí.

Por desgracia, la señal que puede llegar de la boca del estómago no es muy sutil y surge sólo cuando es ya evidente que estamos a punto de caer en la trampa. En otros casos más ambiguos necesitaremos otros indicios. Se trata de responder a una pregunta muy complicada: “¿Sabiedo lo que sé, si pudiese volver atrás haría la misma elección?” La dificultad está justamente en definir “lo que ahora sé”: ¿qué tanto de esto es el resultado de un desesperado intento por justificar la decisión tomada?

La cuestión importante es si nuestras convicciones son únicamente intelectuales, puras y simples racionalizaciones o bien responden a un sentimiento profundo. Por la investigación psicológica sabemos ya que la respuesta emotiva hacia cierto objeto llega una fracción de segundo antes de que podamos traducirla en términos cognitivos y racionalizarla<sup>1</sup>. Si nos educamos para escuchar esta señal, aunque sutil, deberemos ser más capaces de responder también a interrogantes complejas. Con esto no quiero decir que lo que sentimos por algo siempre es diferente o más confiable de lo que pensamos. Por el contrario, está claramente demostrado que nuestras emociones y convicciones no siempre van en la misma dirección. Cuando la situación es tal que una decisión comprometedora puede haber producido fácilmente racionalizaciones en apoyo propio, la reacción emotiva inmediata puede darnos con frecuencia el mejor consejo. La cosa vale sobre todo en los casos donde el problema fundamental se refiere justamente a los sentimientos y las emociones.

He comenzado a recurrir también a este sistema, cada vez que me surge la sospecha de estar obedeciendo a una coherencia estúpida. Un ejemplo simple: una vez me detuve en una gasolinera que daba su producto a un precio más bajo que las otras. Pero cuando ya tenía la manguera en la mano, me di cuenta que el precio mostrado era exactamente idéntico al de otras sucursales. Se lo hice notar al propietario, que pasaba por ahí, y éste farfulló con aire de poca convicción que el precio había aumentado justamente el día anterior y no habían tenido tiempo de cambiar el cartel.

Un rápido examen de conciencia (“Sabiedo lo que ahora sé sobre el precio de la gasolina, ¿qué haría si volviera atrás?”) bastó para hacerme entender que no me habría detenido, no obstante las justificaciones que buscaba (“Pero en realidad tengo casi la reserva”, etc.). Quedaba otro problema: como ya estaba allí, manguera en mano, quizá habría sido más inteligente usarla que ir a comprar gasolina en otro lado al mismo precio. Para resolver esto llegó el encargado: me preguntó qué hacía ahí parado, y ante mi respuesta de no gustarme la diferencia de precio me replicó: “Si piensas que quiero joderte, deja esa manguera y lárgate”. Ahora sí, fui perfectamente coherente con lo que pensaba en el fondo.

## APÉNDICE

---

<sup>1</sup> Para un resumen de estos datos, véase Zajonc (1980).

## CARTA DE UNA MUJER DE PORTLAND

*Caminaba por el centro de Portland rumbo a una cita para un almuerzo, cuando un joven atractivo y de sonrisa amigable me detuvo diciéndome: “Disculpe. Estoy participando en un concurso y necesito a una señora de bello rostro como usted que me ayude a ganarlo”. La solicitud me causó escepticismo, porque veía pasar por ahí numerosas mujeres más atractivas que yo; de cualquier manera, el joven me había tomado un poco por sorpresa, y tenía curiosidad por saber realmente lo que deseaba. Me explicó que habría logrado los puntos para dicho certamen convenciendo a perfectas desconocidas para que le dieran un beso. Me considero una persona bastante equilibrada como para no dar pie a este tipo de acercamientos, pero mi interlocutor era muy insistente y además se me hacía tarde para la cita. Entonces pensé: “Qué diablos, le daré el beso y terminamos”. Así, yendo contra mi buen sentido natural, ¡le di un beso en la mejilla a este perfecto desconocido en medio del centro de Portland!*

*Quizá pensaba de habérmelo quitado de encima, pero esto sólo era el inicio. Imagine la incomodidad que tuve ante la reacción que tuvo el joven con mi beso: “Usted besa muy bien, pero el verdadero concurso en el que participo consiste en vender inscripciones. ¿Quizá alguna de estas revistas le interesa?” A este punto debí tirarle un puñetazo al tipo y largarme, pero el consentimiento que había mostrado a su primera solicitud desencadenó en mí la necesidad de coherencia y me motivó a condescender también a la segunda. Todavía no puedo creerlo, pero me inscribí realmente a una revista de esquí (que por otro lado me gusta, pero a la que no tenía intención alguna de inscribirme), pagué al joven la cantidad de cinco dólares y huí a toda prisa, con toda la frustración e impotencia que se sienten cuando se hace algo sin entender el por qué.*

*Todavía hoy me causa desagrado recordar dicho episodio, pero tras haber leído su libro tengo al menos una idea de lo que sucedió. Esta táctica resultó eficaz porque los compromisos tomados (incluso pequeños, como el beso en mi caso) motivan a las personas a buscar justificaciones para ellos, comprometiéndose así posteriormente. En mi situación, había justificado la adhesión a la segunda petición porque era coherente con mis acciones anteriores. Si hubiese escuchado las “señales del estómago”, me habría ahorrado esa humillación.*

Logrando sacarle un beso a la señora, el vendedor se aprovechó del principio de coherencia en dos modos. Primero, cuando solicitó y obtuvo, mediante el beso, su ayuda para el concurso, le extrajo subrepticamente una adhesión al propio objetivo. Segundo, parece demasiado natural (es decir, coherente) afirmar que si una mujer llega al grado de besar a un hombre, con mayor razón no debería haber barreras en brindar una pequeña ayuda.

# La aprobación social

## *Nosotros somos la verdad*

Ahí donde todos piensan del mismo modo,  
ninguno piensa en un gran qué.  
-WALTER LIPPMANN

No conozco a nadie que guste de las risas pregrabadas de los programas televisivos. He realizado una pequeña encuesta informal y las respuestas eran uniformes: la alegría artificial de la TV, con sus estallidos de risa de un público inexistente, irritaba a todos como un recurso estúpido, vacío, obvio y monótono. Esto lo hice en un pequeño suburbio, pero apostaría que es la opinión de la mayoría del público.

Entonces, ¿por qué dicha práctica es tan popular entre los directores de televisión? Son personas que han hecho carrera justamente porque saben dar al público lo que quiere, y aun así usan sistemáticamente estas bandas sonoras que los espectadores consideran muy desagradables. Y lo hacen venciendo la resistencia de muchos actores, directores y autores, que buscan la eliminación de las carcajadas falsas del programa grabado; petición que raramente, y no sin luchas previas, es tomada en cuenta.

¿Qué atrae tanto a los funcionarios de las redes televisivas? ¿Por qué empresarios sagaces y experimentados defienden a capa y espada una práctica que el público considera molesta y los autores ofensiva? La respuesta es simple y al mismo tiempo preocupante: conocen los resultados de la investigación científica. Diversos experimentos muestran que el uso de risas pregrabadas induce a los espectadores o escuchas a reír más seguido y más prolongadamente<sup>1</sup>; incluso los juicios generales sobre los programas resultan más positivos, en el sentido que se consideran más divertidos y chistosos. Además, algunos datos indican que el efecto sugestivo es máximo cuando las ocurrencias son de pésimo gusto.

A la luz de estos datos, la actitud de los productores televisivos es perfectamente lógica. Insertar risas falsas en la banda sonora estimula la respuesta deseada del público a programas que buscan ser ingeniosos y divertidos, sobre todo cuando no lo logran. Visto de ese modo, no asombra que las penosas comediuchas de ciertas series televisivas sean continuamente subrayadas por carcajadas homéricas. Esos productores saben muy bien lo que hacen.

Pero, una vez resuelto este pequeño misterio, nos queda una pregunta más difícil: ¿por qué funciona un truco tan banal? No son los directores de los programas los que resultan extraños, sino más bien la respuesta del público. ¿Por qué debemos reír más ante una ocurrencia que navega sobre un mar de alegría prefabricada? En realidad, la cosa no engaña a nadie: cualquiera está en grado de reconocer las risas puestas artificialmente sobre la pista magnética, tan vistosamente falsificadas, y sabe muy bien que nada tiene que ver con la calidad humorística de la broma. Así y todo, un truco tan transparente funciona igualmente.

Para comprender las razones de dicha eficacia, debemos entender primero otra arma potente de persuasión: el principio de la aprobación social. En pocas palabras, según este principio, uno de los

---

<sup>1</sup> Los datos sobre la eficacia de las risas grabadas provienen de investigaciones como las de Smith y Fuller (1972), Fuller y Sheehy-Skeffinton (1974) y Nosanchuk y Lightstone (1974); el último de estos trabajos indica que la eficacia es máxima con material de mala calidad.

medios que usamos para decidir lo que es justo es tratar de descubrir que consideran los demás justo. El principio vale especialmente para determinar cuál es el comportamiento correcto en determinada situación: ya se trate de decidir qué hacer con un paquete vacío en el cine, a qué velocidad manejar en un tramo de autopista, o cómo degustar un pollo en el restaurante, las acciones de las personas que tenemos alrededor tendrán un peso importante en la decisión.

La tendencia a considerar más adecuada una acción cuando la hacen los demás normalmente funciona bien. Por regla general, cometeremos menos errores actuando según la evidencia social que al contrario. Este aspecto de la aprobación social es su mayor punto de fuerza, pero también su debilidad. Como otras armas de la persuasión, nos ofrece un atajo para decidir cómo comportarnos, pero al mismo tiempo nos expone a los ataques de los que buscan sacarle provecho.

En el caso de las risas grabadas, respondemos a la aprobación social de manera totalmente automática e impensada: no es la risa auténtica de los demás lo que nos ayuda a definir la situación, sino un estímulo artificial, aislado de todo contexto. El ejemplo de la pava y la mofeta es instructivo al respecto: se recordará que el “chip-chip” del polluelo es el estímulo que motiva el comportamiento materno de la pava, tan es así que es posible inducirla a proteger amorosamente a una mofeta desecada, con tal que emita ese sonido.

La lección derivada ilustra bien la relación que hay entre el telespectador medio y el productor televisivo que proporciona la banda sonora con las carcajadas: el primero está tan habituado a tomar las reacciones divertidas de los demás como prueba de que efectivamente hay que reír, que responde al simple sonido de un público inexistente justo como la pava al “chip-chip” fingido de la mofeta. El truco de las carcajadas grabadas se aprovecha de nuestra preferencia por los atajos, de nuestro hábito a actuar irreflexivamente basados en pruebas parciales.

Sin duda que los productores televisivos no son los únicos en realizar tal práctica. El principio de la aprobación social se disfruta en las situaciones más variopintas. Por ejemplo, el barman no deja de colocar en el platillo de las propinas algunos billetes, para dar la impresión de que la propina mínima de un dólar es el comportamiento justo. Lo mismo hacen en ocasiones los sacristanes al momento de la limosna en la iglesia. Es ya sabido que los predicadores fundamentalistas distribuyen entre el público a algunos fieles instruidos para adelantarse en el momento justo y dar así un testimonio u ofrendas. Estos preparativos los describen algunos investigadores de la Universidad del estado de Arizona, infiltrados en la organización del predicador Bill Graham: “Cuando Graham llega a la ciudad y se presenta, hay un pequeño ejército de seis mil fieles a la espera, con instrucciones sobre la hora exacta en la que deben presentarse para dar la impresión de una multitud espontánea”<sup>1</sup>.

Incluso publicistas y vendedores insisten mucho en la idea de que cierto producto logra gran éxito: para lograrlo no necesitan convencer de su bondad, basta decir que muchos otros piensan así. Del mismo modo que los escritos elogiosos, se dedica mucho tiempo y espacio a mostrar a los elogiadores. El mensaje es claro: “Si otros decidieron dar algo, debe ser bueno”. Durante el periodo punta de las discotecas, ciertos administradores se forjaron una sólida aprobación social creando largas colas de espera fuera del local, aunque al interior hubiese bastante lugar.

Incluso en el campo científico se han usado métodos basados en el principio de la aprobación social, a veces con resultados sorprendentes. Un psicólogo en particular, Albert Bandura, ha sido el primero en aplicar métodos de este tipo en la terapia del comportamiento. Junto a sus colaboradores, demostró que es posible eliminar las fobias con una facilidad impresionante. Por ejemplo, en uno de sus primeros trabajos, a niños en edad preescolar que tenían miedo a los perros se les hacía observar durante 20 minutos al día a otro chico de su edad que jugaba tranquilamente con un perro: esta simple muestra producía un cambio tan evidente que tras cuatro días el 67% de los niños aceptaba tranquilamente entrar a un recinto junto con un perro y continuaba jugando sin temor al animal

---

<sup>1</sup> Los investigadores infiltrados en el movimiento de Graham, y de los cuales se ha tomado la cita, son Altheide y Johnson (1977).

incluso después de que todos los demás se hubiesen ido. Y no sólo eso, pues a un mes de distancia el cambio no había desaparecido, sino que los niños aceptaban el contacto con los perros más gustosamente.

En una segunda investigación, siempre con niños temerosos de los perros, surgió otro dato de gran importancia práctica: para obtener el efecto no es indispensable una demostración directa, sino que bastan ejemplos grabados. Los más eficaces resultaban ser pequeñas grabaciones en las que aparecía no un niño solo, sino varios niños que jugaban cada uno con su perro. Por cuanto parece, el principio de la conformidad social funciona mejor cuando muchas personas brindan un comportamiento<sup>1</sup>.

La poderosa influencia de los ejemplos grabados para modificar la conducta de los niños se puede usar en el tratamiento de diversos problemas. Algunos resultados muy convincentes los encontramos en el trabajo de Robert O'Connor, un psicólogo que se ha ocupado de la inhibición social en edad preescolar, o bien de aquellos niños muy tímidos que permanecen aislados al margen de las actividades y los grupos de compañeros. Preocupado porque la formación precoz de un modelo de aislamiento crease dificultades persistentes en la adaptación social, O'Connor buscó revertir esta tendencia con un método muy simple. Presentó una grabación con once escenas a un grupo de niños altamente aislados, elegidos en cuatro escuelas maternas: en cada una se veía al inicio un niño solitario (siempre diferente) que observaba a distancia una actividad de grupo y luego se unía activamente a sus compañeros, con alegría de todos. El efecto fue asombroso: esos niños comenzaron inmediatamente a participar en las actividades de grupo con una vivacidad similar a la de todos los demás. Todavía más extraordinario es lo que O'Connor<sup>2</sup> pudo observar al volver a examinar la situación seis semanas después: los niños aislados que no habían asistido a la proyección seguían aislados como antes, mientras que los que la habían visto eran los más activos de su grupo. Por lo que se ve, una grabación de 23 minutos, vista una sola vez, había bastado para revertir un modelo de comportamiento potencialmente desadaptativo. Así es el poder del principio de aprobación social.

Cuando se habla de ejemplos que ilustren el efecto de este mecanismo, hay uno que prefiero por varios motivos: es un ejemplo excelente del método injustamente ignorado de la observación participativa, ofrece datos interesantes a disciplinas muy diversas, desde la historia a la psicología o a la teología, pero sobre todo demuestra cómo podemos usar la aprobación social para asegurar que parezca verdadero lo que deseamos que sea verdadero.

Es una historia muy antigua, que nos obliga a considerar documentación que se remonta en el tiempo, pues el pasado está diseminado de movimientos religiosos milenaristas, de sectas que han profetizado para esta o aquella fecha la llegada de una época de redención y bendición para los creyentes, precedida invariablemente de un cataclismo apocalíptico. Pero el hecho de que la predicción no se haya verificado nunca, más que reducir la cantidad de adeptos, casi siempre les reforzó en sus convicciones. Desafiando el ridículo, se daban al apostolado con un fervor, si es posible, acrecentado por el fallo. Así fue para los montanistas del siglo II en Turquía, para los anabaptistas holandeses del XVI, para los sabáticos de Izmir del siglo XVII, para los milenaristas americanos del XIX.

Gracias a tres investigadores de la Universidad de Minnesota, Leon Festinger, Henry Riecken y Stanley Schachter, conocemos internamente a un culto milenarista afincado en el moderno Chicago.

---

<sup>1</sup> Para una descripción completa del tratamiento de la fobia a los perros, véase Bandura, Grusec y Menlove (1967) y Bandura y Menlove (1968).

<sup>2</sup> Otras investigaciones, además de la de O'Connor (1972) indican que también existe el otro lado de la moneda. El efecto dramático de las grabaciones con niños es fuente de gran preocupación para quien piensa en la frecuencia de escenas de agresividad y violencia en la TV. Las consecuencias son más que simples, pero los datos de un experimento riguroso de Robert Liebert y Robert Baron (1972) parecen amenazantes. A un grupo de niños se les presentaron fragmentos de un programa con escenas de agresión voluntaria: en seguida, estos niños se comportaban de manera significativamente más agresiva a los otros que habían visto un programa no violento (una carrera de caballos). El resultado valía para ambos grupos de edad examinados (5-6 años y 8-9 años) y para ambos sexos.



Infiltrados en la secta junto con otros colaboradores, han podido darnos un relato de primera mano sobre los acontecimientos previos y posteriores a la fecha del “fin del mundo”<sup>3</sup>.

El culto era pequeño, una treintena de adeptos, guiado por un hombre y una mujer de edad media, a los que se les dieron los nombres ficticios de Thomas Armstrong y Marian Keech. El Dr. Armstrong, médico en un centro universitario, se interesaba de tiempo atrás por el ocultismo, el misticismo y los platillos voladores, y por ende era el experto del grupo sobre estos temas. Pero el centro de la atención era la Sra. Keech, que ese año había comenzado a recibir de los “Guardianes”, entidades espirituales extraterrestres, unos mensajes que daba a conocer mediante la “escritura automática”. Los mensajes de los Guardianes, vagamente inspirados en la tradición cristiana (de hecho, uno de ellos, llamado Sananda, se “reveló” al final como la encarnación de Jesús), terminaron por constituir el núcleo central de las creencias del grupo.

Las transmisiones de los Guardianes, siempre objeto de gran discusión y exégesis, adquirieron un peso nuevo cuando comenzaron a predecir una gran catástrofe inminente: un diluvio que comenzaría en el hemisferio occidental y que finalmente sumergiría al mundo entero. Aunque al principio los adeptos estuvieron comprensiblemente alarmados, nuevos mensajes les aseguraron que todos los que creyesen en las “lecciones” dadas a través de la Sra. Keech se salvarían antes del diluvio en unos platillos voladores. Respecto a los detalles del rescate no se decía mucho, excepto la invitación a estar listos repasando ciertas frases de rigor (“Dejé mi sombrero en casa”; “¿Cuál es tu pregunta?”; “Todos mis bienes los llevo conmigo”) y eliminando de la vestimenta todas las partes metálicas, pues la presencia de metal a bordo de las aeronaves sería “extremadamente peligroso”.

Observando los preparativos durante la semana anterior a la fecha fatídica, los investigadores notaron con particular interés dos aspectos importantes en el comportamiento de los adeptos. El primero era la total convicción que inducía a muchos a realizar actos definitivos previos al escape de esta tierra condenada, frecuentemente enfrentando la amenaza de acciones legales por interdicción o reforzamiento de la patria potestad, dejando el trabajo o los estudios, y en algunos casos deshaciéndose de objetos propios que dentro de poco no les servirían de nada. Eran personas convencidas de poseer la verdad y dispuestas por ello a soportar enormes presiones sociales, económicas y legales. Su credo se reforzaba tras superar cada una de estas pruebas.

El segundo aspecto interesante era una curiosa forma de inactividad. Pese a estar convencidos de la validez del credo, hacían sorprendentemente poco por difundirlo. Habían hecho pública la profecía al inicio, pero no buscaban prosélitos: estaban dispuestos a dar consejos al que hiciese caso de la alarma, pero nada más.

Su desdén por el proselitismo se manifestaba de otras formas. Muchas cosas se mantenían en absoluto secreto: las copias sobrantes de las “lecciones” se quemaban; se instituyeron frases de rigor y señales de reconocimiento; se prohibió hablar con extraños respecto al contenido de ciertas grabaciones, tan secretas que ni siquiera los más antiguos estaban autorizados a tomar apuntes. La publicidad se evitaba a toda costa: al acercarse el diluvio, llegaban más reporteros al cuartel general del culto, en la casa de Keech, pero regularmente se les alejaba o ignoraba. Un nuevo asalto de los medios se dio cuando el Dr. Armstrong, debido a sus actividades religiosas, fue despedido del centro médico universitario (debió amenazar a un periodista particularmente insistente con una acción legal). El último asedio se dio en la vigilia del “diluvio universal”, cuando una legión de reporteros asaltó a los adeptos para obtener información. Los investigadores describieron después con admiración la actitud del grupo en esta fase: “Expuestos a una enorme publicidad, hicieron de todo para evitar la fama; no obstante las numerosas posibilidades de hacer prosélitos, siguieron evasivos y reservados, comportándose casi con superior indiferencia”.

Al final, limpia la casa de todos los reporteros y conversos de última hora, los adeptos comenzaron a prepararse para la llegada de la astronave, prevista para medianoche. La escena, vista con los ojos de los investigadores, debe haber sido una obra de teatro del absurdo. Personas del todo normales –amas de casa, estudiantes, un periodista, un médico, un vendedor de herramientas con su madre- participaban con mucho empeño en la tragicomedia. Tomaban órdenes de dos personas que

---

<sup>3</sup> Un análisis apasionante de la experiencia se encuentra en Festinger, Riecken y Schachter (1956).

estaban periódicamente en contacto con los Guardianes: a los mensajes de Sananda transcritos por la Sra. Keech en trance, se agregaban esa noche las instrucciones que el “Creador” mandaba por boca de un ex esteta. Todos repasaban con cuidado sus frases, repitiendo en coro lo que debían decir antes de subir a la nave. Discutían seriamente si la llamada telefónica de un supuesto “Capitán Video” (era el nombre de un personaje televisivo de la época) debía interpretarse como una burla o como un mensaje en código de los salvadores. Todos estaban vestidos para la ocasión: obedeciendo a la orden de no llevar a bordo nada metálico, llevaban ropas arruinadas a las que se había eliminado todo rastro mínimo de metal (ojillos de los zapatos, ganchos y varillas de sostenes, cierres de pantalones, así como cinturones o tirantes sustituidos por trozos de cuerda).

A este punto, uno de los investigadores pudo palpar con la mano el fanatismo: 25 minutos antes de medianoche, anunció que había olvidado cortar la cremallera del pantalón. En el relato leemos: “Esta noticia produjo una reacción casi de pánico. Fue llevado a una recámara, donde el Dr. Armstrong, con las manos temblorosas, mirando continua y febrilmente el reloj, arrancó la cremallera de dos navajazos y extrajo el ganchillo con un par de tijeras”. Terminada la operación, el desventurado fue devuelto al salón, un poco menos metálico pero, se presume, mucho más pálido.

Al acercarse la medianoche, los adeptos se encerraron en una muda espera. La presencia en el lugar de nuestros tres observadores permite tener un relato minucioso de este momento crucial en la vida del grupo: la espera cargada de tensión, el silencio en que cayeron ante las campanadas de medianoche, el desconcierto porque nada sucedía, la desesperación que progresivamente se apoderaba del grupo. Al amanecer todo parecía perdido:

En cierto momento, hacia las cuatro de la mañana, la Sra. Keech se derrumbó y estalló en lágrimas: entre sollozos, dijo que alguien comenzaba a dudar, debiendo el grupo irradiar su luz en aquellos que más lo necesitaban y permanecer unido. También los demás comenzaban a perder la compostura: estaban visiblemente alterados, muchos al borde de las lágrimas. Eran casi las cuatro y media y todavía no habían hallado un modo de hacer frente a la fatalidad. Ahora casi todos hablaban abiertamente de la ausencia de la nave a medianoche. El grupo parecía próximo a la disolución.

Pero he aquí que se dieron dos episodios notables, uno tras otro. El primero fue al cuarto para las cinco, cuando la mano de Marina Keech comenzó súbitamente a transcribir un mensaje. Leída en voz alta, la comunicación resultó ser una explicación elegante de las horas pasadas: “El pequeño grupo, reunido a solas durante toda la noche, había difundido tanta luz que Dios había salvado al mundo de la destrucción”. Por muy limpia y eficaz que fuese, la explicación no bastaba; por ejemplo, no habiendo terminado de escucharla, uno de los adeptos se levantó, se puso sombrero y abrigo y se marchó. Se requería algo más para renovar la fe. Entonces se dio el segundo episodio. Escuchemos la descripción de los observadores:

La atmósfera del grupo cambió bruscamente, así como su comportamiento. Pocos minutos después de haber leído el mensaje que explicaba la catástrofe fallida, la Sra. Keech recibió otro que le ordenaba dar a conocer dicha explicación. Fue al teléfono y comenzó a marcar el número de un periódico. Mientras esperaba la comunicación, alguien le preguntó: “¿Marian, es la primera vez que tú llamas al diario?”

La respuesta fue inmediata: “Oh, sí, es la primera vez que llamo. Antes no había tenido nada que decir, pero ahora siento que es urgente”. Todo el grupo podía hacerle eco, porque todos ahora advertían la urgencia. No acabó siquiera su llamada cuando los demás se pusieron por turnos a llamar a periódicos, telégrafos, estaciones de radio y publicaciones nacionales, difundiendo la razón del diluvio no llegado. En su deseo de divulgar la versión rápidamente y con resonancia, revelaban cosas que hasta entonces habían sido secretísimas. Mientras que horas antes habían evitado a los cronistas y mostrado fastidio por la atención de la prensa, ahora buscaban ávidamente la publicidad.

No sólo había cambiado la línea del grupo sobre el problema del secretismo, sino también la actitud hacia las potenciales conversiones. Antes, si alguien se presentaba a la casa como posible adepto era generalmente ignorado, alejado o tratado con indiferencia; al otro día del fallido cataclismo todo cambió. Cualquiera que telefonease era recibido, se respondía a todas las preguntas y se buscaba convertir a todos los visitantes.

¿A qué debemos atribuir este cambio? En el lapso de pocas horas habían pasado de una custodia cerrada y sectaria del Verbo a la máxima apertura y difusión. ¿Y qué pudo haberles constreñido a elegir un momento tan desfavorable, justo cuando el fin no llegado les volvía más ridículos a los ojos de los profanos?

El hecho decisivo había sucedido en algún momento de la “noche del diluvio”, cuando ya era claro que la profecía no se realizaría. Extrañamente, no había sido su anterior certeza a inducirles al proselitismo, sino, al contrario, un sentido de incertidumbre que se apoderaba de ellos: si las predicciones sobre el diluvio y la astronave eran equivocadas, probablemente lo era todo el sistema de creencias sobre el que se apoyaban, una posibilidad que debe haber parecido espantosa al grupo reunido en casa de Keech.

Ya habían ido muy lejos, habían renunciado a demasiadas cosas por sus creencias y no podían permitirse verlas derrumbarse: la vergüenza, los costos económicos, el ridículo serían demasiado grandes. Y aún así tales creencias habían sufrido un golpe despiadado de la realidad: ningún platillo volador, ningún astronauta, no había a la vista ningún diluvio, nada. Dado que la única forma aceptable de verdad había entrado en crisis por el reproche del mundo físico, existía una sola salida: el grupo debía hallar otro tipo de confirmación a la validez de sus creencias, la aprobación social.

Así se explica la súbita transformación de guardianes absolutos del secreto en celosos misioneros. Y se explica la extraña elección del instante, justo cuando la fallida profecía reducía al mínimo su credibilidad entre los foráneos. Era necesario arriesgarse al ridículo, pues los esfuerzos de proselitismo ofrecían la única esperanza residual. Si lograban difundir el Verbo, informar a los ignorantes, persuadir a los escépticos, lograr conversiones, entonces sus creencias amenazadas pero insustituibles serían *más ciertas*. El principio de aprobación social es así: entre mayor es la cantidad de personas que considera justa una idea, más justa se vuelve. La tarea ante el grupo era clara: como no podían cambiarse las evidencias físicas, urgían demostraciones sociales. ¡Convézanse y estarán convencidos!<sup>1</sup>

## LA DUDA: CAUSA DE MUERTE

Todas las armas de la persuasión funcionan mejor en ciertas condiciones que en otras. Si queremos defendernos adecuadamente de su influencia, es importantísimo saber las condiciones óptimas de funcionamiento de cada una de ellas, para así entender cuándo estamos más expuestos. Respecto al principio de aprobación social, tenemos un indicador: entre los adeptos de Chicago, fue el duro golpe a sus creencias lo que desencadenó la urgencia de hacer prosélitos. En general, cuando tenemos dudas, cuando la situación es ambigua y reina la incertidumbre, es más fácil que veamos el comportamiento ajeno y lo tomemos por bueno. Sin embargo, mientras observamos las reacciones de los otros para resolver nuestra duda, nos arriesgamos a ignorar un hecho importante: también ellos probablemente están buscando alguna confirmación. Especialmente ante una situación ambigua, la tendencia a mirar qué hacen los demás puede causar un fenómeno extraordinario, la llamada “ignorancia colectiva”. Entender este fenómeno es utilísimo para explicar ciertos episodios

---

<sup>1</sup> Quizá por la curiosa desesperación con que enfrentaron la actividad, los adeptos fracasaron totalmente en el intento de hacer prosélitos. No obtuvieron ni una sola conversión. En este punto, frente al doble fallo del fracaso físico y social, la secta se disolvió rápidamente. Menos de tres semanas después de la fecha prevista para el diluvio, los miembros del grupo se habían dispersado y mantenían sólo comunicación esporádica: por una extrema ironía de la suerte, el movimiento pereció entre las olas.

No siempre la ruina es el resultado para grupos apocalípticos que predijeron en vano el fin del mundo. Cuando lograron la aprobación social de sus creencias a través de un proselitismo eficaz, estos grupos crecieron y prosperaron. Por ejemplo, tras pasar sin mayores incidentes el año 1533, previsto para el apocalipsis, los anabaptistas holandeses se dieron a la búsqueda de nuevos adeptos con fogosidad, dedicando a la causa una cantidad de energía sin precedentes. Se cuenta que un misionero de extraordinaria elocuencia, Jakob Van Kampen, bautizó a más de cien personas en un solo día. La aprobación social en favor de los anabaptistas creció de tal modo que superó rápidamente el fracaso de la avidencia material, logrando convertir a dos tercios de la población en las principales ciudades holandesas.

preocupantes que se repiten con terrible regularidad: grupos enteros de transeuntes y espectadores ocasionales que no hacen nada por socorrer a víctimas de agresiones o accidentes.

El ejemplo clásico de tal pasividad colectiva es un episodio que produjo ácidas discusiones en círculos periodísticos, políticos y científicos. Aparentemente, un caso de homicidio como tantos otros, en el barrio de Queens de Nueva York: una joven, Catherine Genovese, fue agredida y asesinada en la calle cuando regresaba por la noche a casa. El homicidio no es algo para tomarse a la ligera, pero en una metrópoli como Nueva York la noticia ocuparía apenas una breve columna del *New York Times*. La historia habría terminado ese día de marzo de 1964, si no hubiese surgido un aspecto particular durante la indagatoria que dejó a todos pasmados: el delito no había sido un hecho inmediato y silencioso, sino largo, atormentado, ruidoso y sobre todo *público*. El agresor había seguido y agredido a Catherine Genovese en tres ocasiones, en un lapso de media hora, antes de silenciarla. Treinta y ocho vecinos habían presenciado toda la escena desde la ventana de casa sin alzar un dedo, ni siquiera para llamar a la policía. A estas alturas el *New York Times* apareció con un largo artículo en primera página, destinado a suscitar un aluvión de comentarios y discusiones. Las primeras líneas bastan para mostrar el tono y centrar el tema:

Durante más de media hora treinta y ocho ciudadanos honestos y respetables de Queens han observado a un asesino que seguía y apuñalaba a una mujer en Kew Gardens en tres ataques sucesivos.

Apenas terminada la impresión, policía, periodistas y lectores comenzaron a preguntarse cómo era posible que treinta y ocho ciudadanos honestos y respetables no hicieran nada ante tal circunstancia. Nadie lograba entenderlo, ni siquiera los propios testigos: “No lo sé” era la respuesta que daban, uno tras otro. Alguno intentaba dar explicaciones llamando en auxilio al miedo o el deseo de no verse inmiscuido. Sin embargo, tales explicaciones no convencían: una simple llamada anónima a la policía habría podido salvar la vida de la chica, sin riesgo alguno para el testigo. No, debía haber algo más, un fenómeno insondable hasta para los interesados.

Pero la duda y la confusión no venden en el ámbito periodístico, y así, prensa y televisión se lanzaron a la única explicación que tenían: los testigos, personas como nosotras, no se habían preocupado por intervenir. Surge entonces el cuadro de una población constituida por individuos egoístas e insensibles, endurecidos por la vida moderna, especialmente en las metrópolis: la “sociedad fría”, indiferente a las necesidades y reclamos.

Para confirmar dicha interpretación, comenzaron a verse crónicas en las que se referían varios ejemplos de apatía colectiva. Como siempre sucede, contribuían al apoyo las consideraciones de diversos comentaristas, esa raza de sociólogos de café que no muestran jamás perplejidad cuando hablan con periodistas. Todos usaban la palabra “apatía” (que para entonces ya había desaparecido del título del artículo que había desencadenado el caso), pero la explicación de las causas variaba: uno la atribuía a los efectos de violencia en la televisión, otro a la agresividad reprimida, los más a la “despersonalización” de la vida urbana en una “sociedad de megalópolis” con su “alienación del individuo ante el grupo”. Incluso Rosenthal, el periodista que había lanzado el caso y al final lo volvió un libro, abrazaba la teoría de la metrópolis como causa de apatía.

Al aumentar el eco del caso Genovese (aparte del libro de Rosenthal, hubo numerosos artículos de periódicos y revistas, espacios televisivos, hasta un drama teatral), el problema terminó llamando la atención de dos psicólogos de Nueva York, Bibb Latané y John Darley. Con base en su conocimiento de psicología social, hallaron entre todas las explicaciones la que parecía menos improbable: como siempre se había dicho, ninguno había intervenido no *porque* no hubiese treinta y ocho testigos oculares, sino justamente por esa razón, porque había mucha gente mirando. Según Latané y Darley, hay mínimo dos razones para que quien ayuda en un caso de emergencia difícilmente intervenga si hay otras personas. La primera es muy simple: la responsabilidad personal de cada uno se diluye y así, mientras cada uno piensa que ya se intervino o está por intervenir alguien, ninguno hace nada.

La segunda razón es psicológicamente más sutil, fundada en el principio de la aprobación social: aquí entra en juego el efecto de ignorancia colectiva. Muy frecuentemente sucede que una

emergencia no sea reconocida de inmediato como tal: ¿el hombre tirado en la banqueta tuvo un ataque cardíaco o es un ebrio dormido? ¿Los sonidos que se escuchan en la calle son disparos o tubos de escape? ¿La confusión que se escucha en la otra casa es una agresión o una discusión particularmente ruidosa entre marido y mujer? ¿Qué está sucediendo? En momentos de duda como estos, la tendencia natural es mirar alrededor para ver cómo reaccionan los demás y entender, a partir de esto, si se trata o no de una emergencia.

Sin embargo, se olvida fácilmente que incluso todos los que observan el acontecimiento probablemente están buscando una confirmación. Y como en público a todos nos gusta aparecer serenos y racionales, probablemente nos limitaremos a dar una ojeada fugaz: la consecuencia inmediata es que cada uno verá que ninguno de los demás se descompone y no interpreta el suceso como un caso de emergencia. Según Latané y Darley, este es el estado de ignorancia colectiva “en el que cada uno decide que, como nadie se preocupa, todo está bien. Entre tanto, el peligro puede haber llegado a un punto tal que un individuo, no influido por la calma aparente de los demás, comienza a reaccionar”<sup>1</sup>.

Una consecuencia muy interesante de este razonamiento es que, para la víctima de una situación de emergencia, la idea de estar segura entre la gente puede ser del todo equivocada: quizá la probabilidad de recibir un auxilio espontáneo sea mejor cuando hay un solo espectador. Para verificar dicha tesis insólita, Darley y Latané junto a sus colaboradores realizaron un amplio programa de investigaciones sistemáticas, de las que surgen algunos resultados muy claros. El procedimiento base consistía en escenificar casos de emergencia ante los ojos de espectadores aislados o de grupos de personas, grabando la reacción en sus diversas circunstancias. En el primer experimento, un estudiante de la universidad de Nueva York fingía una crisis epiléptica: de los paseantes aislados, el 85% intervenía dando auxilio, contra apenas el 31% cuando había cinco personas. Frente a datos como estos, en los que vemos que casi todos intervienen estando solos, se hace difícil hablar de apatía e indiferencia: es claro que la explicación se busca en presencia de otras personas.

La importancia de la aprobación social al determinar una “apatía” difundida de manera colectiva se ha analizado en otras investigaciones. En el grupo que asiste a una posible emergencia, se introducen personas instruidas para comportarse como si nada pasase. Por ejemplo, en un experimento realizado en Nueva York, se hacía pasar humo por debajo de una puerta: de los transeúntes aislados, el 75% daba la alarma, frente al 38% cuando había tres testigos, pero el porcentaje se reducía hasta el 10% si en el grupo de tres había dos cómplices del investigador que hacían la finta de que nada pasaba. En un estudio similar en Toronto, el porcentaje de auxilios por parte de espectadores aislados era del 90%, pero descendía hasta el 16% si estaban presentes otros dos testigos que permanecían pasivos.

Después de más de diez años investigando sobre la materia, tenemos las ideas bastantes claras. Primero, contrariamente a la idea de que nuestra sociedad sea egoísta e indiferente, los auxilios son más frecuentes en cuanto los espectadores se convencen que hay una emergencia verdadera.

La situación cambia cuando, como sucede frecuentemente, los paseantes no saben con certeza qué sucede. En tales casos la víctima tiene probabilidades mucho mayores de recibir ayuda de un transeúnte aislado que de un grupo, especialmente si éste se forma de individuos ocasionales, desconocidos entre ellos. Por cuanto se ve, el efecto de ignorancia colectiva es máximo entre extraños: mayor freno, dificultad para descifrar las reacciones ajenas y, por ende, una tendencia a interpretar la situación como de no emergencia<sup>2</sup>.

Si examinamos de cerca este conjunto de datos experimentales, tenemos un cuadro que aclara muchas cosas. En la gran ciudad, existen normalmente todas las condiciones que tienden a reducir las probabilidades de recibir ayuda en caso de emergencia, sin que ninguno tenga culpa porque: 1) respecto a la campaña, la ciudad es un lugar más sonoro, distractor y mutable, donde es difícil

---

<sup>1</sup> La cita proviene del libro de Latané y Darley (1968) en el que los autores introducen el concepto de ignorancia colectiva.

<sup>2</sup> Véase un trabajo de Latané y Rodin (1969) que demuestra cómo los grupos de extraños intervienen menos en caso de emergencia, frente a grupos de personas que se conocen.

entender rápidamente qué sucede; 2) el ambiente está más poblado y por ende es raro que al episodio asista un solo testigo; 3) en la ciudad los habitantes se conocen menos que en provincia y por ende es fácil que el grupo de espectadores se integre de extraños.

Estos tres factores del ambiente urbano corresponden exactamente a los factores que, gracias a las investigaciones, son los obstáculos para un auxilio eficaz. Sin necesidad de sacar explicaciones desagradables como “despersonalización urbana” y “alienación de megalópolis”, podemos entender por qué es tan frecuente en nuestras grandes ciudades la inercia de los testigos que tienen ante sí un caso de emergencia.

### *Algunas precauciones en caso de necesidad*

Pero explicar los peligros de la vida urbana moderna en términos menos siniestros no los elimina. Y con la urbanización creciente (la mitad de la población mundial vivirá en ciudad dentro de diez años) aumenta también la necesidad de reducir dichos peligros. Por fortuna, lo que se ha descubierto sobre las razones de la “apatía” ofrece cierta esperanza concreta. Armada de estos conocimientos, la víctima de algún percance puede elevar enormemente las probabilidades de recibir ayuda. La clave es darse cuenta que un grupo de espectadores se mantiene al margen no por crueldad, sino por incertidumbre, no sabiendo si realmente se debe intervenir y quién debe hacerlo: cuando están seguros, responden inmediatamente.

Teniendo esto claro, es posible para un desafortunado seguir los pasos más útiles y obtener la ayuda necesaria. Imaginemos por un momento que le sucede a usted. Es una tarde de verano, y ha salido a escuchar un concierto en el parque: una vez terminado, mientras la gente comienza a salir, siente un ligero entumecimiento en el brazo, pero por el momento no le da importancia. Sin embargo, mientras se dirige al estacionamiento entre la multitud, siente que se le entume la mano y parte del rostro. Desorientado, se sienta al borde de la avenida con la espalda recargada en un árbol para descansar un momento, pero rápidamente se da cuenta que las cosas empeoran: el control de los músculos se deteriora rápidamente, tan así que comienza a tener dificultades para mover la boca y hablar. Intenta levantarse pero no lo logra: “Oh, Dios, es un ictus”. Entre tanto, grupos de personas pasan delante, generalmente sin prestarle atención. Los pocos que ven algo extraño en su posición o en la expresión del rostro miran alrededor buscando alguna confirmación social y, viendo que nadie se preocupa, sigue su camino convencido de que todo está bien.

En tal situación, ¿qué se podría hacer para recibir auxilio? Es esencial no perder tiempo: su condición física se deteriora rápidamente y hay el riesgo de perder el habla, la motricidad o la conciencia antes de lograr pedir ayuda. ¿Pero cuál es el modo más efectivo? Gritos o lamentos probablemente no funcionen: pueden atraer la atención pero no bastan para hacer entender que hay una verdadera emergencia. Hay que ser más precisos, enunciar con claridad que se necesita ayuda: “Ayúdenme” es la palabra justa en estos casos, sin dejarse bloquear por la pena o el temor a exagerar.

Pero ni siquiera una fuerte petición es la táctica más eficaz. Puede eliminar la duda de lo que se debe hacer en caso de emergencia, pero no otras, igual de importantes: ¿qué tipo de ayuda se requiere? ¿Debo darla yo o una persona más capaz? ¿Ya ha ido otro a pedir auxilio o me toca a mí? Mientras los asistentes se quedan allí preguntándose vanamente estas cosas, pasa el tiempo. Víctima de una emergencia, debe hacerse algo más que señalar la necesidad de ayuda: se deben eliminar todas las incertidumbres sobre el tipo de ayuda y sobre quién debe darla. ¿Cómo hacerlo?

Con base en los resultados de los experimentos que conocemos, mi consejo es aislar a un individuo de la multitud: “Usted, el señor de chaqueta azul, llame a una ambulancia”. Con esta única frase se mete a la persona en el papel de “socorrista”: sabe que hay una emergencia, que a él le toca hacer algo y no a otros y sabe exactamente qué hacer. Todos los datos experimentales disponibles indican que el resultado de una petición formulada de este modo será una ayuda inmediata y eficaz.

Por ende, generalmente la mejor estrategia es reducir las incertidumbres de los paseantes con una petición lo más precisa posible, dirigida a un individuo y no de manera general al grupo: el

quehacer debe *asignarse* a alguien, de otro modo será muy fácil que cada uno piense que debe hacerlo, que está por hacerse o que otro ya lo hizo. De todas las técnicas de persuasión descritas en el libro, esta es quizá la más importante a recordar.

No hace mucho tiempo lo comprobé personalmente, cuando me vi envuelto en un accidente de tránsito bastante serio. El otro automovilista y yo estábamos heridos: aquél caído sobre el volante sin conocimiento; yo, sangrante, intentaba salir de mi coche. Estábamos en medio de un cruce vial, bajo los ojos de varios automovilistas detenidos por el semáforo. Mientras me deslizaba sobre el asfalto junto a la portezuela, bastante aturdido, se dio el verde y los autos comenzaron a atravesar lentamente el cruce: todos miraban con aire perplejo, pero no se detenían.

Recuerdo que pensé: “¡Oh, no! Sucede como en la investigación. Nadie se para”. Pero por fortuna sabía qué hacer. Me alzé todo lo posible para hacerme ver bien, apunté con el dedo hacia un automovilista y le dije: “Llame a la policía”. A un segundo y a un tercero, siempre apuntando con el dedo directamente, le hice saber: “Rápido, necesitamos ayuda”. Las respuestas de estas personas fueron instantáneas: llamaron inmediatamente a la policía y a una ambulancia, me limpiaron la sangre del rostro con un pañuelo, me pusieron un saco bajo la cabeza, se declararon dispuestas a declarar, uno incluso se ofreció a llevarme al hospital.

La ayuda no sólo fue rápida y solícita, sino además contagiosa. Viendo los autos detenidos, incluso los que iban en sentido contrario se detenían para socorrer a la otra víctima. Ahora el principio de la aprobación social trabajaba en nuestro favor: una vez accionado en la justa dirección, el resto se daba por sí solo.

## IGUAL CON IGUAL

Ya se ha dicho que el principio de aprobación social, al igual que todas las armas de la persuasión, funciona mejor en ciertas condiciones que en otras. Una de estas, la incertidumbre, la hemos ya visto, pero hay otra muy importante: la semejanza. El principio de aprobación social actúa en su máxima eficacia cuando observamos el comportamiento de personas como nosotros. Es la conducta de estas personas la que también aclara mejor cuál es el proceder justo. Y así, nos dejamos guiar por un individuo similar a nosotros que por uno diferente.

Es por ello que en la publicidad televisiva se ven muy frecuentemente, alabando los pros de un producto, personas “cualesquiera”, gente de la calle: los publicistas saben bien que un modo eficaz para vender algo a las personas comunes (obviamente el mercado potencial más amplio) es demostrar que otras personas “comunes” lo aprecian.

La investigación científica proporciona pruebas más convincentes de la eficacia de este mecanismo. Un ejemplo particularmente aleccionador se encuentra en un experimento realizado hace años por un grupo de psicólogos de la Universidad de Columbia. En varios puntos del centro de Manhattan se dejaron en el suelo algunos portafolios, conteniendo dos billetes de un dólar, un cheque por veintiseis dólares y medio e indicaciones sobre el nombre y dirección del propietario. Además, el portafolios contenía una cartita donde se decía que se había perdido no una sino dos veces: era una carta de acompañamiento, en la que el hombre que la había encontrado e intentado restituir el objeto declaraba su alegría por haber tenido la oportunidad de ser útil de ese modo.

Al que lo encontrase era evidente que esta persona bien intencionada había perdido a su vez el objeto mientras se dirigía a devolverlo (el portafolio estaba en una bolsa con la dirección del propietario). Los investigadores deseaban ver cuántos habrían imitado al primero que había encontrado el portafolio, devolviéndolo intacto al propietario. Pero las cartas de acompañamiento, idénticas en el contenido, diferían en un punto: algunos estaban escritas en correcto inglés, aparentemente por un americano medio, las otras en un inglés aproximado de un inmigrante recién llegado. En otras palabras, el buen ejemplo venía de un individuo similar o diferente respecto a la mayor parte de sujetos.

La pregunta interesante era si los habitantes de Manhattan se habrían dejado influir más por el comportamiento de un modelo igual a ellos. La respuesta es clara: cuando la carta era de un extranjero, apenas el 33% de los portafolios se devolvía, contra el 70% de los que llevaban una cartita en buen inglés. Estos resultados sugerían una precisión importante del principio de aprobación social: usamos las acciones ajenas para decidir también cuál será nuestro proceder justo, *especialmente cuando estos otros nos parecen iguales a nosotros*.

No sólo los adultos, sino también los niños, presentan este tipo de tendencia. Por ejemplo, la investigación en el campo de la salud nos dice que un programa contra el cigarro en las escuelas tiene efecto duradero si el papel de instructores se confía a coetáneos que el grupo considera líderes. En otro experimento se ha descubierto que, mostrando a niños una película sobre una visita al dentista con un pequeño de su misma edad, se disminuía la ansiedad propia en mayor medida respecto a la película que mostraba a un adulto o a un niño de otra edad<sup>1</sup>. Conocer estos resultados me habrían ayudado hace años, cuando buscaba reducir un temor similar en mi hijo Chris.

Vivo en Arizona, donde las piscinas en los jardines de las casas son muy frecuentes. Esto tiene consecuencias desagradables: cada año varios niños se ahogan al caer en ellas por carecer de vigilancia. Por ello, intentaba enseñar a nadar desde pequeño a Chris. Me encontré con algunos problemas: no es que tuviese miedo al agua (de hecho, la adoraba), sino que no deseaba entrar sin salvavidas, pese a mis varios intentos disuasorios. Durante dos meses mi enseñanza no logró efecto alguno, hasta que decidí buscar ayuda: llamé a un pasante, un joven grande y fornido que había sido salvavidas e instructor de natación. Sin embargo, no obtuvo mejores resultados. Chris no lograba dar ni una brazada sin la llanta.

En aquel periodo, Chris frecuentaba un campamento de verano y, entre las actividades previstas en el programa, estaban también algunas horas de natación: sin embargo, mi hijo rechazaba sin más la gran piscina donde se nadaba. Un día, poco después que mi pasante había tirado finalmente la toalla, fui por Chris unas horas antes: heme aquí con la boca abierta al verlo saltar del trampolín directamente en el punto más hondo de la alberca. Mi primera reacción fue de pánico: me quité inmediatamente los zapatos y estaba casi por tirarme en su ayuda, cuando lo vi salir a la superficie y bracear hacia la orilla a salvo.

Zapatos en mano, corrí hacia él gritando mi entusiasmo: “¡Chris, ya sabes nadar!” Respondió con aire despreocupado: “Sí, hoy aprendí” En mi excitación, gesticulaba yo como loco: “¡Es fabuloso! ¿Pero cómo es que hoy no usaste el salvavidas?” Con el tono algo apenado del que está viendo a su padre descalzo en un charco y en aparente estado delirante, Chris explicó: “Tengo tres años, y Tommy también. Si Tom sabe nadar sin salvavidas, también yo puedo nadar”.

Me habría dado de topes. Claro: Chris miraba al *pequeño Tommy*, no al instructor de un metro noventa, como fuente de información sobre lo que se debe hacer o no se debe hacer. Si hubiera reflexionado sobre ello, probablemente me habría ahorrado dos meses de frustración admirando previamente el buen ejemplo de Tommy. Habría podido observar en el campamento que Tommy sabía nadar, y habría podido pedir a sus padres de dejarlos pasar una tarde en nuestra piscina. Apuesto que el salvavidas de Chris habría terminado en la bodega ese mismo día.

Todo factor capaz de inducir al 70% de los neoyorkinos a resituir un portafolio intacto (o de reducir entre los jóvenes el hábito del cigarro o el miedo al dentista) se considera excepcional. Y, sin embargo, los resultados de estas investigaciones brindan una pálida idea del impacto formidable que la conducta de nuestros semejantes tiene sobre el proceder humano. Hay otros ejemplos más impresionantes. A mi juicio, el ejemplo más elocuente lo encontramos en un dato estadístico aparentemente falto de sentido: tras un suicidio clamoroso que ocupa las primeras páginas de los periódicos, los aviones (ya sea de aerolíneas o privados) comienzan a precipitarse con una frecuencia alarmante.

---

<sup>1</sup> Horstein et al (1968) realizó el experimento del portafolio, Murray et al (1984) el del programa contra el cigarro y Melamed et al. (1978) el de la ansiedad ante el dentista.



Por ejemplo, se ha demostrado que al poco de ciertos suicidios célebres la cantidad de víctimas de incidentes aéreos crece en 1000%. Y no sólo ello, sino que aumentan de golpe los muertos por accidentes de tránsito<sup>2</sup>. ¿De qué podría depender esto?

Una explicación nos llega a la mente: las mismas condiciones sociales que inducen a ciertas personas al suicidio determinan estas otras muertes accidentales. Por ejemplo, ciertos individuos pueden reaccionar a eventos estresantes (crisis económicas, criminalidad, tensiones internacionales) suicidándose, mientras que muchos otros responden diversamente, con un aumento de la agresividad, del nerviosismo, de la indiferencia o desatención: si estas personas van al frente de aviones o automóviles (o bien trabajan en obras de mantenimiento), he aquí que los vehículos se vuelven menos seguros, con el posterior aumento imprevisto de accidentes.

Así, según esta explicación, los mismos factores causarían tanto las muertes accidentales como aquéllas por suicidio: de ahí la correlación. Pero hay otro dato estadístico que contradice tal explicación: el aumento imprevisto de los accidentes se da sólo en las zonas donde el suicidio ha tenido gran resonancia, mientras que en otros lugares, en condiciones sociales del todo iguales pero donde la prensa no dio realce al suceso, el fenómeno no se verifica. Además, donde el suicidio atrajo la atención de los medios, hay una correlación directa entre el espacio que la noticia ocupa en los periódicos y el aumento de los accidentes en el lapso inmediatamente sucesivo. Evidentemente, las condiciones sociales no influyen: la resonancia de la noticia en sí es lo que produce tales efectos.

Para aclarar el fenómeno se ha dado una explicación basada en el “luto”. Los suicidios de primera página se refieren generalmente a personajes muy notorios y por ende su muerte puede poner a muchas personas en un estado de turbación y postración tales como para hacerles más imprudentes y distraídas, estando así más expuestas al riesgo de accidentes. Dicha teoría puede explicar la correlación entre la resonancia que ha tenido un suicidio y el aumento sucesivo de víctimas de accidentes aéreos y viales, pero no explica otro dato sorprendente: si la noticia periodística habla de un suicidio aislado sin otras víctimas, el aumento de los percances se refiere exclusivamente a los de una sola víctima, mientras que las noticias de suicidio-homicidio producen un aumento de los incidentes con más víctimas. La turbación por el luto no basta para explicar tal proceder.

Pero, entonces, si ni las condiciones sociales ni el luto pueden producir una correlación así de específica y precisa, ¿qué explicación puede darse a esta unión absurda de datos estadísticos? David Phillips, sociólogo de la Universidad de California en San Diego, piensa haber hallado la respuesta: es lo que llama “efecto Werther”.

El fenómeno tiene una historia larga e interesante. Tras su publicación, la novela de Goethe que narra *Los desencantos del joven Werther* y su suicidio tuvo una enorme resonancia: no sólo aseguró a su autor una fama inmediata, sino que suscitó una oleada de suicidios imitados en toda Europa. El efecto fue tan poderoso que en varios países las autoridades prohibieron la circulación del libro.

El trabajo de Phillips sigue la pista del efecto Werther en tiempos modernos. Su investigación demuestra que poco después de un suicidio de primera página la frecuencia de suicidios aumenta dramáticamente en las zonas donde la noticia tuvo mucha resonancia. Según Phillips, ciertas personas turbadas, cuando leen que alguien se ha quitado la vida, se matan por imitación. Es una versión patológica del principio de aprobación social: estas personas deciden lo que deben hacer con base en lo que otra persona turbada como ellos hace.

Phillips recavó los datos sobre el efecto Werther en tiempos modernos de las estadísticas de suicidios en Estados Unidos de 1947 a 1968. En los dos meses sucesivos a la noticia de un suicidio clamoroso, hubo un promedio de 58 casos de suicidio mayores a lo normal. En cierto sentido, se puede decir que cada noticia de suicidio ha matado a 58 personas que de otra manera habrían continuado viviendo. Además, esta tendencia se manifiesta sobre todo en esas zonas del país donde el primer suicidio tuvo mayor resonancia, con una correlación muy precisa entre el espacio dedicado a la noticia y la cantidad de suicidios imitativos.

---

<sup>2</sup> La fuente de estos dtos son los artículos de Phillips de 1979 y 1980.

Estos datos sobre el efecto Werther presentan una semejanza sospechosa con los relativos a los accidentes aéreos y viales, como ha notado el propio Phillips. De hecho, él afirma que el aumento de muertos no naturales después de una noticia de suicidio en primera página se pueden explicar como formas más o menos camuflajeadas de suicidio por imitación. A la noticia de que otro se ha suicidado, una cantidad desagradablemente alta de personas decide que esta es la solución también para ellos. En consecuencia, algunos proceden así, sin tantas complicaciones, y estos casos pasan a la estadística de suicidios.

Otros toman una vía diversa. Por alguna razón –proteger la propia reputación, ahorrarle un dolor a la familia, permitir a los herederos cobrar un seguro- no quieren aparecer como suicidas, sino como víctimas de accidentes de tránsito. Y así provocan con toda exactitud la colisión del auto o del avión que manejan o donde simplemente viajan.

A la luz de estas consideraciones se pueden explicar casos como estos: el piloto que pierde altura de improviso en un momento crucial del despegue o aterriza incomprensiblemente en una pista ya ocupada yendo contra las instrucciones de la torre de control; el automovilista que se estrella contra un árbol y contra un vehículo en sentido contrario; el pasajero que arrebató el control al piloto de un avión privado; el piloto que se tira en picada contra otro avión. Por ende, según Phillips, el alarmante crecimiento de los accidentes tras un suicidio que se vuelve noticia es una forma camuflajeadada de efecto Werther.

La idea me parece brillante. Ante todo, explica perfectamente todos los datos: si se trata de suicidios imitativos, todas las correlaciones se hacen claras y comprensibles (incluyendo la del número de víctimas). Pero hay más: la interpretación de Phillips, además de explicar hechos conocidos, nos permite predecir nuevos. Por ejemplo, si los casos en aumento de accidentes tras la noticia de un suicidio se deben a acciones intencionales y no accidentales, debería haber más desenlaces mortales del promedio. En otras palabras, una persona que busca matarse con el auto o el avión lo hará de modo que el impacto sea lo más tremendo posible, para hallar una muerte rápida y segura. Examinando los datos estadísticos para verificar esta predicción, Phillips confrontó el promedio de muertos por cada avión comercial precipitado una semana antes y una semana después de la aparición del suicidio sobre las primeras páginas: una semana después es más del triple. Un acto análogo se encuentra en las estadísticas sobre el tráfico automovilístico: entre las vistas de accidentes mortales tras las noticias del suicidio, las muertes instantáneas son cuatro veces más frecuentes del promedio.

De la hipótesis de Phillips deriva otra previsión interesante. Si el aumento de incidentes se atribuye a suicidios imitativos, entonces los imitadores deberían tomar como modelo tendencial a una persona similar a ellos. El principio de la aprobación social dice que para decidir la conducta justa nos basamos en el comportamiento ajeno, pero ante todo si son personas iguales a nosotros.

Así, si detrás de semejante fenómeno está el principio de aprobación social, debería surgir cierta semejanza entre la víctima del suicidio inicial y los responsables de los sucesivos incidentes. Obviamente, la verificación más clara debía venir de las estadísticas sobre accidentes viales en los que estuviese involucrado un único vehículo con una sola persona a bordo. Phillips confrontó la edad de los suicidios de primera página con la edad de las víctimas de este tipo de incidente en el periodo inmediatamente posterior a la noticia. Una vez más, la predicción era de una exactitud sorprendente: cuando los periódicos informaban abiertamente el suicidio de un joven, los automovilistas que se estampaban contra un árbol o poste eran jóvenes, mientras que cuando la noticia se refería a una persona mayor, las víctimas fluctuaban en esa edad.

Para mí, este último dato es el golpe de gracia, plenamente convincente y también muy impresionante. Por lo que se ve, el principio de aprobación social tiene tal poder y un alcance tan vasto que interfiere con decisiones de vida o muerte. Es claro que la resonancia dada a ciertos casos de suicidio motiva a imitarlo a determinadas personas iguales a la víctima, porque hace ver que la idea del suicidio está de algún modo legitimada. Alarmantes son los datos que indican cuántos inocentes se ven relacionados en estas decisiones: basta una ojeada a las gráficas sobre accidentes aéreos o viales para alzar en cada uno de nosotros una preocupación auténtica.

Como si no bastase, Phillips, en su trabajo más reciente, nos da otros motivos de alarma: en Norteamérica, los homicidios sucesivos y los actos de violencia ampliamente difundidos tienen un carácter imitativo. Las peleas de box entre pesos completos transmitidas por TV producen en el país un aumento de homicidios claramente identificable. Quizá el dato más elocuente se toma de los datos relativos a los combates por el título mundial de los completos (de 1973 a 1978): cuando el perdedor es un negro, en los diez días siguientes aumentan los homicidios de jóvenes negros, pero no de blancos, mientras que si ha perdido un boxeador blanco, los casos de homicidio en donde la víctima es un joven blanco aumentan, mientras que la frecuencia para los negros se mantiene estable<sup>1</sup>. Comparando estos datos con los de homicidios, resulta claro que los actos de agresión ampliamente publicitados tienen la peligrosa tendencia a extenderse en víctimas similares, ya sea que la agresión se vuelva contra sí mismos que contra otros.

Investigaciones como ésta nos ayudan a entender la influencia formidable que puede ejercer sobre nuestro comportamiento el ejemplo de otros iguales a nosotros. Una vez reconocida la eficacia de dicho mecanismo, se puede quizá comenzar a entender el que sin duda ha sido el acto de aceptación más espectacular de nuestro tiempo, el suicidio masivo de Jonestown (del que ya se habló en el capítulo II). Ciertos aspectos cruciales del acontecimiento merecen examinarse con mayor detalle.

El Templo del Pueblo era una secta nacida en San Francisco, donde reclutaba adeptos entre la población pobre. En 1977 el reverendo Jim Jones, que era el indiscutible jefe político y espiritual del movimiento, se mudó con la mayor parte de seguidores a Sudamérica, en la jungla de Guyana, donde fundó la comuna de Jonestown. Allí permanecieron en relativa oscuridad hasta el 18 de noviembre de 1978, cuando fueron asesinados mientras intentaban volver en avión cuatro miembros de una comisión indagadora enviada a Jonestown por parte del Congreso. Convencido de que sería arrestado como autor intelectual del delito y que la suerte de la secta estaba ya marcada, el reverendo Jones buscó manejar a su modo el fin del Templo del Pueblo: reunida a su alrededor toda la comunidad, llamó a todos al suicidio en un acto colectivo de autodestrucción.

La primera en responder al llamado fue una joven que se acercó con calma a una olla con la bebida envenenada, suministró una dosis a su niño, una a ella y se sentó en el prado a esperar la muerte, llegada unos minutos después en medio de convulsiones. Los otros siguieron el ejemplo por turnos. Poquísimos huyeron: de su testimonio sabemos que alguno que otro opuso resistencia, pero la gran mayoría de los 910 adeptos se dirigió a la muerte ordenadamente y con absoluta voluntad.

Las noticias de Jonestown conmovieron un poco a todos. Durante días nos bombardearon de noticias y servicios informativos, ocupando el argumento las conversaciones. Una pregunta sobresalía entre todas: ¿cuál pudo haber sido la causa de todo esto? Se propusieron varias explicaciones. Algunas insistían en el carisma de Jones, un hombre que había logrado hacerse amar, obedecer y respetar como salvador, padre, monarca absoluto. Otras explicaciones resaltaban el tipo de personas que se habían dejado atraer: en su mayoría individuos sin instrucción, pobres, dispuestos a renunciar a la libertad de pensamiento y de acción a cambio de la seguridad de un sitio donde otro decidiese por ellos. Otros análisis subrayaban el análisis del fanatismo religioso, con una fe absoluta en el jefe de la secta.

Sin duda estos elementos tienen su peso para explicar lo que sucedió, pero no me parecen suficientes. Después de todo, el mundo está lleno de sectas fanáticas guiadas por individuos carismáticos, y jamás han faltado en el pasado combinaciones de circunstancias análogas. Sin

---

<sup>1</sup> Estos datos aparecen en Phillips (1983).

embargo, no se encuentran episodios ni siquiera lejanamente comparables al de Jonestown<sup>2</sup>. Debe haber algún otro factor decisivo.

Una pregunta particularmente reveladora nos ayuda a concretar: si la comunidad hubiese permanecido en San Francisco, ¿se habría ejecutado la orden del reverendo Jones? El especialista que más ha conocido de cerca a esta secta no duda al respecto. Entrevistado poco después del suceso, Louis Jolyon West, jefe de psiquiatría y ciencias bioconductuales en la Universidad de California (Los Ángeles), una autoridad en el estudio de los cultos religiosos, y que había observado al Templo del Pueblo durante ocho años antes de la emigración a Guyana, declaraba: “En California no habría sucedido, pero allá vivían totalmente ajenos al resto del mundo, en la jungla y en un país hostil”.

Aunque pasó casi inobservada en la masa de comentarios sobre la tragedia, la opinión de West me parece fundamental para entender la aceptación masiva ante una orden de suicidio. A mi criterio, el acto que contribuyó sin duda a determinar dicho resultado en la historia de la secta se remonta a un año antes, con el traslado del Templo del Pueblo a la selva, entre gente diferente en lengua y costumbres. Si deseamos creer lo que se relata sobre la perversa genialidad del reverendo Jones, éste debía haber tenido muy claro el impacto que un acto como éste habría tenido sobre sus seguidores. De un momento a otro se hallaron en un lugar totalmente desconocido en el bosque tropical, donde no había nada que se pudiese relacionar ni lejanamente con sus experiencias anteriores en California. De ahí la incertidumbre, gran aliada del principio de aprobación social. Como hemos visto, justo cuando las personas se sienten inseguras miran los actos ajenos para decidir qué conducta seguir. Y, no lo olvidemos, miran a los que son iguales a ellos.

La decisión sobre la conducta a seguir quedaba así determinada en medida excesiva por lo que hacían otros miembros de la secta. Vistas bajo dicha luz, la terrible calma disciplinada y la ausencia de pánico con que esta gente hacía la fila para su dosis de veneno se entienden mejor. Jones no los había hipnotizado, sino que se habían convencido, en parte por él pero sobre todo por la aprobación social, que el suicidio era el comportamiento justo. La incertidumbre que de seguro sintieron al escuchar la orden de suicidio masivo debe haberles motivado a mirar alrededor para entender cuál era la reacción más adecuada. Y alrededor encontraron dos señales precisas y convergentes.

La primera la dio el grupo de los más fanáticos, que corrieron sin duda a tomar la dosis de veneno. Jones les instruyó a dar el ejemplo y lo hicieron espontáneamente; el efecto psicológico debió haber sido potente: si la noticia de un suicidio en primera página puede inducir al suicidio de perfectos extraños, imagínese cuánto más convincente puede ser un acto ejecutado por un compañero de fe en un lugar como Jonestown.

La otra aprobación social surgió ante la reacción de la multitud. Dadas las condiciones, imagino que se verificó a gran escala uno de esos fenómenos de ignorancia colectiva que comúnmente envuelve a los testigos oculares de emergencias: cada uno observaba el comportamiento de los demás y, viendo a su alrededor una aparente calma –pues también cada uno de los otros, en lugar de reaccionar, miraba alrededor para entender la situación- “llegaba a comprender” que hacer pacientemente la fila era el comportamiento justo. De una señal de grupo tan malentendida pero convincente podemos justamente esperarnos un resultado como la espectral compostura de las filas de cadáveres encontradas en Jonestown.

En tal sentido, la mayor parte de análisis se ha centrado demasiado en los aspectos personales del reverendo Jones. Aunque son innegables sus dotes de líder carismático, su poder nacía, más que de su estilo personal, de haber entendido claramente algunos principios psicológicos fundamentales. Ningún líder puede esperar persuadir directamente a todos los miembros del grupo, pero el hecho que se haya logrado convencer a una parte considerable basta para convencer al resto. Los jefes más

---

<sup>2</sup> Seguramente en el momento de la primera edición del libro (1983), el suicidio colectivo de Jonestown era el más célebre, si no es que el único en su estilo. Sin embargo, años después la situación se repitió: en 1992 David Koresh dirigió su particular apocalipsis en Waco, Texas, ordenando a los adeptos de su secta davidiana a enfrentarse a tiros con el FBI bajo la idea del “fin del mundo”. Y en 1997 Marshall Applewhite se suicidó en California junto con los adeptos de su secta platillista bajo la idea de que, al paso del cometa Halley, una nave interestelar los conduciría “espiritualmente” a otro planeta, previo abandono de sus “contenedores materiales”, o sea, de sus cuerpos. (N. del T.)

eficaces son los que saben predisponer condiciones de grupo tales que el principio de aprobación social trabaje con la máxima intensidad y a favor suyo.

El golpe maestro en este caso fue la decisión de Jones de sacar a la comunidad del ambiente urbano donde había nacido, para transplantarla a la selva tropical, donde las condiciones de incertidumbre y aislamiento habrían aumentado ese mecanismo psicológico como en ningún otro lugar.

## CÓMO DECIR NO

Este capítulo partió de la práctica relativamente inofensiva de las risas pregrabadas para llegar a los suicidios masivos, casos todos explicados a la luz del principio de aprobación social. ¿Cómo podemos defendernos de un arma de persuasión tan poderosa? La dificultad aumenta por el hecho que generalmente no queremos realmente renunciar a la información que nos llega de la aprobación social. Las indicaciones que nos da sobre la conducta a realizar son comúnmente válidas y preciosas, permitiéndonos saltar innumerables decisiones sin tener que indagar personalmente cada vez los pros y contras. Sin embargo, puede ocurrir tal vez que la información recibida no sea exacta.

Hay dos tipos de situaciones en las que el principio de la aprobación social no es tan bueno. El primero se da cuando los datos han sido falsificados por obra de quien desea crear la *impresión* que una multitud de personas se comporta justo como desea que nos comportemos. La banda sonora con las risas es sólo un ejemplo, pero hay muchos otros donde lo falso no es menos teatral.

Claro, la idea de montar un falso entusiasmo de los espectadores no nace con la televisión; se remonta muy atrás a la historia del teatro. Se cuenta que la *claque* la inventaron en 1820 dos asistentes frecuentes de la Ópera de París, Sauton y Porcher, auténticos empresarios que producían y vendían aplausos.

Organizados bajo la denominación social *L'Assurance des Succès Dramatiques*, se rentaban a sí mismos y a sus trabajadores a otros empresarios y cantantes que deseaban garantizarse una recepción calurosa del público. Así, se mostraron tan eficaces en estimular con el ejemplo los aplausos auténticos de los espectadores, que rápidamente la claque se volvió una práctica consolidada en todos los teatros del mundo, cuyas técnicas se perfeccionaban y diferenciaban, con la formación de verdaderos especialistas: había la *pleureuse*, elegida por su capacidad de llorar a una orden; el *bisseur*, que sabía pedir el “otra vez” con voz estentórea; el *rieur*, dotado de una carcajada particularmente contagiosa. La semejanza con las ovaciones prefabricadas de los programas de TV es perfecta.

Lo que entendieron Sauton y Porcher sobre la manera mecánica en que nos atenemos al principio de aprobación social hoy lo saben bien los diversos profesionales del entretenimiento, de los publicistas a los productores televisivos. No se preocupan para nada de ocultar el carácter artificial de la información social que nos proporcionan: basta pensar en la calidad pueril de las risas grabadas, o bien en la evidente puesta en escena de ciertas “entrevistas a los consumidores” de la publicidad televisiva. Dan la impresión de regodearse perfectamente a sus anchas en la situación. Pero esa seguridad excesiva puede ser un error decisivo: apenas y nos damos cuenta que la aprobación social que se ofrece es una falsificación, estamos en grado de retomar la situación, cambiar de vía y actuar tranquilamente. Para defendernos, basta un mínimo de vigilancia, cuando la falsificación es así de evidente.

Hay otros casos en los que no es una ficción deliberada para falsear los datos de la aprobación social, sino un error inocente, natural, que pone en acción un proceso de avalancha. Un ejemplo de este proceso es el fenómeno ya descrito de la ignorancia colectiva, donde cada uno de los espectadores se basa en el comportamiento de los demás, que obviamente hacen lo mismo.

En tal caso, debemos entender de qué manera respondemos a la aprobación social ante tales situaciones: primero, suponemos que si muchas personas hacen lo mismo deben saber algo que nosotros no sabemos; segundo, muy frecuentemente no es verdad que actúen con base en un conocimiento mayor, sino que reaccionan a su vez al principio de aprobación social.

La lección es clara: jamás fiarse ciegamente de un dispositivo de guía automática como el que obedece al principio de aprobación social. Aunque no haya sido un sabotaje, siempre se puede romper por sí solo. Debemos de tanto en tanto fijarnos que no nos hayamos salido de sintonía respecto a otras fuentes de información presentes en la situación: los hechos objetivos, nuestras experiencias previas, nuestros juicios personales. Por fortuna, esta precaución no requiere mucho tiempo ni esfuerzo excesivo: basta mirar alrededor, y vale la pena, vistas las consecuencias desastrosas que puede tener confiar ciegamente en la aprobación social.

Este aspecto del fenómeno me hace recordar siempre el método que ciertas tribus indias usaban para cazar bisontes. Este animal tiene dos características que lo hacen particularmente vulnerable a errores análogos a los descritos previamente: los ojos puestos lateralmente y la tendencia a correr con la cabeza baja. Los indios se dieron cuenta que por tal motivo era posible matar a una gran cantidad de bisontes, movilizándolo a la manada y haciéndola correr hacia un barranco: los animales, respondiendo exclusivamente al estruendo de la información circundante y sin alzar jamás la cabeza para ver que había delante, hacían el resto por sí solos. Un testigo ocular describe así el resultado de esta ciega confianza del bisonte en el conocimiento colectivo de la manada:

De este modo, era posible dirigir una manada hacia un precipicio y hacerla precipitar en masa: los primeros eran espoleados por los que venían detrás, mientras que el resto los seguía por voluntad espontánea<sup>1</sup>.

Así como el piloto en vuelo automático hace bien en dar cada tanto una ojeada a los instrumentos y a la ventanilla, así debemos alzar la cabeza y mirar alrededor cada vez que nuestra conducta se vea regulada por el comportamiento de la multitud, si no queremos correr el riesgo de terminar como los bisontes.

## APÉNDICE

### CARTA DE UN EX EMPLEADO DE UN HIPÓDROMO

*Trabajando en el hipódromo, tuve oportunidad de observar un método para sacar ventaja de la falsedad de la aprobación social. Para bajar las cuotas y aumentar así las propias ganancias, algunos apostadores se arriesgan a inducir al público a preferir los caballos mediocres. Las cuotas de una carrera dependen de la distribución de las apuestas. Entre más dinero se meta a un caballo, más baja es su cuota (es decir, al menos en teoría, tantas más probabilidades tiene de vencer). Sorprendentemente, muchas personas que juegan a los caballos tienen un escaso conocimiento de las estrategias y mecanismos de la apuesta. Así, especialmente cuando no tienen mucha información sobre los caballos de cierta carrera, terminarán frecuente*

---

<sup>1</sup> Honrnaday (1887).

y voluntariamente apostando al favorito. Es fácil saber quién es el favorito del momento: basta dar una ojeada al tablero luminoso donde la situación de las apuestas se actualiza continuamente. Pero este sistema permite a los profesionales una simplísima estrategia para alterar deliberadamente las apuestas. Supongamos que tenemos en mente un caballo que, según nosotros, tiene buenas probabilidades de ganar. Entonces iremos a buscar otro caballo decididamente más mediocre, tal vez considerado 15 a 1, y a la apertura del contador meteremos una cantidad considerable sobre éste último: crearemos así un favorito, cuya cuota sobre el tablero se derrumbará, y se le asignará, digamos, un 2 a 1.

En este punto interviene el principio de la aprobación social. Los jugadores inseguros mirarán el tablero y apuntarán invariablemente al presunto favorito: esto creará un efecto avalancha que inducirá a otras personas a apostar por el mismo caballo. Sólo entonces nos presentaremos a la ventanilla y haremos una altísima apuesta sobre nuestro verdadero favorito, que entre tanto, como consecuencia de todo esto, habrá obtenido una posición más alta. Si ese caballo vence realmente, la “inversión” inicial habrá producido una ganancia muchas veces mayor. Lo he visto personalmente. Una vez alguien metió cien dólares a un caballo marcado inicialmente como 10 a 1, contribuyendo a volverlo el “favorito”. Las voces comenzaron a circular y todos (incluido yo) comenzaron a apostar por ese caballo. Y bueno, ese “favorito” terminó al final, y además fracturándose una pata. Muchos perdieron su dinero, alguno se lamentó notablemente. Pero alguien más había entendido la teoría de la aprobación social: fue el que se llevó todo nuestro dinero.

Otro ejemplo más de cómo la aprobación social actúa muy eficazmente sobre quien, en determinada circunstancia, se siente inseguro y por ende se ve constreñido a buscar fuera de sí indicios y directrices para el propio comportamiento.

## V

### Simpatía

#### *El ladrón que agrada*

*La tarea más importante de un abogado  
consiste en poner en la misma sintonía  
al jurado con su cliente  
-CLARENCE DARROW*

Nadie se maravilla que comúnmente preferimos aceptar las peticiones de personas que conocemos y nos agradan. Sin embargo, lo notable es que perfectos desconocidos usan esta sencilla regla en centenares de formas para inducirnos a aceptar sus peticiones.

El ejemplo más claro que conozco del disfute comercial de tal regla es la antigua *fiesta Tupperware*, un conjunto típicamente americano de técnicas de persuasión: la empresa, que produce una línea completa de recipientes plásticos para los alimentos, recluta para la venta directa a un ama de casa que, ante la idea de un porcentaje por las ventas, pone a disposición su casa, invitando al mayor número posible de amigas a una fiesta, durante la cual la demostradora de Tupperware buscará colocar sus productos. Cualquiera que haya visto cómo funciona la ceremonia reconocerá la participación de todas las armas de la persuasión hasta aquí examinadas: reciprocidad (juegos con premio, por lo que antes de iniciar los pedidos todas las participantes han recibido al menos un premio de consolación por parte de la demostradora), compromiso (a todas se les invita a describir públicamente la utilidad de los recipientes que ya poseen), aprobación social (una vez comenzadas las adquisiciones, la aprobación del grupo es automática).

Pero el poder real del montaje surge disfrutando la regla de la simpatía. Sin fijarnos en la habilidad de la vendedora, la verdadera petición no surge de una persona desconocida, sino del ama de casa, amiga de todas las invitadas. No importa si la demostradora solicita o recoge concretamente los pedidos: la presión más vinculante proviene de la organizadora que se sienta aparte, sonríe, conversa, sirve bebidas y bocadillos. Ella organizó la fiesta, invitó a las amigas para la demostración en su casa y, como todas saben, se embolsa un porcentaje por cada pieza vendida.

Así de simple: dando un porcentaje al ama de casa, la empresa logra que las clientas se vean comprando sus productos no de una vendedora anónima sino de una amiga y en su interés. De esta manera todas las obligaciones y lazos inherentes a la relación amistosa se reclutan a favor de la venta, con resultados nada despreciables: según ciertas estadísticas, las ventas con este sistema superan los dos millones y medio de dólares al día.

Con una aliada así de irresistible como la amistad, no sorprende que la empresa haya abandonado los canales normales de venta, impulsando un sistema al que se le calcula una frecuencia de una “fiesta Tupperware” cada dos minutos y siete segundos. Naturalmente, todos los especialistas de la persuasión son conscientes de la tendencia a consentir las peticiones que nos hacen las personas conocidas y posiblemente simpáticas; por ejemplo, piénsese en el número creciente de organizaciones benéficas que reclutan voluntarios para las inscripciones puerta a puerta en las cercanías de casa: saben muy bien que es mucho más difícil rechazar la petición de un amigo o vecino de casa.

No importa que el amigo esté físicamente presente para ser eficaz: por lo común basta nombrarlo. La Shaklee Corporation, una empresa especializada en la venta a domicilio de productos para la casa, instruye a sus vendedores en el método de la “cadena” para hallar nuevos clientes: se invita a cada cliente que admita su estima por los productos a dar el nombre de amigos y conocidos que podrían estar también interesados. El vendedor podrá así dirigirse a estas personas para colocar los productos y obtener otra lista de nombres, y así por el estilo. La clave del éxito de este método es que cada cliente potencial viene contactado por un vendedor armado del nombre de un amigo “que me sugirió dirigirme a usted”. Alejarlo en dichas condiciones es difícil: es casi como rechazar al amigo.

El empleo frecuente de la simpatía existente entre amigos por parte de los especialistas de la persuasión nos dice mucho acerca del poder de este mecanismo. A falta de un lazo preexistente, la estrategia adoptada es muy directa: quien desee obtener el consentimiento a sus peticiones hará de todo para inspirar simpatía.

Es la receta explícitamente indicada por un personaje como Joe Girard, un simple vendedor de la Chevrolet con tal éxito (una media de cinco vehículos vendidos al día, llegando a ganar hasta doscientos mil dólares al año) que entró en los récords Guinness: precio justo y simpatía.

Es una fórmula que resalta la importancia que este mecanismo tiene en el éxito indiscutido de Girard, pero que en realidad no explica nada. La pregunta crucial es: ¿qué factores hacen que una persona guste más que otra? Si logramos responder a esta pregunta, estaremos ya en un buen punto



para entender de qué modo algunos logran poner las cosas de tal modo que susciten la simpatía ajena. Además, la investigación en el campo de las ciencias sociales se ocupa desde hace varios años de este problema, individuando ciertos factores capaces de producir una reacción de simpatía. Como veremos, los profesionales de la persuasión emplean cada uno de estos factores hábilmente para obtener de nosotros lo que desean.

### *Belleza*

Aunque generalmente reconocido, la ventaja que las personas de aspecto agradable tienen en las relaciones sociales parece, según recientes investigaciones, netamente infravaluado en cuanto a su alcance e importancia. Por lo que parece, hay una respuesta automática y no razonada a la belleza física. Es una respuesta que en psicología social se llama “efecto *alone* (por sí solo)”. El efecto *alone* se da cuando una sola característica de cierta persona domina la percepción que tienen los demás de ella, incluso sobre otros aspectos. Está ya claramente demostrado que el aspecto físico comúnmente es una de estas características capaces de poner en acción el efecto *alone*.

Por la investigación sabemos que se tiende a atribuir automáticamente a las personas de aspecto bello otras características positivas como talento, amabilidad, honradez e inteligencia. Y no sólo ello, sino que tales juicios se emiten sin darse cuenta que entra en juego la belleza. Ciertas consecuencias de esta ecuación inconsciente “belleza = bondad” me espantan. Por ejemplo, de un estudio sobre las elecciones federales canadienses<sup>1</sup> de 1974, resulta que los candidatos de aspecto agradable habían recibido dos veces y media más votos que los candidatos menos atractivos. Aunque la tendencia a favorecer a los políticos físicamente más dotados fuese así de clara, un control sucesivo demostró que los electores no se daban cuenta de su tendencia: el 73% de los interrogados negaba tajantemente que el voto se haya visto influido por este factor y apenas el 14% admitía una posibilidad así.

Un efecto similar parece verificarse en el campo de la selección de personal. Una investigación en que se simulaban ciertos coloquios de contratación demostró que el aspecto bello de los candidatos contaba más, para fines de un éxito favorable, que los títulos de estudio o la experiencia laboral adquirida, aunque los responsables de la selección declaraban que no se habían dejado influir mucho por este factor<sup>2</sup>.

Estudios no menos preocupantes indican que incluso los procedimientos judiciales están expuestos a la influencia del efecto *alone*. A menos que la belleza no se haya usado para fines criminales (por ejemplo, un fraude), las personas atractivas tienden a recibir un trato favorable en el sistema judicial. Por ejemplo, en un estudio realizado en Pennsylvania los investigadores valoraron las cualidades físicas de 74 imputados (todos varones) al inicio de los procesos. Cuando, mucho tiempo después, controlaron sobre las actas procesales el resultado de los juicios, encontraron que los más atractivos habían obtenido sentencias mucho más favorables: de hecho, tenían una probabilidad doble que los otros de evitar la detención<sup>3</sup>. En otra investigación (sobre un falso juicio por lesión

---

<sup>1</sup> Efran y Patterson detallan el estudio de las elecciones (1976).

<sup>2</sup> Cfr. Mack y Rainey (1990).

<sup>3</sup> Dicho resultado –que los imputados de aspecto bello, incluso cuando son declarados culpables, raramente son condenados a penas privativas- puede explicar uno de los experimentos más interesantes de criminología que conozco (Kurtzburg et al., 1968). Algunos detenidos de la cárcel de Nueva York que tenían el rostro desfigurado fueron sometidos a cirugía plástica durante la detención; otros, que presentaban deformidades o cicatrices análogas, no fueron operados. Además, en ambos grupos algunos recibieron tratamientos de rehabilitación en vista de su reinserción en la sociedad (adiestramiento profesional, etc.). El control a un año de distancia de la excarcelación reveló que (excepto los toxicodependientes) entre los sometidos a cirugía plástica era mucho menos frecuente un nuevo encarcelamiento. Lo más interesante es que esto valía tanto para el que había recibido las tradicionales intervenciones de recuperación, como para los demás. A este punto algunos criminólogos han sostenido que, en el caso de detenidos con problemas de aspecto físico, puede ser más eficaz y menos costoso una cirugía plástica en vez de los elaborados tratamientos reabilitativos en uso. La importancia de los datos más recientes tomados en Pennsylvania (Stewart, 1980) es de poner a consideración un posible defecto de esta conclusión: mejorar el aspecto físico de los delincuentes puede reducir no tanto la probabilidad de que cometan otros delitos, sino de que vengan encarcelados por esto.

culposa) el presunto, si era más atractivo que la víctima, era condenado a un promedio de indemnización de 5,623 dólares, mientras que si la víctima era más atractiva que el acusado la indemnización promedio era de hasta 10,051 dólares. No sólo esto: este favoritismo involucraba por igual a juristas de los dos sexos.

Otros experimentos han demostrado que individuos físicamente atractivos tienen mejores probabilidades de recibir ayuda en caso de necesidad y resultan ser más persuasivos al intercambiar opiniones en un grupo de escuchas. También en estos casos la reacción es la misma en ambos sexos: por ejemplo, cuando se trataba de brindar auxilio a una persona en aparente dificultad, hombres y mujeres intervenían más rápidamente si ésta era de aspecto agradable, aunque fuese del mismo sexo<sup>1</sup>. Naturalmente, una excepción a la regla podemos hallarla en el caso que el individuo en cuestión se perciba como un rival, pero salvo esta reserva es claro que, en nuestra cultura, un físico atractivo lleva consigo ventajas enormes. Y no sólo ello: sino que la ventaja comienza de inmediato: investigaciones en niños de escuela primaria demuestran que los adultos dan un juicio menos negativo de los actos agresivos si quien los realiza es un niño atractivo y que los profesores tienden a suponer un mejor nivel de inteligencia en los más atractivos<sup>2</sup>.

Realmente no debe sorprender que los profesionales de la persuasión disfruten regularmente el efecto *alone* de la belleza. Es obvio que en la formación del personal de ventas no se ignoren las sugerencias sobre el cuidado del aspecto físico, que la selección de personal tome en cuenta el atractivo y que generalmente quien se dedica a fraudes y trampas sepa que puede contar con su bella presencia.

### *Semejanza*

¿Pero cuando la belleza o la fealdad no entran en la cuestión? Después de todo la mayor parte de las personas tiene un aspecto físico medio. ¿Qué otros factores se pueden usar? Como sabemos, ya sea de la investigación que de la práctica cotidiana, hay muchos, pero uno de los más eficaces es la semejanza. Nos agradaban las personas que son iguales a nosotros. Por lo que parece, esto vale ya sea cuando la semejanza se refiere a las opiniones, los aspectos de la personalidad, el lugar de origen o el modo de vida. En consecuencia, quien desea obtener nuestra simpatía para hacernos más receptivos a sus peticiones puede buscar parecer igual a nosotros. Los modos son variados.

Un buen ejemplo es la vestimenta. Varias investigaciones han mostrado que se tienden más fácilmente a ayudar a personas que visten como nosotros. Un experimento de ese tipo se realizó en un campus universitario a principios de los años 70, cuando los jóvenes se dividían en *hippies* y *straight* según el modo de vestir: los investigadores, vestidos como hijos de las flores o de modo convencional, pedían a los estudiantes que pasaban una moneda para hacer una llamada. Cuando el experimentador y el estudiante iban vestidos del mismo modo, la solicitud se aceptaba en dos tercios de los casos, pero si la vestimenta no coincidía, la moneda se negaba la más de las veces. Otro experimento muestra qué tan automática puede ser la respuesta a quien se nos parece: los participantes en una marcha por la paz no sólo firmaban más fácilmente una petición presentada por una persona que llevaba vestimenta similar, sino que firmaban sin siquiera leer antes<sup>3</sup>.

Otro modo para manipular la semejanza, con objeto de lograr la simpatía y un consenso más fácil, consiste en declarar identidad de intereses, origen y ambiente de vida. Por ejemplo, los vendedores de automóviles están instruidos para buscar indicios útiles en tal sentido, mientras examinan el auto usado que el cliente debe dar en permuta. Si en la cajuela hay objetos de campamento, el vendedor puede confesar un gran amor por la naturaleza y la vida al aire libre; si encuentra pelotitas de golf en el asiento posterior, podrá hacer saber de una partida que tiene en

<sup>1</sup> Kulka y Kessler (1978) realizaron la investigación sobre la indemnización, Benson et al. (1976) la de los primeros auxilios y Chaiken la de la persuasión (1979).

<sup>2</sup> Un excelente panorama de las investigaciones en dicho campo lo ofrece Eagly et al. (1991).

<sup>3</sup> Ernswiller et al. (1971) dirigieron el experimento sobre la petición de la moneda, Suedfeld et al. (1971) el de la firma a la petición.

puerta; si nota que el auto ha sido comprado en otro lado, puede preguntar al cliente de dónde es y mostrarse sorprendido por la combinación de haber nacido también allí (o la esposa).

Por banales que parezcan, estas semejanzas tienen su eficacia. Por ejemplo, una investigación hecha en el mundo se las aseguradoras resalta que los clientes tienden más fácilmente a estipular el contrato cuando el vendedor es igual a ellos en algún ámbito: edad, religión, ideas políticas, fumador o no fumador. Dado que incluso pequeñas semejanzas pueden ser eficaces para fines de una respuesta positiva y dado que algún indicio de semejanza es tan fácil de fabricar artificialmente, aconsejaría una particular prudencia frente a las peticiones de personas que insisten en algunos puntos de contacto.

En efecto, en nuestros días se debe un cuidar sobre todo de los que *parecen* ser iguales a nosotros: los modernos entrenamientos para vendedores aconsejan frecuentemente el acercamiento del tipo *mirror and match*, que consiste en imitar la postura, el humor y el estilo verbal del cliente en potencia. Algunas investigaciones han demostrado que semejanzas relativas a todas estas dimensiones conducen a resultados positivos<sup>1</sup>.

### *Cumplidos*

Un famoso cómico, McLean Stevenson, explicó cierta vez en estos términos el truco que su esposa usó para convencerlo a casarse: “Me dijo que le gustaba”. Claro, es una broma, pero muy instructiva. Saber que una persona siente admiración o atracción por nosotros puede ser un dispositivo mortal para sembrar en nosotros simpatía y aceptación como respuesta. Y así, frecuentemente bajo la forma de adulación abierta o de simples declaraciones de afinidad, nos pasa que escuchamos juicios positivos de gente que desea algo de nosotros.

Consideremos a Joe Girard, el número uno de las ventas de automóviles, que atribuye su éxito a la capacidad de conquistar la simpatía de los clientes. Tenía una costumbre que a primera vista parece inútil y costosa: cada mes enviaba a cada uno de sus trece mil clientes una tarjetita de felicitaciones con un mensaje personal. Las felicitaciones cambiaban de un mes al otro (Feliz año, Feliz Pascua, etc.) pero el mensaje era siempre idéntico, textualmente “*I like you*” (lo aprecio); explicaba Girard: “Nada más hay en la tarjetita, excepto mi nombre. Simplemente les recuerdo que me agradan, eso es todo”.

Una declaración de simpatía que llega puntualmente al correo doce veces al año, un año tras otro, sobre una tarjetita impresa a más de trece mil personas: ¿puede funcionar una fórmula así de impersonal, y así tan abiertamente promocional? Según Girard, evidentemente sí, y la opinión de un hombre tan hábil en su ramo no es para tomarla a la ligera. Por lo que se ve, había entendido un aspecto importante de la naturaleza humana: todos nosotros somos de una ingenuidad extraordinaria frente a la adulación. Aunque existan límites a nuestra credulidad, especialmente cuando tenemos la certeza que el adulador busca manipularnos, por regla tendemos a creer en los halagos y a simpatizarnos el que los brinda, incluso cuando los halagos son claramente falsos.

Un experimento realizado en Carolina del Norte nos muestra qué tan indefensos estamos ante los cumplidos. Los sujetos de tal investigación (todos de sexo masculino) recibían de una persona que necesitaba un favor varios tipos de juicios: algunos sólo positivos, otros sólo negativos, otros, finalmente, en los que se combinaban críticas y halagos. Hay tres resultados interesantes: primero, quien daba sólo juicios positivos resultaba el más simpático; segundo, esto valía incluso en caso que los sujetos entendiesen perfectamente el interés que se tenía en obtener su simpatía; tercero, por sí solos los cumplidos, a diferencia de otros acercamientos, funcionaban igualmente bien incluso cuando no correspondían a la realidad<sup>2</sup>.

Por lo que se ve, reaccionamos tan positiva y automáticamente a los halagos que podemos ser víctimas fácilmente de quien los usa abiertamente para obtener nuestro favor. Vistas bajo esa luz, los

---

<sup>1</sup> Evans (1963) cita los datos sobre contratos de seguros; en LaFrance (1985), Locke y Horowitz (1990), Woodside y Davenport (1974) se pueden hallar los del acercamiento *mirror and match*

<sup>2</sup> Para una descripción completa del resultado, véase Drachman et al. (1978).

gastos de impresión y expedición de más de 150,000 tarjetitas al año para decir al cliente “me agrada” no parecen nada irracionales.

### *Contacto y cooperación*

Por lo común nos agradan las cosas que nos son familiares<sup>1</sup>. Quien desease la prueba, haga un pequeño experimento. Tome el negativo de una vieja fotografía que lo muestre de rostro completo y saque dos impresiones, una al derecho y la otra al revés, y luego decida cuál le agrada más pidiendo también a un amigo que elija. Si las cosas se dan como en un experimento realizado en Milwaukee en un grupo de mujeres, debería resultar algo curioso: el amigo elegirá la versión normal, mientras que el sujeto preferirá la imagen invertida. Evidentemente, ambos reaccionan favorablemente al rostro más familiar: el amigo al que todos ven, el legítimo propietario a la imagen cambiada, que es la única que conoce<sup>2</sup>.

Debido al efecto que ejerce sobre la simpatía-antipatía, la familiaridad interviene en todo tipo de decisiones, no exclusivamente las elecciones. Parece que en el secreto de la cabina los electores frecuentemente eligen a un candidato por el simple hecho que su nombre no suena nuevo<sup>3</sup>.

¿Cómo puede suceder algo así? La respuesta está en parte en la manera inconsciente en que actúa la familiaridad al producir simpatía. Con frecuencia no nos damos cuenta que nuestra actitud hacia una cosa se ve influida por el número de veces en que nos vemos expuestos en el pasado. Por ejemplo, en un experimento, se les mostraba a un grupo de sujetos unos rostros proyectados sobre una pantalla, pero a una velocidad tan elevada que más tarde fue imposible a los sujetos mismos recordarlos de haberlos visto previamente. Sin embargo, entre más frecuentemente venía proyectado en la pantalla cierto rostro, resultó ser mayor el agrado de esa persona cuando, más tarde, se preparó una interacción real entre sujetos experimentales e individuos mostrados en las diapositivas. Y, como a un mayor agrado corresponde una mayor influencia social, las opiniones de los individuos más comúnmente mostrados lograron convencer en mayor medida a los sujetos del experimento<sup>4</sup>.

Con base en la idea, bien documentada, que somos más favorables con los que tenemos mayor contacto, algunos sugirieron una estrategia para mejorar las relaciones raciales: sostienen que bastaría aumentar las ocasiones de contacto iguales entre miembros de grupos étnicos diferentes para que así lleguen a congeniar más. Sin embargo, al examinarse los resultados de la integración en escuelas —el campo que ofrece la mejor confirmación de dicha estrategia— se descubrió un rumbo totalmente opuesto: la integración escolar tiende a elevar el prejuicio entre negros y blancos, más que reducirlo<sup>5</sup>.

El discurso sobre la experiencia de integración racial en la escuela amerita profundizarse. Pese a las mejores intenciones de quien propone una estrategia basada en el puro y simple contacto, ésta tiene escasas posibilidades de dar buenos frutos porque se basa en un gran error. Ante todo, la situación escolar no es un espacio donde los niños interactúen entre ellos libremente, sin importar los grupos étnicos: tras años de política de integración, a nivel social la interacción es mínima y los alumnos continúan reuniéndose entre grupos étnicos. Segundo, aunque la interacción entre razas diversas no fuese muy intensa, sabemos por la investigación que los contactos repetidos no necesariamente producen reacciones positivas: en realidad, la exposición continua a un estímulo (objeto o persona) en condiciones no deseables, como frustración, conflicto o competencia, no hace

---

<sup>1</sup> Un compendio bastante completo de estos resultados experimentales se puede hallar en Bornstein (1989).

<sup>2</sup> Mita et al. (1977) realizó el estudio sobre la imagen fotográfica.

<sup>3</sup> Para los datos más generales sobre el efecto positivo de la familiaridad sobre la simpatía, véase Zajonc (1968). Para datos más específicos sobre este fenómeno en la respuesta a los políticos, las investigaciones de Joseph Grush son importantes al documentar la fuerte correlación entre aparición de un candidato en los *media* y probabilidad de elección (Grush et al. 1978; Grush, 1980).

<sup>4</sup> Cfr. Bornstein, Leone y Galley (1987).

<sup>5</sup> Para un análisis particularmente profundo del argumento, véase Stephan (1978).

más que aumentar la antipatía<sup>1</sup>. Hoy, la típica clase escolar norteamericana favorece precisamente estas condiciones desagradables.

Tomemos la opinión de un psicólogo, Elliot Aronson, encargado por las autoridades escolares a una investigación sobre los problemas de las escuelas de Austin, Texas. Su descripción se podría aplicar a casi todas las escuelas públicas de los Estados Unidos de Norteamérica:

En general, funciona así. El profesor está de pie ante la clase y lanza una pregunta. Seis, diez niños se agitan en el banco alzando la mano, deseosos de ser llamados para demostrar lo inteligentes que son. Otros más están calladísimos y apartan la vista, buscando por hacerse invisibles. Cuando el profesor señala a un niño, se ven expresiones de desilusión en el rostro de los que alzan la mano, porque perdieron una ocasión de recibir la aprobación del profesor, y alivio en el rostro de los que no sabían la respuesta... Es un juego ferozmente competitivo y la apuesta es alta, porque los niños compiten por obtener el afecto y aprobación de un adulto que tiene gran importancia en su vida.

No sólo eso, sino que tal procedimiento garantiza a los niños el no aprender ni apreciarse o entenderse entre ellos. Recuérdense la propia experiencia en la escuela. Si se sabía la respuesta justa y el profesor interrogaba a otro, probablemente se esperaba que fallase, para así tener otra posibilidad de mostrar los conocimientos. Si lo llamaban a uno y respondía mal, o bien no había uno alzado la mano para entrar en la ruleta, probablemente se sentía envidia y resentimiento por los compañeros que sabían la respuesta justa. Los niños que en dicho sistema se equivocan, van desarrollando resentimiento y celos por los que sobresalen, despreciándolos como “cerebritos” del profesor, o incluso pueden agredirlos durante el recreo. Los alumnos más listos, por su parte, comúnmente miran a otros con desprecio, considerándoles “estúpidos”.

Este proceso competitivo no motiva a ninguno a mirar con serenidad y benevolencia a sus compañeros<sup>2</sup>.

Por lo anterior, no debemos maravillarnos que la pura y simple “disgregación” escolar (obtenida con el traslado coactivo de los alumnos fuera de cierta zona, rediseñando los límites de los distritos o cerrando ciertas escuelas) produzca frecuentemente una exasperación de los prejuicios. Cuando nuestros hijos encuentran contactos sociales y de amistad agradables en el ámbito de su grupo étnico y reciben una repetida exposición a grupos étnicos sólo en el caldero competitivo de la clase, no podemos esperar nada bueno.

¿Existen soluciones a la mano, o debemos resignarnos al niño (la integración racial) en el agua sucia (las enconadas rivalidades y los resentimientos interétnicos)? Afortunadamente, comienzan a surgir esperanzas en tal sentido gracias a la investigación pedagógica reciente sobre el concepto de “aprendizaje cooperativo”. Dado que la agudización de prejuicios tras la segregación deriva en gran parte del contacto reiterativo con los miembros de otros grupos étnicos percibidos como rivales, se han experimentado formas de enseñanza enfocadas en la cooperación más que en la competencia.

*En el campamento.* Para entender cómo funciona un enfoque cooperativo del aprendizaje, es útil reexaminar la fascinante experiencia, de hace más de 30 años, de Muzafer Sherif. Este investigador de origen turco, preocupado por el problema del conflicto entre grupos, decidió estudiar el desarrollo de tal proceso, tomando como laboratorio una colonia veraniega masculina. Los chicos no se daban cuenta de participar en un experimento, pero Sherif y sus colaboradores manipularon el ambiente social del campamento para observar los efectos en las relaciones de grupo.

No se requiere mucho para producir ciertos tipos de malevolencia. Bastó separar a los chicos en dos barracas para obtener un conflicto entre “nosotros y ellos”; asignando un nombre a los dos grupos (Águilas y Serpientes) se estimuló posteriormente la rivalidad. Rápidamente los chicos comenzaron a despreciarse recíprocamente, pero estas formas de hostilidad eran poca cosa frente a lo que sucedió con la introducción de actividades competitivas cada vez que los dos grupos se encontraban: buscar el tesoro, tiro al blanco, carreras atléticas, siempre en equipos contrapuestos, comenzaron a producir insultos y roces físicos. Durante las carreras, los miembros de ambos equipos se decían “tramposo”, “mañoso” “infame”. Más tarde, llegaron los asaltos a la barraca enemiga, para robar y quemar la bandera o pintarrapear las paredes con símbolos amenazantes, mientras las riñas en el comedor (que era comunitario) estaban a la orden del día.

---

<sup>1</sup> Los datos sobre la tendencia de los grupos étnicos a mantenerse separados en la escuela provienen de Gerard y Miller (1975), los del desagrado a las cosas presentadas repetidamente en condiciones desagradables se remontan a investigaciones como las de Burgess y Sales (1971), Zajonc et al. (1974) y Swap (1977).

<sup>2</sup> Tomado de Aronson (1975).

A este punto era claro que la receta para crear desarmonía era fácil y rápida: separar a los participantes en grupos y dejarlos cocer en su caldo, luego mezclarlos en la flama de una competición continua. El resultado es seguro: odio entre los grupos en plena ebullición.

La tarea que los investigadores tenían ahora era más difícil: cómo eliminar la hostilidad profunda que habían creado. Primero intentaron el método de los contactos, reuniendo a los dos grupos más frecuentemente, incluso en actividades agradables como ver películas e ir de excursión, pero los resultados eran desastrosos: en los paseos se peleaban la comida, en la proyección competían por ver quién gritaba más fuerte, cuando estaban en fila para el comedor se daban empujones. A este punto Sherif y sus colaboradores comenzaron a temer haber creado, como el Dr. Frankenstein, un monstruo ya incontrolable, pero supieron hallar una solución que era al mismo tiempo simple y eficaz.

Se encargaron de construir una serie de situaciones donde la competición entre grupos habría dañado el interés personal, por lo que era absolutamente necesaria la colaboración de todos. Una vez, durante un paseo de una jornada completa, “se descubría” que el único transporte disponible para hacer las compras en la ciudad no arrancaba: se mobilizó a los chicos para arrancarlo entre todos. Otra vez, hubo un bloqueo en la tubería de agua que venía de un depósito lejano: ante la emergencia, dándose cuenta de la necesidad de una acción coordinada, los chicos se organizaron para encontrar la falla y repararla. Igualmente, un día los experimentadores informaron a los chicos que era la ocasión para rentar una película, pero el balance económico de la colonia no era suficiente: los chicos hicieron una colecta entre ellos y pasaron juntos una tarde particularmente agradable.

Aunque no instantáneas, las consecuencias fueron evidentes. Los esfuerzos conjuntos hacia objetivos comunes curaban gradualmente la fractura entre grupos. Poco después, fueron desapareciendo los insultos y empujones, volviendo a mezclarse los chicos en las mesas del comedor. No sólo ello, sino que ante la petición de indicar a sus mejores amigos, un número significativo indicó a miembros del otro grupo, mientras que la primera vez las listas contenían exclusivamente compañeros de la misma barraca. Uno incluso se declaró explícitamente feliz de la ocasión para repensar su opinión, porque había visto su cambio de idea respecto a los primeros días. Un episodio revelador sucedió una noche cuando los chicos regresaban de una excursión en el mismo autobús (lo que en el pasado habría ocasionado un tumulto pero que ahora había sido una petición suya): cuando el autobús se detuvo en un puesto de bebidas los chicos de un grupo, viendo que tenían de sobra cinco dólares en la caja común, mientras que los otros ya no tenían, decidieron ofrecer bebidas a los ex enemigos.

Los orígenes de este giro sorprendente pueden rastrearse en las ocasiones donde los chicos habían debido verse como aliados, no como adversarios. El procedimiento crucial había sido el de imponer objetivos comunes a los dos grupos: la colaboración indispensable para realizarlos había permitido al final a los miembros de ambos grupos rivales a una nueva percepción recíproca, reforzada con apoyo, amistad, y preciosa ayuda. Una vez que el esfuerzo común había triunfado, se hacía particularmente difícil mantener sentimientos hostiles hacia los compañeros de equipo que habían colaborado en la labor exitosa<sup>1</sup>.

*De nuevo en la escuela.* Ante las tensiones sociales desencadenadas por la segregación escolar, ciertos psicólogos de la educación han comenzado a comprender la relevancia que los resultados de Sherif pueden tener para las relaciones al interior de la clase. Si se modificase la situación de aprendizaje, dando por lo menos un cierto espacio al trabajo de colaboración con miras a un objetivo común, quizá se habrían podido desarrollar nuevas relaciones de amistad entre los alumnos de raza diferente. Experimentos en tal sentido se han realizado en varios estados, pero un modelo particularmente interesante, la clase-mosaico, lo propusieron Elliot Aronson y sus colaboradores en Texas y California.

En esencia, el método consiste en hacer colaborar a los alumnos en la adquisición de nociones o habilidades con miras a un test de aprovechamiento programado para cierta fecha: se forman grupos

---

<sup>1</sup> Una descripción fascinante del proyecto, el famoso experimento de la “cueva de ladrones”, se encuentre en Sherif et al. (1963).

de trabajo, dando a cada uno de los miembros sólo una parte de los datos –una pieza del mosaico– necesarios para superar la prueba. Con este sistema los alumnos deben instruir y ayudar por turnos a los compañeros de equipo y cada uno, para lograrlo, necesita del otro. Como los jóvenes de Sherif, en vez de rivales deben hacerse aliados.

Aplicada en clases donde la integración racial estaba a flor de piel, la metodología del mosaico ha dado resultados impresionantes. Investigaciones controladas demuestran que, frente a otras clases de la misma escuela donde está en vigor el método competitivo tradicional, el aprendizaje en mosaico estimula un clima de mayor amistad y de menor prejuicio racial. Hay también otras ventajas: además de la reducción fundamental de la hostilidad, en los grupos minoritarios mejora la autoestima, el interés por la escuela y los puntajes en el test de aprovechamiento. Pero también para los blancos hay ventajas en el plano de la autoestima y en la actitud hacia la escuela, mientras que el rendimiento se mantiene al menos paritario al de los coetáneos blancos de las clases tradicionales. Progresos como estos exigen una explicación. ¿Qué sucede exactamente en una clase organizada bajo este modelo, que explique resultados que no se esperaban obtener en la escuela pública? La historia de un caso presentado por Aronson nos ayuda a entender mejor. Describe la experiencia de Carlos, un niño de origen mexicano, inscrito por primera vez en un grupo de trabajo: su labor en el grupo era aprender y enseñar a los compañeros la parte central de la biografía de Joseph Pulitzer, que habría sido objeto de un test de aprovechamiento para todo el grupo de trabajo. Aronson relata:

Carlos no hablaba bien el inglés, pues no era su lengua materna, y habiendo recibido burlas en el pasado por su modo de hablar, había aprendido con el paso de los años a estar callado en clase. Se podría decir que Carlos y la maestra habrían instituido una conjura del silencio: él se escondía en el anonimato, en medio de las actividades que se daban en clase, y se evitaba el engorro de tropezar en las respuestas; por su parte, ella no lo interrogaba. Probablemente lo hacía con la mejor intención, para no humillarlo o alejarlo de las burlas, pero al ignorarlo la profesora lo había borrado prácticamente, dejando entender que no valía la pena ocuparse de él. O, al menos, este era el mensaje que recibían los otros niños: “si la maestra no lo interroga jamás, debe ser porque Carlos es un estúpido” (y probablemente hasta él había llegado a la misma conclusión). Naturalmente, Carlos se halló muy incómodo con el nuevo sistema, que lo obligaba a comunicarse con los compañeros de grupo. Tenía una gran dificultad para comunicar su parte investigada, mientras que los compañeros no lo ayudaban y todos reaccionaban según la vieja costumbre de burlarse ante los tropezones, especialmente si tiene fama de ser poco inteligente: “Ah, no sabes. Eres un bobo, no entiendes nada. No sabes lo que haces”, le aseguraba Mary. Una de nosotras, encargada de observar el proceso de grupo, intervenía con alguna sugerencia cuando escuchaba discursos como este: “Muy bien, puedes burlarte si quieres, y quizá te diviertas, pero no te servirá para aprender este pedazo de la vida de Pulitzer. La prueba será en una hora”. Nótese como estas palabras cambiaron las contingencias de refuerzo: a esta altura era claro que Mary no lograría nada despreciando a Carlos, sino que perdería. Tras algunos días y varias experiencias de este tipo, comenzó a darse la idea en estos niños que la única posibilidad de aprender la parte investigada por Carlos era brindar atención a lo que él tenía que decir. Entendido esto, comenzaron a transformarse en entrevistadores más que hábiles: en vez de burlarse o ignorar al chico, aprendieron a sacarlo de su enclaustramiento, a hacerle preguntas que le facilitaban explicar en voz alta lo que tenía en la cabeza. Carlos, por su parte, estaba más relajado y esto le ayudaba a comunicarse mejor. Dos semanas después, los compañeros habían llegado a la conclusión de que no era tan estúpido como pensaban. Veían en él ciertas cosas que jamás habrían sospechado: comenzaban a encontrarlo simpático, y Carlos comenzaba a sentirse mejor en la escuela y a considerar a sus compañeros de lengua inglesa no como verdugos sino como amigos<sup>1</sup>.

Cuando nos hallamos ante resultados positivos como el de los grupos-mosaico, hay la tendencia a un entusiasmo excesivo por una solución fácil y rápida de un problema difícil. La experiencia debería enseñarnos que estos problemas raramente se resuelven con un remedio simple: la idea vale indudablemente para este como para otros casos. Incluso quedando en el ámbito de los procedimientos de aprendizaje cooperativo, los problemas son complejos. Antes de poder declararnos totalmente satisfechos de este como de otros modelos análogos para el aprendizaje y la socialización, necesitamos muchos de otro trabajo de investigación, que nos diga cada cuánto, en qué dosis, a qué niveles de edad y en qué tipos de grupo las estrategias cooperativas pueden funcionar. También se

---

<sup>1</sup> El ejemplo de Carlos está tomado también del primer artículo de Aronson (1975), pero nuevas publicaciones de Aronson y otros autores brindan resultados no menos motivadores. Una lista representativa debe incluir, por lo menos, los trabajos de Johnson y Johnson (1983), DeVries y Slavin (1978), Cook (1990) y Aronson, Bridgeman y Geffner (1978 a; b).

requiere saber cuál es el mejor modo para que los profesores instituyan nuevos métodos, así como su disponibilidad para hacerlo. Después de todo, las técnicas de aprendizaje cooperativo de alejan radicalmente de la práctica tradicional y los maestros pueden verlas negativamente, pues redimensionan la importancia que estos tiene en la clase, delegando gran parte del trabajo didáctico a los alumnos. En fin, debemos darnos cuenta que también la competencia tiene su importancia y puede ser preciosa para motivar conductas deseables y para desarrollar el concepto de sí mismo. Se trata, pues, no de eliminar la competencia de la escuela, sino de romper su monopolio, introduciendo regularmente en la vida escolar actividades cooperativas que lleven a un éxito grupal, involucrando alumnos de todos los grupos étnicos<sup>1</sup>.

¿Qué se retoma de esta digresión sobre los efectos de la “de-segregación” escolar sobre las relaciones raciales? Hay dos puntos importantes. En primer lugar, si es verdad que la familiaridad que producen los contactos frecuentes produce generalmente simpatía, se obtiene el resultado opuesto si el contacto lleva consigo experiencias desagradables: por ello, poniendo a niños de grupos étnicos diversos en situaciones de dura competencia como es lo propio de las escuelas tradicionales norteamericanas, solamente se asiste a una agudización de la hostilidad. En segundo lugar, demostrar que el aprendizaje de grupo es un antídoto a este problema puede hacernos entender la importancia que tiene la cooperación a fines de simpatía y de un lazo positivo entre las personas.

Naturalmente, esto lo saben muy bien los profesionales de la persuasión, que buscan por todas las formas acentuar esos elementos de colaboración existentes en la situación, o de plano los inventan para demostrar que ellos y nosotros estamos “trabajando juntos” por los mismos objetivos y con ventajas recíprocas. Los ejemplos son innumerables. Tomemos el caso de un vendedor de autos que se declara dispuesto a darnos una mano respecto al precio de la unidad, buscando “convencer al jefe” para ofrecernos una cifra conveniente. En realidad, la tarifa que el vendedor nos está ofreciendo es justamente el precio que tenía en mente desde el inicio, y lo que se desarrolla en la oficina del jefe no es para nada la “dura batalla” que desea hacernos creer. En realidad no hace más que fumarse un cigarrillo o beber un café, entreteniéndose en la oficina del superior (quien sigue trabajando tranquilamente) durante un tiempo razonable y saliendo con el aliento entrecortado y la corbata desarreglada, pero declarando su satisfacción por el “precio ventajoso” que ha logrado “fatigosamente arrancarle”.

El ejemplo quizá más elocuente, aunque poco familiar a la mayoría de nosotros, lo constituyen los interrogatorios de policía.

Últimamente los funcionarios han impuesto toda una serie de restricciones a la conducta de la policía en relación con el detenido, especialmente por lo que respecta al modo de obtener las confesiones. Ciertos tipos de presión física y psicológica no pueden ya usarse, si no se quiere correr el riesgo de ver anulada la indagatoria. Por esta razón han surgido maniobras más sutiles, como el truco que se denomina “Policía bueno / policía malo”.

La maniobra es así: el detenido, digamos un joven sospechoso de robo, es llevado a un cuarto para que dos policías lo interroguen. Uno de estos (quizá por razones de carácter, o bien sólo porque esta vez le toca a él) tendrá el papel de Policía Malo, el otro será el Policía Bueno. El sospechoso no alcanza siquiera a sentarse cuando el Policía Malo lo tacha ya de “hijo de la gran puta”. Si el chico se niega a responder o contesta las acusaciones, el Policía Malo lo agrede pateando la silla y amenazándolo de hacer todo lo posible por darle el máximo de la pena.

Al inicio del teatro, el Policía Bueno se mantiene apartado. Luego, poco a poco, comienza a entrometerse, buscando moderar la rabia del colega: “Cálmate, Frank”. El otro responde enfurecido: “¿Pides que me calme? ¡Pero si este miserable bastardo me está mintiendo en la propia cara!” Poco a poco, el Policía Bueno va interviniendo en defensa del interrogado: “No te exaltes, es sólo un muchacho...” Estas palabras, si bien no proferidas en forma de apoyo convencido, suenan como

---

<sup>1</sup> Para un examen atento de los posibles inconvenientes del aprendizaje cooperativo, véase Rosenfield y Stephan (1981).



música en las orejas del prisionero frente a los rugidos destrozantes del Policía Malo. Pero éste no se deja distraer: “¿Un muchacho? No es más que un maldito saco de mierda, y te diré más: es mayor de edad, y es lo que me basta para lanzar su culo a una celda tan oscura que deberán usar una antorcha para buscarlo!”

En este punto, el Policía Malo comienza a dirigirse ya al joven, llamándolo por su nombre e intentando hacerle ver los aspectos positivos del caso: “Es una fortuna, Kenny, que no hayas herido a alguien y que no estuvieses armado. En el proceso lo tomarán en cuenta”. Si el Policía Malo persiste en sus injurias, el Policía Bueno lo aleja con alguna excusa (quizá dándole dinero para ir por unos cafés) y aprovecha entonces para meterse totalmente de parte del acusado: “Bien, amiguito, me queda claro que no le caes bien a mi colega, y es verdad que el Ministerio Público no trata bien al que no colabora: te esperarán cinco años de prisión. Yo no quiero esto, cuate: si ahora mismo admites que cometiste el robo, tomaré de corazón tu caso y daré un buen recado en la oficina del Procurador. Si trabajamos juntos, podemos reducir esos cinco años a dos, quizá a uno. Haznos un favor a los dos, Kenny: dime qué sucedió y buscaremos salir juntos de esto”. Frecuente y voluntariamente, viene la confesión plena.

El truco funciona por varias razones: la amenaza de una condena dura lanzada por el Policía Malo, el principio de contraste perceptivo, por el cual el Policía Bueno parece un ángel, la regla de reciprocidad puesta en movimiento gracias a sus intervenciones en favor del presunto.

Pero la razón principal es porque el sospechoso cree tener a alguien de su parte, que se preocupa de su suerte y que desea colaborar. Una persona así es casi siempre vista como un favor, pero en una situación tan crítica se convierte fácilmente en un salvador (y un confesor).

### *Condicionamiento y asociación*

Frecuentemente los encargados de las previsiones climatológicas en la televisión se encuentran ante experiencias nada agradables: las personas menos pensadas les amenazan o abiertamente les agreden, culpándoles de la lluvia, de la nieve y del granizo que asola su región o destruye los cultivos. Los pobres pueden afanarse en explicar que las previsiones a largo tiempo tienen un amplio margen de incertidumbre, o protestan diciendo que se limitan a referir la información que elabora la computadora, pero es en vano: es su cara la que se ve en la televisión, por tanto ellos deben ser los responsables. Veamos lo que han declarado al respecto algunos meteorólogos entrevistados por la Associated Press:

“Un fulano me llamó para decirme que, si hubiese nevado para Navidad, no habría vivido lo suficiente para ver el Año Nuevo”.

“Estaba en un bar cuando un agricultor grande y fornido, que evidentemente había bebido demasiado, se acercó apuntando amenazadoramente el dedo hacia mí: “Tú eres el que ha mandado el tornado que destruyó mi casa... ¡Quiero arrancarte la cabeza con estas manos!” Repliqué: “Es verdad, yo mandé ese tornado, y no nada más: mandaré otro si no me dejas en paz””.

“Una anciana que me había reconocido manejando mi coche, comenzó a golpearme el parabrisas con la sombrilla, gritando que toda esa lluvia era mi culpa”.

Una de estas personas, que tenía un espacio meteorológico en una TV privada, decidió finalmente llamarme, para echar luz sobre lo que para él era ya una verdadera persecución. Le di una cita en mi oficina, donde intenté explicarle que era víctima de una respuesta automática que las personas tienen siempre hacia las cosas que perciben como ligadas entre sí. Los ejemplos son muchísimos, pero me parece que el más instructivo para él fue el de los mensajeros imperiales de la antigua Persia: si se presentaban en palacio con la noticia de una victoria eran tratados como héroes, pero si anunciaban una derrota lo ajusticiaban en el acto.

Por una parte deseaba que entendería que era víctima de un mecanismo universal, ya expresado por Shakespear en una frase célebre: “La naturaleza de las malas noticias contagia al que

las da”. Hay una tendencia natural a sentir antipatía por quien da una información desagradable, aunque no la provoque: basta la simple asociación para estimular la respuesta<sup>1</sup>. Por otra parte, esperaba que se consolase comparando su suerte a la de los mensajeros persas y me parece que lo logré, porque al salir me dijo: “Bueno, en el fondo ahora pienso que puedo estar feliz. Trabajo en Phoenix, donde hay sol trescientos días al año: piense un poco si estuviese al norte”.

Esta última frase revela que nuestro amigo había entendido más de lo que le había explicado: ser asociado a una mala noticia tiene un efecto negativo, pero por otro lado está el hecho de que la asociación con una bella estación vuelve popular. De hecho, el principio de asociación tiene un carácter general, que regula tanto las relaciones positivas como las negativas.

En nuestra sociedad parece que principalmente las madres nos enseñan cómo funciona la asociación negativa: quién no recuerda como nos metían siempre en guardia para no jugar con los niños de la calle, diciendo que, aunque no hiciéramos nada malo, ante los ojos de los vecinos seríamos juzgados según nuestras compañías. Era una lección sobre el lado negativo del principio de asociación, una lección sustancialmente exacta: es verdad que la gente supone que se tiene el mismo carácter de los amigos<sup>2</sup>.

Respecto a las asociaciones positivas, los profesionales de la persuasión dan lecciones, buscando sistemáticamente relacionarse ellos o a sus productos con lo que nos gusta. Así, las chicas hermosas que aparecen en la publicidad están allí para brindar al producto sus aspectos positivos, como belleza y deseabilidad. La eficacia del procedimiento ha tenido confirmaciones experimentales: en una investigación, los sujetos (masculinos) atribuían al mismo auto un precio, velocidad y atractivo mayores si en la foto aparecía una modelo seductora. Interrogados al poco rato, se negaban a creer que dicha presencia hubiese influido en su juicio sobre el automóvil<sup>3</sup>.

Dado que el principio de asociación funciona así de bien y de manera casi inconsciente, la industria se apresura a relacionar sus productos con las modas culturales del momento. En los días de la primera expedición lunar, cualquier cosa, desde las bebidas del desayuno a los desodorantes, se ponía en venta con alguna alusión a las hazañas espaciales. En los años de las Olimpiadas, estamos perfectamente informados sobre qué productos son los “oficiales”. En los años 70, cuando la frase mágica era “regreso a la naturaleza”, todos buscaban disfrutarla, a veces con resultados grotescos: “Un sistema natural para cambiar el color del cabello”, decía un anuncio de la televisión.

Relacionar los productos comerciales con algunas celebridades es otro modo de usar el principio de asociación. Así, atletas famosos y estrellas están en grado de prestar su imagen a objetos con los que se dejan asociar. La industria ha pagado desde siempre a un alto precio estas conexiones privilegiadas, pero recientemente también los políticos han notado su importancia para llamar la atención de los lectores. Si esta puede ser una novedad, no es así el esfuerzo de los políticos que disfrutas de otras maneras el principio de asociación. La asociación más típica y astuta, entre tantas que los políticos buscar instituir con los más diversos valores positivos (la tradición, la patria, la familia, etc.) es la de la comida. Es tradición que la Casa Blanca, cuando quiere vencer las resistencias de los parlamentarios a una iniciativa suya, les invite a un desayuno o almuerzo, así como la colecta de fondos para campañas electorales sucede regularmente con ocasión de los banquetes (y, nótese, siempre durante o después, nunca antes). Las ventajas son diversas, entre ellas la intervención de la regla de reciprocidad, pero el más sutil es quizá el descubierto por Gregory Razran en los años 30.

Usando lo que llamaba “técnica del tentempié”, este psicólogo demostró que los sujetos son más favorables a cosas y personas presentadas mientras están comiendo. En el ejemplo que nos interesa por su mayor cercanía, se trataba de algunas afirmaciones políticas que se presentaban a los sujetos una primera y luego una segunda vez: al final, resultó que el juicio había mejorado sólo para las afirmaciones que la segunda vez habían sido acompañadas de comida. Y el cambio era del todo inconsciente, dado que los sujetos no recordaban lo que habían leído mientras estaban comiendo<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Para una demostración experimental sobre la validez de la observación de Shakespeare, véase Manis et al. (1974).

<sup>2</sup> Una reseña de las investigaciones en apoyo a esta afirmación se encuentra en Lott y Lott (1965).

<sup>3</sup> Smith y Engel (1968) dirigieron este trabajo.

<sup>4</sup> Para demostrar que el principio de asociación funciona incluso para las experiencias desagradables, Razran (1940) había predispuesto una condición experimental en la que la presentación de eslóganes políticos se acompañaba de

Para entender de dónde le había llegado a Razran esta idea aparentemente descabellada, debemos saber que Razran ha sido uno de los primeros traductores al inglés de la literatura psicológica soviética, que presentaba entonces casi exclusivamente los trabajos dedicados al principio de asociación y dominados por las ideas de Pavlov.

Iván Pavlov era un gran fisiólogo (obtuvo el Nobel por sus investigaciones sobre el sistema digestivo), pero su experimento más importante, de una sencillez admirable, es el de los reflejos condicionados. Demostró que la respuesta refleja de un animal ante la comida (salivación) puede dirigirse hacia un estímulo del todo irrelevante (una campanita) simplemente coligando las dos cosas: si la presentación de la comida al perro se acompañaba siempre del sonido de la campanilla, al poco el animal comenzaba a salivar en ausencia de comida pero respondiendo al sonido.

Del experimento clásico de Pavlov a la técnica del tentempié de Razran el paso es breve. Evidentemente, las reacciones normales a la comida se pueden trasladar a otras cosas por medio del proceso asociativo. La idea de Razran fue que entre las respuestas usuales a la comida, como la salivación, también hay un placer general: de aquí la posibilidad de condicionar una reacción positiva con cualquier estímulo que se asocie estrechamente con la buena comida. Es claro que la idea publicitaria de asociar a los productos anunciados las más diversas cosas deseables se funda en el mismo principio.

El hecho que todos seamos víctimas inconscientes del uso que los profesionales de la persuasión hacen del principio de asociación no significa que no lo tengamos claro y que no lo usemos. Por ejemplo, está bastante demostrado que hacemos todo lo posible por evitar encontrarnos en la peligrosa situación del mensajero de la desventura. Un pequeño experimento realizado en la Universidad de Georgia muestra cómo nos comportamos ante el deber de comunicar noticias buenas o malas. A los estudiantes que esperaban el comienzo de un experimento se les encargó informar a un compañero que había una llamada telefónica importante para él, en la mitad de casos una buena noticia, en la otra una mala. Obviamente resultó que la información se comunicaba de manera muy diversa en los dos casos: cuando era positiva, se daba con exactitud de detalles, de lo contrario el mensajero se limitaba a mencionar genéricamente la llamada<sup>1</sup>.

Muchas conductas aparentemente extrañas se explican cuando la gente entiende el principio de asociación bastante bien como para esforzarse en todas las formas de asociarse a eventos positivos y mantener la distancia de los negativos, aunque no haya sido la causa de unos o de otros. Algunos de los comportamientos más extraños se encuentran en el deporte, no por parte de quien lo practica sino de los seguidores. A primera vista, el entusiasmo desencadenado, con frecuencia violento, por un equipo o un campeón es incomprensible: ¿cómo se explica la violencia en los estadios de manera racional? En el fondo es un juego.

Pero no es así: la relación entre el seguidor y el deporte no tiene nada de juego; es una relación seria, intensa, personalísima. Un ejemplo adecuado lo ofrece el caso de un veterano de la Segunda Guerra Mundial: al final del conflicto, tras regresar a casa en una ciudad de los Balcanes, dejó imprevistamente de hablar. Leía, escribía, seguía los discursos de los demás, ejecutaba las órdenes, pero no decía una sola palabra a los médicos, amigos o familiares.

Los exámenes clínicos eran negativos y al final los médicos, desanimados, lo ingresaron en un hospital para ex combatientes, en otra ciudad, donde se mantuvo treinta años sin romper el silencio, hundido en un aislamiento total. Un día, la radio transmitía un partido de fútbol entre el equipo de su ciudad y un adversario tradicional. Cuando en cierto momento el árbitro marcó una falta contra su equipo, nuestro sujeto saltó de la silla y, mirando fijamente el radio, pronunció las primeras palabras en más de treinta años: “¡Bestia! ¿Quieres dar el juego a los otros?” Luego, se dejó caer en la silla y en un silencio que no volvió a violar jamás.

---

olores nauseabundos. En este caso, la aprobación tendía a disminuir.

<sup>1</sup> La investigación de Georgia es de Rosen y Tesser (1970).

Este episodio nos enseña dos cosas. La primera es el poder puro y simple del fenómeno, capaz de sacar a una persona de un modelo de conducta profundamente enraizado. La otra se refiere al carácter esencialmente personal de la relación entre equipo y apoyadores. Cualquiera que fuese el fragmento de identidad que aquel hombre devastado poseía, se lograba activar con el partido de fútbol. Pese a lo debilitado después de treinta años de aislamiento completo en un hospital, el Yo de este hombre estaba involucrado en el resultado del encuentro. ¿Por qué? Pues porque él mismo, personalmente, quedaría humillado por la derrota a su equipo y exaltado por la victoria. Siempre entra en juego el principio de asociación: la simple relación con su ciudad bastó para engancharlo e involucrarlo totalmente. Como escribe Isaac Asimov al describir nuestras reacciones ante una competencia, “en igualdad de condiciones, apoyamos a nuestro sexo, nuestra cultura, nuestra ciudad... y queremos probar que *nosotros* somos mejores que los demás. Sea lo que sea nuestro objeto de apoyo, éste *nos* representa, y cuando gana nosotros ganamos”<sup>1</sup>.

Vista bajo tal óptica, la pasión de los seguidores adquiere un sentido muy claro. El partido no es una distracción para admirar por su belleza: está en juego la imagen de uno mismo. Así, la multitud nutre, por un lado, una fuerte adoración por sus ídolos y, sobre todo, una fuerte gratitud por sus victorias; por otro lado, y por la misma razón, es feroz hacia los jugadores, los entrenadores y directivos en las derrotas.

La intolerancia de los seguidores por los fracasos es tal que, a veces, trunca la carrera de atletas y entrenadores de fama evidente. El entrenador de basquetbol Frank Layden se retiró imprevistamente mientras su equipo se encontraba a la cabeza de la vuelta de campeonato. Sus méritos deportivos, temperamentales y morales (se dedicaba asiduamente al voluntariado) no servían de nada para protegerlo de las iras de los seguidores tras las derrotas: e veces los más fanáticos esperaban hasta una hora, tras un partido con mal final, para repudiar e insultar a Laden. Así motivó su decisión de abandonar al equipo: “A veces los seguidores te hacen sentir un perro. Hay quien te escupe a la cara. Un fulano vino a decirme: ‘Soy abogado. Tírame un puñetazo, así puedo denunciarte’. Pienso que nuestro país toma demasiado en serio el deporte”.

Y así queremos que nuestro equipo gane para probar nuestra superioridad, a nosotros mismos y a los demás. Según el principio de asociación, si podemos rodearnos de éxitos, aunque estemos ligados a ellos de manera superficialísima, nuestro prestigio público aumentará. Parecería absurdo que la gloria deportiva deba recaer en quien no ha movido un dedo para obtener la victoria, pero los datos confirman esto: no se necesita de una relación causa – efecto (piénsese en los mensajeros persianos, el meteorólogo o la campanilla de Pavlov), basta la simple asociación.

Por tal razón, si el equipo de cierta universidad gana el torneo de fútbol, podemos prever que todos los que tienen algo que ver con dicho ateneo buscarán exhibir lo más posible esa filiación. En un experimento que demuestra como la vestimenta puede servir para proclamar tal relación de pertenencia, los investigadores simplemente han contado la cantidad de camisetas con el distintivo de la universidad que aparecían el lunes por la mañana en el campus de siete universidades que tenían equipos grandes de fútbol americano. Los resultados fueron claros: las camisetas eran mucho más frecuentes si el equipo había vencido el partido del sábado; y no sólo esto, sino con más frecuencia según la amplitud del margen de victoria. No inducía a los estudiantes el ponerse los colores de la victoria haber visto un partido muy reñido y sufrido, sino más bien un triunfo abrumador, que gozase de indiscutible superioridad.

Dicha tendencia a calentarse con los rayos de la gloria ajena, pavoneándonos con cualquier afinidad que nos ligue a los vencedores, tiene su revés en el intento de no dejarse oscurecer por la sombra de la derrota ajena. Una manifestación clamorosa en tal sentido la dieron en 1980 los seguidores del equipo de fútbol americano de Nueva Orleans: era una temporada particularmente desafortunada y los espectadores comenzaron a llegar al estadio con el rostro cubierto de bolsas de papel; así, una derrota tras otra, ante las cámaras se presentaba el extraordinario espectáculo de un estadio lleno de fantasmas enmascarados. Es interesante el hecho que durante un partido al final del

---

<sup>1</sup> De Asimov (1975)

campeonato, cuando ya era evidente que el equipo quizá vencería al menos una vez, los seguidores arrojaron las máscaras y mostraron nuevamente la cara.

Todo esto demuestra que nuestra relación con los vencedores y los perdedores la manipulamos intencionalmente para presentarnos bajo la mejor luz, poniendo en la vitrina las asociaciones positivas y ocultando las negativas. Las formas para hacerlo son tantas, pero una de las más simples y difundidas la encontramos en el uso de los verbos: “*¡Ganamos!*” es la exclamación de alegría en caso de victoria del equipo local, pero, tras una derrota, se usa de preferencia la tercera persona, para marcar la distancia. Para comprobar este punto, una vez realicé un pequeño experimento con los estudiantes de mi universidad, pidiéndoles por teléfono que dijeran como había terminado cierto partido de fútbol americano de hacía unas semanas, para algunos un juego ganado, para otros una derrota. Mi colaborado y yo Avril Thorne simplemente reescuchamos las respuestas, grabando todas las veces que en el relato aparecía el “nosotros”: evaluados los resultados, fue claro que los estudiantes buscaban apropiarse del resultado positivo usando la primera persona del plural, mientras que para referirse a la derrota usaban con más frecuencia la tercera persona (“perdieron”), o formas impersonales (“Terminó mal”)<sup>1</sup>. Un estudiante logró además combinar en una sola frase el doble deseo, que cualquiera prueba, de asociarse a los vencedores y de distinguirse de los perdedores: “El equipo de Arizona perdió 30 a 20. *¡Nos quitaron* la posibilidad de ganar el campeonato!”

Si es verdad que para dejar una buena imagen buscamos brillar con luz reflejada, surge un aspecto que nos hace reflexionar: se recurrirá a cualquier medio sobre todo cuando no nos sentimos demasiados seguros de nosotros mismos. Cada vez que nuestra imagen pública se daña, desearemos aún más restaurarla, exhibiendo nuestras relaciones con los éxitos ajenos y al mismo tiempo evitando con el mayor escrúpulo<sup>9</sup> de mostrarnos asociados a los perdedores.

El experimento de la llamada telefónica confirma esta idea: antes de interrogarles sobre el resultado del juego, los estudiantes habían sido sometidos a un test de cultura general, predispuesto de manera tal que brindase resultados pésimos para la matida del grupo, buenos para la otra. En efecto, los que habían sufrido un golpe en la imagen propia tras haber fallado en la prueba tendían más que los demás a manipular la propia relación con el equipo de fútbol para presentarse con la mejor luz posible: el “nosotros” aparecía en el 41% de los casos para la victoria, pero sólo en el 17% al ser derrota. Por el contrario, los estudiantes que habían superado la prueba usaban con la misma frecuencia las dos formas verbales ya fuera en caso de victoria o derrota (respectivamente, el 25% y el 24% de “nosotros”). Su imagen personal estaba ya suficientemente fortalecida por el resultado propio y no tenían necesidad de reforzarla con alguna victoria ajena. Este dato me ayuda a entender que es justo cuando nuestro prestigio (público o privado) esta por los suelos que buscamos brillar con luz ajena.

Considero revelador el hecho que el enorme fracaso por la victoria inesperada del equipo norteamericano de hockey sobre la Unión Soviética en las Olimpiadas invernales de 1980, con auténticas escenas de histeria colectiva, acaeció en un periodo donde el prestigio internacional de los Estados Unidos de Norteamérica había sufrido golpes duros (los rehenes en Teherán, la invasión soviética en Afganistán). En ese momento, la victoria deportiva era más que necesaria y todos intentaban mostrar su relación con el suceso, quizá hasta construyendo pruebas. Visto así, no maravilla que tras el juego los revendedores ofreciesen a cien dólares el par de boletos usados alrededor del estadio.

Pero, más allá de esta situación que considero universal, me parece que hay algo particular en las personas dispuestas a realizar pacientemente la fila en la nieve para comprar a cincuenta dólares una parte del boleto de un partido que jamás vieron, presumiblemente para “demostrar” a los amigos que allí estuvieron. ¿Pero qué tipo de gente es? Si no me equivoco, no sólo son apasionados del deporte, sino individuos con un vicio oculto de personalidad: un mal concepto de sí mismos. En lo profundo hay un sentido de escaso valor personal que los motiva a buscar prestigio en las autorrealizaciones, pero asociándose a las de otros. Estas personas pueden ser de varios tipos: desde el que deja caer continuamente en la plática los detalles de sus viajes a la jovencita que corre tras las

---

<sup>1</sup> Ambos trabajos (la camiseta y el uso de los pronombres) se describen en Cialdini et al. (1976).

estrellas del rock y concede con gran generosidad sus favores sexuales a cambio del derecho de contar a las amigas que estuvo una vez “con” este o aquel cantante. Sin importar la forma que tome, el comportamiento de estos individuos tiene un aspecto común: la idea más bien deprimente de una realización que puede llegar sólo del exterior, nunca del interior.

Luego está el que, en vez de exhibir los lazos visibles con personas exitosas, busca exhibir el éxito de personas con las que está visiblemente ligado. El ejemplo más claro es la figura antologable de la “madre de la diva”, que comienza a exhibir ya desde pequeña a la niña en cualquier palco escénico o teatro de prosa, para asegurarle un futuro de estrella. En 1991, una obstetra de Davenport, Iowa, interrumpió el servicio prestado a tres esposas de funcionarios escolares, aduciendo como motivo la escasa valoración del vástago dentro del equipo de basquetbol. Una de las tres mujeres estaba embarazada de ocho meses. Otro ejemplo es la mujer ambiciosa que impulsa al marido para hacer carrera, fenómeno típico de muchas profesiones, como la de médico. Lo sabe bien John Pekkanen, quien ha publicado una lista de los mejores médicos norteamericanos y se ha visto asediado por las protestas no de los excluidos sino, generalmente, de sus esposas. Una de estas cartas ilustramuy bien hasta qué punto el principio de asociación domina el pensamiento de estas personas: la esposa enfurecida exhibía, como prueba de que el marido merecía entrar en la lista, una foto que lo mostraba con un personaje de la televisión.

## CÓMO DECIR NO

Ya que la simpatía puede aumentar de muchas maneras, paradójicamente el discurso sobre las defensas contra quien busca usar en ventaja suya tal regla sólo puede ser breve. Sería inútil construir una miríada de contratácticas: los caminos son demasiados para poder bloquearlas eficazmente y con una estrategia de golpe por golpe. No sólo ello: está demostrado que los diversos factores que intervienen en la simpatía (belleza, familiaridad, asociación) actúan inconscientemente: así, es improbable que nuestras defensas puedan ser intempestivas.

En su lugar, necesitamos de un método general, aplicable a cualquiera de los factores que pueden generar simpatía, para neutralizar los efectos indeseados para poder decidir sobre la petición hecha. El secreto de la eficacia yace quizá en los tiempos: en lugar de esforzarse por reconocer y prevenir la acción de esos factores, es quizá aconsejable dejarlos actuar y concentrar nuestra atención en su efecto. En otras palabras, el momento de defenderse llega cuando nos damos cuenta que, por alguna razón, el vendedor (o propagandista, activista, persuasor en general) que tenemos delante nos agrada más de lo que se hubiera previsto.

Concentrando la atención en los efectos más que en las causas, evitamos la tarea laboriosa, casi imposible, de reconocer y eludir todas las influencias psicológicas posibles de las que puede nacer una reacción de simpatía. En vez de ello, debemos estar atentos a la única cosa que cuenta en la relación con un profesional de la persuasión: la sensación de haber suscitado en nosotros una simpatía más rápida y profunda de la que habríamos esperado. Observado esto, podemos sospechar que el otro usa una táctica para agradarnos y obtener más fácilmente nuestro consentimiento: entonces se pueden tomar las medidas necesarias. Nótese que la estrategia sugerida toma prestado bastante de ese estilo aparentemente dócil de lucha japonesa que tanto gusta a los especialistas de la persuasión: no buscamos bloquear la influencia de los factores que pueden provocar la simpatía, sino que los dejamos actuar y luego disfrutamos de su fuerza en la maniobra de defensa.

Por ejemplo, supongamos que estamos por adquirir un automóvil con un hábil vendedor. Tras conversar y negociar un poco, se llega al momento de decidir. Antes de concluir, es importante que nos preguntemos: “¿en la media hora que llevo de conocerlo, este individuo ha terminado por agradarme más de lo que hubiera creído?” Si la respuesta es afirmativa, quizá debemos reflexionar sobre cómo se comportó en este lapso de tiempo, para entender qué hizo para agradarnos: entonces recordaremos que quizá nos ofreció un café, nos elogió la elección hecha del color o los accesorios,

nos hizo reír y colaboró con nosotros para obtener mejores condiciones frente al director de la concesionaria.

Pero este resumen de hecho, aunque instructivo, no es indispensable para protegernos de los efectos de la simpatía. Una vez descubierto que el vendedor nos agrada más de lo previsible en las circunstancias específicas, basta esto para poder reaccionar. Una posible reacción sería revertir el proceso y sentir antipatía por nuestro interlocutor, pero quizá no sería justo, ni útil a nuestros intereses: después de todo existen personas particularmente agradables y a nadie le vendría a la mente excluirlas de las propias relaciones humanas.

Sugiero una reacción diferente. La respuesta afirmativa a esa pregunta debe ser la señal para una contramaniobra simple y rápida: separar mentalmente al vendedor del auto que busca vendernos. En este momento es fundamental recordar que lo que nos llevamos es el coche, no el vendedor, y que las bellas cualidades de éste son del todo irrelevantes para efectos de la compra.

Por ende, la respuesta correcta es un esfuerzo consciente al poner atención exclusivamente en las ventajas y desventajas del negocio que se nos propone. Siempre es buena regla separar nuestros sentimientos hacia la persona que nos aconseja una cosa de la cosa en sí. Por desgracia, una vez metidos en un contacto personal, ya sea breve, es fácil olvidar la distinción: los errores más graves se dan cuando la persona que pide nuestro asentimiento nos agrada. Por eso es tan importante estar en guardia, listos a observar cualquier exceso eventual de simpatía: puede servirnos para recordar que debemos separar los méritos personales de los de la cosa, basando nuestra decisión sólo en estos últimos.

## APÉNDICE

### CARTA DE UN HOMBRE DE CHICAGO

*Aunque nunca he estado en una fiesta Tupperware, pienso que se da el mismo tipo de presiones basadas en la amistad que sufrí recientemente durante la llamada de una vendedora que trabajaba para una empresa telefónica, la MCI. Me dijo que un amigo mío había dado mi nombre para la "Lista de amigos y familiares MCI".*

*Con este amigo, Brad, crecimos juntos, pero el año pasado debió mudarse a Nueva Jersey por motivos laborales; sin embargo, me llama frecuentemente para tener noticias del barrio y de los amigos comunes. La vendedora afirmó que Brad podía ahorrar 20% en las llamadas hechas a las personas de la "Lista" con tal que éstas fuesen clientas de MCI, por lo que me preguntó si tenía la intención de formar parte. Me recitó una larga secuela de ventajas y facilidades, diciendo finalmente que así Brad ahorraría el 20% en las llamadas que me hiciera.*

*En ese momento, no me interesaban las ventajas reales o ficticias del servicio MCI, pues estaba satisfecho con la compañía telefónica de la que era cliente. Pero, si hubiese rehusado la oferta, habría equivalido a decir que no me importaba si Brad ahorraba dinero, y esto parecería una afrenta a nuestra amistad cuando lo supiese. Y así, para no insultar a mi amigo, acepté inscribirme en MCI.*

*Antes no entendía por qué las mujeres van a una fiesta Tupperware invitadas por una amiga, y una vez estando allí compran los objetos que no necesitan. Ahora lo entiendo perfectamente.*

Una encuesta realizada por la revista *Consumer Report* nos confirma la eficacia de las presiones que aparecen en esta anécdota. Un vendedor MCI, entrevistado al respecto, aseguró que dicha táctica “funciona en nueve de diez ocasiones”.

## VI Autoridad

### *Deferencia guiada*

*Sigue a un experto*  
-VIRGILIO

Supongamos que al hojear el periódico miramos una inscripción que busca voluntarios para un “estudios sobre la memoria” realizado por el Departamento de Psicología de la Universidad. Considerando interesante la idea, nos ponemos en contacto con el director del programa de investigación, un tal Prof. Stanley Milgram, y acordamos una sesión de una hora. Al llegar al laboratorio, encontramos dos personas: una es el investigador responsable del experimento, como indican claramente la bata y el gafete con el nombre y grado; el otro es un voluntario como nosotros, de aspecto totalmente normal.

Tras las formalidades iniciales, el investigador comienza a explicar el experimento. Se estudiarán los efectos del castigo sobre el aprendizaje y la memoria. Uno de los participants tendrá que aprender parejas de palabras de una larga lista hasta memorizarlas perfectamente: éste se llamará Alumno. El otro examinará la memoria del Alumno y le dará descargas eléctricas de intensidad creciente por cada error: será el Instructor.

Naturalmente comenzamos a sentirnos nerviosos, y más aún cuando, tirándolo a suerte, se nos asigna el papel de Alumno. Durante un instante pensamos en renunciar, pero al final nos quedamos: ¡siempre hay tiempo para irse y, además, las descargas no serán tan fuertes!

Tras habernos dado un tiempo para memorizar las parejas de palabras, el investigador nos ata a una silla y, bajo los ojos del Instructor, nos aplica los electrodos al brazo. Más preocupados que nunca, buscamos saber qué tan fuertes serán las descargas, pero la respuesta del investigador no es de gran alivio: “aunque puedan ser extremadamente dolorosas, las descargas eléctricas no causarán



ningun daño permanente a los tejidos”. Y dicho esto, el investigador y el Instructor se van tras cerrar la puerta.

Desde la otra habitación, por medio de un interfono, el Instructor nos dice una palabra de cada pareja y espera nuestra respuesta: cada vez que nos equivocamos anuncia el voltaje de la descarga que está por dársenos y baja el interruptor. Lo más preocupante es que cada nuevo error aumenta la corriente en quince voltios.

Al inicio la prueba va muy bien: las descargas son fastidiosas pero tolerables. Sin embargo, más adelante, conforme los errores se acumulan y el voltaje crece, nuestra concentración empeora y los errores se hacen más frecuentes. A los 75, 90, 105 voltios el dolor nos hace emitir abiertos lamentos. A los 120 exclamamos en el interfono que ahora sí comenzamos a sentirnos mal. A los 150 gritamos: “¡Basta! ¡Quiero irme de aquí! ¡Déjenme salir!” Pero por toda respuesta el Instructor pasa a la palabra siguiente. Totalmente desconcertados, damos la primera respuesta que se nos viene a la mente, pero naturalmente es la equivocada y el Instructor nos envía una descarga de 165 voltios. De ahora en adelante perdemos totalmente el control, pero de nada sirven súplicas, patadas en la pared y gritos: el Instructor continúa impassible leyendo las palabras de la lista y bajando los interruptores, mandándonos descargas de 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285, 300 voltios. A estas alturas ya no contestamos más, pero el otro continúa. Ya estamos casi paralizados, y sin embargo el suplicio avanza con absoluta regularidad. Pensamos “¿pero qué tipo de monstruo es?”, mientras el Instructor anuncia voltajes espantosos (estamos ya casi en los 400 voltios) y baja un interruptor tras otro.

Parece una pesadilla. Pero lo que da más miedo es que la situación es por mucho bastante real. Realmente hubo una serie de experimentos organizados por el psicólogo Stanley Milgram, que demostró cómo los sujetos, en el papel de Instructores, estaban dispuestos a suministrar ininterrumpidamente descargas eléctricas fortísimas a una persona que vociferaba, se debatía e imploraba: la única diferencia respecto a la pesadilla es que el Alumno no era un pobre desgraciado, sino un actor que no recibía ninguna descarga eléctrica y solamente fingía. El verdadero objetivo del experimento era justamente ver hasta qué punto habrían llegado personas normales para inflingir castigos dolorosos a un inocente.

La respuesta a esta interrogante fue sobrecogedora. En una secuencia que reproduce exactamente el escenario de “pesadilla”, el típico Instructor estaba dispuesto a inflingir el máximo dolor posible: en lugar de ceder a la voz de la víctima, casi dos tercios de los sujetos accionaron uno tras otro los treinta interruptores que tenían delante, accionando normalmente el último (450 voltios) hasta que el experimentador no ponía fin a la sesión. Lo más alarmante es que ni siquiera uno de los cuarenta sujetos abandonó su puesto de Instructor cuando la víctima comenzó a pedir que la liberasen, ni más adelante cuando ya gritaba y menos aún cuando la reacción a la descarga era ya, según las palabras de Milgram, “un aullido desgarrador”. Sólo después de la descarga de 300 voltios, cuando la víctima “había gritado desesperadamente que no respondería más a la prueba de memoria”, alguno se detuvo, pero incluso esto fue una neta minoría.

Estos resultados sorprendieron a todos los que se habían ocupado del asunto. El primero fue Milgram. De hecho, antes de comenzar el experimento había hecho leer a grupos de colegas, pasantes y especializandos en psicología de Yale una copia del proyecto, pidiendo una previsión sobre el número de sujetos que habrían llegado hasta la última descarga de 450 voltios: invariablemente, las respuestas eran de entre el 1.1% y el 2%. Un grupo de 39 psiquiatras preveía que no más de una persona sobre mil estaría dispuesta a continuar hasta el final. Nadie se esperaba ese modelo de comportamiento que se manifestó tan naturalmente en el curso del experimento.

¿Cómo explicar una conducta tan alarmante? Como alguien sugirió, ¿acaso se debió al hecho de que los sujetos eran todos masculinos, por tendencia más agresivos? ¿O bien los sujetos no se daban cuenta del daño que podían provocar descargas tan fuertes? ¿O acaso el grupo era una jauría de sádicos morales, felices por la ocasión de atormentar a una persona? Hay buenas pruebas contra cada una de estas posibilidades. Más bien, un experimento sucesivo demostró que el sexo de los sujetos era

irrelevante: las Instructoras se comportaban exactamente como los Instructores del experimento original.

Incluso la hipótesis de que los sujetos no se dieran cuenta del peligro físico para la víctima se comprobó en una investigación posterior y resultó del todo inadecuada. En esta versión del experimento la víctima advertía de tener problemas cardíacos y declaraba explícitamente que su corazón comenzaba a resentir las descargas eléctricas (“¡Basta! ¡Déjenme salir! Les he dicho que sufro del corazón. Siento que el corazón comienza a molestarme. Me niego a continuar. ¡Déjenme salir!”), pero los resultados no cambiaban: el 65% de los sujetos ejecutaba fielmente su deber hasta el voltaje máximo.

Finalmente, también resultó infundada la idea de que los sujetos de Milgram fuesen un grupo de sádicos nada representativos en la población. Las personas que habían respondido al anuncio en el periódico y se habían presentado como voluntarios para el experimento “sobre la memoria” representaban una porción normalísima de la sociedad, en cuanto a nivel de instrucción, edad y ocupación. No sólo ello: enseguida se sometieron a pruebas de personalidad, surgiendo un cuadro de un grupo totalmente normal, para nada psicótico. Eran justamente como todos nosotros. O bien, como prefiere decir Milgram, *son* nosotros. Si Milgram tiene razón al considerar que esos resultados amenazantes nos involucran a todos, la pregunta se hace desagradablemente personal: “¿Qué provoca hacer esas cosas?”

Milgram está convencido de tener la respuesta. Según él, dicho fenómeno tiene que ver con el sentido de deferencia hacia la autoridad profundamente enraizado en nosotros. En la situación experimental todo dependía de la incapacidad de los sujetos de contrastar los deseos del “jefe”, el investigador de bata que le incita, frecuentemente con órdenes abiertas, a realizar su deber, no obstante el daño físico o psíquico provocado a la víctima inocente.

Los datos en apoyo de esta explicación son muy sólidos. Primero, es claro que sin la orden del experimentador para continuar, los sujetos habrían desistido casi de inmediato: odiaban su labor y compartían el sufrimiento de la víctima, suplicaban al investigador de terminar ya y ante la negativa seguían adelante, temblando, sudando, balbucenado protestas y renovando las peticiones de liberar a la víctima. Se clavaban las uñas en la carne, se mordían los labios hasta hacerlos sangrar, se aferraban la cabeza entre las manos, alguno tuvo crisis incontrolables de risa nerviosa. Un observador externo que asistió al experimento escribe:

He podido ver a un profesionalista maduro y sereno entrar en el laboratorio sonriente y confiado. Al cabo de veinte minutos estaba reducido a un despojo humano, tembloroso y balbuceante, al borde del colapso nervioso. Se jalaba continuamente el lóbulo de la oreja y se retorció las manos. A un cierto punto apretó el puño contra la frente, murmurando: “Dios, teminemos ya”. Y sin embargo, continuó respondiendo a cada palabra del experimentador, obedeciendo hasta el final<sup>1</sup>.

Además de lo anterior, Milgram brindó pruebas aún más convincentes de su interpretación que explica la conducta de los sujetos con base en el principio de autoridad. Por ejemplo, en un trabajo posterior, hizo intercambiar los papeles de investigador y víctima: esta vez el investigador solicitaba interrumpir la prueba, mientras que el Alumno insistía en continuar. Los resultados no podrían ser más claros: el 100% de los sujetos se rehusó a suministrar incluso otra descarga más si era únicamente el compañero quien lo pedía. Idéntico fue el resultado en otra versión del experimento, en el cual el investigador fungía de Alumno atado a la silla, mientras que el otro sujeto ordenaba al Instructor de continuar pese a las protestas del investigador-víctima. También aquí, ninguno tocó otra palanca del generador.

La atención extrema a los deseos de la autoridad por parte de los sujetos en esta situación se documenta en otra variante del experimento base. En este caso, Milgram presentaba al sujeto dos investigadores, que daban órdenes contradictorias: uno solicitaba interrumpir la prueba cuando la víctima gritaba para ser liberada, mientras que el otro afirmaba que el experimento debía continuar. Estas instrucciones contrastantes producían regularmente la que quizá es la única escena divertida en

---

<sup>1</sup> La cita proviene del artículo de Milgram (1963) publicado en el *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

toda la investigación de Milgram: el sujeto, desorientado, mirando a uno y otro investigador, les pedía que se pusieran de acuerdo para poder ejecutar una sola orden; quedando cada uno en su dicho, el sujeto buscaba frenéticamente de entender cual era el más importante. Al final, minimizada esta posibilidad (obedecer *a la* autoridad), todos obedecieron a sus mejores instintos, interrumpiendo la tortura. Como en las otras variantes del experimento, un resultado de este tipo no sería de esperarse si en las motivaciones de los sujetos entrase en juego alguna forma de sadismo o de agresividad neurótica<sup>1</sup>.

Según Milgram<sup>2</sup>, de los datos acumulados surge repetidamente la comprobación de un fenómeno pasmante: “El principal descubrimiento de nuestro estudio es la extrema disponibilidad de personas adultas a llevar al extremo la orden de una autoridad”. Es un resultado que implica consecuencias poco tranquilizadoras para quien está preocupado de la capacidad que posee otra forma de autoridad, el gobierno, para obtener un nivel impresionante de aceptación entre los ciudadanos comunes. Además este resultado nos dice algo sobre la fuerza efectiva que ejercen las presiones de la autoridad al controlar nuestro comportamiento. Tras haber visto a los sujetos de Milgram sufrir, sudar y retorcerse en la ejecución de órdenes, no se puede poner realmente en duda el poder del principio de autoridad que les tenía clavados en la silla.

Si llega a quedar alguna duda, la historia de Brian Wilson podrá quitarla. El once de septiembre de 1978, durante una manifestación de protesta contra el envío norteamericano de equipo militar a Nicaragua, Wilson se acostó con dos compañeros en la vía ferroviaria que salía de un depósito militar en Concord, California. Los manifestantes sabían que no serían un obstáculo para el avance del tren, pues habían avisado a las autoridades militares y ferroviarias tres días antes. Pero el personal del tren, que habían recibido la orden de no detenerse, no se preocupó siquiera por reducir la velocidad, hasta que los sujetos fueron visibles ya a un par de kilómetros de distancia. Dos de estos lograron quitarse, pero Willson no fue lo suficientemente veloz para evitar el impacto y la consiguiente amputación de las dos piernas. Los médicos militares presentes en el lugar se negaron a atender al herido y no permitieron que fuese llevado al hospital en su ambulancia; durante cuarenta y cinco minutos, hasta la llegada de una ambulancia privada, únicamente los familiares de Wilson y otros espectadores casuales lucharon por detener la hemorragia.

Es sorprendente, pero Willson (un ex soldado que había estado en Vietnam) no culpó ni a los maquinistas del tren ni a los médicos militares por lo acaecido, sino a todo un sistema que había ejercido sobre ellos una fuerte presión a obedecer. “Ellos hacían exactamente lo que yo había hecho en Vietnam: seguían órdenes que forman parte de una política maníaca. Ellos son las verdaderas víctimas”. Los maquinistas del tren compartían esta última opinión, pero no la magnanimidad de Wilson. De hecho, este es el aspecto quizá más llamativo del suceso: el personal del convoy citó a Wilson en tribunal, denunciándolo por “la humillación, la angustia y la tensión” sufridas porque *él* no les había permitido realizar las órdenes recibidas sin tener que amputarle las piernas.

---

<sup>1</sup> Todas estas variantes del experimento base, junto a otras más, se presentan en el legibilísimo libro de Milgram, *Obedience to authority* (1974). Un panorama de la investigación sucesiva en el tema de obediencia a la autoridad aparece en el artículo de Blass (1991).

<sup>2</sup> Y en efecto Milgram, cuando comenzó sus experimentos, tenía la intención de entender cómo el pueblo alemán había podido participar en el exterminio de millones de inocentes durante el régimen nazi. Tras poner en marcha el experimento en Norteamérica, su intención era transferirlo a Alemania, donde se esperaba encontrar suficiente obediencia para consentir un análisis científico completo del concepto. Pero ese primer experimento en New Haven, Connecticut, le abrió los ojos y le hizo entender que podía ahorrarse el viaje; escribe: “encontré tanta obediencia que no veía ya la necesidad de transplantar la investigación a Alemania”.

Respecto a la disponibilidad de los americanos a someterse a las órdenes, confirmaciones más elocuentes surgen de un sondeo a escala nacional realizado tras el proceso al teniente Calley, responsable de los estragos de My Lai, en Vietnam, donde toda la población de la aldea, desde los niños hasta los ancianos, fue exterminada por su batallón (Kelman y Hamilton, 1989). La mayoría de interrogados (51%) respondió que, en un contexto similar, habrían obedecido la orden de disparar sobre los habitantes de una aldea vietnamita. Pero la exigencia de obedecer no es monopolio exclusivo de los norteamericanos: cuando el experimento de Milgram se repitió en Holanda, Alemania, España, Italia, Australia y Jordania, los resultados fueron iguales (Meeus y Raaijmakers, 1986).

Cada vez que nos tropezamos con un factor así de poderoso al estimular determinados comportamientos en el hombre, es natural esperarse que haya detrás algunas buenas razones. En el caso de la obediencia a la autoridad, una simple mirada a la organización de la sociedad humana ofrece abundantes justificaciones. Un sistema estratificado y ampliamente compartido de relaciones de autoridad garantiza al grupo una ventaja inmensa, permitiendo el desarrollo de estructuras elaboradas y complejas para la producción, el comercio, la defensa, la expansión y el control social, que de otra manera serían impensables. La alternativa, la anarquía, es una condición de la que realmente no se conocen efectos benéficos sobre los grupos culturales y que, según el filósofo Hobbes, volverían la vida “solitaria, pobre, cruel, embrutecida y breve”.

Por ende, estamos educados desde que nacemos a pensar que obedecer a la autoridad legítima es lo justo, desobedecer es lo incorrecto. Este mensaje esencial abunda en las enseñanzas de los padres, las cancioncillas, los relatos y rimas escolares, reencontrándose en los sistemas legal, militar y político cuando somos adultos. En todas estas áreas se da mucho valor al concepto de sometimiento y lealtad a las normas legítimas.

Incluso a ello contribuye la formación religiosa. La Biblia inicia contando cómo la desobediencia a la autoridad suprema provocó la pérdida del Paraíso para Adán, Eva y el resto de la humanidad. Y poco más adelante encontramos un ejemplo todavía más explícito: la admirada narración del sacrificio de Isaac, al que su padre, Abraham, estaba por matar pues Dios, sin ninguna explicación, se lo había ordenado. Pero seguramente esta prueba atormentada de obediencia no se asemeja mucho a las manifestaciones comunes de nuestra respuesta a la autoridad: sin ningún conflicto, de manera automática y casi inconsciente, usamos la información que nos suministra una autoridad reconocida como un atajo útil para decidir cómo comportarnos en cierta situación.

Después de todo, como nos hace entender el propio Milgram, conformarse a los dictados de las figuras de autoridad siempre ha brindado ventajas auténticas en el plano práctico. Cuando éramos pequeños estas personas (padres, maestros) sabían más que nosotros y debimos entender que sus ideas se revertían en nuestro beneficio, en parte porque eran más sabios, en parte porque otorgaban recompensas o castigos. Ya como adultos, las mismas ventajas perduran por las mismas razones, aunque las figuras de autoridad han cambiado. Dado que su posición habla de un acceso más amplio a poder e información, es bastante lógico adecuarse a las peticiones de las autoridades constituidas. Más aún: es tan así que frecuentemente lo hacemos incluso cuando es totalmente absurdo.

Esta paradoja naturalmente es la misma que acompaña a todas las armas de persuasión. En este caso, una vez reconocida la utilidad de la obediencia, es fácil que nos dejemos llevar cómodamente a una reacción automática ante la autoridad. Como siempre, la comodidad y los peligros de una actitud similar radican en su carácter mecánico. Exonerados de la necesidad de pensar, nos hallamos realizando las acciones más adecuadas en la gran mayoría de casos, pero hay excepciones que debemos tomar en cuenta.

Tomemos como ejemplo un aspecto de nuestra vida en donde las presiones de la autoridad son visibles y fuertes: la medicina. La salud tiene para nosotros una importancia enorme y los médicos, que en este campo tienen gran influencia y conocimiento, detentan la posición de respetadas figuras de autoridad. Además, las instituciones sanitarias tienen una estructura de poder y de prestigio claramente estratificada, en donde los diversos trabajadores tienen bien definido el nivel que compete a cada uno y saben que en la cúspide está el médico. Ninguno puede meter en discusión el juicio del médico de piso sino otro médico de rango superior: a partir de esto se ha radicado en el personal de salud una antigua tradición de obediencia automática a las órdenes del médico.

Nace entonces la desagradable posibilidad de que, si un médico comete un error evidente, ninguno de sus subordinados pensará someterlo a discusión: de hecho, una vez que una autoridad legítima ha dado una orden, los subordinados dejan de pensar, limitándose a responder a la orden recibida. Introduzcamos este tipo de respuesta automática en un ambiente complejo como un hospital y los errores son inevitables. En efecto, un estudio de principios de los años ochenta del ministerio que gestiona la atención sanitaria demuestra que, sólo en lo que respecta a las medicinas, los hospitales tenían un promedio de errores cotidianos del 12%. A diez años de distancia, la situación no

mejoró: una investigación desarrollada en la Universidad de Harvard nos dice que el 10% de los ataques cardíacos en los hospitales se atribuyen a los errores de administración de medicamentos.

Errores de este tipo sobre los hospitalizados ocurren por las razones más variadas, pero un libro sobre este argumento de dos profesores de la facultad de farmacéutica de la Universidad de Temple, Michael Cohen y Neol Davis (*Medication errors: Causes and prevention*), los atribuye en gran medida a la obediencia ciega en las relaciones del médico responsable de personal o del caso aislado, que es el “amo” de la situación. Según el profesor Cohen, “en un caso tras otro, pacientes, enfermeras, farmacéuticos y otros encargados de la salud jamás ponen en duda la prescripción”. Por ejemplo, tomemos el extraño caso de la “otitis rectal” citada por Cohen y Davis. El médico había ordenado que se administrasen unas gotas en el oído derecho de un paciente que sufría de otitis, pero había abreviado la prescripción, escribiendo en lugar de *right ear* solamente *R ear*; la enfermera de piso, leyendo *place in rear* (adminístrese por el trasero), suministró solícita la cantidad prescrita de gotas por vía rectal.

Claramente, el tratamiento rectal de una infección de la oreja no tenía sentido, pero ni el paciente o la enfermera lo pusieron en duda. La lección que puede tomarse de esta anécdota es que en muchas situaciones, una vez que se ha manifestado una autoridad legítima, son ya irrelevantes ciertas consideraciones que, de otra manera, serían perfectamente lógicas: en tales casos, no se considera ya la situación en conjunto, sino que prestamos atención y respondemos a un solo aspecto de ella<sup>1</sup>.

Cada vez que a nuestra conducta la guían mecanismos así de impensados, podemos estar seguros que los profesionales de la persuasión buscarán sacarle ventaja. Continuando en el campo de la medicina, vemos que los publicistas comúnmente reclutan el respeto que en nuestra cultura se reserva a los médicos, usando en la presentación de los productos actores vestidos de galenos. El ejemplo que me asombra más es un anuncio televisivo en donde aparece un conocido actor recomendando una marca de café descafeinado. La campaña tuvo gran éxito, durando a lo largo de ciertos años con versiones diferentes. ¿Pero por qué el público debe creer en la palabra de un actor sobre los peligros de la cafeína? Simplemente porque en la mente de los espectadores americanos se le asocia con el médico que personificó en una larguísima serie televisiva.

Objetivamente, no tiene mucho sentido dejarse convencer por las palabras de una persona que sabemos es un actor en una serie televisiva, pero en el plano práctico parece que el recurso funciona.

## CONNOTACIÓN, NO CONTENIDO

El aspecto que me golpea más en esos anuncios publicitarios que presentan como “fuente confiable” al actor vestido de médico (o dentista, o de cualquier tipo de experto) es justamente la capacidad de hacer valer el principio de autoridad sin brindar una autoridad auténtica, sino sólo su apariencia. Esto habla mucho sobre las reacciones automáticas a las imágenes confiables, pues nos hacen vulnerables a los *símbolos* más que a la *sustancia* de la autoridad.

Hay diversos tipos de símbolos capaces de activar nuestra respuesta automática de aceptación aunque no exista de hecho la sustancia auténtica de autoridad. Es obvio que los especialistas de la persuasión se sirven ampliamente de estos cuando en cuestiones de sustancia no tienen mucho en qué

<sup>1</sup> No somos la única especie que tributa una deferencia tal vez equivocada hacia quien detenta posiciones de autoridad. En las colonias de primates, donde existe una rígida jerarquía de dominio, las innovaciones útiles (como aprender a usar un bastón para acercar el alimento a la jaula) no se difunden rápidamente en el grupo si no las aprende primero un animal dominante. Cuando el concepto viene enseñado inicialmente a un animal que ocupa una posición más baja en la jerarquía, el resto de la colonia permanece comúnmente ignorante de su utilidad. Un ejemplo elegante lo ofrece una investigación, citada por Ardry (1970), sobre la introducción de nuevos sabores en la alimentación de los primates japoneses. En una manada se introdujo el agrado por los caramelos dándole primero a los machos jóvenes que ocupaban el último escalón de la jerarquía. Este nuevo sabor subió muy lentamente por la pirámide y un año y medio después sólo el 51% de la colonia lo había adquirido, y aún así ninguno de los machos ancianos. Confróntese todo esto con lo que sucedió en la otra colonia, donde el alimento (previamente desconocido por los animales) se presentó primero al jefe: en cuatro horas todos los simios comían dulces.

apoyarse. Por ejemplo, los estafadores se revisten de títulos, vestimentas y ornamentos con autoridad: bajando bien vestidos de un bello automóvil y presentándose a la víctima potencial con un título prestigioso, saben que de este modo tienen mayores probabilidades de triunfar en su argucia. Cada uno de estos tres tipos de símbolos de autoridad tiene una historia propia y amerita ser considerado por separado.

### *Títulos*

Entre los símbolos de autoridad, los títulos son al mismo tiempo los más difíciles y los más fáciles de adquirir. Lograrlos requiere años de esfuerzo, pero cualquiera puede adornarse de la pura y simple etiqueta, obteniendo así las mismas reacciones automáticas de deferencia. Como ya se ha visto, lo usan regularmente estafadores y publicistas.

Hace poco hablé con un amigo, profesor de una prestigiosa universidad de la costa atlántica, que me dio un ejemplo instructivo de cómo nuestras acciones se ven comúnmente influidas por un título que por quien lo porta. Mi amigo viaja mucho y varias veces se encuentra charlando con personas en los bares, restaurantes, aeropuertos. Dice que tras una larga experiencia aprendió a no usar más su título académico durante estas conversaciones. No apenas lo ha hecho, el tenor del discurso cambia de golpe: personas que en la media hora previa habían sido interlocutores espontáneos e interesantes se vuelven receptores respetuosos, remisivos y obtusos. Sus opiniones, que antes habrían producido un intercambio vivaz de ideas, ahora generan prolijas declaraciones de perfecto acuerdo. Fastidiado (e incluso un poco sorprendido), aprendió a mentir cuando le preguntan sobre su trabajo.

Es una agradable excepción a la muy común tendencia a presumir títulos y aptitudes que no se tienen; pero entre ambos casos esta falsificación demuestra que el símbolo puro y simple de autoridad basta para influir el comportamiento ajeno.

Quién sabe si mi amigo, que es más bien pequeño de estatura, estaría dispuesto a esconder su título si supiese que, además de volver bastante acomodaticios a los interlocutores ocasionales, ¡también le hace parecer más alto ante sus ojos! Investigaciones sobre el efecto que tiene la posición de autoridad sobre la percepción de las estaturas han demostrado que los títulos académicos producen puntualmente esta distorsión perceptiva. En un experimento realizado en cinco clases de una universidad australiana, se presentaba un hombre como un visitante proveniente de Cambricia, atribuyéndole cinco categorías diferentes: en una clase era presentado como estudiante, en otra como deportista, en la tercera como conferencista, en la cuarta como asistente de profesor y en la última como profesor. Tras haber salido del aula, se preguntaba a los estudiantes que valorasen la estatura del individuo. Y bueno, por cada escalón que subía en la carrera académica, su estatura aparente crecía un promedio de un centímetro, por lo que como profesor resultaba cinco centímetros más alto que como estudiante<sup>1</sup>.

Esta interesante relación entre el *status* y la altura aparente merece una pequeña digresión, dado que se manifiesta de forma muy variada. Por ejemplo, si deben juzgar el diámetro de una serie de monedas, los niños sobrevalúan el tamaño de la moneda de mayor valor<sup>2</sup>. Similares distorsiones se observan también en los adultos: por ende, si en nuestra percepción *status* y grandeza física están de alguna manera relacionados, es posible que algunos sustituyan útilmente la segunda por la primera. En ciertas sociedades animales, donde el *status* de un macho depende de la dominación, la grandeza física es un factor importante al determinar el nivel de dominio logrado por cualquiera al interior del grupo<sup>3</sup>. Es obvio que la grandeza y la fuerza física constituyen una ventaja en los enfrentamientos directos, pero para evitar los efectos dañinos que podrían tener en el grupo, muchas especies han adoptado métodos que implican más apariencia que sustancia. Los dos machos se enfrentan con vistosas exhibiciones de combatividad, entre las cuales existen invariablemente algunos trucos para

<sup>1</sup> Wilson (1968) realizó este experimento.

<sup>2</sup> Investigaron Bruner y Goodman (1947).

<sup>3</sup> Las especies inferiores no están solos en dicho perfil, ni siquiera en tiempos modernos. Por ejemplo, de 1900 a nuestros días el más alto de los dos candidatos principales ha ganado la Presidencia de los Estados Unidos en veintiuna elecciones de veinticuatro.

aumentar la altura aparente: muchos mamíferos arquean la columna y erizan el pelo, los peces extienden las espinas y se llenan de agua, los pájaros expanden las plumas y agitan las alas. Muy comúnmente dicha exhibición basta para poner en retirada a uno de los dos histriones, dejando la posición peleada al rival aparentemente más grande y fuerte.

Pelos, espinas y plumas: es curioso cómo parte tan delicadas puedan usarse para dar la impresión de sustancia y poder. Hay dos enseñanzas que podemos tomar. Una se refiere específicamente a la asociación entre altura y *status*, una relación que puede disfrutarse con ventaja: es exactamente por ello que los profesionales del fraude, aunque tienen una estatura media o ligeramente superior, usan regularmente zapatos de suela gruesa.

La otra lección es más general: los signos exteriores de poder y autoridad frecuentemente pueden trucarse con los materiales más evanescentes. Volvamos al campo de los títulos académicos para tomar un ejemplo instructivo (y a mi juicio pasmante). Un grupo de investigadores, formado por médicos y enfermeras que trabajaban en tres hospitales del Medio Oeste, estaba preocupado por el exceso de obediencia mecánica del personal subalterno a las órdenes de los médicos: en sustancia, incluso enfermeras calificadas y expertas no usaban lo suficiente su competencia para verificar las decisiones de los médicos, sino que se limitaban a ejecutar ciegamente las órdenes. Hemos visto antes cómo este fenómeno fue el responsable del ridículo caso de las gotas para la otitis suministradas por vía rectal. Pero los investigadores del Medio Oeste se lanzaron más adelante. Primero, querían comprobar si se trataba de casos aislados o de un fenómeno general. Segundo, querían examinar el problema en relación con un error grave de terapia: una dosis excesiva de un fármaco no autorizado. Finalmente, estaban interesados en ver qué habría sucedido si se eliminaba la presencia física de la figura de autoridad y se sustituía por la voz anónima de un supuesto “doctor” al teléfono.

Uno de los investigadores telefoneó a veintidós áreas (cirugía, medicina, pediatría y psiquiatría), dando a la enfermera que respondía en cada ocasión la misma orden: presentándose como un médico del hospital, le indicaba que suministrase a cierto paciente veinte miligramos de un fármaco determinado. Había cuatro buenos motivos que habrían debido recomendar cautela ante una orden de este tipo: 1) la prescripción telefónica violaba la práctica del hospital; 2) el producto, no autorizado, no formaba parte de la previsión farmacológica del personal; 3) la dosis prescrita era excesiva y obviamente peligrosa (sobre la caja del producto se indicaba una “dosis máxima en 24 horas” de diez miligramos); 4) la indicación procedía de una persona que la enfermera no había visto ni oído nombrar previamente. Con todo, en el 95% de los casos las enfermeras se dirigieron sin más al depósito de medicamentos, se hicieron de las dosis indicadas del fármaco y fueron a la cama del paciente para suministrarla (en este punto un observador que había seguido toda la puesta en escena las detenía y les explicaba la sustancia del experimento).

Son resultados verdaderamente impresionantes. El que un 95% de cierto grupo de enfermeras profesionales ejecute sin miramientos una orden del todo equivocada nos da buenas razones para preocuparnos como potenciales pacientes de un hospital. Si tenemos en cuenta la reciente estimación del 12% de errores cotidianos al suministrar medicinas en los hospitales norteamericanos, las recuperaciones que superan la semana brindan una alta probabilidad de cometer un error. Esta última investigación demuestra que los errores no se limitan de hecho a deslices de poca monta, sino que pueden implicar también errores importantes y peligrosos. Meditando sobre los resultados, los autores de la investigación llegaron a esta conclusión instructiva:

En una situación real como la del experimento, deberían existir en teoría dos competencias profesionales, la del médico y la enfermera, comprometidos en garantizar que cierto procedimiento se realice de manera tal que beneficie al paciente, o al menos no le perjudique. Sin embargo, el experimento indica claramente que para todo efecto práctico una de estas competencias está desactivada<sup>1</sup>.

Por lo visto, frente a las indicaciones de un médico, las enfermeras desactivan su competencia, pasando a una forma de respuesta automática. En la decisión sobre qué hacer no intervenía siquiera un poco su considerable preparación y experiencia profesional: dado que la obediencia a la autoridad

---

<sup>1</sup> De Hofling et al. (1966).

legítima era comúnmente la respuesta más común y eficaz en su situación laboral, se veían conducidas a errores por exceso de obediencia automática. Tan así es instructivo el hecho que se hubiesen visto motivadas al punto en que el error no nacía siquiera de una respuesta a la autoridad verdadera y tangible, sino a su símbolo más fácil de falsificar, el título liso y llano<sup>1</sup>.

### *Vestimenta*

Otro tipo de símbolo que puede motivar nuestra respuesta mecánica a la autoridad es el vestuario. Aunque más tangible que un título, también la ropa es igualmente sencilla de falsificar. Los archivos de la policía están llenos de personajes cuya especialidad como estafadores es el transformismo: rápidos como camaleones, pasan del blanco hospitalario al negro eclesiástico, al verde militar, al azul policía, según las exigencias de la situación. Sus víctimas se dan cuenta demasiado tarde que el uniforme de autoridad no es garantía suficiente.

Una serie de investigaciones del psicólogo Leonard Bickman nos brinda una idea de la dificultad de resistir las peticiones que nos hacen personas vestidas como figuras de autoridad. El procedimiento base consistía en pedir a los paseantes que ejecutasen una acción algo extraña (recoger una bolsita del piso, ponerse del otro lado del cartel en una parada de autobuses). En la mitad de los casos, la persona que formulaba la petición (un joven) iba vestida de manera informal, en la otra llevaba un uniforme de guardia de seguridad. Independientemente de lo que se pedía, los que obedecían eran mucho más numerosos si dicha persona llevaba uniforme.

Particularmente reveladora es una versión del experimento en donde nuestro personaje, ya fuera como civil o uniformado, detenía a un transeunte y le señalaba a un hombre parado junto a un parquímetro a una veintena de metros, diciendo: “¿Ve usted aquel sujeto del parquímetro? Su tiempo se le ha terminado y no tiene más monedas. Dele una moneda”. Luego se alejaba, doblando la esquina, de manera que cuando el paseante llegaba al hombre parado junto al parquímetro, el que dio la orden había desaparecido. Pero el poder del uniforme duraba incluso después de que se había esfumado: casi todos los interpellados obedecían si iba vestido como guardia de seguridad, mientras que si iba vestido de civil menos de la mitad hacían caso.

Es interesante notar que, en una investigación posterior de Bickman, un grupo de estudiantes universitarios demostró saber valorar con buena aproximación el porcentaje de aceptación a la petición del hombre vestido de civil (50% respecto al 42% real), mientras que infravaluó totalmente la obediencia al “guardia de seguridad” (63% frente al 92% efectivamente obtenido en el experimento)<sup>2</sup>. Menos vistoso que el uniforme en su connotación de autoridad, pero sin embargo eficaz, es otro tipo de vestimenta que en nuestra cultura es propia de una posición influyente: el traje clásico, bien cortado, típico del hombre de negocios. También éste logra suscitar una forma elocuente de deferencia por parte de perfectos desconocidos. Por ejemplo, en una investigación realizada en Texas, un hombre treintañero cometía una infracción atravesando la calle estando el semáforo en rojo. La mitad de ocasiones, iba vestido con un buen traje planchado, camisa blanca y corbata: la otra mitad, llevaba pantalón y camisa de tela sencilla. Los investigadores observaban la escena a distancia y contaban el número de peatones esperando en la esquina que seguían su ejemplo y pasaban con el rojo: como los niños de Hamelin tras el flautista mágico, los que se aventuraban entre el tráfico tras el señor bien vestido eran tres veces y media más numerosos<sup>3</sup>.

Es interesante saber que estos dos tipos de vestimenta –uniforme de guardia y traje de hombre de negocios– se combinan hábilmente en una estafa clásica, la del “inspector bancario”. De preferencia, las víctimas son personas ancianas que viven solas. La estratagema comienza cuando se presenta en la puerta un hombre impecablemente vestido de traje oscuro con chaleco. Cada detalle de

<sup>1</sup> De otros datos tomados en la misma investigación parece que las enfermeras no se dan cuenta hasta qué punto el título “Doctor” influye en sus acciones. A otro grupo de 33 enfermeras y alumnas enfermeras se les preguntó qué cosa habrían hecho en la situación experimental. Contrariamente a como se desarrollaron las cosas en la realidad, solamente dos pensaban que habrían suministrado la medicina tal como se había prescrito.

<sup>2</sup> Para un relato completo de esta investigación, véase Bickman (1974). Resultados similares se han obtenido en experimentos donde una mujer hacía la petición (Bushman, 1988).

<sup>3</sup> Lefkowitz, Blake y Mouton realizaron este experimento (1955).



su vestir comunica un mensaje de decoro y respetabilidad: camisa almidonada, zapatos de charol, corte clásico en el traje, buena tela, tonos de voz neutros y discretos.

Se presenta ante la víctima (tal vez una viuda que desde hace un par de días ha vigilado en su recorrido del banco a casa) como inspector bancario y le explica que, examinando los registros de la institución, encontró algunas irregularidades aparentes. Cree haber hallado al responsable, un funcionario que falsifica regularmente la documentación de las operaciones realizadas en ciertas cuentas corrientes. La cuenta de la viuda puede ser una de éstas, pero para tener la seguridad necesita pruebas concretas. Por ello viene a pedir su colaboración: deberá retirar sus ahorros de la cuenta para que un grupo de inspectores y funcionarios bancarios pueda seguir la pista de su operación mientras pasa entre las manos del sospechoso.

Por lo común el aspecto y modo de ser del “inspector” son tan convincentes que la víctima no piensa siquiera en verificar a través de una llamada telefónica: toma el auto, va al banco, retira todo el dinero y vuelve a casa para esperar con el “inspector” el final del engaño. Cuando llega la respuesta, un guardia de seguridad la comunica, presentándose cuando el banco se ha cerrado y anuncia que todo está bien: por lo visto, la cuenta de la viuda no estaba entre las manipuladas. Con gran alivio, el “inspector” se deshace en agradecimientos y, como el banco está oportunamente cerrado, da instrucciones al guardia para hacer llegar el dinero de la dama a la caja fuerte, ahorrándole así el posterior fastidio de hacer el depósito al otro día. Con sonrisas y saludos de mano, el guardia toma el dinero, dejando al cómplice durante algunos minutos con otras formalidades. Obviamente la víctima descubrirá demasiado tarde que el “guardia de seguridad” no lo es más que el “inspector bancario”: sólo son una pareja de artistas del fraude que han entendido bien el poder del travestimiento para suscitar una respuesta automática de ciega aceptación a la “autoridad”.

### *Ornamentos*

Aparte de su función de travestimiento, la ropa puede simbolizar una forma más genérica de confiabilidad cuando sirve para objetivos ornamentales, como lo hacen joyas o automóviles. Estos últimos como símbolos de *status* tienen un peso particular en los Estados Unidos de Norteamérica, gracias a la atracción del norteamericano medio por el automóvil.

Según los resultados de un estudio realizado en la zona de San Francisco, los propietarios de autos lujosos son objeto de una forma particular de deferencia. Los investigadores han constatado que los conductores en fila esperaban un tiempo significativamente mayor antes de tocar la bocina a un coche agradable detenido ante el semáforo verde que cuando se trataba de uno convencional: con el chofer de un modelo viejo tenían mucha menos paciencia, tocaban rápidamente casi todos, muchos repetidamente, dos además lo embistieron sin ceremonias, mientras que el aura de prestigio del modelo lujoso les intimidaba de tal manera que el 50% esperaba respetuosamente sin sonar la bocina, hasta que el chofer no optaba por arrancar<sup>1</sup>.

En seguida, los investigadores han preguntado a un grupo de estudiantes qué habrían hecho en tales circunstancias. Respecto a los resultados concretos del experimento, los sujetos infravaluaron regularmente el tiempo que habrían esperado antes de tocar la bocina al automóvil lujoso; en particular, los varones pensaban que habrían tenido menos paciencia con éste que con el auto viejo de poco valor. Nótese el curso del todo similar a otras muchas investigaciones sobre la influencia que tiene la autoridad: como en los trabajos de Milgram, en el experimento con las enfermeras y en la investigación sobre los efectos del uniforme, los sujetos no lograban prever exactamente la reacción ante la autoridad. El que todos tiendan a infravaluar la influencia de este factor explica quizá gran parte de su eficacia como dispositivo para obtener el consentimiento: no sólo actúa con fuerza, sino de manera inesperada.

## CÓMO DECIR NO

---

<sup>1</sup> Anthony Doob y Alan Gross publicaron el experimento sobre los automóviles ante el semáforo (1968).

Una maniobra protectora ante los efectos automáticos de la autoridad es quitarle su elemento sorpresa. Dado que normalmente no nos damos cuenta de lo profundo del impacto que la autoridad (y sus símbolos) tienen sobre nuestras acciones, nos hallamos en la desventajosa posición de no poner suficiente atención a su eventual presencia en situaciones donde va en juego una petición de consentir algo. En consecuencia, una forma básica de defensa es tener una mayor conciencia del poder de la autoridad y de sus símbolos. Combinando esto con la idea que los símbolos de autoridad pueden ser trucados con facilidad irrisoria, tendremos la ventaja de una cautela justa ante situaciones en las que se intenta persuadir haciendo palanca en la deferencia a la autoridad.

Parece fácil, y en cierto sentido lo es. Entender cómo funciona el mecanismo de obediencia a la autoridad debería servirnos para resistirle mejor. Sin embargo, hay una complicación: no nos beneficia oponer siempre resistencia a las presiones de la autoridad, y mucho menos en la mayor parte de los casos. Por lo general, las figuras de autoridad saben lo que dicen: médicos, magistrados, dirigentes industriales o políticos comúnmente han logrado una posición de prestigio gracias a una capacidad superior. Así, por regla general las directivas de las personas importantes nos aconsejan lo mejor. Todo está en saber reconocer, sin esfuerzos excesivos, cuándo es el momento de hacer caso a sus solicitudes y cuándo, por el contrario, es mejor no seguir las.

Como primera cosa, debemos concentrar nuestra atención sobre un par de elementos cruciales: las credenciales del personaje y su relevancia respecto al problema a discutir. Orientándonos con esta simple maniobra hacia las *pruebas* de la presunta confiabilidad, podemos evitar las principales trampas de la deferencia automática. Pongamos un par de ejemplos. Examinemos bajo este perfil toda la publicidad que exalta los méritos de un producto por medio de las palabras de un actor profesional, conocido por su papel de experto que ha realizado en programas exitosos. El caso típico es el del célebre artista que recomienda una marca de café descafeinado, disfrutando de su papel como médico en una afortunada serie televisiva. Es claro que –frente a un mensaje de tal clase– si en lugar de reaccionar automáticamente a la asociación con el médico televisivo, la gente concentra su atención sobre la capacidad específica de quien habla, el efecto se perdería totalmente. El hecho es que en nuestras reacciones automáticas cosas tan obvias pasan inobservadas. Sin embargo, basta un mínimo de atención para evitarnos el error de responder con deferencia a la pura exhibición de un simple título o de otros símbolos de autoridad que no corresponden a ninguna sustancia.

Todo esto obliga también a distinguir entre autoridad relevante e irrelevante, una distinción que fácilmente se pierde cuando la presión de la autoridad se combina con la aproximación que determina la prisa. Los peatones que en el experimento de Texas se aventuraban en medio del tráfico tras el individuo correctamente vestido de oscuro nos brindan un ejemplo evidente: aunque el hombre hubiese sido una autoridad en el mundo de los negocios como lo podría sugerir su vestimenta, difícilmente podría tener una autoridad mayor a los demás en cuestión de semáforos y de cruce de calles.

Pero supongámonos de frente a una autoridad que a todas luces podemos considerar un auténtico experto en el problema que se discute. Nada segura que, por el solo hecho de ser una autoridad auténtica en la materia, nuestro experto nos presente las cosas honestamente. Por ende, debemos tener en cuenta la presumible credibilidad de quien habla en la situación dada. En efecto, generalmente lo hacemos: como demuestran investigaciones realizadas en varios países, comúnmente nos dejamos influir mucho más por expertos que parecen imparciales de los que pueden tener algún interés<sup>1</sup>.

Al juzgar la confiabilidad de estas personas, debemos tener presente una pequeña maniobra que los profesionales de la persuasión usan con frecuencia para asegurarnos su sinceridad: buscar darnos la impresión que sus argumentos sean, al menos parcialmente, contrarios a sus intereses. Si se realiza como es debido, esta puede ser una maniobra sutil y convincente para demostrar su honestidad. Tal vez admitirán algún pequeño inconveniente en su postura o en el producto que

---

<sup>1</sup> Para mayores datos véase Choo (1964) y McGuinnies y Ward (1980).

intentan vender, obviamente secundario respecto a ventajas más importantes. Es un esquema usado ya en muchas campañas publicitarias: el efecto, una vez constatada la sinceridad fundamental ante elementos marginales, es de hacerse más creíbles al momento de presentar los aspectos centrales de la argumentación<sup>1</sup>.

He tenido la ocasión de ver personalmente los efectos arrolladores de este acercamiento en un lugar que pocos asociamos a la persuasión y aceptación: el restaurant. Es bien sabido que los meseros buscan compensar con las propinas sus salarios más bien exiguos, recurriendo comúnmente a los trucos más ingeniosos para inflar la cuenta del cliente y, en consecuencia, el porcentaje de la propina (que muchas personas determinan con un criterio porcentual). Un especialista de este tipo de asuntos es Vincent, un mesero que tuve como colega durante mis experiencias de “observación participativa”, en aquella ocasión bajo la cubierta de aprendiz en un restaurant de lujo.

Observando a Vincent, comprendí que no tenía un estilo uniforme para tratar al cliente: más bien usaba un repertorio variado de tácticas, cada una de las cuales usaba de tanto en tanto según el momento propicio. Si tenía que tratar con una familia, poseía una efervescencia al límite de lo bufonesco; en cambio, si atendía una mesa con una pareja joven en su primera cita romántica se dirigía exclusivamente al hombre y con tono formal, casi superior, para orillarlos a realizar comandas generosas. Ante parejas maduras era siempre formal pero menos imperioso, y adoptaba un tono lleno de respeto ya fuera con el hombre como con la mujer. Respecto a los clientes solitarios, Vincent usaba un trato amigable, confidencial y cordial.

Pero daba lo mejor de sí con los grupos numerosos de diez o doce personas. Su técnica llegaba al punto del genio. Cuando la primera persona ordenaba, normalmente una mujer, independientemente de lo que fuera, Vincent daba una ojeada furtiva hacia la oficina del propietario, tras lo cual se acercaba a la mesa y susurraba, con el aire de quien está conspirando tras la autoridad: “Temo que esta noche ese plato no sea tan bueno como de costumbre. Podría sugerirles mejor este otro, que hoy es excelente” (y señalaba otro que costaba casi medio dólar menos respecto al que inicialmente se había pedido).

Y así, con una sola maniobra, Vincent llamaba para sí a numerosos principios de la persuasión: la reciprocidad (había ayudado a los clientes ofreciendo información preciosa), la autoridad (había logrado presentarse como el que sabía sobre platos buenos y malos de esa noche), y finalmente la táctica de la argumentación contraria a los propios intereses (había recomendado un plato que era *un poco menos costoso* respecto al ordenado, dando así la impresión de tener en consideración el interés del cliente antes que el propio).

Una persona que parece al mismo tiempo competente y honesta termina por lo general investida de gran credibilidad, y Vincent era hábil para disfrutar de sus ventajas. Una vez terminada la orden, decía: “Muy bien, ¿qué dicen si les aconsejo uno o dos vinos para acompañar sus alimentos?” La reacción del grupo era ineludiblemente positiva: sonrisas, gestos de asentimiento, comúnmente una aceptación total. Era como si dijeren: “claro, tú eres el que sabes lo que es bueno o malo aquí, y has demostrado estar de parte nuestra: dínos qué debemos ordenar”. Con aire complacido, Vincent procedía entonces con elecciones vinícolas excelente (y así de costosas). La misma escena se repetía al momento del postre. Clientes que sin más habrían ignorado este momento no permanecían indiferentes ante la seductora descripción de un mousse de chocolate o de un pay, que Vincent esbozaba con eficacia.

Combinando los factores de la reciprocidad y de la autoridad en una maniobra única y elegante, Vincent lograba aumentar enormemente la cuenta de los clientes y, en consecuencia, el monto de las propinas, por lo más demostrando una aparente falta de interés en el provecho personal.

---

<sup>1</sup> Cfr. Settle y Gorden (1974), Smith y Hunt (1978) y Hunt, Domzal y Kernan (1981).

# APÉNDICE

## CARTA DE UN JOVEN HOMBRE DE NEGOCIOS

*Hace un par de años buscaba vender mi viejo automóvil tras haber comprado uno nuevo. Un día pasé delante de una revendedora de autos usados ante cuya entrada se veía un letrero: “Vendemos tu auto a mejor precio”. Pensando que había encontrado el lugar justo para mí, me detuve para charlar un poco con el propietario. Cuando le dije que esperaba casi tres mil dólares por mi antiguo coche, éste respondió que, según él, el valor real del vehículo era muy superior, al menos de tres mil quinientos. Se puede imaginar mi sorpresa: de hecho, entre más se elevase el precio acordado, más se reducía el margen de ganancia para el revendedor; por ende, parecía que éste último actuase contra sus intereses. Fue sólo mucho más tarde que me di cuenta que usaba dicha estrategia para aumentar su autoridad ante mí: acepté felizmente la propuesta de mi interlocutor y cerramos el trato por tres mil quinientos dólares, tras lo cual le confié mi coche para exponerlo al público.*

*Dos o tres días después, el revendedor me llamó para decirme que había hallado un potencial comprador; sin embargo, el precio le parecía un poco alto, por lo que el agente me preguntaba si estaba dispuesto a rebajar doscientos dólares. Convencido que el intermediario actuaba en mi favor, acepté, pero al día siguiente con una nueva llamada me hizo saber que el negocio se había cancelado. La historia se repitió dos o tres veces: el revendedor me hablaba de potenciales adquirentes induciéndome a bajar siempre más y más el precio, pero ineludiblemente algo no salía bien y el negocio no se concluía jamás. Ya con sospechas, me dirigí a un amigo cuyos parientes sabían de compraventa de automóviles. Viejo truco, me dijo: mi agente buscaba reducir el precio hasta niveles ridículos, con el único fin de aumentar su ganancia.*

*Entonces, me dirigí al revendedor y me llevé el auto. Ya me subía al coche y él buscaba todavía convencerme de haber hallado el adquirente ideal, que seguramente habría comprado el auto si tan sólo hubiese quitado al precio otro centenar de dólares.*

Otro ejemplo ilustrativo del principio de contraste combinado al del interés primario. En este caso, tras establecerse la cifra de tres mil quinientos dólares, cada sucesivo descuento de doscientos dólares parecía poca cosa.

## VII

### ESCASEZ

#### La regla de los pocos

*El mejor modo para amar algo o alguien es pensar  
en el hecho que se podría perder  
-GILBERT K. CHESTERTON*

Mesa, en Arizona, es una ciudad cercana a Phoenix, donde vivo. Quizá los dos elementos más característicos de Mesa son la gran comunidad mormona –segunda en dimensión respecto a la de Salt Lake City- y un enorme templo mormón situado sobre un terreno cuidadísimo al centro de la ciudad. Pese a haber admirado de lejos la arquitectura y arreglo exterior, nunca me había pasado por la mente entrar, sino hasta el día en que leí un artículo en el periódico. Hablaba de un sector interno especial al que tienen acceso sólo los fieles, con una sola excepción: en los días inmediatamente posteriores a la construcción, todos pueden visitar la estructura, incluida la zona prohibida.

El artículo señalaba que el templo de Mesa había sido restaurado hacía poco, de manera tal que podría considerarse ‘nuevo’ en todos los sentidos, por lo que durante unos cuantos días los visitantes no mormones podían entrar en la zona comúnmente reservada del inmueble. Recuerdo muy bien el efecto que me causó este artículo: decidí inmediatamente ir a mesa para ver el citado templo. Pero cuando llamé a un amigo para decirle si quería venir conmigo, me di cuenta de una cosa que me hizo cambiar de planes con la misma rapidez.

Tras haber declinado la invitación, mi amigo me preguntó por qué me había atraído la idea. Debí admitir que en efecto no había pensado antes de esto en ir a visitar el templo, que no tenía ninguna curiosidad particular sobre la religión mormona, que generalmente no me ha interesado la arquitectura religiosa y que no esperaba encontrar nada emocionante que no hubiese podido ver en tantos otros edificios religiosos de la zona. Mientras hablaba fue claro que el atractivo era uno solo: si no hubiese visto de inmediato la zona reservada, jamás habría tenido otra oportunidad. Algo que por sus características tenía para mí escaso atractivo se había convertido decididamente en muy apetecible sólo porque dentro de poco no sería ya accesible.

Desde aquella experiencia mía con el principio de escasez (las oportunidades nos parecen más deseables cuando su disponibilidad es limitada), comencé a notar el efecto sobre tantos otros comportamientos. Por ejemplo, regularmente me sucede que interrumpo una conversación interesante para contestar el teléfono. En esta circunstancia, el desconocido que llama tiene sobre el interlocutor presente una ventaja decisiva: la potencial inaccesibilidad. Si no respondo a la llamada, puedo perderla para siempre. No importa si la conversación del momento es apasionante o mucho más importantes de lo que puedo esperar razonablemente de cualquier llamada promedio. Está de por medio el que, a cada timbrado que pasa sin que yo alce el auricular, la interacción con el desconocido al otro lado del hilo corra el riesgo de convertirse inalcanzable: por esta razón, tiene prevalencia sobre la otra.

La idea de una pérdida potencial juega un papel muy importante en los procesos de decisión. De hecho, las personas parecen más motivadas a actuar ante el temor de una pérdida que ante la esperanza de obtener algo de hechos similares. Por ejemplo, los propietarios de casas que son

advertidos de los gastos excesivos surgidos de un aislamiento térmico inadecuado toman más fácilmente precauciones que aquellos concientizados en los ahorros que implica un aislamiento térmico adecuado. Lo mismo sucede en el campo de la salud: los opúsculos que exhortan a las mujeres a presentarse a los controles de tumor de seno son mucho más eficaces si subrayan los peligros que pueden evitarse, en vez de enfatizar los beneficios que se obtienen<sup>1</sup>.

Los coleccionistas de objetos de todo tipo, desde piezas de anticuariato a billetes usados de juegos diversos, son extremadamente conscientes de la importancia que tiene el principio de escasez al determinar el valor de un artículo. Por regla, si es raro o está por serlo, vale más. Particularmente ilustrativo en este sentido es el fenómeno de los “errores preciosos”: las piezas defectuosas (timbres postales mal estampados, monedas con doble impresión, etc.) a veces son más preciosas y buscadas. Un timbre postal con el rostro de George Washington, que parece tener un tercer ojo en medio de los otros dos, no es ni bello ni bien realizado, y sin embargo es buscadísimo. Tenemos aquí una paradoja instructiva: defectos de fabricación que de otro modo serían puros y simples descartes se vuelven objetos preciosos cuando son piezas únicas o rarísimas.

Con toda la potencia que este principio despliega al determinar el valor que atribuimos a las cosas, es natural que los profesionales de la persuasión busquen meter en funcionamiento alguna acción similar. Probablemente el uso más directo del principio de escasez lo encontramos en la táctica del “número limitado”, con el que se advierte a la clientela que la cantidad de cierto producto está a punto de agotarse. Durante el periodo en que me infiltré en varias organizaciones promocionales y de venta, he visto aplicar repetidamente esta táctica en las situaciones más variadas.

A veces la información sobre la limitada disponibilidad del artículo era verdadera, a veces completamente falsa, pero en todos los casos la intención era convencer a los clientes de la escasez de un producto, elevando así el valor inmediato ante sus ojos. Debo admitir que terminé admirando con pesar la habilidad de los vendedores para hacer funcionar este dispositivo tan simple en los modos y estilos más variopintos. En particular me llamaba la atención una variante que llevaba el principio a consecuencias extremas: el artículo se vendía cuando ya era “demasiado tarde” para adquirirlo. La táctica se ejecutaba a la perfección en un almacén de electrodomésticos donde sólo el 30-50% de la mercancía estaba marcada como regularmente disponible. Supongamos que una pareja entra y a leguas manifiesta cierto interés por un objeto dado (los indicios son numerosos: se acercan a mirarlo, dan una ojeada a los folletos de instrucciones, hablan entre ellos ante el objeto pero sin dirigirse a un empleado). Un dependiente que los ha observado se acerca y dice: “veo que están interesados en este modelo y puedo entender por qué: es un bonito aparato a un precio óptimo. Pero por desgracia lo he vendido a otros dos señores no hace más de veinte minutos. Y, si no me equivoco, era el último que teníamos”.

La desilusión se pinta inmediatamente en el rostro de los clientes: no estando ya disponible, el artículo crece de golpe ante sus ojos. Típicamente, uno de los dos pregunta si por casualidad no puede haber algún otro en el almacén. El empleado señala: “Bueno, es posible y podría revisar. ¿Pero entiendo bien que es el modelo que desean y al precio justo?”

Aquí está lo bonito: se pide a los clientes que se comprometan con la adquisición al momento en que el objeto parece inhallable y por ende, con base en el principio de escasez, máximamente deseable. Muchos se dejan inducir a dar el consentimiento en este momento de extrema vulnerabilidad. Y así, cuando el empleado (invariablemente) regresa con la noticia que existe otro aparato como el exhibido, tiene en la mano pluma y factura. En efecto, puede suceder que ciertos clientes, sabiendo que el artículo no está agotado, lo hallen de nuevo menos interesante, pero a ese punto la transacción haya avanzado demasiado y el compromiso tomado públicamente hasta hace poco no se desatienda<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gonzales, Aronson y Costanzo (1988) realizaron la investigación sobre el aislamiento térmico de los apartamentos en California del sur; Meyerwitz y Chaiken realizaron en 1987 el estudio sobre controles anticáncer en Nueva York.

<sup>2</sup> Para los datos que confirman este proceso, véase Schwartz (1980).

Una táctica análoga es la de la “oferta válida por unos cuantos días”: aquí se pone un límite de tiempo preciso, finalizado el cual el cliente no podrá tener más esta mercancía o servicio. Exactamente como me sucedió con el templo mormón, la gente por lo común se halla haciendo cosas que de por sí no les atraerían particularmente, pero el solo hecho que el tiempo útil está por acabarse. El vendedor hábil disfruta esta tendencia estableciendo y publicando límites rigurosos de validez para estimular un interés que quizá, de otro modo, no habría existido jamás. Esta práctica es muy común en la publicidad cinematográfica, donde la insistencia sobre no dejar ir la película es reiterada: “exclusivo”, “sólo pocos días”, etc.

Ciertos vendedores dinámicos prefieren una variante de la táctica, porque pone un límite de tiempo más restringido a la decisión: ahora o nunca. Comúnmente se oye decir a los clientes que, si no deciden al pie del cañón, no podrán aprovechar más la oferta, si no a un precio redoblado. Los ejemplos son numerosísimos, especialmente en el campo de las ventas a domicilio: una gran organización de servicios fotográficos, especializada en retratos infantiles, espolea a los padres para adquirir todas las copias posibles, con el pretexto que “limitaciones de archivo constriñen a la empresa a quemar las fotos no vendidas en 24 horas”; los vendedores de una empresa que fabrica aspiradoras son capacitados para declarar que “dado el horario apretadísimo de compromisos, la estrategia es no volver dos veces a la misma dirección”. Todo ello obviamente no tiene sentido: como explicaba claramente el instructor de la empresa de aspiradoras en el curso de formación del personal de venta, en el cual me había infiltrado, el objetivo es “impedir a los clientes potenciales que tengan tiempo para reflexionar sobre la adquisición; basta meterles el miedo de no poder tenerlo después para que lo deseen al instante”.

## REACCIÓN PSICOLÓGICA

Por lo visto, los datos son claros. El apelo a la escasez como arma de persuasión es un fenómeno difundido, sistemático variado y de amplio alcance. En todos los casos anteriores podemos estar seguros que en la base hay un mecanismo que tiene un gran poder al dirigir el comportamiento humano. Respecto al principio de escasez, este poder deriva de dos fuentes principales. La primera es bien conocida: como todas las armas de la persuasión, también ésta se basa en nuestra inclinación por los atajos, una inclinación que, como se ha visto, tiene buenas razones. En este caso, sabiendo que las cosas difíciles de poseer son por norma mejores que las fácilmente obtenibles, podemos basarnos frecuentemente en la rareza de un objeto para estimar rápida y exactamente la calidad. De modo que una razón para la eficacia del principio es que, generalmente, siguiéndolo nos sentimos bien<sup>1</sup>.

Además, la eficacia de este principio tiene un segundo origen, esta vez exclusivo: conforme las oportunidades se restringen, perdemos cierto margen de libertad de acción; perder una libertad de la que gozamos es algo que no soportamos para nada. Este deseo de mantener nuestras prerrogativas consolidadas es la médula de la teoría llamada “reacción psicológica”, desarrollada por el psicólogo Jack Brehm para explicar la respuesta de los seres humanos a la pérdida de control sobre las propias acciones y elecciones. Según esta teoría, cada vez que la libertad de elección se limita o amenaza, la necesidad de mantener nuestras libertades nos lleva a desearlas más que antes, con todo lo que se asocia a ellas. Así, cuando la escasez (o algún otro fenómeno) interfiere en nuestra anterior libertad de acceso a cualquier bien o servicio, *reaccionamos contra* la interferencia deseando tal bien o servicio más que antes y esforzándonos aún más para obtenerlo<sup>2</sup>.

Aunque pueda parecer simple esta teoría en su visión central, sus ramificaciones se expanden a muchos campos del ambiente social: los fenómenos más disparatados, desde las elecciones

---

<sup>1</sup> Sin desear minimizar las ventajas o peligros de este procedimiento abreviado, quisiera subrayar que son sustancialmente los mismos que ya hemos visto en capítulos anteriores. No me detendré más que para decir que la clave para usar correctamente el principio de escasez radica en distinguir entre la escasez auténtica y la inventada por ciertos profesionales de la persuasión.

<sup>2</sup> La formulación original de la teoría se halla en Brehm (1966); una versión actualizada aparece en Brehm y Brehm (1981).

sentimentales de los adolescentes, las leyes del mercado, hasta las grandes revoluciones, nos muestran la acción del principio de reacción psicológica. Antes de ver estos ejemplos, quizá es útil saber en qué momento se manifiesta por primera vez este deseo de oponerse a cualquier impedimento a nuestra libertad.

La psicología infantil remonta esta tendencia al inicio del tercer año de vida, una edad que los padres bien caracterizan como periodo difícil: los “terribles dos años”. La mayor parte de padres puede declarar que en esta fase el niño desarrolla una actitud decididamente opositora. Los niños de dos años parecen maestros en el arte de resistir a las presiones externas, especialmente de los progenitores: pruébese a decirles una cosa y harán lo contrario; déseles un juguete y quieren otro; tómeles de un brazo y se zafan para alejarse; aléjeseles y se aferran desesperadamente para ser casi tomados del cuello.

Un pequeño experimento realizado en Virginia muestra bien este tipo de comportamiento en un grupo de niños (todos varones) con promedio de edad de 24 meses. El niño entraba con la madre en un cuarto donde se hallaban dos juguetes por demás llamativos, colocados uno delante y el otro tras una pantalla transparente. En la mitad de los casos la pantalla medía solamente 30 centímetros, de modo tal que no constituía una verdadera barrera, en la otra mitad era de 60 centímetros, por lo que para tomar el juguete el niño debía superar el obstáculo. Los investigadores querían observar las elecciones de los niños en ambas condiciones. Los resultados son clarísimos: con la pantalla demasiado baja como para representar un verdadero obstáculo, los niños no presentaban ninguna preferencia particular por uno u otro juguete, pero cuando la barrera era lo suficientemente alta la traspasaban y llegaban primero al juguete que estaba del otro lado (en promedio, tres veces más pronto respecto al juguete directamente accesible). Era la clásica respuesta de los dos años a una limitación en la libertad: desafío abierto e inmediato<sup>1</sup>.

¿Por qué el mecanismo de reacción psicológica emerge justo a los dos años?

La respuesta quizá deba buscarse en un cambio crucial que la mayoría de niños atraviesa en este periodo. Es el momento en que llegar por primera vez a reconocerse plenamente como individuos, no ya una simple prolongación del ambiente social, sino algo separado y diferente<sup>2</sup>. El desarrollo de este concepto de autonomía lleva consigo naturalmente el concepto de libertad. Un ser independiente es el que puede elegir, y el niño que apenas descubrió a un individuo dotado de dicha capacidad querrá probar los límites y campo de las opciones accesibles. Quizá no deberemos sorprendernos o molestarnos cuando nuestros hijos a esta edad se oponen continuamente a nuestro parecer: han llegado a la emocionante visión de sí mismos como entidades humanas independientes, y deben afrontar interrogantes cruciales de voluntad, legitimidad y control. La tendencia a combatir por todas las libertades y contra todas las restricciones quizá pueda entenderse mejor como una búsqueda de información: poniendo seriamente a prueba los límites de su libertad (y, al mismo tiempo, la paciencia de los padres), los niños llegan a entender dónde pueden esperarse ejercer un control y dónde deben sufrirlo. Como veremos más adelante, el padre sabio cuida de ofrecer información lo más coherente posible.

Si es verdad que los dos años son la edad más típica de la reacción psicológica, durante toda la vida mantenemos esta tendencia a reaccionar contra las restricciones de nuestra libertad de acción. Pero también hay otra edad que destaca por la manera particularmente rebelde que adquiere esta respuesta: la adolescencia. Como los dos años, también este es un periodo caracterizado por un sentido emergente de individualidad. Para los adolescentes, se trata de salir del papel de niños, con todo el control paterno que lo acompaña, y adoptar el de adultos, con su rosario de derechos y

---

<sup>1</sup> Brehm y Weintraub (1977) realizaron el experimento de la pantalla transparente. Debe señalarse que las niñas no presentaban la misma respuesta opositora al obstáculo, típica de los varoncitos. Ello no parece deberse al hecho que las niñas no se resistan a los intentos de limitar su libertad: al parecer, reaccionan sobre todo a las restricciones impuestas por otras personas, más que por barreras físicas (Brehm, 1981).

<sup>2</sup> Para una descripción del cambio en la percepción de sí mismo alrededor de los dos años, véase Mahler et al. (1975), Lewis y Brooks-Gunn (1979), Brooks-Gunn y Lewis (1982) y Levin (1983).



deberes. No debe sorprender que los jóvenes, más que sobre deberes, pongan el énfasis en los derechos que creen tener como jóvenes adultos. Tampoco sorprende, una vez más, que imponer la tradicional autoridad paterna en estos momentos sea frecuentemente contraproducente: con la astucia o la violencia, el adolescente hará lo posible por resistir a estos intentos de control.

Para ilustrar el efecto boomerang de las presiones paternas sobre la conducta de los adolescentes no hay nada mejor que el llamado “efecto Romeo y Julieta”. El aspecto más impresionante en la desdichada historia de los dos jóvenes amantes veroneses es la seriedad extrema de su pasión, llevada a las consecuencias más trágicas contra la hostilidad de las familias en guerra. Es pura especulación decir que para exasperar los sentimientos de ambos jóvenes es menester la intervención del mecanismo de reacción psicológica, donde los obstáculos comúnmente puestos por los adultos los alimentan la pasión amorosa. Pero la pregunta se puede plantear más realísticamente para las parejas de adolescentes contemporáneos. Según una investigación realizada en Colorado sobre 140 noviazgos, parece que justamente la oposición de los padres provoca como reacción un reforzamiento del vínculo: aunque daba lugar probablemente a ciertos problemas en la pareja (críticas recíprocas más frecuentes y acentuadas), estimulaba el afianzamiento recíproco y el deseo de casarse. En el curso de la investigación, se observaba claramente este fenómeno: conforme se agudizaba la interferencia paterna, el lazo sentimental se volvía más intenso; cuando la oposición se atenuaba, las relaciones de pareja se enfriaban<sup>1</sup>.

Si bien el “Romeo y Julieta” puede parecer gracioso a un observador externo, otras manifestaciones de reacción psicológica entre adolescentes pueden tener consecuencias deplorables. Durante más de diez años la publicidad de una conocida marca estadounidense de cigarros ha insistido en el mensaje de que las mujeres de hoy “se han abierto camino” desde la época en que las normas sociales les obligaban a un comportamiento sumiso y convencional. Según estos comerciales, se evidenciaba que las mujeres no debían ya sentirse vinculadas en su independencia de lugares comunes anticuados y machistas como aquél donde “no está bien” que las mujeres fumen.

¿La campaña publicitaria logró su objetivo? Este desconcertante dato estadístico nos brinda una dolorosa respuesta: en el periodo en cuestión, el porcentaje de fumadores en Norteamérica creció sólo en un grupo demográfico, las adolescentes. A los dos años y luego de nuevo en la adolescencia, la reacción psicológica, turbulenta y potente, es bien visible en la superficie. Por el contrario, durante la mayor parte del tiempo esta reserva de energía reactiva yace inutilizada en lo profundo, lista para ebullición cuando se presente la ocasión. Y la ocasión se presenta de los modos más variados, de gran interés no sólo para los estudiosos del comportamiento, sino también para el legislador y para cualquiera que tenga responsabilidades directivas.

Por ejemplo, está el raro caso de Kennesaw, un pueblo de Georgia, donde el primero de junio de 1982 entró en vigor un reglamento municipal que imponía a cada habitante mayor de edad la obligación de poseer un arma de fuego y municiones, previendo para los transgresores una multa de 200 dólares y seis meses de cárcel. Todas las características de este bando le hacían un objetivo típico del mecanismo de reacción psicológica: aprobada por el consejo municipal sustancialmente en frío, sin que hubiese una campaña de opinión pública, limitaba drásticamente una importante libertad de elección que no se había puesto nunca en discusión hasta entonces y que casi todos consideraban un derecho indiscutible. La teoría de la reacción psicológica en circunstancias de este tipo habría previsto que poquísimos adultos, entre los 54,000 mil habitantes de Kennesaw, obedecerían la disposición. Sin

---

<sup>1</sup> El discurso sobre el “efecto Romeo y Julieta” no debe interpretarse como un consejo a los padres para siempre aceptar las elecciones sentimentales de los adolescentes. Quien se enfrenta por primera vez a este juego tiene probabilidades de equivocarse bastante y por ende puede requerirse la guía de un adulto que tenga mayor experiencia y una visión más amplia. Pero cuando buscan ofrecer esta guía los padres deben darse cuenta que los adolescentes, considerándose jóvenes adultos, no responderán bien a los intentos de control típicos de la relación adulto-niño. Especialmente en un campo típicamente adulto como las elecciones matrimoniales, los instrumentos de persuasión adultos serán más eficaces que las formas tradicionales de control paterna (prohibiciones y castigos). Aunque la experiencia de los Capuleto y los Montejó es un caso extremo, las intromisiones autoritarias en una relación sentimental entre jóvenes pueden fácilmente transformarlo en clandestino, impetuoso y destinado a un desenlace infeliz. Una descripción completa de la investigación sobre parejas de Colorado se halla en Driscoll et al. (1972).

embargo, por los informes periodísticos resultó que en las tres o cuatro semanas siguientes las ventas de armas de fuego en el pueblo habían tenido una altura excepcional.

Para aclarar esta contradicción aparente, necesita mirarse mejor y advertir quiénes fueron los adquirentes. De las entrevistas con los armeros locales resulta que no se trataba de los ciudadanos de Kennesaw, sino de forasteros atraídos por la publicidad gratuita que la extraña orden municipal había hecho a la venta de armas. Por testimonio unánime, los residentes que se habían apresurado a comprar un fusil o una pistola para meterse en regla con la ley se contaban con los dedos de la mano. En la práctica, sólo personas cuya libertad de elección no había sido puesta en discusión debido a la ordenanza corrían a tener un arma, demostrándose felices de adecuarse a las prescripciones de una norma que no les incumbía en nada.

Igual situación se verificó una decena de años antes en Florida, cuando el condado de Dade (involucrando a Miami) impuso una disposición que prohibía el uso de detergentes conteniendo fosfatos. Una investigación sobre el impacto de esta normativa evidenció dos reacciones paralelas en parte de los habitantes de Miami. Primero, muchos se dieron al contrabando, con verdaderas expediciones colectivas a los condados cercanos para hacerse de todos los detergentes con fosfatos y con fenómenos de real acaparamiento masivo (se hablaba de familias que presumían tener suficiente detergente como para veinte años).

La segunda reacción fue más sutil y generalizada. Estimulados por la tendencia a desear lo que no podían ya tener, la gran mayoría de consumidores de Miami comenzaron a ver a los detergentes prohibidos como de mejor calidad. Ante los pobladores de Tampa (situado en otro condado), los de Miami juzgaban a los detergentes con fosfatos más delicados, más eficaces con el agua fría, más blanqueadores, más poderosos sobre las manchas y con más capacidad para reavivar las prendas de color. No sólo ello: tras iniciar la vigencia de la ley, habían llegado todavía a creer que tales detergentes se diluían mejor en las aguas de desecho<sup>1</sup>.

Este tipo de respuesta es típica en los individuos que se ven privados de una libertad anteriormente disfrutada, y es muy importante para entender cómo funcionan el mecanismo de reacción psicológica y el principio de escasez. Cuando nos viene restringida la posibilidad de tener una cierta cosa, la deseamos más, pero difícilmente nos damos cuenta que es la respuesta a la limitación que nos viene impuesta la causante de este aumento: todo lo que sabemos es que *deseamos* esa cosa. Sin embargo, necesitamos justificar este deseo nuestro y así comenzamos a atribuirle cualidades positivas a la cosa deseada. En el caso del condado de Dade, y en muchos otros, notamos bien cómo el procedimiento se deforma: los detergentes con fosfatos no lavan ni blanquean mejor sino hasta después de haber sido prohibidos.

La tendencia a desear lo que se ha prohibido y por ende a considerarlo más apreciado no se limita únicamente a mercancías como el jabón para lavar. Es más, en verdad el fenómeno no se circunscribe en lo mínimo a productos tangibles, sino que vale también para las informaciones. En una época como la nuestra, donde la posibilidad de adquirir, almacenar y gestionar la información se vuelve siempre más importante con objeto de riquezas y poder, es importante aclarar cuáles son nuestras reacciones más típicas a los intentos de limitar por cualquier forma el acceso a la información. Existen muchos datos sobre la reacción del público a diversos tipos de material potencialmente sujeto a censuras (desde la violencia en la TV, atravesando la pornografía, hasta el extremismo político), pero sorprendentemente ha sido poco estudiada la reacción al acto mismo de censurarlos. Por fortuna, los resultados de las pocas investigaciones sobre el tema son muy similares: casi invariablemente, la respuesta a una prohibición hacia cualquier tipo de información es un deseo más fuerte de poder obtenerla y una actitud más favorable hacia su contenido que antes del veto<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Para un relato sistemático de la información sobre detergentes, véanse Mazis (1975) y Mazis et al. (1973).

<sup>2</sup> Los datos se encuentran en Ashmore et al. (1971), Wicklund y Brehm (1974), Worchel y Arnold (1973), Worchel y Baker (1975) y Worchel (1992).

Lo interesante y curioso en los efectos de la censura no es que el público desee más que antes la información negada. Esto parece natural. El hecho es que cree más en la información, aunque precisamente por eso no la conozca realmente. Por ejemplo, estudiantes de la Universidad de Carolina del Norte, sabiendo que un discurso contrario a la introducción de alojamientos para la estudiantes al interior del campus sería prohibido, inmediatamente se opusieron aún más a esta propuesta: en otras palabras, sin siquiera haber escuchado el discurso, se habían convencido de la bondad de sus argumentos. Un fenómeno similar hace suponer que la estrategia más eficaz para adquirir aceptación, digamos, por parte de un grupo político marginal que sostiene posiciones fuertemente heterodoxas, no sea tanto hacer públicas sus ideas sino hacerlas censurar y luego denunciar la censura que ha sufrido. Quizá los autores de la constitución estadounidense, cuando en la primera enmienda dictaron normas permisivas hacia la libertad de expresión, además de sus ideales también aplicaban una refinada teoría psicológica, con la esperanza de reducir al mínimo el riesgo de que nuevas ideas políticas pudiesen dar pie a prohibiciones y censuras por medio del mecanismo de la reacción psicológica.

Naturalmente las ideas políticas no son las únicas en recibir censura. Todo lo que tiene que ver con la sexualidad es comúnmente materia de limitaciones y vetos. Dejando aparte los casos más clamorosos como las intervenciones de la policía en locales “sólo para adultos”, hay una presión continua de los padres y grupos de acción cívica para depurar los programas escolares de toda referencia a la sexualidad (desde cursos de educación sexual, textos científicos a bibliotecas escolares). Es un tema delicado, que se rodea de problemas éticos, de libertad de expresión, autonomía educativa, autoridad paterna, derechos constitucionales. Pero desde un punto de vista exclusivamente psicológico, quien propugna por un control censurado rígido haría bien en examinar de cerca los resultados de una investigación realizada en la Universidad Purdue sobre un grupo de estudiantes de los primeros años<sup>1</sup>. A todos se les presentó la publicidad de una nueva novela, acompañada en la mitad de los casos del aviso “sólo para adultos, prohibida a menores de 21 años”. Interrogados sobre lo que pensaban del libro, los estudiantes mostraron las reacciones acostumbradas que ya conocemos: los que sabían del límite de edad (1) deseaban leer la novela más que los otros y (2) pensaban que les habría gustado más.

La objeción de que semejante resultado no pueda extenderse a los chicos de escuelas medias no tiene en cuenta dos datos materiales.

Primero, la psicología evolutiva nos dice que, como actitud general, la tendencia a oponerse al control adulto comienza desde los primeros años de la adolescencia, algo por demás evidente incluso al observarlo cotidianamente. Segundo, el modelo de respuesta mostrado por los estudiantes de la Purdue no es exclusivo, pero muestra cierto tipo de limitación impuesta desde el exterior: el efecto de prohibición de venta a los menores era exactamente el mismo al de los detergentes.

Cuando se habla de censura se piensa generalmente en prohibiciones sobre la difusión de material de contenido político o sexual, pero hay también otro tipo de censura oficial que generalmente no consideramos del mismo modo, probablemente porque interviene *a posteriori*. Frecuentemente sucede en el tribunal que se presente un elemento probatorio o un testimonio, para luego ver al juez rechazarlo, que por ende provoca en el jurado a no considerarlo. Desde este punto de vista, podemos considerarla una censura, aunque insólita en su forma: no se prohíbe la información – es ya demasiado tarde- sino su uso en la formulación del juicio. ¿Qué eficacia tienen estos avisos del juez? ¿No es posible que, en los jurados convencidos de tener el derecho de considerar todos los datos disponibles, las declaraciones de inadmisibilidad produzcan de hecho una reacción contraria, induciéndolos a poner atención en la sentencia?

Estas fueron algunas de las interrogantes expuestas en una investigación a gran escala realizada en la facultad de Derecho de la Universidad de Chicago. Una razón por la que los resultados de este trabajo son instructivos es que los sujetos que participaron formando los “jurados experimentales”, fungían en esa época como jurados reales en diversos procesos. Al jurado experimental se presentaba el registro de las audiencias de expedientes ya discutidos, sobre los que debían meditar. El estudio que más nos interesa desde el punto de vista del efecto ‘censura’ se refiere

---

<sup>1</sup> El experimento sobre dichos estudiantes es de Zellinger et al. (1974).

a un caso de lesiones culposas, presentado a treinta jurados diversos, en el cual se hablaba de una joven embestida por un conductor imprudente.

El primer resultado obtenido no sorprende (por ejemplo, las compañías de seguros lo sospechaban de hacía tiempo): cuando el imputado declaraba estar asegurado por la responsabilidad civil, los jurados asignaban en promedio una indemnización superior a los 4 mil dólares (37 mil contra 33 mil). Pero el dato más interesante es el segundo. Si el juez declaraba inadmisibles estas afirmaciones (y ordenaba al jurado no tomarlas en cuenta), se verificaba un efecto boomerang, con una valuación promedio del daño en 46 mil dólares. Así, la noticia de que el conductor estaba asegurado producía un aumento de 4 mil dólares en la indemnización, pero la misma información, acompañada de la orden frenadora, daba como resultado un aumento de más del triple en la valoración del daño. Por lo visto, la censura crea problemas para quien la aplica, aun cuando se aplique correctamente en el tribunal: como siempre, la reacción más común es de dar mayor peso a la información vetada<sup>1</sup>.

Sabiendo todo esto, podemos aplicar el principio de escasez a otros campos, más allá de los bienes materiales: el principio también vale para los mensajes, las comunicaciones, el conocimiento. Si lo ponemos en esta perspectiva, vemos que no es indispensable una censura para que la información adquiera mayor valor ante nuestros ojos: basta que de por sí sea limitada. Sobre la base del principio de escasez, cualquier información nos parecerá más convincente si pensamos que no esté a disposición de todos. La idea de que la información exclusiva sea mucho más persuasiva es el núcleo del pensamiento de Timothy Brock y Howard Fromkin, dos psicólogos que han elaborado un análisis del proceso de persuasión basado en las leyes del mercado<sup>2</sup>.

La confirmación más decisiva de la teoría de Brock y Fromkin se halló en un pequeño experimento realizado por un estudiante mío, que había retomado los estudios para actualizarse en las técnicas de mercado, mientras continuaba administrando su empresa, una importadora de carne. Tras una discusión conmigo sobre el principio de escasez y la información exclusiva, decidió realizar una investigación usando su organización de venta.

Los clientes –responsables de las adquisiciones en supermercados y otros negocios de alimentos– recibían como siempre la llamada de un vendedor, que les invitaba a realizar el pedido en una de estas tres formas: a un primer grupo se le ofreció la presentación acostumbrada de surtido y precio; a un segundo grupo se le presentó el mismo mensaje, pero con el agregado que en los meses próximos el surtido sería escaso; a un tercer grupo se le precisó que esta noticia no era del dominio público, pero provenía de ciertas fuentes reservadas de la empresa. Así, con los clientes del tercer grupo se había reforzado el principio de escasez: los surtidos no sólo serían limitados, sino también la accesibilidad de la información.

Los resultados del experimento fueron claros desde el momento en que los encargados de ventas comenzaron a remarcar que la mercancía de almacén no bastaba a satisfacer los pedidos. Los clientes informados de la escasez prevista ordenaban más del doble, pero la verdadera explosión de las ventas llegaba entre los que tenían la noticia por medio de información “exclusiva”: en este caso los pedidos eran seis veces superior a lo normal. Evidentemente, el hecho de que la noticia sobre la escasez del producto fuese a su vez escasa la volvía particularmente atractiva<sup>3</sup>.

## LAS CONDICIONES ÓPTIMAS

Como las otras armas de la persuasión, también el principio de escasez es más eficaz en ciertos momentos que en otros. Un problema que puede tener gran importancia práctica es ver en

<sup>1</sup> Broeder (1959) describe el experimento de los testimonios y pruebas inadmisibles.

<sup>2</sup> La formulación inicial de la teoría aparece en Brock (1968) y en Fromkin y Brock (1971). Para una versión actualizada y modificada, véase Brock y Brannon (1992).

<sup>3</sup> Por razones éticas, la información proporcionada a los clientes siempre correspondía a la realidad: ciertamente se preveía una dificultad de surtido y la noticia llegaba por medio de fuentes reservadas. Para los detalles del experimento véase Knishinsky (1982).

cuáles ocasiones nos influye más este mecanismo. Un experimento ideado por Stephen Worchel, estudioso de psicología social, es muy instructivo al respecto<sup>1</sup>. El procedimiento básico era simple: en el ámbito de un estudio sobre preferencias del consumidor, se hacía probar a los sujetos un chocolate. En la mitad de los casos, el frasco de donde se extraía el dulce contenía diez , en la otra mitad sólo dos. Según lo previsible en el principio de escasez, en el segundo caso el juicio era mucho más positivo: el mismo chocolate resultaba más apetecible, caro y atractivo.

Hasta aquí nada de nuevo, aparte la elegancia de la demostración, pero la importancia del experimento radica en otros dos resultados. Veámoslos uno a la vez, porque merecen una consideración atenta.

El primero nace de una pequeña variación en el proceso experimental. En vez de juzgar los chocolates tan sólo en consideración a la escasez, algunos sujetos veían presentarles primero el frasco con diez dulces, sustituido luego por el que tenía sólo dos. Así, antes de probarlos, tenían modo de ver una cantidad abundante reducida casi a la nada. Confrontando la reacción de los sujetos en esta situación con la de las condiciones de simple escasez, los investigadores deseaban responder a una pregunta interesante: ¿consideramos más preciadas las cosas que hasta hace poco poseíamos en abundancia y que se vuelven escasas, o las que siempre han sido escasas? En el experimento de Worchel la respuesta es clara. La merma en la cantidad de chocolates producía juicios decididamente más positivos respecto al número escaso desde el inicio.

La idea de que la escasez sobrevenida recientemente sea la más eficaz en el plano motivacional tiene una validez que se extiende más allá de los límites de este pequeño experimento. Por ejemplo, según los estudiosos de ciencias sociales, la escasez tras la abundancia es una causa primordial de agitaciones y violencia. El más notorio de estos propugnadores es quizá James Davies, que escribe que las revoluciones se dan con máxima frecuencia cuando a un periodo de progresos económicos y sociales sigue un brusco revés. Generalmente, en tales casos no son las clásicas personas oprimidas quienes se rebelan, quienes terminan por considerar su indignancia casi parte del orden natural de las cosas, sino, por el contrario, los que han podido saborear al menos una vida menos dura: cuando las mejoras sociales y económicas que han probado y comenzado a esperarse se vuelven imprevistamente inalcanzables, las desean más que nunca y con frecuencia se rebelan con la intención de obtenerlas de nuevo<sup>2</sup>.

Davies cita como prueba de su tesis una documentación histórica abundante: desde la Revolución Francesa, pasando por la Revolución de Octubre y llegando a toda una serie de insurrecciones que marcan la historia estadounidense, desde la guerra de secesión a las revueltas de los barrios en los años sesenta. En todos estos casos, a un periodo de creciente bienestar le sigue un brusco cambio de la tendencia, que se desfoga en la anarquía.

Los desórdenes raciales en las ciudades estadounidenses a mitad de los años sesenta son particularmente instructivos, además de sernos más cercanos en el tiempo. No era extraño en aquel periodo que se hiciese la pregunta: “¿Por qué justamente ahora?”. Parecía absurdo que en sus tres siglos de historia, transcurridos mayormente en la esclavitud y el resto en condiciones de vida miserables, los negros de Estados Unidos eligiesen justamente una fase histórica de apertura progresista para rebelarse. En efecto, como subraya Davies, los veinte años transcurridos desde el inicio de la Segunda Guerra Mundial habían aportado enormes mejoras económicas y políticas a la población de color. En 1940 los negros estaban sometidos a rígidas discriminaciones en los ámbitos más diversos, desde la habitación al transporte escolar, y en cuestión educativa una familia de color ganaba en promedio poco más de la mitad de una blanca. Quince años después muchas cosas habían cambiado: las leyes federales habían roto la segregación y había grandes progresos económicos (el rédito familiar promedio de los negros se había elevado del 56% al 80% respecto a una familia blanca con el mismo nivel de instrucción).

---

<sup>1</sup> Worchel et al. (1975).

<sup>2</sup> Cfr. Davies (1962; 1969).

Pero luego, según el análisis de Davies, este rápido progreso se vio bloqueado por una serie de acontecimientos que desgastaron el optimismo impetuoso de los años anteriores. Primero, el cambio político y legal se mostraba más fácil de realizar que el social. Pese a todas las leyes progresistas de los años cuarenta y cincuenta, los negros veían que la segregación continuaba en la práctica, tanto en la escuela como en el trabajo o los lugares de residencia. De ese modo, las victorias obtenidas en Washington se traducían en derrotas hacia la periferia. Por ejemplo, en los cuatro años posteriores a la decisión de la Corte Suprema que, en 1954, imponía la integración en todas las escuelas públicas, los negros fueron víctimas de 530 actos de violencia (intimidaciones, atentados con explosivos, incendios dolosos) tendientes a impedir la aplicación de la ley. Era la primera vez desde los años treinta que los linchamientos estaban a la orden del día (casi 78 al año), debiendo temer los negros por su integridad física. La nueva oleada de violencia racial no se limitaba al problema de la integración escolar: multitudes hostiles agredían con frecuencia a las marchas pacíficas por los derechos civiles (por no citar la intervención policíaca).

Luego hubo otro detonante, el de las mejoras económicas: en 1962, la renta promedio de una familia negra había retrocedido al 74% ante una blanca. Ahora bien, el aspecto que cuenta en esta cifra no es el aumento a largo plazo respecto a los niveles de los años treinta, sino la caída a corto plazo del nivel de bienestar de los años cincuenta. Un año después se darían los desórdenes de Birmingham y luego, en rápida sucesión, toda una serie de acontecimientos violentos que devinieron en las revueltas de Watts, Newark y Detroit.

En armonía con el desarrollo histórico de las revoluciones, también entre los negros estadounidenses la rebelión era por ende más fuerte cuando un largo progreso marcaba un operativo de arresto que no antes de que el progreso comenzase. Es un fenómeno del cual alguien con ambiciones políticas puede tomar una lección preciosa: cuando se trata de libertades, lo más peligroso es negarlas tras haberlas hecho entrever o experimentar durante algún tiempo. Para un gobierno que desee mejorar las condiciones de un grupo históricamente oprimido o marginado, el problema es que, al hacer tal cosa, instituye nuevas libertades: si por algún hecho llegan a fallar o en cierta medida limitarse o reducirse, las reacciones podrían ser incontrolables.

Otra confirmación de la regla nos la dan los sucesos que determinaron la caída de la Unión Soviética. Tras decenios de represeión, Michail Gorbachov había concedido a la población soviética nuevas libertades, privilegios democráticos y alternativas diversas, instaurando políticas como la *glasnost* y la *perestroika*. El 9 de agosto de 1991 un pequeño grupo de altos mandos militares, políticos y del servicio de seguridad, alarmado por las novedades en el programa de gobierno, intentó un golpe de estado militar: puso a Gorbachov bajo arresto domiciliario y declaró haber tomado el poder, dejando entrever la intención de restaurar el viejo orden. En el resto del mundo, muchos imaginaron que la población soviética, notoria por su peculiar aceptación del sometimiento, se habría plegado pasivamente como siempre. Incluso el director del *Time*, Lance Morrow, tuvo esta impresión: “Al inicio, los acontecimientos posteriores al golpe de estado parecían confirmar la norma: un *shock* seguido inmediatamente de un sentimiento deprimente de resignación. Todo está claro: los rusos estaban regresando a su identidad más profunda, a su historia, como si tras la aberración de Gorbachov y de su *glasnost* debiera seguir fatalmente un regreso a la normalidad”.

Pero no era así. Gorbachov no había seguido la misma línea de los zares, de Stalin o de los otros presidentes postbélicos, que habían negado a las masas incluso los derechos más elementales; por el contrario, había concedido ciertos privilegios y algunas posibilidades de elección democrática. Cuando estas conquistas recientemente adquiridas se vieron en peligro, la población se rebeló como un perro al que le hubiesen quitado un hueso de la boca. No habían pasado más que pocas horas tras la proclama de la junta cuando millares de personas llenaron las calles, alzando barricadas, enfrentando abiertamente a los soldados y sus tanques y desafiando el toque de queda. La rebelión contra la amenaza de las conquistas de la *glasnost* fue de tal modo inmediata, tan imponente y compacta, que tres días después de los tumultos los asustados golpistas optaron por rendirse, pidiendo la gracia a Gorbachov. Si hubiesen sido estudiantes de historia –o psicología- la onda creciente de

resistencia popular no les había sorprendido tanto. Ambas disciplinas les habrían mostrado la misma lección: una vez concedida, a la libertad no se renuncia sin luchar.

La enseñanza sirve no sólo a nivel nacional o internacional, sino incluso en la vida doméstica al conducir una familia. El padre que concede privilegios o impone reglas de modo incoherente no hace más que invitar a la rebelión, instituyendo involuntariamente márgenes de libertad no queridos, que antes o después buscará negar: para ese momento el hijo no se hallará simplemente privado de un derecho que nunca ha tenido, sino que se verá negar una especie de derecho adquirido y la reacción será mucho más cruel, quizá incontrolable. A la luz de los que sabemos gracias a la historia de las revoluciones o del experimento de Worchel sobre los chocolates, no podemos maravillarnos si los estudios sobre el tema demuestran que una actitud incoherente de los padres en cuestión de reglas y disciplina produce hijos rebeldes<sup>1</sup>.

Volvamos al experimento de Worchel para ver otro aspecto de nuestra reacción ante la escasez. Se recordará que los chocolates más escasos se juzgaban mejores que los más abundantes e incluso parecían mejores lo que comenzaban a escasear ante los ojos de los sujetos. Ahora consideremos sólo esta última condición experimental. En realidad la sustitución del frasco lleno por el casi vacío se daba de dos maneras diferentes: a ciertos sujetos se les decía simplemente que había un error, y a otros se les explicaba que el frasco con diez chocolates servía para otros sujetos. Los resultados demuestran que los chocolates que escaseaban por efecto de exigencias ajenas gustaban todavía más que los otros: la escasez producida por la presión de una demanda social los volvía más agradables que todos los demás.

Este dato ilumina la importancia de la competición ante recursos limitados. No sólo deseamos más una cosa cuando escasea, sino que la deseamos más que nunca si debemos competir con otros para tenerla. Los publicistas buscan constantemente sacar provecho de esta tendencia, informándonos que la solicitud del público es tal que debemos “apurarnos a comprar” antes que la existencia se agote. El mismo efecto se da en una multitud que se aglutina en la entrada de un almacén antes que la venta comience, o bien ver que un estante del supermercado se vacía rápidamente. En estas imágenes no sólo hay la acostumbrada aprobación social: el mensaje no es sólo que el producto es bueno porque otros así lo crean, sino también que estamos en competencia con ellos para poseerlo.

La sensación de competir para asegurarnos un objeto escaso tiene propiedades motivadores de gran eficacia. Un modo seguro para encender la pasión de un enamorado que comienza a dar signos de indiferencia es la aparición de un rival: no es raro que esto se invente con buena intención para tal objetivo. Los vendedores usan una estrategia muy similar para convencer a los clientes indecisos de adquirir. Por ejemplo, un agente inmobiliario que está tratando la venta de una propiedad con un comprador que no logra decidirse, le telefoneará informando que otro cliente ha visto la casa, le ha gustado y ha hecho una cita para el otro día con objeto de discutir los detalles del pago. Cuando se inventa en buena lid, el nuevo oferente por lo común viene descrito como una persona rica y célebre, para estimular aún más la envidia, el celo y la competencia.

En el deseo de acaparar un objeto en riña hay algo de primitivo, casi físico. La excitación de las clientas que se abarrotan en los mostradores de los grandes almacenes durante las liquidaciones, luchando por adjudicarse artículos que en condiciones normales no merecerían una mirada, hace recordar el frenesí por el alimento que se desencadena en ciertas manadas de animales, llevándoles a devorar todo de manera indiscriminada. Los pescadores profesionales disfrutan de este fenómeno tirando cierta cantidad de cebo en medio de grandes bancos de peces, como el atún. Al poco tiempo el agua se convierte en una superficie hirviente de aletas que se agitan y de bocas que se cierran en el vacío: para este punto los pescadores tiran los anzuelos sin carnada, porque los peces enloquecidos muerden cualquier cosa que se halle al alcance.

Hay un paralelismo notable entre esta técnica de pesca y la estrategia de los comerciantes para desencadenar un frenesí competitivo entre los que quieren morder el anzuelo. Como la carnada tirada

---

<sup>1</sup> Véase Lytton (1979) y Rosenthal y Robertson (1959).

en medio del banco de peces, los administradores de las grandes tiendas, cuando organizan una venta promocional meten bien a la vista algunas ofertas particularmente ventajosas sobre artículos de gran demanda, poco adquiribles. Si la carnada tiene efecto, se forma una multitud para acapararla y rápidamente, en su carrera por adquirir, el grupo entra en un estado de febril agitación, dada la situación extremadamente competitiva. En estas condiciones, al igual que los atunes, los seres humanos pierden de vista lo que desean y se lanzan a ciegas sobre aquello que está en competencia. Quién sabe si después el atún, cuando se encuentra deteniéndose con un anzuelo, sienta el mismo estupor de quien se halla en casa con una bolsa llena de saldos de almacén y nada más.

### CÓMO DECIR NO

Es bastante fácil creer estar en guardia contra las presiones que se desencadenan a partir del principio de la escasez; mucho menos fácil es actuar en consecuencia. El problema radica parcialmente en que nuestra reacción normal a la escasez es de obstáculo a la lucidez de pensamiento. Cuando vemos reducirse rápidamente algo que deseamos, nos agitamos, especialmente si interviene también la competición directa con los rivales. Con la superioridad de las reacciones emotivas la racionalidad cede terreno y se dificulta mantener una actitud tranquila y alejada.

Así esta nuestra situación: conocer las causas y el funcionamiento de este mecanismo perverso puede no bastar para protegernos, porque éste es un proceso cognitivo y los procesos cognitivos se ponen en crisis, si no es que totalmente se suspenden, desde la reacción emotiva a la escasez. En realidad esta puede ser justamente la razón de la gran eficacia de las tácticas de influencia que hacen cuña en la competencia alrededor de un recurso en vía de extinción. Cuando se usan como es debido, nuestra primera línea de defensa –un análisis racional de la situación– se vuelve menos practicable.

Si el obnubilamiento producido por la excitación emotiva nos impide usar lo que sabemos para poner en movimiento las necesarias cautelas, ¿a qué podemos recurrir? Quizá podamos usar elegantemente como señal de peligro nuestra excitación, disfrutando así en nuestra ventaja la fuerza del adversario. Antes que intentar un análisis preciso de la situación, basta que nos sintonicemos sobre la oleada de agitación interna para ponernos en guardia. Aprendiendo a percibir esta señal en cualquier situación donde esté en juego una petición del consentimiento, podemos reconocer fácilmente si la contraparte está disfrutando del principio de escasez y, en tal caso, usar la cautela necesaria.

Pero incluso triunfando en esta maniobra, ¿cómo debemos proceder? ¿Hay otras informaciones que pueden ayudarnos a tomar la mejor decisión en una situación de este tipo? En el fondo, darnos cuenta que debemos movernos con prudencia no nos dice en qué dirección movernos.

Afortunadamente, existen cierto tipo de información a la que podemos recurrir para decidir racionalmente. Una vez más debemos recordar el experimento de los chocolates, del que surge un resultado a primera vista curioso pero convincente: aunque juzgados como más deseables, caros y atractivos, los chocolates no parecían de hecho más buenos en condiciones de escasez que de abundancia. Así, la escasez estimulaba el deseo, pero no mejoraba de hecho el sabor del producto al probarlo. Aquí se da una diferencia importante: toda la alegría radica en la posesión del objeto raro, no en su *disfrute*. Es importante no confundir ambos aspectos.

Cada vez que nos hallamos frente a las presiones suscitadas por la escasez de un objeto dado, debemos preguntarnos que deseamos de tal objeto. Si la respuesta es que lo deseamos por la ventaja social, económica o psicológica de poseer algo raro, entonces la escasez permite una estimación adecuada del precio a pagar: entre más raro, más precioso. Pero muy frecuentemente no queremos una cosa sólo por el gusto de poseerla, sino que la deseamos por su valor de uso. En estos casos es importante recordar que las cosas raras no son por esto mejores. El concepto es simple, pero se nos escapa cuando nos vemos haciendo las cuentas con la deseabilidad aumentada que naturalmente poseen las cosas raras y peleadas. Puedo citar un ejemplo de familia: mi hermano Richard se ha



mantenido en los estudios usando un truco simple que le hacía palanca en la tendencia difundida a olvidar este distingo.

Mi hermano vendía automóviles, con una técnica tan eficaz que le bastaba unas horas de trabajo durante el fin de semana: compraba autos usados a través de los anuncios económicos y los revendía con el mismo sistema, cada vez con un margen adecuado de ganancia. Claro, conocía bien el mercado y sabía redactar anuncios eficaces, pero el aspecto más interesante para nosotros es el modo simple con el cual lograba beneficiarse del principio de escasez. No negociaba unidades antiguas o fuera de producción, sino simplemente tenía cuidado de convocar a todos los potenciales compradores que habían respondido al anuncio en el periódico exactamente a la misma hora.

Típicamente, el primero en llegar comenzaba a examinar minuciosamente el auto, con toda calma, y preguntaba, como siempre se hace, si el precio era tratable. Pero la psicología de la situación cambiaba radicalmente al llegar el segundo comprador. Entonces el objeto se convertía en raro y competido, reduciéndose drásticamente los márgenes de libertad de los compradores. Y Richard lograba vender el auto, no al primero, sino al segundo, exactamente al precio solicitado.

Todos aquellos compradores que contribuyeron a mantener a mi hermano en los estudios ignoraban un elemento fundamental: el deseo aumentado y estimulado por la competencia nada tenía que ver con los méritos del automóvil que adquirirían. Las razones de tal error son dos: primero, al situación predispuesta por Richard impulsaba una reacción emotiva que impedía una reflexión lúcida; segundo, nadie se detenía a pensar que la razón por la que deseaba el auto era usarlo, no simplemente poseerlo. Es claro que el muelle de la competencia alrededor de un objeto limitado influía en el deseo de poseerlo, mientras que su valor de uso, que luego era la razón verdadera por la que todos querían comprar un auto, permanecía inalterado.

Si llegase a darse el caso que vernos asediados por presiones de este tipo en una situación de trato comercial o de otro tipo, la mejor estrategia para defendernos será una respuesta en dos tiempos. Apenas notando la oleada emotiva puesta en movimiento por el principio de escasez, tomémosla como señal de peligro: debemos calmarnos y readquirir una visión racional y desapegada, porque las respuestas apresuradas nunca son aconsejables en estos casos. Luego, podemos preguntarnos por qué queremos esa cosa dada. Si realmente nos interesa sólo poseerla, entonces la rareza sirve para decidir racionalmente cuánto estamos dispuestos a pagar. Pero si, al contrario, la cosa nos interesa principalmente por su función, si deseamos la cosa para usarla, entonces debemos recordar que, por escasa o abundante que sea, funcionará del mismo modo. Simplemente recordemos que los chocolates escasos no tenían un sabor mejor que los demás.

## APÉNDICE

### *CARTA DE UNA MUJER DE BLACKSBURG*

*La Navidad pasada me encontré con un hombre de veintisiete años; yo tenía diecinueve. No era mi tipo, pero acepté salir con él, quizá porque tener una cita con un chico mayor a mí parecía ser un símbolo de status. Sin embargo, mi interés hacia él permaneció absolutamente al margen hasta que mis familiares se*

*declararon adversos a la edad de la persona que frecuentaba. Más me hacían sopesar esto, más contribuían a mi enamoramiento. Sí, la historia duró sólo cinco meses, pero si mis padres no hubieran opinado habría durado cuatro meses menos.*

Romeo y Julieta pertenecen a los siglos pasados, pero su 'efecto' perdura hasta nuestros días y su influjo se hace sentir hasta en la pequeña ciudad de Blacksburg, Virginia.

## **Epílogo**

En los años sesenta una red televisiva californiana ofrecía un espectáculo dirigido por un presentador llamado Joe Pine, quien se caracterizaba por la actitud cáustica y agresiva que usaba regularmente con los invitados a su programa, casi todos actores y cantantes en busca de publicidad, o representantes de organizaciones sociales y políticas marginales. Las maneras bruscas del conductor tendían a provocar a los invitados, motivándoles a una discusión vivaz, a realizar admisiones embarazosas, o simplemente a colocarse en una actitud ridícula. No era raro que, apenas presentado un nuevo invitado, Pine se lanzase al ataque personal. Según algunos, dicha agresividad se debía en parte a una grave disminución física: una pierna amputada que le habría vuelto particularmente ácido y hostil hacia el mundo entero.

Una noche se invitó a Frank Zappa, el músico rock. Era todavía la época en que los varones con cabello largo provocaban cierto escándalo. Recién acomodado en el sillón se dio este intercambio de expresiones:

PINE. A partir del cabellos largo se diría que usted es mujer.

ZAPPA. A partir de la pierna de madera se diría que usted es una mesa.

Dejando aparte la frase fulminante, estas palabras resumen un tema central de este libro. Muy frecuentemente al tomar una decisión no usamos todos los datos disponibles, sino solamente un elemento aislado y particularmente representativo. Y un trozo aislado de información, aunque normalmente nos conduce bien, puede llevarnos a cometer errores claramente estúpidos; errores que quien tiene interés en engañarnos puede aprovechar.

A lo largo del libro hubo un tema paralelo que complica mucho las cosas: pese a la vulnerabilidad implícita en las decisiones que se basan en algunos datos a disposición, el ritmo de la vida moderna exige que usemos frecuentemente este tipo de atajos. Se recordará inicialmente que esta tendencia nuestra se ha comparado con las respuestas automáticas de las especies inferiores, cuyos modelos complejos de actuación pueden activarse en presencia de una señal aislada: un píido, un manojo de plumas rojas, una luz intermitente. La razón por la que los organismos subhumanos deben confiarse a dichos elementos-estímulo aislados es su limitada capacidad de elaboración mental. No teniendo un cerebro en grado de registrar y elaborar toda la información presente en el ambiente, estos organismos han desarrollado sensibilidades especiales a ciertos aspectos de la información. Como tales aspectos seleccionados son por norma suficientes para sugerir la respuesta justa, el sistema generalmente es muy eficaz: cada vez que la pava oye el “chip chip” del polluelo, se desarrolla automáticamente toda la secuencia de comportamiento materno, mientras que los recursos cerebrales limitados del animal siguen disponibles para hacer frente a toda la gama de situaciones que pueden presentarse.

Obviamente, nosotros los humanos tenemos mecanismos cerebrales mucho más poderosos que la pava o cualquier otra especie animal. No tiene precedentes en la evolución nuestra capacidad de observar una multitud de factores relevantes, y por ende, tomar las mejores decisiones. Es justo tal superioridad al elaborar la información que nos ha permitido llegar a ser la forma de vida dominante en el planeta.

Sin embargo, hasta nosotros tenemos una capacidad limitada y, para una mayor eficacia, tal vez debemos renunciar al procedimiento decisional más elaborado y largo que toma en cuenta todos los datos, replegándonos en un tipo de respuesta más automática y primitiva, basada sobre un elemento único. Por ejemplo, cuando decidimos consentir o no a una petición, es claro que frecuentemente ponemos atención a un solo fragmento de toda la información relevante disponible en la situación. Hemos examinado poco a poco algunos de todos estos datos parciales que usamos para decidir en tales casos. Justamente son los más usados porque son los más fehacientes, los que normalmente sugieren la decisión justa. Es por ello que nos basamos tanto en factores de reciprocidad, coherencia ante los compromisos realizados, aprobación social, simpatía, autoridad y escasez, y lo hacemos de manera automática: cada uno de estos elementos por sí solo brinda una indicación muy confiable para orientar nuestra respuesta hacia el sí o el no.

Es más probable que confiemos en tales señales aisladas cuando no tenemos la disponibilidad, el tiempo, la energía o los recursos cognitivos para realizar un análisis completo de la situación. Cuando estamos en condiciones de prisa, tensión, incertidumbre, indiferencia, distracción o fatiga, tendemos a restringir nuestro campo de observación, considerando accesible una parte menor de la información. Entonces, cuando tomamos decisiones en situaciones de este tipo, frecuentemente nos replegamos en el método, primitivo pero necesario, de tomar por bueno un solo trozo de información<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Para los datos que demuestran este proceso de restricción del campo perceptivo en los procesos decisionales, véanse Berkowitz y Buck (1967), Bodenhausen (1990), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert y Osborne (1989), Hockey y Hamilton (1970), Mackworth (1965), Milgram (1970) y Tversky y Kahnemann (1974).

Todo esto conduce a una idea preocupante: con el sofisticado aparato mental que hemos usado para construir el predominio de nuestra especie, hemos creado un ambiente tan complejo, febril y saturado de informaciones que, para salir adelante, debemos cada vez más recurrir a los modelos típicos del animal que hace ya tantísimo tiempo habíamos dejado atrás.

El filósofo inglés John Stuart Mill murió hace más de un siglo. El año 1873, cuando murió, es digno de ser recordado porque Stuart Mill tiene fama de haber sido el último ser humano en conocer todo lo que había de conocer en el mundo contemporáneo a él. Hoy la idea de que uno de nosotros pueda estar al corriente de todos los hechos es simplemente risible. Tras siglos de lenta acumulación, el conocimiento humano ha entrado, siendo una avalancha, en una época de crecimiento exponencial, rapidísima e incontenible. Hoy nos hallamos viviendo en un mundo donde la mayor parte de la información se remonta a menos de quince años. En ciertos campos de la ciencia, por no decir otros (por ejemplo, la física), se dice que los conocimientos se redoblan en el arco de ocho años. Ni siquiera la explosión de la información científica se ha circunscrito a sectores exclusivos como la química molecular o la física cuántica, sino que se extiende al saber cotidiano, en sectores donde nos esforzamos de todas las formas para mantenernos actualizados, desde la salud al desarrollo infantil o la alimentación. Lo más resaltante de esto es que tan rápido crecimiento muy probablemente está destinado a continuar, desde el momento que el 90% de los científicos que jamás han vivido sigue activo en nuestros días.

Aparte el progreso fulminante de la ciencia, las cosas van cambiando rápidamente incluso muy cerca de casa. En su libro *El shock del futuro*, Alvin Toffler ha sido uno de los primeros en documentar el aceleramiento sin precedentes de la moderna vida cotidiana: viajamos más y más veloces, cambiamos residencia más frecuentemente, en casas que se construyen y destruyen más rápido, entramos en contacto con más personas y las relaciones son más breves, en el supermercado y las tiendas nos hallamos frente a un mar de elecciones que hace un año eran impensables y quizá serán ya obsoletas al próximo. Novedad, transitoriedad, variedad y aceleración se reconocen universalmente como los sellos distintivos de la existencia del mundo civilizado.

Esta avalancha de informaciones y elecciones ha sido posible gracias al florecer del progreso tecnológico. En primera fila está el desarrollo en la capacidad de recoger, almacenar, hallar y comunicar la información. Inicialmente, los frutos de dichos progresos se limitaban a las grandes organizaciones, fueran públicas o privadas. Por ejemplo, hablando en calidad de presente de la Citicorp, un personaje como Walter Wriston podía decir de su empresa: “Hemos recogido juntos una base de datos a nivel mundial tal, que está en posibilidad de informarnos sobre cualquier cosa y persona en el mundo, inmediatamente”<sup>1</sup>. Pero hoy, con el desarrollo ulterior en la tecnología de las comunicaciones y los productos elaborados, el acceso a cantidades congestionantes de información comienza a ser patrimonio de pocos. Los sistemas televisivos por cable y satélite son la vía que pueda hacer llegar dicha información a la casa de cualquiera.

La otra vía es la computadora. En 1972 Norman Macrae, redactor de *The Economist*, hipotizaba sobre el siguiente escenario:

La perspectiva es que, después de todo, casi nos hallamos en una época en la que cualquier individuo sentado ante una computadora en un taller, una oficina, una biblioteca pública o en su casa podrá abrirse camino entre montañas increíblemente crecientes de información contenida en enormes bancos de datos, con poderes mecánicos de concentración y cálculo que excederán en decenas de millones de veces a las que jamás han sido accesibles al cerebro humano, ni siquiera al de un Einstein.

Apenas transcurridos diez años, el semanario *Times* señalaba la llegada de la era prevista por Macrae al proclamar “Hombre del año” a la computadora. La redacción de la revista defendía su elección citando la carrera de consumidores por adquirir pequeños elaboradores domésticos y afirmando que “los Estados Unidos de Norteamérica y, en una perspectiva más amplia, el mundo

---

<sup>1</sup> Citado en un documental televisivo de la PBS, *The information society*.

entero, no serán nunca más como antes”. La visión de Macrae hoy se está realizando: millones de personas se sientan ante máquinas que tienen la capacidad potencial de presentar y analizar datos suficientes para sumergir a un Einstein.

Como la evolución de la tecnología es mucho más rápida que la de la especie, nuestra capacidad natural de elaborar la información se arriesga con toda probabilidad de ser cada vez más insuficiente para manejar la sobrecarga de cambios, elecciones y novedades que caracteriza a la vida moderna. Con mayor frecuencia nos hallamos en la posición de animales inferiores, dotados de un aparato mental que no está dotado para hacer frente a todo el ambiente exterior, rico e intrincado. A diferencia de los animales, cuyos poderes cognitivos desde siempre han sido relativamente insuficientes, hemos creado nuestra insuficiencia construyendo un mundo de una complejidad radicalmente mayor, aunque sean iguales sus consecuencias: cuando debemos tomar una decisión, podemos permitirnos cada vez más raramente el lujo de conducir un análisis razonado de la situación en su conjunto, debiendo replegarnos siempre más en una perspectiva limitada que toma en cuenta un solo aspecto comúnmente observable.

Hasta que tales elementos aislados son realmente observables, no hay nada intrínsecamente equivocado en dicho proceder abreviado que constriñe el campo de atención y responde de manera automática a un trozo particular de información. El problema nace cuando, por alguna razón, las señales dejan de ser observables y nos inducen a decisiones o acciones equivocadas. Como hemos visto, una posible causa puede localizarse en los trucos de ciertos profesionales de la persuasión, que buscan sacar ventaja del carácter mecánico e irracional de dichas respuestas. Si, como parece, los procedimientos abreviados de decisión están destinados a crecer con el ritmo de la vida moderna, podemos estar seguros que también crecerá la frecuencia de esos trucos.

¿Qué podemos hacer para defendernos del aumento previsible de la agresión a nuestro sistema de respuestas abreviadas y automatizadas? Más que replegarnos para sustraernos del ataque, aconsejaría un contraataque en igualdad de fuerza. Con una reserva importante: no debemos ver como enemigos a ciertos profesionales de la persuasión que juegan lealmente sobre la base de las reglas que gobiernan nuestras respuestas automáticas, sino más bien como nuestros aliados en un proceso de intercambio útil y adaptativo. El adversario correcto son esos que falsifican, adulteran o fabrican esas señales que activan naturalmente nuestras respuestas automáticas.

Tomemos como ejemplo el atajo más usado, el principio de aprobación social. Si un publicista nos informa con datos estadísticos correctos que cierto producto es el más vendido, hay buenos motivos para considerar que no cometeremos un gran error en adquirirlo. Las cosas cambian cuando el publicista busca estimular nuestra respuesta automática hacia la aprobación social falsificando la información: supuestas entrevistas a “consumidores elegidos casualmente a la salida del supermercado”, la banda sonora con las risas pregrabadas en el programa, las colas esperando en la entrada de locales semivacíos. En todos estos casos, tenemos el derecho de contraatacar, boicoteando activamente dichos productos con todos los medios a nuestro alcance.

No me considero una persona naturalmente pendenciera, pero considero mi deber recomendar airadamente una reacción decidida, porque en cierto sentido todos estamos en guerra con quien busca aprovecharse de nosotros. Pero la causa de la hostilidad no es el motivo que les impulsa a obtener un provecho, un motivo que, después de todo, compartimos todos en cierta medida. Lo que no podemos tolerar es que busquen hacerlo de una manera que ponga en riesgo la confianza en nuestros procedimientos abreviados y sumarios de decisión. El ritmo frenético de la vida moderna exige que podamos disponer de atajos confiables, de reglillas prácticas sólidas para hacer frente a todo esto. No son un lujo, sino necesidades reales que están destinadas a convertirse cada vez más en indispensables. Por ello, debemos sentir la necesidad de vengarnos contra quien las disfruta y traiciona en su beneficio. Necesitamos reglas simplificadas de conducta lo más confiables y eficaces. Pero si los trucos de los aprovechadores socavan la funcionalidad, perdemos confianza en esas reglas, las usamos menos y nos hallamos peormente equipados para hacer frente a la carga de decisiones que la vida de hoy nos impone. No podemos rendirnos a esto sin luchar. La apuesta en juego es ya demasiado alta.