

Influencia: la psicología de la persuasión¹

Robert B. Cialdini

Panorámica

Este libro nos ofrece una descripción de seis diferentes tipos de tácticas usadas por profesionales de distintos ramos para conseguir nuestro asentimiento a sus ofertas o peticiones. Roberto Cialdini llama a estas personas **profesionales del cumplimiento**.

El autor observa que hay miles de tácticas que los profesionales del cumplimiento emplean para producir un **SÍ**, pero la mayoría de ellas se encuentra dentro de seis categorías básicas. Cada categoría se rige por un principio psicológico fundamental que dirige el comportamiento humano y, al hacerlo, otorga a las tácticas su poder.

Los principios —**reciprocidad, congruencia, prueba social, autoridad, agrado y escasez**— se discuten cada uno en términos de su función social y del cómo su “fuerza” puede ser utilizada hábilmente por un profesional de cumplimiento en las solicitudes de compras, donaciones, concesiones, votos, asentimientos, etc.

Con franqueza Cialdini nos alerta también sobre el uso engañoso que en ocasiones se hace de los principios discutidos. Y además de mostrarnos diversos casos de uso o abuso de los principios, nos brinda sugerencias para escapar, si así lo deseamos y nos conviene, a la fuerza de cada principio; en otras palabras, nos ofrece pautas para decir **NO** ante las solicitudes que lejos de ser persuasivas podrían considerarse “manipuladoras”.

En estas páginas presentamos tan sólo un resumen de pautas generales y ejemplos breves. Remitimos al lector al texto original si desea conocer los detalles de cada uno de los casos estudiados por el autor.

1 Descripción panorámica, selección de fragmentos y traducción de *Influence: The Psychology of Persuasion* hecha por BValue Consulting, S.C. Se hicieron ajustes menores a los títulos y numeración de las secciones con respecto al original para facilitar la lectura.

Introducción

[...] El comportamiento automático y estereotipado prevalece en gran parte de la acción humana, porque en muchos casos es la forma más eficiente de comportamiento, y en otros casos es simplemente necesario. Usted y yo existimos en un entorno de estímulos extraordinariamente complicados, quizá el más rápido y complejo que jamás haya existido en este planeta. Para lidiar con eso, necesitamos **atajos** [*Shortcuts*]. No se puede esperar que reconozcamos y analicemos todos los aspectos de cada persona, evento y situación con los que nos topamos cada día. No tenemos el tiempo, la energía o la capacidad para ello. En su lugar, debemos recurrir frecuentemente a estereotipos, reglas generales para clasificar las cosas de acuerdo con algunas características clave para responder después sin pensar cuando una u otra de estas características desencadenantes está presente. A veces, el comportamiento resultante no será apropiado para la situación, porque ni siquiera los mejores estereotipos y características desencadenantes funcionan siempre. Pero aceptamos su imperfección, pues realmente no tenemos opción. Sin ellos, estaríamos congelados, catalogando, evaluando y calibrando, mientras el momento oportuno para actuar pasa. Y según todos los indicios, continuaremos confiando en ellos en mayor medida en el futuro. A medida que los estímulos que saturan nuestras vidas continúen haciéndose más intrincados y cambiantes, necesitaremos con más frecuencia de nuestros atajos para lidiar con ellos. [...]

1. Reciprocidad

[...] **La regla dice que debemos intentar devolver, en especie, lo que otra persona nos ha proporcionado.** Si una mujer nos hace un favor, debemos hacerle uno a cambio; si un hombre nos envía un regalo de cumpleaños, debemos recordar su cumpleaños con un regalo propio; si una pareja nos invita a una fiesta, debemos asegurarnos de invitarlos a una de las nuestras. [...]

El aspecto impresionante de la regla de reciprocidad y el sentido de obligación que la acompaña es su omnipresencia en la cultura humana. Está tan extendido que después de un estudio intensivo, sociólogos como Alvin Gouldner pueden informar que no hay sociedad humana que no se adhiera a la regla. [...]

Un sentimiento de obligación futura ampliamente compartido y fuertemente arraigado marcó una enorme diferencia en la evolución social humana, porque significaba que una persona podía dar algo (por ejemplo, comida, energía, cuidados) a otra con la confianza de que no había una pérdida. Se hicieron posibles sistemas sofisticados y coordinados de ayuda, obsequios, defensa y comercio, que trajeron un inmenso beneficio a las sociedades

que los poseían. Al tener consecuencias tan claramente adaptativas para la cultura, no es de extrañar que la regla de la reciprocidad esté tan profundamente implantada en nosotros por el proceso de socialización que todos atravesamos. [...]

El poder de la regla

[...] La regla posee una fuerza asombrosa, a menudo produciendo una respuesta de "sí" a una solicitud que, de no ser por un sentimiento de endeudamiento existente, seguramente habría sido rechazada. [...] Aunque la cantidad de ejemplos posibles es grande, examinemos el caso familiar de la "muestra gratuita". Como técnica de marketing, la muestra gratuita tiene una historia larga y eficaz. En la mayoría de los casos, se proporciona una pequeña cantidad del producto relevante a los clientes potenciales con el propósito declarado de permitirles probarlo para ver si les gusta. Y ciertamente este es un deseo legítimo del fabricante: exponer al público las cualidades del producto. Sin embargo, la belleza de la muestra gratuita es que también es un regalo y, como tal, puede aplicar la regla de reciprocidad. [...] El promotor que da muestras gratis puede liberar la fuerza de endeudamiento natural inherente a un obsequio mientras, inocentemente, parece tener solo la intención de informar. Un lugar favorito para las muestras gratuitas es el supermercado, donde los clientes suelen recibir pequeños cubos de una determinada variedad de queso o carnes frías para probar. A muchas personas les resulta difícil aceptar una muestra del asistente que siempre sonríe, devolver solo el palillo y marcharse. En cambio, compran parte del producto, incluso si es posible que no les haya gustado especialmente.

La regla impone deudas no solicitadas y puede desencadenar intercambios injustos

[...] Existe una fuerte presión cultural para corresponder un regalo, incluso uno no deseado, aunque no existe tal presión para comprar un producto comercial no deseado. [...]

Hay otra característica más de la regla de reciprocidad que permite explotarla con fines de lucro. Paradójicamente, la regla se desarrolló para promover intercambios equitativos entre socios, pero puede usarse para producir resultados decididamente desiguales. La regla exige que un tipo de acción sea correspondido con un tipo de acción similar. Un favor es recibido con otro favor; no debe tratarse con negligencia, y ciertamente no con ataque. Pero dentro de los límites de acciones similares, se permite una flexibilidad considerable. Un pequeño favor inicial puede producir un sentido de obligación de aceptar un favor a cambio sustancialmente mayor. Tomemos, por ejemplo, el relato de una alumna mía sobre un día que recuerda con pesar:

Hace aproximadamente un año, no podía arrancar mi coche. Mientras estaba sentada allí, un tipo en el estacionamiento se acercó y finalmente puso en

marcha el auto. Dije gracias y él dijo de nada; cuando se iba, le dije que si alguna vez necesitaba un favor pasara por allí. Aproximadamente un mes después, el tipo llamó a mi puerta y me pidió prestado mi auto por dos horas, ya que el suyo estaba en la tienda. Me sentí algo obligada pero insegura, ya que el auto era bastante nuevo y el sujeto parecía muy joven. Más tarde me enteré de que era menor de edad y no tenía seguro. De todos modos, le presté el coche. Lo destrozó.

¿Cómo pudo suceder que una joven inteligente aceptara entregar su auto nuevo a un extraño virtual (y además a un jovencito) porque él le había hecho un pequeño favor un mes antes? O, de manera más general, ¿por qué debería ser que los primeros favores pequeños a menudo estimulen la devolución de favores mayores? Una razón importante se refiere al carácter claramente desagradable del sentimiento de endeudamiento. A la mayoría de nosotros nos resulta muy desagradable estar en un estado de obligación. Nos pesa mucho y exige ser eliminado. No es difícil rastrear la fuente de este sentimiento. Debido a que los arreglos recíprocos son tan vitales en los sistemas sociales humanos, hemos sido condicionados para sentirnos incómodos cuando estamos en deuda. [...] Entonces, solo por esta razón, podemos estar dispuestos a aceptar realizar un favor mayor del que recibimos, simplemente para aliviarnos de la carga psicológica de la deuda. Pero también hay otra razón. Una persona que viola la regla de reciprocidad al aceptar sin intentar devolver los buenos actos de los demás, es activamente rechazada por el grupo social. La excepción, por supuesto, es cuando la persona no puede reembolsar por razones de circunstancias o capacidad. En su mayor parte, sin embargo, existe un genuino disgusto por los individuos que no se ajustan a los dictados de la regla de reciprocidad.

Concesiones recíprocas

Hay una segunda forma de emplear la regla de reciprocidad para lograr que alguien cumpla con una solicitud. Es más sutil que la ruta directa de darle un favor a esa persona y luego pedirle uno a cambio; sin embargo, de alguna manera es más devastadoramente efectivo que el enfoque sencillo.

Iba caminando por la calle cuando se me acercó un niño de once o doce años. Se presentó y dijo que estaba vendiendo boletos para el circo anual de *Boy Scouts* que se llevará a cabo el próximo sábado por la noche. Me preguntó si deseaba comprar algunos, a cinco dólares cada uno. Dado que uno de los últimos lugares en los que quería pasar la noche del sábado era con los *Boy Scouts*, lo rechacé. “Bueno”, dijo, “si no quieres comprar entradas, ¿qué tal si compras algunas de nuestras grandes barras de chocolate? Cuestan sólo un dólar cada una”. Compré un par y, enseguida, me di cuenta de que había sucedido algo importante.

La regla general dice que una persona que actúa de cierta manera hacia nosotros tiene derecho a una acción de restitución similar. Ya hemos visto que una consecuencia de la regla es la obligación de devolver los favores que hemos recibido. Sin embargo, otra consecuencia de la regla es la obligación de hacer una concesión a alguien que nos ha hecho una concesión.

Debido a que la regla de reciprocidad gobierna el proceso de compromiso, es posible utilizar una concesión inicial como parte de una técnica de cumplimiento altamente efectiva. La técnica es simple. Podríamos llamarla **técnica de rechazo y retirada**. Suponga que usted desea que yo acceda a una petición particular. Una forma de aumentar sus posibilidades sería primero hacerme una solicitud mayor, una que probablemente rechazaré. Luego, después de que me haya negado, usted me haría la solicitud más pequeña: la que realmente le interesó todo el tiempo. [...]

Cómo decir NO

Cuando nos enfrentamos a un solicitante que emplea la regla de la reciprocidad, nos enfrentamos a un enemigo formidable. Ya sea al presentarnos un favor o una concesión inicial, el solicitante cuenta con un poderoso aliado para conseguir nuestro cumplimiento. A primera vista, nuestra situación parecería desalentadora. Podríamos cumplir con el deseo del solicitante y, al hacerlo, sucumbir a la regla de reciprocidad. O podríamos negarnos a cumplir y, por lo tanto, sufrir el impacto de la fuerza de la regla sobre nuestros sentimientos profundamente condicionados de justicia y obligación. [...]

Con la comprensión adecuada de la naturaleza de la regla, podemos salir ilesos del campo de batalla de cumplimiento y, a veces, incluso mejor que antes [...]. Si no queremos que sea usada abusivamente contra nosotros, debemos tomar medidas para desactivar su energía.

[...] Podemos aceptar los ofrecimientos que nos resultan atractivos, pero sólo por lo que son y no por lo que parecen ser. Es decir, si una persona nos hace un favor, podríamos aceptar, reconociendo que nos hemos comprometido a devolver un favor en algún momento en el futuro. [...] Sin embargo, si el favor inicial resulta ser un truco, un artificio diseñado específicamente para estimular nuestro cumplimiento con un favor mayor a cambio, esa es una historia diferente. Aquí nuestro socio no es un benefactor sino un beneficiario. Y es aquí donde debemos responder a su acción precisamente en esos términos. Una vez que hayamos determinado que su oferta inicial no fue un favor, sino una táctica de cumplimiento, solo necesitamos reaccionar a ella en consecuencia para liberarnos de su influencia [...] **la regla dice que los favores se reciben con favores; no requiere que los trucos sean recibidos con favores.**

2. Congruencia y compromiso

Se piensa comúnmente que la incongruencia, incoherencia o inconsistencia es un rasgo de personalidad indeseable. La persona cuyas creencias, palabras y hechos no coinciden puede verse como indecisa, confundida, con una doble cara o incluso mentalmente enferma. Por otro lado, un alto grado de coherencia se asocia normalmente con la fuerza personal e intelectual. Está en el corazón de la lógica, la racionalidad, la estabilidad y la honestidad.

[...] Pero debido a que lo mejor para nosotros es ser coherentes, fácilmente caemos en el hábito de serlo automáticamente, incluso en situaciones en las que no es lo más sensato

[...] Algunos grandes fabricantes de juguetes utilizan este enfoque para reducir un problema causado por los patrones de compra estacionales. Por supuesto, la época de auge de las ventas de juguetes se produce antes y durante la temporada navideña. Las empresas de juguetes obtienen grandes beneficios durante este período. Su problema es que las ventas de juguetes experimentan una terrible caída durante los meses subsecuentes. Los clientes ya han gastado la cantidad total en sus presupuestos de juguetes y se resisten con firmeza a las súplicas de sus hijos por más. Incluso aquellos niños cuyos cumpleaños caen poco después de las vacaciones reciben menos juguetes debido a la reciente jugera navideña. Por lo tanto, los fabricantes de juguetes se enfrentan a un dilema: cómo mantener altas las ventas durante la temporada alta y, al mismo tiempo, mantener una demanda saludable de juguetes en los meses posteriores. Ciertamente, su dificultad no radica en convencer a nuestra insaciable descendencia de tener un flujo continuo de nuevas diversiones. Una serie de llamativos comerciales de televisión colocados entre los programas de dibujos animados de los sábados por la mañana producirá las cantidades habituales de mendicidad, lloriqueo y adulación sin importar cuándo aparezca durante el año. No, el problema no está en motivar a los niños a querer más juguetes después de Navidad.

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

[...] Aquí es donde entra en juego la genialidad del plan de las empresas: no abastecen a las tiendas con los juguetes que les han hecho prometer a los padres. La mayoría de los padres encuentran en navidad esas cosas agotadas y se ven obligados a sustituirlas por otros juguetes de igual valor. Los fabricantes de juguetes, por supuesto, se aseguran de suministrar a las tiendas muchos de estos sustitutos. Luego, después de Navidad, las empresas vuelven a publicar anuncios de los juguetes especiales. Eso anima a los niños a querer esos juguetes más que nunca. Van corriendo con sus padres lloriqueando, 'Lo prometiste, lo prometiste', y los adultos van caminando penosamente a la tienda para cumplir su palabra".

El compromiso es la clave

[...] ¿Cómo se activa esa fuerza? Los psicólogos sociales creen saber la respuesta: compromiso. Si se puede conseguir que una persona se comprometa (es decir, que adopte una posición, que se registre), se habrá preparado el escenario para la coherencia automática, y quizá no tan bien evaluada, con dicho compromiso. [...] ¿Ha notado que las personas que le llaman pidiéndole que contribuya a una causa u otra en estos días parecen comenzar las cosas preguntando sobre su salud y bienestar actual? "Hola Sr. / Sra. Pérez", dicen. "¿Cómo se siente esta noche?" O, "¿Cómo está usted el día hoy?" La intención de la persona que llama con este tipo de presentación no es simplemente parecer amistosa y cariñosa. Es para que responda, como suele hacer a preguntas tan amables y superficiales, con un comentario cortés y superficial propio: "Muy bien" o "Estoy muy bien, gracias". Una vez que haya declarado públicamente que todo está bien, será mucho más fácil acorralarlo para que ayude a aquellos para quienes no todo está bien: "Me alegra escuchar eso, porque llamo para preguntarle si está dispuesto a hacer una donación para ayudar a las desafortunadas víctimas de ..."

La teoría detrás de esta táctica es que las personas que acaban de afirmar que están sintiéndose bien, incluso como parte rutinaria de un intercambio social, encontrarán incómodo parecer tacaños en el contexto de su situación privilegiada.

La fuerza de los compromisos públicos por escrito

Nuestra mejor evidencia de lo que la gente realmente siente y cree proviene menos de sus palabras que de sus hechos. Los observadores que intentan decidir cómo es un hombre observan de cerca sus acciones. [En particular, el acto de poner por escrito y hacer público aquello que uno cree o prefiere inclina a ser consistente con lo que uno a ha expresado]

[...] Una vez que se hace un compromiso activo, la imagen de uno mismo es exprimida por ambos lados por presiones de coherencia. Desde adentro, existe una presión para alinear

la imagen de uno mismo con la acción. Desde el exterior, hay una presión más disimulada, una tendencia a ajustar esta imagen de acuerdo con la forma en que los demás nos perciben. Y debido a que otros nos ven como si creyéramos en lo que hemos escrito (incluso cuando no hemos tenido muchas opciones al respecto), una vez más experimentaremos el impulso de alinear la imagen de nosotros mismos con la declaración escrita. [...]

[Por ejemplo] una mujer de San Diego me describió cómo empleó una promesa pública para ayudarse a sí misma finalmente a dejar de fumar:

Recuerdo que fue después de que me enteré de otro estudio científico que mostraba que fumar causa cáncer. Cada vez que salía una de esas cosas, solía tomar la determinación de dejarlo, pero nunca pude. Esta vez, sin embargo, decidí que tenía que hacer algo. Soy una persona orgullosa. Me importa si otras personas me ven con malos ojos. Así que pensé: "Tal vez pueda usar ese orgullo para ayudarme a deshacerme de este maldito hábito". Así que hice una lista de todas las personas cuyo respeto me importaba. Fui a buscarlas con algunas tarjetas de presentación en blanco y escribí para esas personas en el reverso de cada tarjeta: "Les prometo que nunca fumaré otro cigarrillo".

[...] Otra razón por la que los compromisos escritos son tan efectivos es que requieren más trabajo que los verbales.

La elección interior

Parece que los compromisos son más efectivos para cambiar la imagen de uno mismo y el comportamiento futuro de una persona cuando son activos, públicos y requieren esfuerzo. Pero hay otra propiedad del compromiso efectivo que es más importante. [...] Los científicos sociales han determinado que aceptamos la responsabilidad interna de un comportamiento cuando pensamos que hemos elegido realizarlo en ausencia de fuertes presiones externas. Una gran recompensa es una de esas presiones externas. Puede hacer que realicemos una determinada acción, pero no nos hará aceptar la responsabilidad interna del acto. En consecuencia, no nos sentiremos comprometidos con él. Lo mismo ocurre con una fuerte amenaza; puede motivar el cumplimiento inmediato, pero es poco probable que produzca un compromiso a largo plazo.

Cómo decir NO

Aunque la coherencia es generalmente buena, incluso vital, hay una variedad estúpida y rígida que debe evitarse [...] La única forma de salir del dilema es saber cuándo es probable

que dicha coherencia conduzca a una mala elección. Hay ciertas señales corporales que nos alertan. [...] El primer tipo de señal es fácil de reconocer. Ocurre justo en la boca del estómago cuando nos damos cuenta de que estamos atrapados en el cumplimiento de una solicitud que sabemos que no queremos realizar. [...]

[Otra señal no es tan fácil de ubicar con precisión en el cuerpo; pero es una “corazonada” que no permite el autoengaño, un “sentir” que no podemos cubrir con racionalizaciones o justificaciones]. La acumulación de evidencia psicológica indica que experimentamos nuestros sentimientos hacia algo una fracción de segundo antes de que podamos intelectualizar sobre ello. [...]

3. Prueba social

No conozco a nadie a quien le guste las risas grabadas. [...] ¿Por qué, entonces, las risas grabadas son tan populares entre los ejecutivos de televisión? [...] Los experimentos han descubierto que el uso de risas grabadas hace que el público se ría por más tiempo y que el material humorístico no tan bueno sea juzgado como más divertido. [...] Pero resuelto el misterio del uso generalizado de las pistas de la risa, nos queda una pregunta más desconcertante: ¿Por qué las risas grabadas nos afectan de la manera en que lo hacen? [...]

La clave es el principio de prueba social. Éste afirma que **uno de los medios que usamos para determinar qué es correcto es averiguar lo que otras personas piensan que es correcto**. [...] La tendencia a ver una acción como más apropiada cuando otros la están haciendo normalmente funciona bastante bien. Como regla general, cometeremos menos errores si actuamos de acuerdo con la evidencia social que en contra de ella. [...] El problema surge cuando comenzamos a responder a la prueba social de una manera tan insensata e irreflexiva que podemos dejarnos engañar por la evidencia parcial o falsa [...] El principio de la prueba social lo dice: Cuanto mayor es el número de las personas que encuentran una idea correcta, más correcta será la idea [...].

Incertidumbre y similitud

[...] En general, cuando no estamos seguros de nosotros mismos, cuando la situación no es clara o ambigua, cuando reina la incertidumbre, es más probable que miremos y aceptemos las acciones de los demás como correctas. Sin embargo, en el proceso de examinar las reacciones de otras personas para resolver nuestra incertidumbre, es probable que pasemos por alto un hecho sutil pero importante. Es probable que esas personas también estén examinando la evidencia social. Especialmente en una situación

ambigua, la tendencia de todos a mirar para ver lo que hacen los demás puede conducir a un fenómeno llamado "ignorancia colectiva".

[...] Sin duda, cuando las personas no están seguras, es más probable que utilicen las acciones de los demás para decidir cómo deben actuar ellas mismas. Pero, además, hay otra condición de trabajo importante: la similitud. El principio de prueba social opera con más fuerza cuando observamos el comportamiento de personas como nosotros. [...] Esta tendencia se aplica no solo a los adultos sino también a los niños. Los investigadores de la salud han descubierto, por ejemplo, que un programa escolar contra el tabaquismo tenía efectos duraderos solo cuando utilizaba como guías a personas de la misma edad. Otro estudio encontró que los niños que vieron una película que mostraba la visita positiva de un niño al dentista redujeron sus propias ansiedades dentales principalmente cuando tenían la misma edad que el niño de la película.

Cómo decir NO

[...] Hay dos tipos de situaciones en las que datos incorrectos hacen que el principio de prueba social nos dé un mal consejo. La primera ocurre cuando la evidencia social ha sido falsificada intencionalmente.

Pongamos un ejemplo. Han proliferado los anuncios en los que personas comunes entrevistadas en la calle hablan con entusiasmo de un producto, a menudo sin saber que sus palabras están siendo grabadas. Como era de esperar de acuerdo con el principio de prueba social, estos testimonios de "personas promedio como usted y yo" permiten hacer campañas publicitarias bastante efectivas. Siempre han incluido un tipo de distorsión relativamente sutil: solo escuchamos a aquellos a quienes les gusta el producto; como resultado, obtenemos una imagen comprensiblemente sesgada de la cantidad de apoyo social que recibe. Más recientemente, sin embargo, se ha introducido un tipo de falsificación más crudo y poco ético. Los productores comerciales a menudo no se molestan en obtener testimonios genuinos. Simplemente contratan actores para interpretar los papeles de personas promedio que testifican de manera no ensayada ante un entrevistador. Es asombroso lo descarados que pueden ser estos comerciales de "entrevistas sin ensayar". Obviamente, las situaciones están escenificadas, los participantes son claramente actores y el diálogo está inconfundiblemente escrito previamente.

[...] Además de los momentos en los que la evidencia social se falsifica deliberadamente, hay otro momento en el que el principio de la prueba social regularmente nos desviará. En tal caso, un error natural e inocente producirá una prueba social en forma de bola de nieve que nos empujará a tomar una decisión incorrecta. El fenómeno de la ignorancia

colectiva en el que en una emergencia nadie ve motivo de alarma, es un ejemplo de este proceso.

[...] Al parecer asumimos que si muchas personas están haciendo lo mismo, deben saber algo que nosotros no. Especialmente cuando no estamos seguros, estamos dispuestos a depositar una enorme cantidad de confianza en el conocimiento colectivo de la multitud. [Pero] con bastante frecuencia la multitud se equivoca porque no actúa sobre la base de ninguna información superior, sino que reacciona, ella misma, al principio de prueba social. [...] **Nunca se debe confiar plenamente en un dispositivo de piloto automático, como la prueba social**; incluso cuando ningún saboteador haya introducido información errónea en el mecanismo.

4. Agrado

[...] Como regla **preferimos decir que sí a las solicitudes de alguien que conocemos y nos agrada**. Sin embargo, lo que podría sorprender es que esta simple regla es utilizada de cientos de formas por extraños para que cumplamos con sus solicitudes.

La ilustración más clara que conozco de la explotación profesional de la regla del agrado es la fiesta de Tupperware [...] La anfitriona de la fiesta, que ha convocado a sus amigas para la demostración en su casa, recibe una comisión por cada pieza vendida en su fiesta. Al hacerlo, *Tupperware Home Parties Corporation* hace arreglos para que sus clientes compren de y para un amigo en lugar de recurrir a un vendedor desconocido. De esta forma, la atracción, la calidez, la seguridad y la obligación de la amistad se trasladan al escenario de ventas. Los investigadores de consumidores Frenzer y Davis, que han examinado los lazos sociales entre la anfitriona y los asistentes a la fiesta en los entornos de ventas de fiestas en casa, han confirmado el poder del enfoque de la empresa: la fuerza de ese vínculo social tiene el doble de probabilidades de determinar la compra de productos que la preferencia por el producto en sí. Los resultados han sido notables. ¡Recientemente se estimó que las ventas de Tupperware superan los 2.5 millones de dólares diarios!

Lo interesante es que los clientes parecen ser plenamente conscientes de las presiones de agrado y amistad que se materializan en la fiesta Tupperware. A algunos no parece importarles; otros lo hacen, pero no parecen saber cómo evitarlos.

[...] ¿Cuáles son los factores que hacen que a una persona le agrade otra?

Atractivo físico

Aunque en general se reconoce que las personas atractivas tienen una ventaja en la interacción social, los hallazgos recientes indican que es posible que hayamos subestimado gravemente el tamaño y el alcance de esa ventaja. [...] Las investigaciones han demostrado que asignamos automáticamente a las personas atractivas rasgos favorables como el talento, la bondad, la honestidad y la inteligencia. Además, hacemos estos juicios sin ser conscientes de que el atractivo físico juega un papel en el proceso.

Semejanza

Nos gustan las personas que son similares a nosotros. Este hecho parece ser cierto ya sea que la similitud se encuentre en el área de opiniones, rasgos de personalidad, antecedentes o estilo de vida. En consecuencia, aquellos que desean agradarnos para aumentar nuestro cumplimento pueden lograr ese propósito apareciendo similares a nosotros en cualquiera de una amplia variedad de formas.

Cumplidos

Aparentemente, tenemos una reacción tan automáticamente positiva a los cumplidos que podemos ser víctimas de alguien que los usa en un intento obvio de ganar nuestro favor.

Contacto y cooperación

[...] Por su efecto sobre el agrado, la familiaridad juega un papel en las decisiones sobre todo tipo de cosas, incluidos los políticos que elegimos. [...] A menudo no nos damos cuenta de que nuestra actitud hacia algo ha sido influenciada por la cantidad de veces que hemos estado expuestos a ello en el pasado. [...] Aunque la familiaridad que produce el contacto suele conducir a un mayor agrado, ocurre lo contrario si el contacto lleva consigo experiencias desagradables. [Idealmente, entonces se requiere que la familiaridad tenga lugar en situaciones cooperativas].

Acondicionamiento y Asociación

[Hacemos también inconscientemente asociaciones positivas y negativa entre objetos o personas neutrales y aquello que nos agrada o desagrada]

[...] ¿Recuerda cómo siempre nos advirtieron no jugar con los “niños malos” en la calle? Recuerda cómo decían que no importaba que no hiciéramos nada malo porque, a los ojos del vecindario, seríamos “conocidos por la compañía que teníamos”. Nuestras madres nos estaban enseñando sobre la culpa por asociación. Nos estaban dando una lección sobre el lado negativo del principio de asociación. Y tenían razón. La gente asume que tenemos los mismos rasgos de personalidad que nuestros amigos. En cuanto a las asociaciones

positivas, son los profesionales del cumplimiento quienes enseñan la lección. Intentan incesantemente conectar ellos mismos o sus productos con las cosas que nos gustan. ¿Alguna vez se preguntó qué hacen todos esos modelos guapos que aparecen en los anuncios de automóviles? Lo que el anunciante espera que estén haciendo es prestar sus rasgos positivos (belleza y atractivo) a los automóviles. El anunciante está apostando a que responderemos al producto de la misma manera que respondemos a los modelos atractivos meramente asociados con él.

Cómo decir NO

Debido a que el agrado se puede incrementar por muchos medios, una consideración adecuada de las defensas contra los profesionales del cumplimiento que emplean la regla del agrado debe, curiosamente, ser breve. No tendría sentido construir un montón de tácticas específicas para combatir cada una de las innumerables versiones de las diversas formas de influir en el gusto. Simplemente, hay demasiadas rutas para bloquearlas de manera efectiva con una estrategia tan individualizada. Además, se ha demostrado que varios de los factores que conducen al agrado (atractivo físico, familiaridad, asociación) funcionan inconscientemente para producir sus efectos en nosotros, por lo que es poco probable que podamos reunir una protección oportuna contra ellos [...] Nuestra vigilancia no debe dirigirse hacia las cosas que pueden producir un “agrado indebido” por un practicante de cumplimiento, sino hacia el hecho de que se ha producido un “agrado indebido.” El momento de reaccionar de manera protectora es cuando sentimos que nos gusta el practicante más de lo que deberíamos dadas las circunstancias. Al concentrar nuestra atención en el efecto más que en las causas, podemos evitar la laboriosa y casi imposible tarea de intentar detectar y desviar las muchas influencias psicológicas sobre el agrado. Tenemos que ser sensibles a una sola cosa relacionada con el agrado en nuestros contactos con los practicantes de cumplimiento: la sensación de que nos ha gustado el practicante más rápidamente o más profundamente de lo que hubiéramos esperado. Una vez que notamos este sentimiento, tendremos notificación de que probablemente se está utilizando alguna táctica y podemos comenzar a tomar las contramedidas necesarias. [...] Si nuestra respuesta a la pregunta crucial es "Sí, dadas las circunstancias, me agrada bastante este vendedor", esta debería ser la señal de que ha llegado el momento de una rápida contra-maniobra: separar mentalmente a Dan de ese Chevy o Toyota que está intentando vender. [...] Es irrelevante para una compra inteligente de un automóvil que Dan nos parezca agradable porque es guapo, porque afirme estar interesado en nuestro pasatiempo favorito, porque sea divertido, o porque tenga parientes en la ciudad donde crecimos. [...] El reconocimiento del sentimiento de agrado puede servir como recordatorio para separar al comerciante de los méritos del trato y tomar nuestra decisión sobre la base de consideraciones relacionadas únicamente con este último.

5. Autoridad

[...] En el caso de la obediencia a la autoridad, incluso una breve consideración de la organización social humana ofrece mucha justificación. Un sistema de autoridad de múltiples capas y ampliamente aceptado confiere una inmensa ventaja a una sociedad. Permite el desarrollo de estructuras sofisticadas para la producción de recursos, el comercio, la defensa, la expansión y el control social que de otro modo serían imposibles.

[...] Cumplir con los dictados de las figuras de autoridad siempre ha tenido verdaderas ventajas prácticas para nosotros. Al principio, estas personas (por ejemplo, padres, maestros) sabían más que nosotros y descubrimos que seguir sus consejos resultó beneficioso, en parte debido a su mayor sabiduría y en parte porque controlaban nuestras recompensas y castigos. Como adultos, los mismos beneficios persisten por las mismas razones, aunque las figuras de autoridad ahora aparecen como empleadores, jueces y líderes gubernamentales. Debido a que sus posiciones hablan de un acceso superior a la información y al poder, tiene mucho sentido cumplir con los deseos de autoridades debidamente constituidas. De hecho, tiene tanto sentido que a menudo lo hacemos cuando no tiene ningún sentido. Esta paradoja es, por supuesto, la misma que acompaña a todas las principales armas de influencia. En este caso, una vez que nos damos cuenta de que la obediencia a la autoridad es principalmente gratificante, es fácil permitirnos la conveniencia de la obediencia automática. La bendición y la perdición simultáneas de tal obediencia ciega es su carácter mecánico. No tenemos que pensar; por lo tanto, no lo hacemos. Aunque tal obediencia insensata nos lleva a la acción apropiada en la gran mayoría de los casos, habrá excepciones notables, porque estamos reaccionando en lugar de pensar. [...]

Símbolos y apariencia

[...] Hay varios tipos de símbolos que pueden desencadenar nuestro cumplimiento en ausencia de la sustancia genuina de la autoridad.

Títulos

[...] Los títulos son simultáneamente los símbolos de autoridad más difíciles y fáciles de adquirir. Para ganar uno, normalmente se necesitan años de trabajo y logros. Sin embargo, es posible que alguien que no ha hecho nada de este esfuerzo adopte la mera etiqueta y reciba una especie de deferencia automática.

Ropa

[...] Un segundo tipo de símbolo de autoridad que puede desencadenar nuestra conformidad mecánica es la ropa. Aunque más tangible que un título, el manto de la autoridad es igualmente falso.

Adornos

[...] Aparte de su función en los uniformes, la ropa puede simbolizar un tipo de autoridad más generalizada cuando tiene un propósito ornamental. La ropa costosa y de estilo elegante tiene un aura de estatus y posición, al igual que los adornos como las joyas y los automóviles.

Cómo decir NO

Una táctica protectora que podemos usar contra el estatus de autoridad es eliminar su elemento sorpresa. Debido a que normalmente percibimos erróneamente el profundo impacto de la autoridad (y sus símbolos) en nuestras acciones, estamos en desventaja de no ser lo suficientemente cautelosos acerca de su presencia en situaciones de cumplimiento. Una forma fundamental de defensa contra este problema, por lo tanto, es una mayor conciencia del poder de la autoridad. Cuando esta conciencia se combina con el reconocimiento de la facilidad con la que se pueden falsificar los símbolos de autoridad, el beneficio será un enfoque debidamente cauteloso de situaciones que impliquen intentos de influencia de autoridad.

Generalmente, las figuras de autoridad saben de lo que están hablando. Los médicos, jueces, ejecutivos corporativos, líderes legislativos y similares generalmente han ganado sus posiciones debido a un conocimiento y juicio superiores. Por lo tanto, por regla general, sus directivas ofrecen un excelente consejo. El truco consiste en ser capaz de reconocer sin mucha tensión o vigilancia cuándo se siguen mejor las indicaciones de la autoridad y cuándo se debe resistir.

Hacernos dos preguntas puede ayudar enormemente a lograr este truco. La primera es preguntar, cuando nos enfrentamos a lo que parece ser el intento de influencia de una figura de autoridad, "¿Es esta autoridad realmente un experto?" La pregunta es útil porque centra nuestra atención en un par de datos cruciales: las credenciales de la autoridad y la relevancia de esas credenciales para el tema en cuestión. Al orientarnos de esta manera sencilla hacia la evidencia del estatus de autoridad, podemos evitar los principales escollos de la deferencia automática.

[...] Antes de someterse a la influencia de la autoridad, sería prudente hacer una segunda pregunta: ¿Qué tan veraz resulta este experto en esta situación? Es posible que las

autoridades, incluso las mejor informadas, no nos presenten su información con honestidad. Por lo tanto, debemos considerar su confiabilidad en la situación. De hecho, la mayoría de las veces lo hacemos. Nos dejamos influir mucho más por expertos que parecen ser imparciales que por aquellos que tienen algo que ganar convenciéndonos; y las investigaciones han demostrado que esto es cierto en todo el mundo. Al preguntarnos cómo puede beneficiarse un experto de nuestro cumplimiento, nos damos otra red de seguridad contra la influencia indebida y automática. [...]

Al preguntarnos acerca de la confiabilidad de una persona así, debemos tener en cuenta una pequeña táctica que los practicantes de cumplimiento usan a menudo para asegurarnos de su sinceridad: parecerán argumentar hasta cierto punto en contra de sus propios intereses. Si se hace correctamente, este puede ser un dispositivo sutilmente eficaz para demostrar su honestidad. Quizás mencionarán una pequeña deficiencia en su posición o producto.

6. Escasez: la regla de unos pocos

[...] La idea de una pérdida potencial juega un papel importante en la toma de decisiones humanas. De hecho, **la gente parece estar más motivada por la idea de perder algo que por la idea de ganar algo de igual valor.** [...] Los coleccionistas de todo, desde tarjetas de béisbol hasta antigüedades, son muy conscientes de la influencia del principio de escasez en la determinación del valor de un artículo. Como regla general, si es raro o se está volviendo raro, es más valioso. [...]

Probablemente, el uso más sencillo del principio de escasez ocurre en la táctica de "número limitado", cuando se informa al cliente que un determinado producto escasea y no se puede garantizar que dure mucho. [...] Relacionada con la técnica de número limitado está la táctica de "fecha límite", en la que se establece un límite de tiempo oficial a la oportunidad del cliente de obtener lo que ofrece el profesional de cumplimiento.

La fuente de poder de la regla

[...] En este caso, como sabemos que las cosas que son difíciles de poseer suelen ser mejores que las que son fáciles de poseer, a menudo podemos utilizar la disponibilidad de un artículo para ayudarnos a decidir rápida y correctamente su calidad [...] Además, hay una fuente de poder secundaria única dentro del principio de escasez: a medida que las oportunidades se vuelven menos disponibles, perdemos libertades; y odiamos perder las libertades que ya tenemos.

[...] Por otra parte, no solo queremos más el mismo artículo cuando escasea, lo queremos más cuando estamos compitiendo por él. Los anunciantes a menudo intentan explotar esta tendencia en nosotros. En sus anuncios, aprendemos que la "demanda popular" de un artículo es tan grande que debemos "apresurarnos a comprar" [...] El mensaje no es solo que el producto es bueno porque otras personas piensan que sí, sino también que estamos en competencia directa con esas personas por ello. La sensación de estar compitiendo por recursos escasos tiene propiedades poderosamente motivadoras. El ardor de un amante indiferente surge con la aparición de un rival. Por lo tanto, a menudo es por razones de estrategia que las parejas románticas revelan (o inventan) las atenciones de un nuevo admirador. A los vendedores se les enseña a jugar el mismo juego con clientes indecisos. Por ejemplo, un agente de bienes raíces que está tratando de vender una casa a un prospecto que está "sentado en la cerca" a veces llama al prospecto con noticias de otro comprador potencial que ha visto la casa, le ha gustado y está programado para regresar al día siguiente para hablar sobre los términos.

[...] Se aconseja, pues, extrema precaución cuando nos encontramos con la construcción diabólica de escasez más rivalidad.

Cómo decir NO

Conocer las causas y el funcionamiento de las presiones de la escasez puede no ser suficiente para protegernos de ellas porque saber es algo cognitivo y los procesos cognitivos son suprimidos por nuestra reacción emocional a la escasez. De hecho, esta puede ser la razón de la gran efectividad de las tácticas de escasez. Cuando se emplea correctamente, nuestra primera línea de defensa contra el comportamiento tonto, un análisis reflexivo de la situación es inhibido. Si, debido a la excitación que nubla el cerebro, no podemos confiar en nuestro conocimiento sobre el principio de escasez para estimular un comportamiento cauteloso, ¿qué podemos usar? [...] Podemos usar la excitación en sí misma como nuestra principal señal. De esta manera podemos convertir la fuerza del enemigo en nuestro beneficio. En lugar de confiar en un análisis cognitivo considerado de toda la situación, podríamos simplemente sintonizarnos con el barrido visceral interno cómo nuestra advertencia y ser cautelosos. [...] Ahora bien, supongamos que logramos este truco de usar la marea creciente de excitación como una señal para calmarnos y proceder con cuidado. ¿Entonces qué? ¿Existe algún otro dato que podamos utilizar para ayudar a tomar una decisión adecuada frente a la escasez? Después de todo, el mero reconocimiento de que debemos movernos con cuidado no nos dice la dirección en la que debemos movernos; solo proporciona el contexto necesario para una decisión reflexiva.

Afortunadamente, hay información disponible en la que podemos basar decisiones meditadas sobre artículos escasos. [...] Es importante no confundir la satisfacción que

brinda un bien escaso y la que brinda su posesión [...] A menudo no queremos algo por el mero hecho de poseerlo. Lo queremos, en cambio, por su valor de utilidad; queremos comerlo o beberlo o tocarlo o escucharlo o conducirlo o usarlo de otra manera. En tales casos, es vital recordar que las cosas escasas no saben, se sienten, suenan, viajan o funcionan mejor debido a su disponibilidad limitada. [...] Si nos viéramos acosados por presiones de escasez en una situación de cumplimiento, entonces, nuestra mejor respuesta ocurriría en una secuencia de dos etapas. Tan pronto como sintamos la marea de excitación emocional que fluye de las influencias de la escasez, debemos usar ese aumento en la excitación como una señal para detenernos en seco. Las reacciones febriles y de pánico no tienen cabida en las decisiones acertadas de cumplimiento. Necesitamos calmarnos y recuperar una perspectiva racional. Una vez hecho esto, podemos pasar a la segunda etapa preguntándonos por qué queremos el tema en consideración. [...]

Epílogo

INFLUENCIA INSTANTÁNEA:

Consentimiento primitivo para una era automática

Muy a menudo, al tomar una decisión no utilizamos toda la información relevante disponible; utilizamos sólo una parte altamente representativa del total. Aunque eso normalmente puede ser un criterio adecuado, puede llevarnos a errores claramente “estúpidos”, errores que, cuando son explotados por otros “inteligentes”, nos dejan en una peor situación.

[...] No obstante, a pesar de la susceptibilidad a decisiones estúpidas que acompaña el depender de una sola característica de los datos disponibles, el ritmo de la vida moderna exige que usemos con frecuencia atajos [...] Hemos explorado algunas de las pautas más populares para impulsar nuestras decisiones de cumplimiento. Son los indicios más populares precisamente porque son los más fiables, los que normalmente nos apuntan hacia una elección correcta. Por eso empleamos los factores de reciprocidad, consistencia, prueba social, agrado, autoridad y escasez con tanta frecuencia y de forma automática al tomar nuestras decisiones de cumplimiento. Cada principio proporciona una pista muy confiable de cuándo sería mejor decir sí. Es probable que usemos estas señales aisladas cuando no tengamos la disposición, el tiempo, la energía o los recursos cognitivos para realizar un análisis completo de la situación. Cuando estamos apurados, estresados, inseguros, indiferentes, distraídos o fatigados, tendemos a concentrarnos en menos información disponible.

[...] Después de muchísimos años de lenta acumulación, el conocimiento humano se ha convertido en una bola de nieve hacia una era de tremenda expansión. [...] Ahora vivimos en un mundo donde la mayor parte de la información tiene menos de quince años. Solo en ciertos campos de la ciencia (por ejemplo, la física), se dice que el conocimiento se duplica cada ocho años. Y la explosión de la información científica no se limita a los ámbitos arcanos de la química molecular o la física cuántica, sino que se extiende a las áreas cotidianas del conocimiento en las que nos esforzamos por mantenernos al día: salud, desarrollo infantil, nutrición, etc. Es más, es probable que este rápido crecimiento continúe, ya que el 90 por ciento de todos los científicos que han vivido están trabajando hoy. [...] Esta avalancha de información y opciones es posible gracias al creciente progreso tecnológico. Liderando el camino están los desarrollos en nuestra capacidad para recopilar, almacenar, recuperar y comunicar información. Al principio, los frutos de tales avances se limitaron a las grandes organizaciones: agencias gubernamentales o corporaciones poderosas. [...] Pero ahora, con nuevos avances en la tecnología de las telecomunicaciones y la informática, el acceso a cantidades tan asombrosas de información está al alcance de los ciudadanos individuales.

[Dado este contexto, resulta conveniente prestar atención sólo a fragmentos de la información, a unas cuántas características destacadas, para tomar decisiones. Si dichas características son verdaderamente confiables, no hay nada intrínsecamente incorrecto en el enfoque de atajos, atención restringida y respuesta automática]. El problema surge cuando algo hace que las señales normalmente confiables nos aconsejen mal, nos conduzcan a un actuar erróneo y a tomar decisiones equivocadas. Como hemos visto, una de esas causas es el engaño de ciertos practicantes del cumplimiento que buscan sacar provecho de la naturaleza mecánica y bastante insensata de la respuesta de atajo. [...] Los profesionales del cumplimiento que juegan de manera justa según las reglas de respuesta de atajos no deben ser considerados enemigos; al contrario, son nuestros aliados en un proceso de intercambio eficiente y adaptativo. [...]

Sin embargo, la historia se vuelve bastante diferente si un practicante de cumplimiento intenta estimular una respuesta de atajo dándonos una señal fraudulenta. El enemigo es el anunciante que busca crear una imagen de popularidad para una marca de pasta de dientes, por ejemplo, construyendo una serie de comerciales de “entrevistas sin ensayar” en las que una serie de actores que se hacen pasar por ciudadanos comunes elogian el producto. Aquí, donde la evidencia de la popularidad es falsa, nosotros, el principio de la prueba social y nuestra respuesta rápida al mismo, todos estamos siendo explotados. [...] Deberíamos negarnos a ver programas de televisión que utilicen risas grabadas. Si vemos a un camarero que comienza un turno echando en su frasco de propinas uno o dos billetes, no debería recibir ninguno de nosotros. Si, después de esperar en la fila afuera de un club

nocturno, descubrimos por la cantidad de espacio disponible que la espera fue diseñada para impresionar a los transeúntes con evidencia falsa de la popularidad del club, debemos irnos de inmediato y anunciar nuestra razón a los que aún están en la fila. En resumen, deberíamos estar dispuestos a utilizar el boicot, la amenaza, la confrontación, la censura, la diatriba, casi cualquier cosa, para tomar represalias. No me considero belicoso por naturaleza, pero defiendiendo activamente tales acciones beligerantes porque, en cierto modo, estoy en guerra con los explotadores, todos lo estamos. Sin embargo, es importante reconocer que su motivo de lucro no es la causa de las hostilidades; ese motivo, después de todo, es algo que todos compartimos hasta cierto punto. La verdadera traición, y lo que no podemos tolerar, es cualquier intento de obtener ganancias de una manera que amenace la confiabilidad de nuestros atajos. El bombardeo de la vida diaria moderna exige que tengamos atajos fieles, reglas prácticas sólidas para manejarlo todo. Estos ya no son lujos; son necesidades absolutas que se vuelven cada vez más vitales a medida que se acelera el pulso de la vida diaria.