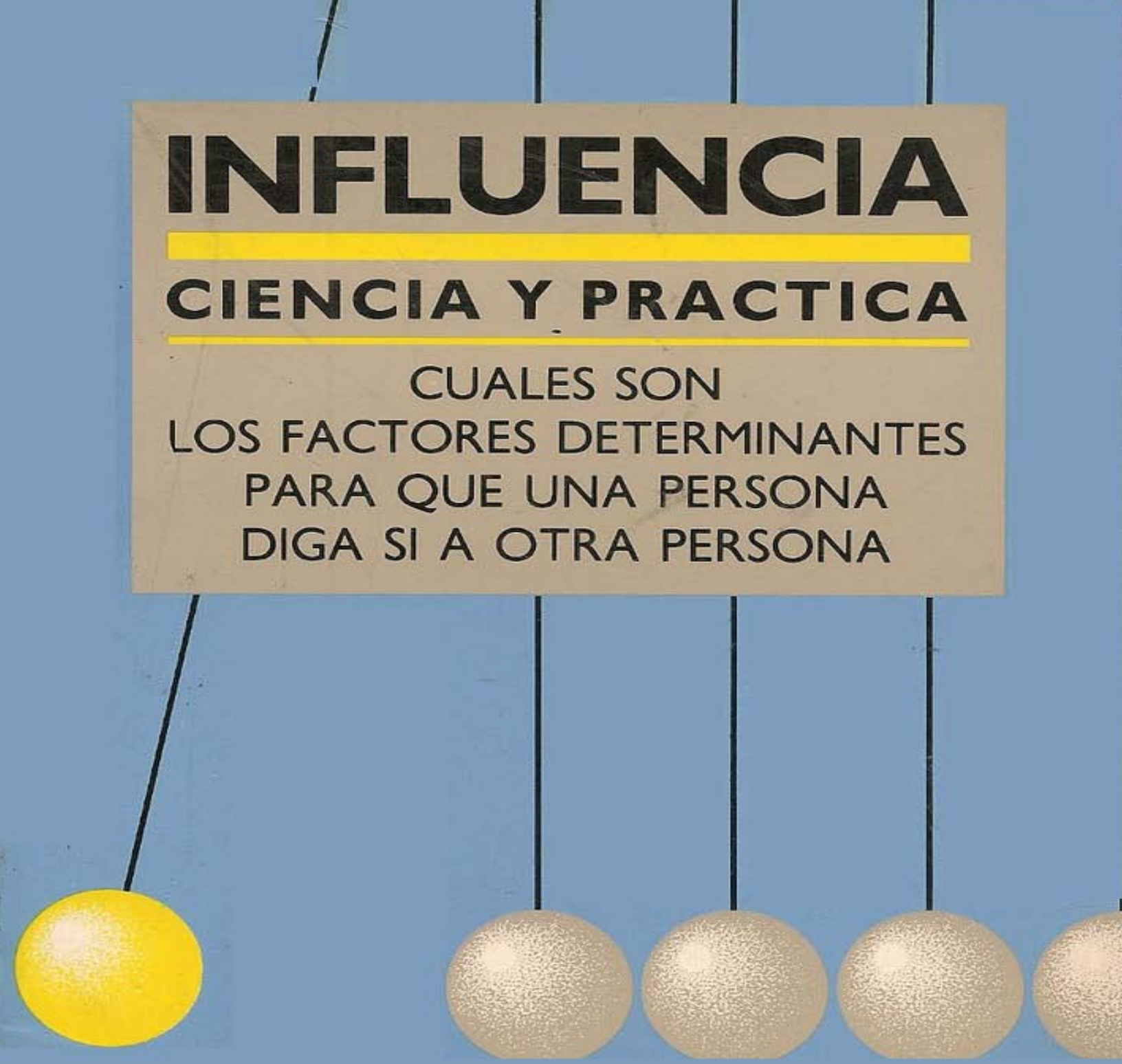
INFLUENCIA

CIENCIA Y PRACTICA

CUALES SON
LOS FACTORES DETERMINANTES
PARA QUE UNA PERSONA
DIGA SI A OTRA PERSONA



Robert B. Cialdini

OBTENGA EL SI

Post. Local 1
28017 Madrid
Tel. (91) 404 91 97
Fax (91) 326 32 54
Traducido por:
José Armengou Enríquez
©Scott Foresman and Company (U.S.A.) Título original: INFLUENCE,

Second Edition

© De la edición española, José Manuel Sastre Vidal Título en español: INFLUENCIA
Reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción Total o parcial de la obra, incluso para uso privado sin permiso Escrito del editor
Impreso en España
ISBN: 84-87736-00-9
Depósito Legal: B. 44.844 - 1990
Impreso en Romanyu/ Valls. S. A. Verdaguer, I - 087X6 Capellanes (Barcelona)



INDICE:

Prologo..... 6
Agradecimientos..... 9

CAPITULO 1..... 10

Armas de Influencia..... 10
Clic, Bzzz..... 11
El Camino Mas Corto..... 15
Los Oportunistas..... 19
Jujitsu..... 21
RESUMEN..... 28
CUESTIONARIO..... 29

CAPITULO 2.....30

Reciprocidad, El Antiguo toma y daca... 30
Funcionamiento de la Regla..... 32
Una Regla Arrolladora..... 34
Política..... 37
Muestras Gratuitas... pero menos..... 39
La Reciprocidad y los favores..... 42
La Reciprocidad y los Intercambios poco equitativos..... 45
Concesiones Mutuas..... 49
Rechazo y Retirada..... 51
Si lo haces, mal; sino lo haces, peor..... 59
Agradables y secretos efectos secundarios..... 62
Responsabilidad..... 63
Satisfacción..... 64
Mecanismos de Defensa..... 64
Rechazar la regla..... 65
Desenmascarar al enemigo..... 66
RESUMEN..... 69
CUESTIONARIO..... 70

CAPITULO 3..... 71

Compromiso y coherencia, fantasmas de la mente..... 71
Otra Respuesta Automática..... 72
La Solución Rápida..... 73
Una Torre de Marfil..... 74
Meditación, Nuevas Cumbres..... 75
Jugar al Escondite..... 77

El Compromiso es la Clave..... 81
Corazones y Cerebros..... 87
El Acto Mágico..... 88
A Vista De Todos..... 93
El Esfuerzo Extra..... 96
La Elección Intima..... 103
El Desarrollo De Nuevos Pilares..... 108
En Defensa Del Bien Común..... 113
Mecanismos de Defensa..... 115
Mensajes del Estomago..... 118
Mensajes Del Corazón..... 120
RESUMEN..... 123
CUESTIONARIO..... 124

CAPITULO 4..... 125

Sanción Social, La Verdad somos Nosotros..... 125
El Principio de Sanción Social..... 126
El Poder de la Gente..... 128
Después Del Diluvio..... 132
Los peligros de la incertidumbre..... 141
¿VICTIMA? 146
Un planteamiento Científico..... 146
Para No Ser Victima..... 149
Muchos Son Los Llamados y Solo uno el Elegido..... 151
Semejanza e Imitación..... 153
Muerte por Imitación..... 156
Una Colonia de Imitadores..... 166
Mecanismos de Defensa..... 171
Sabotaje..... 172
Levantar La Vista..... 176
RESUMEN..... 178
CUESTIONARIO..... 179

CAPITULO 5..... 181

Simpatía, El Ladrón Amable..... 181
Hacer Amigos Para Influir En la Gente..... 184

Las Razones de la Simpatía..... 185
Atractivo Físico..... 184
Semejanza..... 188
Elogios..... 191
Contacto y Cooperacion..... 193
Un Campo De Verano..... 196

La Vuelta al Colegio..... 199
Condicionamiento y Asociación..... 206
La Campana de Pávlov..... 213
De las Noticias y El Tiempo a Los Deportes..... 215
Mecanismos De Defensa..... 225
RESUMEN..... 228
CUESTIONARIO..... 229

CAPITULO 6.....230

Autoridad, Defensa Dirigida..... 230
La Presión de la Autoridad..... 232
Atractivos y riesgos de la obediencia Ciega..... 236
Connotación, No contenido..... 242
Títulos..... 242
Trapos..... 248
Adornos..... 251
Mecanismos De Defensa..... 252
Autoridad y Competencia..... 253
Sinceridad e Hipocresía..... 254
RESUMEN..... 258
CUESTIONARIO..... 259

CAPITULO 7..... 260

Escasez, Solo Unos Pocos..... 260
Cuantos Menos Mejor..... 261
Rarezas..... 261
Series Limitadas..... 262
Plazos Improrrogables..... 264
Reactancia Psicológica..... 265
¡ESTAFADO! 266
Reactancia adulta: amor armas y contaminación..... 269
Censura..... 273
Condiciones Óptimas..... 278
La Escasez recién Instaurada..... 279
La Lucha por Los Recursos Escasos..... 282
Mecanismos de Defensa..... 286
RESUMEN..... 291
CUESTIONARIO..... 302

PROLOGO

Ahora puedo confesarlo abiertamente: toda mi vida he sido un ingenuo. Hasta donde me alcanza la memoria, he sido presa fácil de las argucias de vendedores ambulantes, recaudadores de donativos y vividores de distintos tipos.

Verdad es que sólo a algunos de ellos les movían motivos deshonrosos. Los demás los representantes de ciertas entidades benéficas, por ejemplo tenían la mejor intención. Pero el hecho es que, con una frecuencia que personalmente me parece inquietante, me he encontrado en posesión de suscripciones a revistas o de entradas para fiestas de caridad que no deseaba.

Es probable que esta larga historia de candidez explique mi interés por el estudio de la sumisión:

¿Cuáles son los factores que hacen que una persona diga que sí a otra? ¿Y qué técnicas ponen en juego con mayor eficacia esos factores para originar la sumisión?

Deseaba saber por qué una petición formulada de determinada manera es rechazada, mientras que otra petición con el mismo contenido pero planteada de una forma ligeramente diferente es atendida.

Por ello, en mi calidad de psicólogo social experimental, empecé a estudiar la psicología de la sumisión. La investigación tomó inicialmente la forma de experimentos, realizados en su mayor parte en mi laboratorio y con estudiantes universitarios.

Deseaba averiguar qué principios psicológicos influyen en la tendencia a acceder a una petición. Ahora los psicólogos saben ya algo de estos principios, de su naturaleza y su funcionamiento. Los he clasificado como armas de influencia y en este libro analizo algunos de los más importantes.

Después de cierto tiempo, sin embargo, comprendí que el trabajo experimental, aunque necesario, no era suficiente. No me permitía establecer la importancia de los principios mencionados fuera del centro de psicología y el recinto universitario donde los examinaba.

Era evidente que, si deseaba conocer a fondo la psicología de la sumisión, tenía que ampliar mi ámbito de investigación. Sería necesario que observara a los profesionales de la sumisión, a las personas que durante toda mi vida habían usado esos principios conmigo.

Son ellos quienes saben lo que funciona y lo que no; la ley de supervivencia de los mejor adaptados lo garantiza. Su trabajo consiste en conseguir nuestra sumisión; así se ganan la vida. Los que no saben cómo hacer que la gente acceda a sus peticiones caen; los que sí saben, permanecen y prosperan.

Naturalmente, los profesionales de la sumisión no son los únicos que conocen estos principios y se apoyan en ellos para alcanzar sus objetivos. Todos los empleamos y somos sus víctimas en cierta medida en el trato diario con vecinos, amigos, amantes y familiares.

Pero los profesionales de la sumisión cuentan con mucho más que la vaga y superficial idea de lo que funciona que tenemos los demás. Cuanto más lo pensaba, más me convencía de que suponían la más rica fuente de información sobre la sumisión con que podía contar.

A lo largo de casi tres años, por tanto, combiné mis estudios experimentales con un programa, mucho más divertido, de inmersión sistemática en el mundo de los profesionales de la sumisión: vendedores, recaudadores de donativos, publicitarios, etc. Mi intención era observar desde dentro las técnicas y estrategias más eficaces empleadas habitualmente por una amplia gama de profesionales de la sumisión.

El programa de observación tomó en ocasiones la forma de entrevistas, con los propios profesionales o con los enemigos naturales (por ejemplo, funcionarios de policía especializados en timos, asociaciones de consumidores) de algunos de ellos.

Otras veces se hizo necesario un análisis exhaustivo del material escrito que ha transmitido las técnicas de sumisión de una generación a otra, como son los manuales de ventas. En la mayoría de los casos, sin embargo, tomó la forma de una observación participativa, método de investigación en el cual el investigador se convierte, en cierto modo, en un espía.

Con una identidad y un propósito falsos, el investigador se infiltra en el marco de interés y se convierte en participante pleno del grupo objeto de estudio.

Así, cuando deseaba conocer las tácticas de sumisión empleadas por las organizaciones dedicadas a la venta de enciclopedias (o de aspiradoras, retratos o cursos de danza) respondía a algún anuncio de prensa en el que se solicitaran vendedores en formación y, de esta forma, me enteraba de los métodos de venta de la empresa.

Con planteamientos similares, aunque no idénticos, conseguí introducirme en agencias de publicidad, de relaciones públicas y de captación de donativos para examinar sus técnicas.

Gran parte de los datos ofrecidos en este libro proceden, por tanto, de mi experiencia como falso profesional de la sumisión, o aspirante a ello, en una gran variedad de organizaciones dedicadas a conseguir de nosotros que digamos que sí.

Hay un aspecto de lo que aprendí durante mis tres años de observación participativa que me parece del máximo interés: aunque son miles las tácticas empleadas por los profesionales de la sumisión para obtener el sí, la mayoría pueden agruparse en seis categorías básicas.

Cada una de estas categorías está dominada por un principio psicológico fundamental, que dirige el comportamiento humano y, con ello, comunica su poder a la táctica. El presente libro está organizado en torno a esos seis principios.

Cada uno de ellos reciprocidad, coherencia, sanción social, simpatía, autoridad y escasez— se analiza en cuanto a su función en la sociedad y a cómo puede ser utilizado por un profesional de la sumisión, incorporándolo hábilmente a peticiones de compra, donativos, concesiones, votos o aprobación.

Por último, se analiza la capacidad de cada principio para generar en la gente una forma peculiar de sumisión automática e irreflexiva, de disposición a decir que sí sin pensarlo antes. Todo indica que la constante aceleración y la avalancha de información propias de la vida moderna harán que esta forma de sumisión sea cada vez más frecuente en el futuro.

Será de vital importancia para la sociedad, por tanto, conocer el cómo y el porqué de la influencia automática.

La versión inicial (comercial) de INFLUENCIA estaba dirigida al gran público, razón por la cual el autor trató de darle un estilo atractivo. En la presente versión, más orientada a las aulas, se ha conservado ese estilo pero se han añadido los datos, procedentes del trabajo de investigación, en que se apoyan todas las afirmaciones, recomendaciones y conclusiones.

Estas últimas, aunque se han corroborado recurriendo a entrevistas, citas y observaciones personales sistemáticas, están basadas en rigurosos trabajos de investigación psicológica. Ello permite a profesores y alumnos confiar en la base científica de la presente obra.

Esta segunda versión, además, contiene material nuevo y actualizado, resúmenes de cada capítulo y cuestionarios que refuerzan su carácter didáctico.

Un posible atractivo de esta versión de INFLUENCIA radica en su aptitud para servir a los alumnos como libro de texto, no por accesible y práctico menos documentado desde el punto de vista científico.

En este sentido, el libro podría suponer un refrescante cambio de ritmo (con respecto a los manuales estándar) sin renunciar a la cientificidad. Podría servir asimismo para demostrar que lo que a menudo parece árida materia científica es estimulante y útil, y está relacionado con los intereses personales de los estudiantes.

ROBERT B. ClALDINI

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que estoy reconocido por su ayuda para hacer posible este libro. Varios de mis colegas de la universidad leyeron todo el borrador inicial del manuscrito y contribuyeron, con sus agudos comentarios, a reforzar considerablemente la siguiente versión.

Se trata de Gus Levine, Doug Kenrick, Art Reaman y Mark Zanna. El primer borrador lo leyeron asimismo unos cuantos familiares y amigos —Richard y Gloria Cialdini, Bobette Gorden y Ted Hall— quienes me ofrecieron, además del apoyo emocional que tanto necesitaba, sus penetrantes y sustanciosas observaciones.

Otro grupo, más amplio, me brindó útiles sugerencias para determinados capítulos o grupos de capítulos:

Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judi Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Ettkin.Joanne Gerstenjeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hansjoe Hepworth, Holly Hunt, Ann Inskeep, Barry Leshowitz, Darwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen, Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rail, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phyllis Sensenig, Román Sherman y Henry Wellman.

La actitud de algunas personas fue determinante en las etapas iniciales. John Staley fue el primer profesional de la edición que reconoció el potencial del proyecto.

Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Wood y David Watson animaron, con sus positivas impresiones iniciales, tanto al autor como al editor.

Los encargados de la edición en Scott, Foresman and Company, Scott Hardy y Betty Slack, fueron en todo momento agradables, útiles y perspicaces. La presente edición se benefició además de las lecturas realizadas por Michael Leippe, Gene Smith y Stephen Worchel, así como de los desvelos de Mary Lenart.

Debo mencionar también el talento y la eficiencia mostrados por Sally Carney en la preparación del manuscrito, así como los excelentes consejos de mi abogado, Robert Brandes. Por último, nadie me acompañó más a lo largo de todo el proyecto que Bobette Gorden, que vivió todas las palabras conmigo.

CAPITULO UNO
Armas de influencia

Un día me telefoneó una amiga que había abierto recientemente una tienda de joyería india en Arizona. Se sentía desorientada por un hecho muy curioso. Acababa de ocurrir algo sorprendente y pensó que yo, como psicólogo, podría encontrarle una explicación.

Era un asunto relacionado con cierta partida de joyas con turquesas que mi amiga había tenido dificultades para vender. Con la temporada turística en pleno auge, la tienda estaba siempre llena de clientes y, por otra parte, la calidad de las piezas era buena en relación con su precio. Sin embargo, no se vendían.

Mi amiga había probado algunos de los trucos habituales en el mundo comercial para darles salida. Intentó llamar la atención sobre ellas cambiándolas de sitio y las colocó en una vitrina mejor situada; no hubo suerte. Pidió incluso a su personal de ventas que insistiese mucho en esas piezas, pero tampoco tuvo éxito.

Finalmente, la noche antes de iniciar un viaje de compras, garabateó en una nota dirigida a su encargada de ventas:

«El precio de todo lo de esta vitrina, X 1/2». Tenía la esperanza de librarse así de las piezas, aunque fuera con pérdidas. A su regreso, pocos días más larde, no le sorprendió ver que todos esos artículos se habían vendido, pero sí le causó una fuerte impresión descubrir que, debido a que la empleada había leído «2» donde la nota decía «1/2», ¡toda la partida había vendido al doble de su precio original!

Fue entonces cuando me telefoneó. Yo creía saber lo que había ocurrido, pero le dije que para explicarle las cosas adecuadamente tenía que contarle primero una anécdota.

Es algo relacionado no conmigo, sino con el comportamiento de los pavos y, en definitiva, con la etología, ciencia relativamente nueva que estudia a los animales en su medio natural. Las pavas son muy maternales; se muestran cariñosas, vigilantes y protectoras.

Dedican buena parte de su tiempo a atender, calentar, limpiar y cobijar bajo sus alas a los polluelos; pero hay algo extraño en su método. Prácticamente todo este comportamiento maternal lo desencadena el piar de los pollos de pavo.

Otros rasgos distintivos de los polluelos, como su olor, su tacto o su aspecto, parecen desempeñar un papel secundario en este proceso. Si un pollo de pavo pía, su madre se ocupa de él; si no emite ese sonido, la pava no le presta atención e incluso, en algunos casos, lo mata.

La extrema confianza de las pavas en este sonido fue claramente ilustrada por el experto en comportamiento animal M.W. Fox (1974) en una descripción de un experimento en el que intervenían una pava y una mofeta disecada.

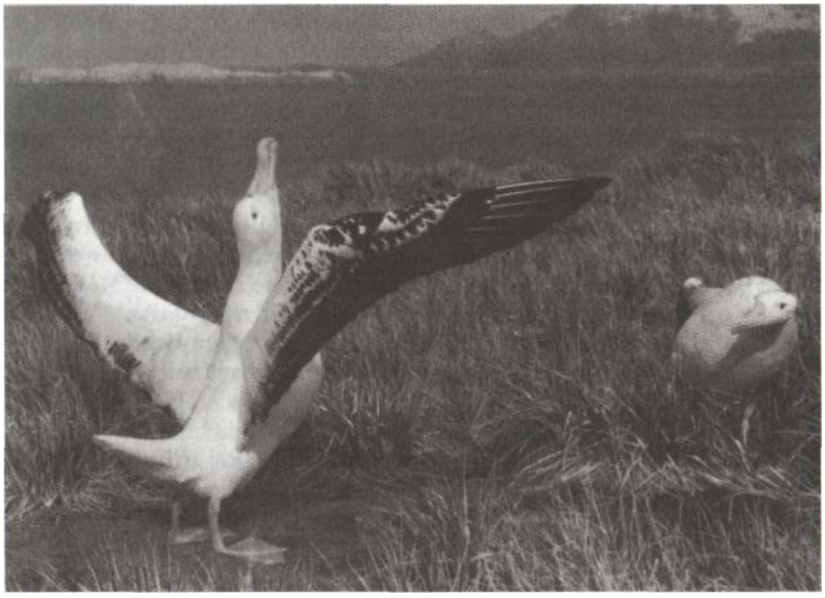
Para las pavas las mofetas son enemigos naturales cuya proximidad será recibida con rabiosos graznidos, picotazos y arañazos. Los autores del experimento comprobaron que incluso un ejemplar disecado de mofeta, arrastrado con una cuerda hasta la pava, era objeto por parte de ésta de un inmediato y furioso ataque.

En cambio, si en el interior de la mofeta disecada se colocaba un pequeño cássete con una grabación del piar característico de los pollos de pavo, la madre no sólo aceptaba la proximidad de la mofeta, sino que incluso la cobijaba bajo sus alas. Cuando se apagaba el cássete, la mofeta era de nuevo atacada con furia por la pava.

CLIC, BZZZ

En las circunstancias descritas la pava resulta sumamente ridícula: acoge a un enemigo natural simplemente porque pía y maltrata o incluso mata a uno de su polluelos porque no lo hace.

Actúa como un autómata, con el instinto maternal controlado exclusivamente por ese sonido. Los etólogos afirman que tal comportamiento no es en absoluto exclusivo de los pavos, pues han empezado a identificar pautas sistemáticas de acción puramente mecánicas en una amplia variedad de especies.



El ritual de cortejo que siguen los albatros en primavera constituye un buen ejemplo de modelo de acción fija.

Estas pautas, denominadas modelos de acción fija, pueden abarcar complicadas secuencias de comportamiento, tales como la totalidad del cortejo o ritual de apareamiento.

Una característica fundamental de estos modelos es que los comportamientos que los componen se desarrollan prácticamente de la misma forma y en idéntico orden siempre que aparecen. Es como si los modelos estuviesen grabados en una cinta dentro de los animales.

Cuando una situación requiere el cortejo, se pone en marcha la cinta correspondiente; cuando la situación requiere actuar como madre, se pone en marcha la cinta del comportamiento maternal. Se produce un chasquido (clic) y se activa la cinta apropiada; suena un zumbido (bzzz) y se inicia la secuencia estándar de comportamientos.'

El aspecto más interesante de todo este proceso es la forma en que se activan las cintas. Así, por ejemplo, cuando un animal actúa para defender su territorio, la intrusión de otro animal de la misma especie pone en marcha la cinta de defensa territorial: comportamientos de vigilancia, amenaza y, en caso necesario, combate.

No obstante, este sistema presenta una peculiaridad. No es el rival en conjunto, sino alguna característica concreta, lo que provoca la reacción, el factor desencadenante. A menudo se trata de un aspecto insignificante de la totalidad constituida por el intruso que se acerca.

Algunas veces el factor desencadenante es el tono de un color. Los etólogos han comprobado experimentalmente, por ejemplo, que los petirrojos macho atacan violentamente a un simple puñado de las plumas del pecho características de la especie colocado en un punto de su territorio; actúan como si un rival hubiese penetrado en él.

Al mismo tiempo, apenas prestan atención a un ejemplar disecado de petirrojo que carezca de dichas plumas (Lack, 1943). Se han obtenido resultados similares con otra especie de pájaro, el pechia-zul, para el cual el desencadenante de la respuesta de defensa del territorio es determinado tono de las plumas azules del pecho (Peiponen, 1960).

Antes de deleitarnos con aire de suficiencia en la facilidad con que los factores desencadenantes pueden engañar a los animales inferiores y hacerles reaccionar de una forma completamente inadecuada a la situación, deberíamos tener en cuenta dos cosas.

En primer lugar, que los modelos de acción fija de estos animales funcionan muy bien la mayor parte de las veces. Así, por ejemplo, dado que únicamente los pollos de pavo normales y sanos emiten ese sonido peculiar, es lógico que las pavas muestren una respuesta maternal con sólo percibir el piar.

Reaccionando a ese único estímulo las pavas se comportan casi siempre de forma adecuada. Es necesario que haya alguna trampa, tendida en este caso por el científico, para que su respuesta parezca tonta.

Lo segundo que debemos comprender es que también nosotros tenemos cintas programadas de antemano y, aun cuando normalmente actúan a nuestro favor, los factores desencadenantes que las ponen en marcha pueden engañarnos y hacernos utilizar en determinado momento una cinta inadecuada.[1]

Esta forma paralela de acción automática humana ha sido acertadamente puesta de manifiesto en un experimento realizado por la psicóloga social Ellen Langer y sus colaboradores (Langer, Blank y Chanowitz, 1978). De acuerdo con un principio bien conocido del comportamiento humano, cuando pedimos un favor a alguien logramos mayor probabilidad de conseguirlo si damos una razón.

A las personas les gusta tener razones para lo que hacen.

Langer demostró este hecho nada sorprendente pidiendo un pequeño favor a la gente que hacía cola para utilizar la fotocopiadora de una biblioteca. «Perdone, tengo que fotocopiar cinco páginas, ¿podría dejarme pasar porque tengo mucha prisa?».

La efectividad de esta petición razonada fue casi total: el 94 por 100 de las personas a quienes se les formuló la atendieron.

Comparemos esta tasa de éxito con los resultados obtenidos cuando la petición consistió simplemente en decir: «Perdone, tengo que fotocopiar cinco páginas, ¿podría dejarme pasar?».

En estas circunstancias sólo el 60 por 100 de las personas a las que se dirigió la solicitante accedieron. A primera vista parece que la diferencia esencial entre las dos peticiones está en la información adicional contenida en la frase porque tengo prisa.

Sin embargo, un tercer tipo de petición puesto en práctica por Langer demuestra que no es así. Aparentemente no fue toda la frase sino sólo la primera palabra, porque, lo que marcó la diferencia.

En lugar de aportar una razón real para obtener el favor 1 que pedía, en el tercer tipo de petición Langer utilizaba la palabra porque para, sin añadir nada nuevo, repetir a continuación lo obvio: «perdone, tengo que fotocopiar cinco páginas, ¿podría dejarme pasar porque tengo que hacer unas fotocopias?».

El resultado fue que nuevamente casi el 93 por 100 de las personas que hacían cola accedieron, aun cuando no había razón real alguna ni nueva información que justificara su conformidad.

De la misma forma que el piar de los pollos desencadenaba una respuesta maternal automática en las pavas, aunque el sonido procediera de una mofeta disecada, la palabra porque desencadenaba una respuesta de aceptación automática en los sujetos del experimento de Langer, a pesar de que no se les ofrecieran razones para acceder a la petición. El mecanismo es idéntico en ambos casos: clic, bzzz.[2]

Si bien otros descubrimientos de Langer muestran que hay muchas situaciones en las que el comportamiento humano no es de carácter mecánico (Langer, 1978), resulta sorprendente que tan a menudo sí lo sea.

Consideremos, por ejemplo, el extraño comportamiento de los clientes de la joyería que no se lanzaron sobre la partida de turquesas hasta que esas piezas se ofrecieron, por error, al doble de su precio original. No puedo encontrar sentido a su comportamiento a menos que lo analice en términos de *clic, bzzz.*

[1] Aunque existen notables semejanzas entre este tipo de respuesta automática en los seres humanos y en los animales inferiores, hay asimismo diferencias importantes.

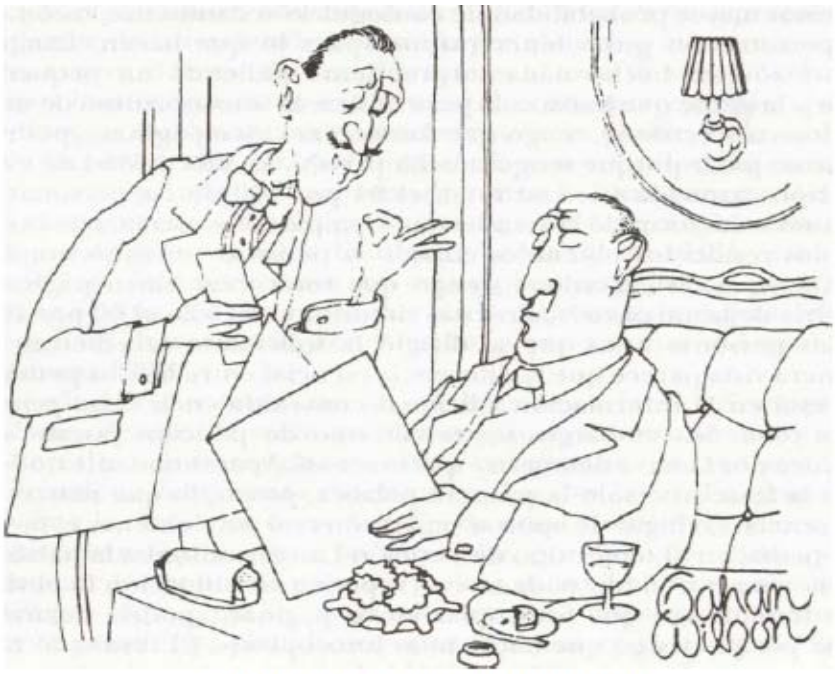
Los modelos humanos de comportamiento automático tienden a ser aprendidos en lugar de instintivos, a mostrar mayor flexibilidad que los comportamientos cerrados de los animales inferiores y a responder a un número más elevado de desencadenantes.

[2] Tal vez la respuesta «porque sí», habitual en los niños cuando se les pide que expliquen su comportamiento, tenga origen en el conocimiento intuitivo de la extraordinaria importancia que los adultos conceden a la palabra porque.

Los clientes, en su mayor parte veraneantes de buena posición económica pero con escasos conocimientos sobre turquesas, recurrieron a un principio estándar —un estereotipo para guiarse en su compra: caro = bueno.

Numerosas investigaciones demuestran que la gente, cuando no está segura de la calidad de un artículo, utiliza a menudo este estereotipo (para un análisis del tema, véase Olson, 1977). Así, los veraneantes, que buscaban joyas «de calidad», encontraron las piezas con turquesas decididamente más deseables y valiosas cuando se les aumentó el precio.

El precio se había convertido en el factor desencadenante de la calidad y bastó un espectacular aumento del precio para que se produjera un gran incremento en las ventas entre unos compradores sedientos de calidad.



«¿Tal vez el señor prefiere algo más caro[1]?»

Figura 1.1
Caro = Bueno

EL CAMINO MÁS CORTO

Es fácil criticar a los turistas por sus absurdas decisiones de compra, peí o un análisis detenido permite obtener una opinión más favorable. Se trataba de personas educadas según la regla de que lo que se recibe está en función de lo que se paga por ello, y habían visto cumplirse esta regla una y otra vez a lo largo de sus vidas.

No habían lardado mucho en identificar lo caro con lo bueno. El estereotipo caro = bueno les había funcionado bastante bien en el pasado, puesto que normalmente el precio de un artículo aumenta de forma paralela a su valor; un precio más alto suele reflejar una mayor calidad.

Así pues, cuando quisieron comprar buenas joyas con lurquesas sin saber demasiado de ellas, es comprensible que confiaran en el factor coste, largamente aceptado, para determinar los méritos de las piezas.

Aunque probablemente no se dieron cuenta de ello, al reaccionar sólo al precio de las turquesas los turistas simplemente estaban eligiendo el camino más corto.

En lugar de agotar todas las posibilidades e intentar conocer los distintos factores que intervienen en el valor de una joya con turquesas, se fijaron únicamente en el que sabían que habitualmente va unido a la calidad de cualquier artículo.

Confiaron en que el precio, por sí solo, les diría todo lo que necesitaban saber. En esta ocasión, debido a que alguien había confundido «1/2» con «2», se equivocaron.

Pero a la larga, si se tienen en cuenta todas las situaciones por las que se pasa en la vida, elegir el camino más corto puede muy bien constituir el enfoque más racional posible.

De hecho la conducta automática, estereotipada, prevalece en gran parte de la actividad humana, ya que en muchos casos es la forma más eficiente de comportarse y en otros simplemente es necesaria (Bodenhausen y Lichtenstein, 1987).

Vivimos en un entorno extraordinariamente complicado; probablemente el más complejo y de más rápida evolución que haya existido jamás en nuestro planeta. Para movernos en él necesitamos atajos.

No se puede pretender que identifiquemos y analicemos todos los aspectos de cada una de las personas, acontecimientos y situaciones con que nos enfrentamos a diario; no disponemos del tiempo, la energía ni la capacidad necesarios para nacerlo.

En lugar de ello, debemos recurrir muy a menudo a nuestros estereotipos, a nuestras reglas empíricas, para clasificar las cosas de acuerdo con unas pocas características clave y reaccionar sin pararnos a pensar si está presente uno u otro de los factores desencadenantes.

A veces el comportamiento desarrollado no será el apropiado para la situación, porque ni siquiera los mejores estereotipos y factores desencadenantes funcionan siempre. Debemos aceptar sus imperfecciones porque no tenemos elección. Sin estos factores nos quedaríamos paralizados catalogando, valorando y calibrando y dejaríamos pasar el momento de la acción.

Todo indica que en el futuro confiaremos en estos estereotipos incluso en mayor medida que ahora. Al hacerse más complejos y variables los estímulos que saturan nuestras vidas, dependeremos cada vez más de los atajos que seamos capaces de encontrar para manejarlos.[3]

Los psicólogos han descubierto recientemente una serie de atajos mentales que empleamos en nuestros juicios cotidianos (Chaiken, 1987a; Kahneman, Slovic y Tversky, 1982).

Son los denominados *criterios heurísticos,* que funcionan de forma similar a la regla caro = bueno: constituyen un método simplificado para adoptar decisiones que da buen resultado la mayoría de las veces, pero nos deja desamparados ante posibles equivocaciones ocasionales de graves consecuencias.

De especial importancia en relación con este libro son los criterios heurísticos que nos indican cuándo debemos creer o hacer lo que se nos dice.

Tomemos, por ejemplo, la regla que afirma: «si un experto lo dice, tiene que ser verdad». Como veremos en el Capítulo 6, hay una inquietante tendencia en nuestra sociedad a aceptar irreflexivamente las declaraciones e indicaciones de los individuos que aparentemente son autoridades en una materia.

En lugar de analizar los argumentos del experto para convencernos (o no), con harta frecuencia dejamos de lado esos argumentos y permitimos que sea el prestigio del experto como tal lo que nos convenza.

Esta tendencia a responder mecánicamente a una parte de la información en una situación dada es lo que hemos denominado *respuesta automática;* la tendencia a responder a partir de un análisis completo de la información constituye *la respuesta controlada* (Shiffrin y Schneider, 1977).

[3] Tomemos a título ilustrativo un reciente caso (Zimmatore, 1984) de respuesta automática e irreflexiva del consumidor a un incentivo de compra habitual en nuestra sociedad: el vale descuento.

Una empresa dedicada a la fabricación de neumáticos recibió la misma respuesta cuando envió por correo unos vales que, por un error de impresión, no ofrecían ahorro alguno a sus destinatarios que cuando envió vales que sí suponían un ahorro sustancial para el comprador.

Buena parte de la investigación de laboratorio demuestra que es más probable que la gente trate la información de un modo controlado (liando posee tanto el deseo como la capacidad de analizarla con detenimiento; en caso contrario recurrirá probablemente al planteamiento *clic, bzzz,* más fácil (para un análisis, véase Chaiken, 1987, y Petty y Cacioppo, 1986).

Así, por ejemplo, en cierto estudio (Petty, Cacioppo y Goldman, 1981) se ofreció a un grupo de estudiantes de la universidad de Missouri la grabación de una conferencia en la que se defendía la idea de que los alumnos del último curso debían superar unos exámenes exhaustivos como paso previo a la obtención del título.

La cuestión afectaba personalmente a algunos de los estudiantes, pues se les indicó que dichos exámenes entrarían en vigor al año siguiente, antes de que ellos hubieran tenido oportunidad de obtener el título.

Esta posibilidad les impulsó a analizar a fondo los argumentos.

Para otros individuos del mismo estudio, sin embargo, el problema carecía de trascendencia personal, ya que se les dijo que los exámenes empezarían mucho después de que ellos hubiesen recibido el título; en consecuencia, no sintieron la necesidad imperiosa de considerar detenidamente la validez de los argumentos.

Los resultados de este estudio fueron claros: a los individuos sin interés personal en el asunto les bastaron para convencerse los conocimientos del conferenciante en el campo de la educación:

Utilizaron la regla «si un experto lo dice, tiene que ser verdad» y dedicaron poca atención al peso de los argumentos expuestos. Por el contrario, los individuos afectados personalmente por el problema hicieron caso omiso de los conocimientos del conferenciante y tuvieron en cuenta sobre todo la calidad de sus argumentos.

Por tanto, parece que utilizamos un medio para conjurar el peligro de las respuestas *clic, bzzz:* cuando un asunto es importante para nosotros nos resistimos a ceder a la seducción de tomar un solo factor (desencadenante) de la información que se nos ofrece y reaccionar únicamente a él.

Es, sin duda, lo que a menudo ocurre (Leippe y Elkin, 1987). Pero no debemos olvidar que las personas sólo están en condiciones de responder de un modo reflexivo y controlado cuando tienen tanto el deseo como la capacidad para hacerlo así.

Me ha impresionado descubrir recientemente indicios de que la forma y el ritmo de la vida moderna no nos permiten tomar decisiones bien meditadas, ni siquiera en muchos temas personales importantes (Cohén, 1978; Milgram, 1970).

Es decir, a veces los asuntos son tan complicados, el tiempo tan escaso, las distracciones tan numerosas, la excitación emocional tan fuerte o la fatiga mental tan profunda, que no estamos en condiciones de actuar conscientemente. Tanto si se trata de un asunto importante como si no, nos vemos obligados a tomar el camino más cortó.

En relación con este último aspecto quizás no haya otro ejemplo más esclarecedor que el de las posibles consecuencias fatales derivadas de un fenómeno que los directivos de las compañías aéreas han dado en llamar *comandantitis* (Foushee, 1984).

Los investigadores de accidentes de la Administración Federal de Aviación estadounidense han observado que, a menudo, un error obvio del comandante de vuelo no es corregido por los demás miembros de la tripulación y da lugar a un accidente.

Parece que, a pesar de la evidente importancia personal de las cuestiones en juego, la tripulación recurre a la regla »si un experto lo dice, tiene que ser verdad» y no se percata del catastrófico error del comandante ni reacciona contra él.

Hace algunos años una importante compañía aérea, muy preocupada por esta tendencia, llevó a cabo un experimento para estudiar la amplitud del problema entre su personal.

Sometió a las tripulaciones a vuelos simulados en condiciones de mal tiempo y escasa visibilidad, es decir, en las circunstancias que, por la complejidad de la tarea, la excitación emocional y la sobrecarga mental, tienden a favorecer la aparición de respuestas automáticas.

Sin que lo supieran los demás miembros de sus tripulaciones, se pedía a los comandantes que fingieran incapacidad en un momento crítico del vuelo simulado y cometieran errores susceptibles de provocar una catástrofe.

Para consternación de los ejecutivos de la compañía aérea, el 25 por 100 de los aviones se hubieran estrellado porque ninguno de los miembros de la tripulación había adoptado medidas correctoras ante la dirección completamente equivocada del experto (Harper, Kidera y Cullen, 1971).

LOS OPORTUNISTAS

Es extraño que, a pesar de su amplio uso actual y su previsible importancia futura, muchos de nosotros sepamos tan poco de nuestros modelos de comportamiento automático. Tal vez se deba precisamente a la manera mecánica e irreflexiva en que aparecen. Sea cual sea la razón, es vital que identifiquemos claramente una de sus propiedades: estos modelos nos hacen sumamente vulnerables ante cualquiera que sepa cómo funcionan.

Para comprender plenamente la naturaleza de nuestra vulnerabilidad, volvamos al trabajo de los etólogos. Resulta que no son los estudiosos del comportamiento animal, con sus grabaciones del piar Ir las aves y sus puñados de plumas de colores, los únicos que han descubierto cómo activar las cintas de comportamiento de varias especies.

Hay un grupo de organismos, denominados a menudo miméticos, que copian los factores desencadenantes de otros animales para inducirles a que, por error, desarrollen a destiempo comportamientos que en otro momento serían adecuados. Los animales miméticos aprovechan esta acción, en conjunto inadecuada, en su propio beneficio.

Tomemos como ejemplo la trampa mortal que tienden las hembras de las luciérnagas del género Photuris a los machos de las del género Photinus. Estos últimos evitan cuidadosamente el contacto con las sanguinarias hembras del género Photuris.

Sin embargo, a lo largo de siglos de selección natural, las hembras de Photuris, cazadoras, han localizado una debilidad en sus presas: un código de cortejo que consiste en un parpadeo especial mediante el cual los miembros de la especie de las víctimas se comunican que están listos para el apareamiento.

Imitando los destellos de apareamiento de su presa, la asesina puede darse un festín con los cuerpos de los machos cuyo comportamiento de cortejo les ha llevado a volar mecánicamente hacia un abrazo mortal (Lloyd, 1965).

Los insectos parecen ser los más rigurosos explotadores del automatismo de su presa; no es raro que atraigan con engaño a sus víctimas hacia la muerte. También se dan otras formas de explotación más moderadas.

Hay, por ejemplo, un pequeño pez con los dientes afilados, perteneciente a la familia de los blénidos, que se beneficia de un insólito programa de cooperación elaborado por otras dos especies de peces. La cooperación se desarrolla entre el mero, un pez de gran tamaño, y un grupo de peces mucho más pequeños.

Estos últimos realizan tareas de limpieza para el primero, el cual les permite acercarse e introducirse en su boca para que le arranquen los hongos y demás parásitos adheridos a su dentadura o sus agallas. Es un buen acuerdo: el mero se ve libre de plagas y el pez encargado de la limpieza consigue comida fácil.

Normalmente los peces grandes devoran a cualquier pez pequeño que cometa la imprudencia de acercarse demasiado; pero cuando se aproxima el pez limpiador, el mero interrumpe de inmediato su movimiento y comienza a flotar con la boca abierta, casi inmóvil, en respuesta a una danza ondulante que ejecuta el pez limpiador.

Aparentemente es esta danza el factor desencadenante de la espectacular pasividad del mero y; al mismo tiempo, brinda a nuestro pez de dientes afilados la oportunidad de aprovechar el ritual de limpieza de los peces cooperadores:

Se acerca al mero imitando las ondulaciones del pez limpiador y, cuando el pez grande está completamente inmóvil, le arranca un bocado de carne y huye antes de que la asombrada víctima pueda recuperarse (Eibl-Eibesfeldt, 1959) .[4]

Hay un marcado y triste paralelismo con la jungla humana. También nosotros somos oportunistas que imitamos factores desencadenantes de respuestas automáticas.

A diferencia de las secuencias de respuesta—fundamentalmente instintivas—de los animales, nuestras reacciones automáticas suelen surgir de principios psicológicos o estereotipos que hemos aprendido a aceptar.

Aunque no siempre tienen la misma fuerza, algunos de estos principios poseen una tremenda capacidad para dirigir la acción humana. Hemos estado sometidos a ellos desde épocas tan tempranas de nuestra vida y nos han llevado de acá para allá con tanta intensidad, que rara vez nos damos cuenta de su poder.

A los ojos de los demás, sin embargo, cada uno de estos principios es un arma de influencia automática fácilmente detectable y siempre a punto.

Algunas personas saben muy bien dónde se encuentran las armas de influencia automática, y las emplean habitualmente y con destreza para conseguir lo que quieren. Van de reunión social en reunión social pidiendo a los demás que accedan a sus deseos; es asombroso con cuánta frecuencia tienen éxito.

El secreto de su efectividad radica en la forma de estructurar sus peticiones, de usar una u otra de las armas de influencia existentes en el entorno social. Ello puede significar, simplemente, elegir bien la palabra que activa un fuerte principio psicológico y pone en marcha una de nuestras cintas de comportamiento automático.

Confíe en los oportunistas para aprender con rapidez cómo beneficiarse de la tendencia humana a responder mecánicamente de acuerdo con estos principios.

¿Recuerdan a mi amiga, la propietaria de la joyería? Aunque se benefició de forma accidental la primera vez, no tardó mucho en empezar a explotar habitual e intencionadamente el estereotipo caro = bueno.

Ahora, durante la temporada turística intenta activar la venta de los artículos de difícil salida mediante un aumento sustancial del precio. Afirma que es de lo más rentable. Cuando lo practica con

[4] Por explotadoras que parezcan estas criaturas, las superan en ese aspecto algunos de los insectos de la familia de los estafilínidos.

Utilizando diversos desencadenantes, como el olor y el tacto, los estafilínidos consiguen que dos especies de hormigas los protegen, limpien y alimenten en su fase larval y los acojan en invierno cuando son adultos.

Las hormigas responden de forma mecánica a los factores desencadenantes de los estafilínidos y los tratan como a miembros de su misma especie.

Dentro de los hormigueros, los estafilínidos corresponden a la hospitalidad de sus anfitrionas comiéndose los huevos y los ejemplares jóvenes; sin embargo, nunca son atacados por las hormigas.

Confiados turistas —como a menudo ocurre— obtiene un margen de hendidos enorme. Y si inicialmente no funciona, siempre puede marcar el artículo como si estuviera rebajado para venderlo a su precio original y seguir aprovechándose de la reacción caro=bueno que inspira el precio previamente hinchado.

JUJITSU

La mayor parte de las armas de influencia automática descritas en este libro comparten diversos componentes.

Ya hemos analizado dos de ellos: el proceso casi mecánico mediante el cual puede activarse la energía que contienen y el consiguiente aprovechamiento de esta energía por cualquiera que sepa cómo activarlas.

Un tercer componente se refiere a la forma en que las armas de influencia automática comunican su fuerza a quienes las usan. No son como un conjunto de garrotes que proporcionen un ostentoso arsenal con el cual una persona pueda forzar a otra a someterse.

Se trata de un proceso mucho más refinado y sutil. Si lo utiliza bien, el oportunista prácticamente no necesita mover ni un dedo. Basta con activar las grandes reservas de influencia que ya existen en la situación y dirigirlas hacia el objetivo deseado.

En este sentido es un planteamiento similar al de la forma de arte marcial japonés denominada jujitsu.

Una mujer que practicara el jujitsu apenas utilizaría su propia fuerza contra su oponente. Lo que haría, por el contrario, es aprovechar la fuerza inherente a principios físicos como la gravedad, el apalancamiento, el momento y la inercia.

Si sabe cómo y cuándo desencadenar la acción de estos principios, podrá derrotar con facilidad a un rival de mayor fortaleza física.

Es lo que ocurre con quienes aprovechan las armas de influencia automática que existen de modo natural a nuestro alrededor. Los oportunistas pueden usar el poder de estas armas para alcanzar sus objetivos con muy poco esfuerzo personal.

Esta última característica del proceso proporciona a los oportunistas un enorme beneficio añadido: la posibilidad de manipular sin que se note la manipulación. Hasta las propias víctimas tienden a ver en su sumisión una consecuencia de la acción de fuerzas naturales y no los designios de la persona que se beneficia de tal sumisión.

Veamos un ejemplo. Hay en la percepción humana un principio, el del contraste, que guarda relación con nuestra forma de apreciar la diferencia entre dos objetos que se nos presentan uno a continuación del otro. Si el segundo es diferente del primero tendemos a acentuar esa diferencia.

Así, si levantamos primero un objeto ligero y luego otro pesado, este último nos parecerá más pesado que si lo hubiéramos levantado sin levantar antes el otro.

El principio del contraste está bien establecido en psicofísica y es aplicable a todas las percepciones, no sólo al peso. Si estamos hablando con una mujer hermosa en una fiesta y se nos acerca otra poco atractiva, esta última nos parecerá menos atractiva de lo que realmente es.



Figura 1.2
Contraste perceptivo Una idea brillante.

Algunos estudios sobre el principio del contraste llevados a cabo en las universidades de los estados de Arizona y Montana indican que tal vez nos sintamos menos satisfechos con el atractivo físico de nuestras parejas por el constante bombardeo de los medios de comunicación con llamativos modelos irreales.

En uno de estos estudios, un grupo de estudiantes universitarios consideró menos atractiva una fotografía de una persona del sexo opuesto cuando la contempló después de ver los anuncios de algunas revistas.

En otro estudio los alumnos varones de un colegio universitario valoraron la fotografía de una chica desconocida; los que realizaron esta valoración mientras veían un episodio de la serie de televisión

«Los ángeles de Charlie» consideraron menos atractiva a la joven de la foto que los que hicieron la valoración viendo otro programa. Aparentemente fue la belleza de las protagonistas de la película lo que restó atractivo a la chica de la fotografía (Kenrick y Gutierres, 1980).[5]

[5]*Estos autores señalan el irreal atractivo de los personajes que aparecen en los medios de comunicación (actores, actrices, modelos) como posible causa de que no nos sintamos plenamente satisfechos con el aspecto real de las posibilidades románticas a nuestro alcance.*

En el último trabajo que han publicado avanzan un paso más y demuestran que la exposición al exagerado atractivo sexual de los desnudos de revistas como *Playboy* o *Playgirl* lleva a la gente a considerar menos apetecible sexualmente a su pareja (Kenrick, Gutierres y Goldberg, 1984).

EN los **laboratorios** de psicofísica se utiliza a veces una sencilla demostración para familiarizar a los estudiantes con el principio del contraste perceptivo. Se sienta a un estudiante ante tres cubos llenos de agua, la del primero fría, la del segundo a la temperatura ambiente y la del tercero caliente.

Se le pide que introduzca una mano en el agua fría y la otra en la caliente y, a continuación, que ponga las dos al mismo tiempo dentro del agua a temperatura ambiente.

El desconcierto que refleja la cara del estudiante es muy elocuente: aunque tiene las dos manos en el mismo cubo, en la que antes ha sumergido en agua fría nota calor, mientras que en la que ha sumergido en agua caliente nota frío.

Una misma cosa —en este caso, agua a la temperatura ambiente— puede resultar muy diferente según la naturaleza del acontecimiento que la preceda.

Hay que asegurarse, por tanto, de no desaprovechar la bonita arma de influencia que nos brinda el principio del contraste.

La gran ventaja de este principio es que, además de funcionar, resulta prácticamente imposible de detectar. Quienes lo utilizan pueden beneficiarse de su influencia sin dar la impresión de haber llevado las cosas a su terreno.

Los vendedores de ropa son un buen ejemplo. Supongamos que un individuo entra en una elegante tienda y dice que desea comprar un traje y un jersey. Si usted fuera el vendedor, ¿qué le mostraría antes para hacerle gastar la mayor cantidad posible de dinero?

A los vendedores de confección se les enseña que deben vender primero el artículo más caro. El sentido común podría aconsejar lo contrario: si un cliente se acaba de gastar un montón de dinero en la compra de un traje, tal vez se resista a gastar mucho más en un jersey; pero los vendedores conocen su trabajo.

Se comportan de acuerdo con el principio del contraste: venden primero el traje porque cuando llegue el momento de mirar los jerséis, su precio, aun el de los más caros, no parecerá tan alto por comparación.

Un cliente podría rechazar la idea de gastarse 75 dólares en un jersey, pero si acabara de comprarse un traje de 275 dólares, un jersey de 75 no le parecería excesivo.

El mismo principio es aplicable a un individuo que desee comprar complementos (camisa, zapatos, cinturón) para su traje nuevo.

Contrariamente al sentido común, la práctica apoya la predicción del principio del contraste. Como afirman los analistas de la motivación de ventas Whitney, Hubin y Murphy en *The New Psychology of Persuasión and Motivation in Selling* (1965):

«Lo interesante es que, aun cuando un individuo entre en una tienda de ropa con el propósito expreso de comprar un traje, casi siempre pagará más por cualquier complemento que compre si lo adquiere después del traje en lugar de antes».

Queridos padres:

Desde que vine a la universidad no os he escrito ni una sola vez y ahora lamento mi falta de consideración. Con esta carta os pondré al día, pero antes de seguir leyendo, por favor, sentaos. No sigáis leyendo hasta que os hayáis sentado, ¿de acuerdo?

Ahora me va bastante bien. La fractura de cráneo y la conmoción cerebral que sufrí al saltar por la ventana cuando se incendió mi dormitorio, poco después de llegar aquí, están ya casi curadas.

Sólo estuve dos semanas en el hospital y ahora ya casi veo bien y sólo me duele la cabeza una vez al día. Afortunadamente, un empleado de una gasolinera cercana vio el fuego y cómo salté y fue él quien llamó a los bomberos y a la ambulancia.

También fue a visitarme al hospital y, como me había quedado sin habitación por el incendio, tuvo la amabilidad de invitarme a compartir su apartamento. En realidad está en un sótano, pero me encanta.

El chico es estupendo; estamos profundamente enamorados y pensamos casarnos. Todavía no hemos fijado la fecha, pero tendrá que ser antes de que se empiece a notar mi embarazo.

Sí, estoy embarazada. Sé cuánto deseáis ser abuelos y estoy segura de que recibiréis bien al niño y le ofreceréis tanto amor, dedicación y ternura como me disteis a mí cuando era pequeña.

La razón del retraso de nuestra boda es que mi amigo tiene una pequeña infección que nos impide pasarlos análisis de sangre prematrimoniales y que, por descuido, me ha contagiado.

Sé que lo recibiréis en nuestra familia con los brazos abiertos.

Es amable y no muy educado, pero ambicioso. Aunque su raza y su religión son diferentes de las nuestras, por la tolerancia que tan a menudo habéis expresado sé que eso no constituirá motivo de preocupación.

Ahora que ya os he puesto al día, quiero deciros que no se incendió el dormitorio, que no he tenido conmoción cerebral ni fractura de cráneo, que no he estado en el hospital, que no estoy embarazada ni comprometí da, que no tengo ninguna infección y que no hay ningún amigo.

Sin embargo, me han dado suficiente en Historia de América y me han suspendido en Química, y quiero que deis a esas notas su justo valor.

Con todo cariño, Sharon

Figura 1.3
Contraste perceptivo y educación mixta
Sharon suspende en Química pero podría conseguir excelentes notas en Psicología.

Es mucho más rentable para los vendedores mostrar primero el artículo más caro; si no lo hacen, perderán la influencia del principio del contraste, el cual además se volverá contra ellos.

Si muestran el producto barato antes que el caro, este último parecerá más costoso de lo que realmente es, consecuencia nada deseable para la mayor parte de las organizaciones de ventas.

Así pues, al igual que el agua del mismo cubo puede parecer más caliente o más fría dependiendo de la temperatura del agua en que se haya sumergido previamente la mano, también el precio de un artículo puede parecer más alto o más bajo según el precio del artículo que se haya visto antes.

Usar inteligentemente el contraste perceptivo no es sólo de utilidad para los vendedores de ropa.

Descubrí una técnica en la que intervenía el principio del contraste mientras realizaba una investigación —encubierta— sobre las tácticas de sumisión empleadas por las compañías inmobiliarias.

Acompañaba, para «aprender el oficio», a un vendedor que debía mostrar casas durante el fin de semana a compradores potenciales. El vendedor —lo llamaremos Phil— estaba encargado de darme consejos que me ayudaran en ese período inicial.

Enseguida observé que cuando Phil comenzaba un recorrido con un nuevo grupo de posibles compradores, les mostraba siempre unas cuantas casas poco apetecibles. Cuando le pregunté la razón se echó a reír.

Eran lo que él denominaba propiedades «tinglado».

La compañía mantenía una o dos casas en mal estado y las ofrecía a precios excesivos. No estaban destinadas a la venta sino a ser mostradas a los clientes, de forma que los inmuebles que realmente deseaba vender la compañía resultaran beneficiados con la comparación.

No todo el personal de ventas hacía, como Phil, uso de este sistema. Phil decía que le gustaba observar cómo se iluminaban los ojos de sus clientes cuando les enseñaba las casas que realmente pretendía venderles después de haber visto el mal estado de las otras: «La casa que he elegido para ellos les parece verdaderamente magnífica después de los tugurios anteriores».

Los concesionarios de automóviles emplean el principio del contraste esperando hasta que se ha negociado el precio de un coche nuevo para empezar a sugerir un accesorio opcional tras otro.

Cuando se ha cerrado una operación de 10.000 dólares, pagar otros 100 por un detalle como un autorradio parece, por comparación, una nimiedad.

Lo mismo ocurre con los gastos adicionales en lunas tintadas, retrovisores laterales, neumáticos con franja blanca o cualquier otro accesorio que vaya sugiriendo el vendedor.

El truco está en mencionar las opciones de una en una, de forma que su precio parezca insignificante en comparación con el del coche, mucho mayor y ya acordado. Como pueden atestiguar los compradores de coches experimentados, a menudo se llega a un precio final desproporcionadamente alto a base de sumar todas esas opciones, en apariencia pequeñas.

Mientras el cliente, con el contrato firmado en la mano, se pregunta qué ha ocurrido y no encuentra otro culpable que él mismo, en la cara del vendedor de coches se dibuja la astuta sonrisa de los maestros de jujitsu.

RESUMEN

O Los etólogos, investigadores dedicados al estudio del comportamiento de los animales en su medio natural, han observado que el comportamiento de muchas especies sigue pautas rígidas y mecánicas.

Conocidas como modelos de acción fija, estas secuencias de comportamiento mecánico presentan notables semejanzas con ciertas respuestas automáticas de los seres humanos.

Tanto en el caso del hombre como en el de los animales, los modelos de comportamiento automático tienden a ser desencadenados por una sola característica de la información relacionada con la situación de que se trate.

Esta única característica, o factor desencadenante, resulta a menudo muy valiosa, al permitir a un individuo elegir un curso de acción correcto sin necesidad de analizar minuciosa y exhaustivamente toda la información sobre la situación.

O La ventaja de este tipo de respuesta radica en su eficiencia y economía; al reaccionar automáticamente ante un factor desencadenante, generalmente de carácter informativo, el individuo ahorra tiempo, energía y capacidad mental.

Dicha respuesta, sin embargo, tiene el inconveniente de ser muy vulnerable a errores absurdos y costosos; al reaccionar ante un solo elemento de la información (aunque este elemento tenga habitualmente valor predictivo) el individuo incrementa la probabilidad de error, en especial cuando la respuesta es automática e irreflexiva.

La probabilidad de error es todavía más alta cuando otros individuos intentan (manipulando los factores desencadenantes) estimular determinado comportamiento en un momento inadecuado para obtener con ello algún beneficio.

O Buena parte del proceso de sumisión (por el que una persona es incitada a acceder a la petición de otra) se puede explicar a partir de la tendencia humana a reaccionar de forma automática, a elegir el camino más corto.

En nuestra cultura, la mayor parte de los individuos desarrollan un conjunto de factores desencadenantes de la sumisión, es decir, un conjunto de elementos concretos de información que, en condiciones normales, indican cuándo es probable que acceder a una petición sea correcto y beneficioso.

Cada uno de estos factores desencadenantes de la sumisión puede utilizarse como un arma (de influencia) para incitar a la gente a acceder a las peticiones que se le formulan.

CUESTIONARIO

1. ¿En qué consisten los modelos de acción fija de los animales? ¿Qué semejanzas presentan con algunos tipos de funcionamiento humano?

2. ¿Dónde reside el atractivo de la respuesta automática humana? ¿Y su peligro?

3. ¿Cuáles son los tres componentes de un arma de influencia automática?

4. Suponga que es usted abogado y representa a una mujer que se ha roto una pierna en unos grandes almacenes, a los que pide una indemnización de 10.000 dólares.

¿Cómo utilizaría el contraste perceptivo para conseguir durante el juicio que al jurado la cantidad solicitada le pareciera razonable o incluso escasa?

CAPITULO DOS

Reciprocidad
El antiguo toma y daca... y daca

Hace unos años un profesor universitario realizó un pequeño experimento: enviar felicitaciones navideñas a una serie de personas totalmente desconocidas.

Aunque esperaba cierta reacción, la cantidad de respuestas que recibió fue asombrosa: le llovieron las tarjetas de felicitación de gente que no lo conocía ni había oído hablar de él.

La gran mayoría de quienes respondieron a su tarjeta nunca hicieron averiguaciones sobre la identidad del desconocido profesor. Recibieron su felicitación y, automáticamente, le respondieron (Kunz y Woolcott, 1976).

Aunque modesto en su alcance, este estudio muestra muy bien la acción de una de las más poderosas armas de influencia de nuestro entorno: la regla de la reciprocidad. De acuerdo con ella, debemos corresponder en especie a lo que otra persona nos proporcione.

Si una dama nos hace un favor, debemos devolvérselo; si un caballero nos envía un regalo de cumpleaños, debemos recordar su aniversario haciéndole un obsequio; si una pareja nos invita a una fiesta, no debemos olvidarnos de invitarlos cuando demos nosotros una.

En virtud de la regla de la reciprocidad, estamos obligados a devolver en el futuro favores, regalos e invitaciones. Está tan arraigado el sentimiento de quedar en deuda cuando se recibe una atención, que en varios idiomas interviene la palabra obligado en las expresiones de agradecimiento.

Lo más impresionante de la reciprocidad y de la sensación de obligación que la acompaña es su omnipresencia en la cultura humana. Está tan extendida que, después de un profundo estudio, Alvin Gouldner (1960) Junto con otros sociólogos, afirma que todas las civilizaciones la respetan.

1 Dentro de cada sociedad es también omnipresente e impregna todo tipo de intercambios. Es posible incluso que sea un sistema desarrollado a partir del sentimiento de deuda derivado de la regla de reciprocidad la característica exclusiva de la cultura humana.

El famoso arqueólogo Richard Leakey atribuye la esencia de lo que nos hace humanos al sistema de reciprocidad.

Afirma que somos humanos porque nuestros antepasados aprendieron a compartir alimentos y técnicas «en una red de obligaciones respetadas» (Leakey y Lewin, 1978).

Para los antropólogos culturales Lionel Tiger y Robín Fox (1971) esta:

«Trama de obligaciones»

Es un mecanismo de adaptación exclusivo de los seres humanos que ha hecho posible la división del trabajo, el intercambio de diversas clases de bienes y de diferentes servicios (con la consiguiente aparición de expertos) y la creación de interdependencias que agrupan a los individuos en unidades muy eficientes.

Es el sentido de obligación futura el factor crítico para que se produzcan progresos sociales del tipo descrito por Tiger y Fox.

Un sentimiento profundo y ampliamente compartido de obligación constituyó el elemento diferenciador de la evolución social de los seres humanos, ya que implicaba que una persona podía dar algo a otra (por ejemplo, comida, energía o cuidados) en la confianza de que su regalo no se perdería.

Por primera vez en la historia de la evolución, un individuo podía desprenderse de diversos recursos sin perderlos completamente. Como consecuencia de ello, se redujeron las inhibiciones naturales frente a los intercambios que debe iniciar una persona ofreciendo a otra sus recursos personales.

Se hicieron posibles complejos y coordinados sistemas de ayuda, donación, defensa y comercio que reportaron inmensos beneficios a las sociedades que los poseían.

Dadas sus claras consecuencias en cuanto a la adaptación a una cultura, no es sorprendente que la regla de la reciprocidad quede tan profundamente enraizada en nosotros durante el proceso de socialización que todos sufrimos.

Nada mejor para ilustrar lo fuertes y duraderas que pueden ser las obligaciones recíprocas que la desconcertante historia de 5.000 dólares de ayuda humanitaria intercambiados por México y Etiopía. KM 1985 Etiopía podía proclamarse con todo derecho el país con mayor sufrimiento y privación del mundo.

Su economía estaba arruinada; el abastecimiento de alimentos se había agotado tras años de sequía y de guerra. Sus habitantes morían a millares por las enfermedades y el hambre. En estas circunstancias, no me hubiera sorprendido saber que México donaba 5.000 dólares como ayuda a un país tan necesitado.

Aún recuerdo mi asombro cuando leí, en una breve nota de un periódico, que la ayuda había ido en dirección contraria.

Funcionarios de la Cruz Roja etíope habían decidido enviar ese dinero para ayudar a las víctimas del terremoto que sacudió aquel año Ciudad de México.

Es para mí al mismo tiempo una desgracia personal y una bendición profesional el hecho de verme obligado a seguir investigando cuando estoy desorientado por algún aspecto de la conducta humana.

En este caso concretó llegué a una versión más completa de la historia. Afortunadamente, un periodista tan perplejo como yo ante la acción de los etíopes había pedido que se la explicasen.

La respuesta que recibió constituía una elocuente confirmación de la regla de la reciprocidad: a pesar de las enormes necesidades existentes en Etiopía, se envió dinero a México porque en 1935 este país había enviado ayuda cuando Etiopía fue invadida por Italia (Associated Press, 1985).

La información me impresionó, pero acabó con mi confusión. La necesidad de corresponder había superado grandes diferencias culturales, enormes distancias, el azote del hambre y el sentido del propio interés. Medio siglo después, y frente a todas las circunstancias adversas, triunfaba el sentido de la obligación.

1 Ciertas sociedades han formalizado esta regla en un ritual. Consideremos, por ejemplo, la Vartan Bhanji, costumbre institucionalizada de intercambio de regalos común a algunas zonas de Paquistán y de la India. En sus comentarios sobre la Vartan Bhanji, Gouldner (1960) señala:

Es... notable cómo impide el sistema la supresión total de las obligaciones pendientes. Así, en las bodas los invitados reciben al marcharse dulces de regalo; la anfitriona los pesa y dice: «Estos cinco son tuyos», es decir, «son el pago de los que tú me diste anteriormente». Luego añade unos cuantos más, diciendo: «Estos son míos». La próxima vez recibirá esa misma cantidad de dulces y unos cuantos más que devolverá en la siguiente ocasión, y así sucesivamente.

FUNCIONAMIENTO DE LA REGLA

Las sociedades humanas, no nos engañemos, obtienen una ventaja competitiva verdaderamente significativa de la regla de la reciprocidad y, en consecuencia, se aseguran de que sus miembros aprendan a respetarla y a creer en ella.

A todos nosotros se nos ha enseñado a cumplirla y todos nosotros conocemos las sanciones sociales y el ridículo que aguardan a quien la transgrede. Puesto que existe una aversión general hacia quienes aceptan lo que se les da pero no se esfuerzan en absoluto por corresponder, a menudo hacemos todo lo posible para evitar que nos consideren gorrones, ingratos o aprovechados.

Es entonces cuando podemos encontrarnos con individuos que traten de aprovechar en su propio beneficio nuestro sentido de la gratitud.

Para comprender cómo puede explotar la regla de la reciprocidad alguien que la identifique como el arma de influencia que ciertamente es, examinaremos en detalle un experimento dirigido por el psicólogo Dennis Regan (1971).

Uno de los participantes opinaba, junto con otro sujeto, sobre la calidad de algunos cuadros como parte de un experimento de «apreciación del arte». El segundo individuo —podemos llamarle Joe— se hacía pasar por sujeto del estudio, pero en realidad era el ayudante del doctor Regan. Para nuestros fines, el experimento tuvo lugar en dos circunstancias distintas.

En unos casos Joe hizo un pequeño favor—no solicitado— al verdadero sujeto del experimento. Durante el corto descanso Joe salió unos minutos de la habitación y volvió con dos botellas de Coca-Cola, una para el sujeto y otra para él, diciendo:

«Pregunté si podía conseguir una Coca y me dijeron que sí, así que he comprado otra para ti». En otros casos Joe no hizo al sujeto del experimento ningún favor; regresaba a la habitación después del descanso con las manos vacías. Por lo demás, sin embargo, el comportamiento de Joe fue idéntico.

Más adelante, cuando habían calificado todos los cuadros y el responsable del experimento salía momentáneamente de la habitación, Joe pedía un favor al sujeto del experimento. Le decía que estaba vendiendo números para el sorteo de un coche y que quien más vendiera conseguiría un premio de 50 dólares.

Lo que Joe pedía al sujeto era que le comprase algunos números, a 25 centavos cada uno: «cuantos más, mejor». El resultado más importante del estudio se refiere a la cantidad de números que compraban los sujetos en cada circunstancia.

Joe tenía, sin duda, mucho más éxito en la venta de sus números con los sujetos a los que acababa de hacer un favor. Aparentemente por sentirse en deuda, estos sujetos compraron el doble de números que los que no habían recibido favor alguno.

Si bien el estudio de Regan no es sino una demostración bastante simple del funcionamiento de la regla de reciprocidad, ilustra varias de sus características principales, las cuales, consideradas con mayor profundidad, nos ayudan a comprender cómo usarla provechosamente.

Una regla arrolladora

Una de las razones por las que la reciprocidad puede usarse con tan la eficacia como medio para ganar la sumisión de otra persona es su poder. Esta regla posee una fuerza asombrosa; a menudo provoca una respuesta afirmativa a una petición que, de no existir un sentimiento de gratitud, seguramente sería rechazada.

En otro resultado del estudio de Regan pueden verse indicios de cómo se impone esta regla a la influencia de otros factores que, en condiciones normales, determinan que accedamos a una petición.

Dejando aparte su interés en el impacto de la regla de la reciprocidad sobre la sumisión, Regan estaba también investigando en qué medida la simpatía hacia una persona afecta a la tendencia a acceder a sus peticiones.

Para medir cómo afectaba la simpatía hacia Joe a las decisiones de los sujetos con respecto a la adquisición de números para el sorteo, Regan les hizo rellenar varias escalas de valoración que indicaban cuánto les había gustado Joe.

Al comparar estas respuestas con el número de boletos adquiridos, se observó una significativa tendencia a comprar más boletos por parte de los individuos en quienes Joe había despertado mayor simpatía. Esto, por sí solo, tiene poco de sorprendente, pues todos sabemos que la gente está más dispuesta a hacer un favor cuando alguien le resulta simpático.

Lo interesante del experimento de Regan fue descubrir que la relación entre simpatía y sumisión desaparecía por completo cuando el sujeto había recibido una Coca-Cola de Joe.

Para los individuos que le debían un favor, era indiferente que Joe les fuera simpático o no; se sentían en la obligación de corresponder al favor recibido y así lo hacían. Los sujetos que indicaron que Joe les desagradaba compraron tantos números como los que manifestaron simpatía hacia él.

La fuerza de la regla de la reciprocidad era tal, que se impuso a la influencia de un factor —la simpatía hacia el solicitante— que normalmente influye en la decisión de acceder a una petición.

Analicemos las implicaciones de lo anterior.

Las personas hacia las que habitualmente sentimos cierta antipatía —vendedores desagradables o inoportunos, conocidos poco simpáticos, representantes de organizaciones extrañas o impopulares— pueden incrementar considerablemente sus posibilidades de que hagamos lo que desean por el mero hecho de ofrecernos un pequeño favor antes de formular su petición.

Tomemos un ejemplo que muchos de nosotros conocemos.

La sociedad Haré Krishna es una secta religiosa oriental enraizada desde hace siglos en la ciudad india de Calcuta. Su espectacular historia moderna se inició en la década de 1970, época en la que experimentó un notable crecimiento, tanto en el número de adeptos como en riqueza y propiedades.

El crecimiento económico se fundamentó en diversas actividades, la principal y más visible de las cuales es la solicitud de donativos formulada por sus miembros a los transeúntes en los lugares públicos.

Al comienzo de la historia de este grupo en los Estados Unidos, la petición de donativos se realizaba de una forma inolvidable para cualquiera que la presenciara. Grupos de devotos de Krishna —a menudo con la cabeza rapada, grandes túnicas y adornados con abalorios y campanillas— recorrían las calles cantando y moviéndose al unísono mientras pedían limosna

Si bien resultaba sumamente efectiva como técnica para llamar la atención de los viandantes, esta práctica no funcionaba demasiado bien en cuanto a la captación de fondos.

El ciudadano corriente consideraba a los Krishna, como mínimo, tipos extraños y era reacio a dar dinero para apoyarlos. Pronto quedó claro que la secta tenía un considerable problema de relaciones públicas: a la gente a la que pedían donativos no le gustaba la forma de ser, vestir y actuar de sus miembros.

De haberse tratado de una organización comercial ordinaria, habría habido una solución sencilla: cambiar las cosas que no gustan al público. Pero los Krishna son una organización religiosa y, por tanto, el aspecto y la forma de vestir y de actuar de sus miembros están, en parte, unidos a factores de orden religioso.

Dado que una característica de los factores religiosos es su resistencia al cambio en razón de consideraciones mundanas, los dirigentes de la sociedad Haré Krishna se enfrentaban a un dilema real.

De una parte, había creencias, y formas de vestir y de cortarse el pelo que tenían significación religiosa; de otra, los sentimientos más bien negativos del público estadounidense hacia estas cosas ponían en peligro la prosperidad financiera de la organización. ¿Qué podía hacer la secta?

Los Krishna adoptaron una solución brillante.

Pasaron a una táctica de captación de fondos que hacía innecesarios para sus objetivos los sentimientos positivos de los donantes hacia los miembros de la secta.

Empezaron a utilizar un procedimiento de solicitud de donativos relacionado con la regla de la reciprocidad, la cual, como quedó demostrado en el estudio de Regan, tiene fuerza suficiente para superar el desagrado hacia el solicitante.

En la nueva estrategia seguía interviniendo la petición de aportaciones en lugares públicos con gran afluencia de transeúntes (los aeropuertos son idóneos) pero, antes de pedir el donativo, se hacía un «regalo» a la persona objeto de la solicitud:

Un libro (normalmente el Bhagavad Gita), la revista de la secta (Back to Godhead) o, en la versión más electiva en cuanto a costes, una flor.

Al confiado transeúnte que, de improviso, le ponían una flor en la mano o en la solapa, no se le permitía en ningún caso que la devolviera, aun cuando afirmara que no la quería.

«No, es un regalo que le hacemos», decía el postulante, negándose a recogerla. Únicamente cuando el miembro de Krishna había conseguido, de este modo, que entrase en juego con toda su fuerza la regla de la reciprocidad pedía una contribución para la sociedad.

La estrategia de presentar a quien hace una petición como un benefactor en lugar de un mendigo ha tenido un éxito desmesurado para la sociedad Haré Krishna; le ha reportado enormes beneficios económicos y le ha permitido financiar la adquisición de templos, empresas, viviendas y propiedades en 108 centros de los Estados Unidos y otros países.

Resulta aleccionador, por otra parte, cómo ha empezado a perder utilidad para los Krishna la regla de la reciprocidad, no porque sea socialmente menos efectiva, sino porque hemos descubierto formas de impedir que la empleen con nosotros.

Después de haber sido víctimas de su táctica una vez, muchos viajeros están ahora atentos a la presencia de seguidores de la sociedad Krishna en aeropuertos y estaciones, y evitan encontrarse con ellos o van preparados para rechazar su «regalo».

Aunque la sociedad Krishna ha intentado contrarrestar esta vigilancia indicando a sus miembros que se vistan al modo occidental y cuiden su aspecto para evitar que los reconozcan de inmediato (algunos incluso llevan bolsas de viaje o maletas), el uso de disfraces no ha funcionado demasiado bien para los Krishna.

Son ya muchas las personas que saben muy bien que no conviene aceptar ofrecimientos no solicitados en lugares públicos como los aeropuertos. Además, los administradores de las terminales aéreas han puesto en marcha una serie de procedimientos encaminados a advertirnos de la verdadera identidad e intenciones de los Krishna.

En la actualidad es práctica común en los aeropuertos restringir la actividad de los Krishna a determinadas zonas y anunciar mediante carteles indicadores y por el sistema de megafonía dónde hay postulantes de la secta.

El valor social de la regla de la reciprocidad queda probado por el hecho de que hayamos decidido luchar contra los Krishna evitándolos, en lugar de hacerlo oponiéndonos a la fuerza de su regalo. La regla de la reciprocidad es demasiado fuerte —y demasiado beneficiosa socialmente— como para que queramos transgredirla.

Política

La política es otro de los campos en que se manifiesta la fuerza de la regla de la reciprocidad. En él se emplean tácticas de reciprocidad a todos los niveles:

• Cuando están en la cumbre, los funcionarios que han salido elegidos se dedican a un intercambio de favores que llena la política de extrañas alianzas. El voto fuera de lugar de nuestro representante en una ley o una medida se puede interpretar a menudo como devolución de un favor al promotor de la ley.

Los analistas políticos estaban asombrados de que el presidente estadounidense Lyndon Johnson consiguiera que el Congreso aprobara tantos de sus programas al principio de su mandato. Incluso congresistas que se creía frontalmente opuestos a algunas de esas propuestas votaban a favor de ellas.

En un examen detenido, expertos en política han descubierto que la causa no estaba tanto en la inteligencia política de Johnson como en los muchos favores que había hecho en sus largos años de ejercicio del poder en la Cámara de Representantes y en el Senado.

Al frente de la presidencia, consiguió generar en poco tiempo un volumen de legislación verdaderamente notable recordando esos favores.

Es interesante señalar que este mismo proceso puede explicar los problemas que tenía Jimmy Cárter al principio de su mandato para conseguir que el Congreso aprobara sus programas, a pesar de la fuerte mayoría demócrata tanto de la Cámara de Representantes como del Senado. Cárter llegó a la presidencia sin haber pasado por el Capitolio

Utilizó en su campaña el hecho de ser ajeno a Washington; afirmaba que no estaba en deuda con nadie. Muchas de las dificultades legislativas que tuvo a su llegada tal vez se debieran a que nadie estaba en deuda con él.

• A otro nivel, podemos observar la fuerza que se atribuye a la regla de la reciprocidad en el deseo de individuos y empresas de ofrecer regalos y favores a los funcionarios judiciales y legislativos, y en la serie de restricciones legales que hay contra tales prácticas.

Incluso en el caso de las contribuciones políticas legítimas, la acumulación de obligaciones está a menudo detrás del propósito manifiesto de apoyar a determinado candidato. Basta una ojeada a las listas de empresas y organizaciones que contribuyen a las campañas de los dos candidatos principales en las elecciones estadounidenses para descubrir indicios de tales motivos.



Figura 2.1

Completamente disfrazados pero recurriendo, como siempre, a la regla de la reciprocidad, estos miembros de la Secta Krishna fueron detenidos por pedir sin licencia. Obligaban a aceptar caramelos a la gente que hacía sus compras navideñas y luego solicitaban un donativo.

• A un nivel más modesto, las organizaciones políticas locales han aprendido que la principal forma de mantener a sus candidatos en el puesto que ocupan es asegurándose de que éstos prestan una amplia gama de pequeños favores a sus votantes.

Los responsables de la administración local de muchas ciudades estadounidenses se mantienen todavía así. Un informe de un estudiante de uno de mis seminarios sobre sumisión demuestra la capacidad de un pequeño favor personal para generar o modificar un voto:

Durante la campaña presidencial de George McGovern, el cheque de mi paga como soldado veterano se retrasó y me fue imposible conseguirlo.

Yo era entonces seguidor incondicional del Partido Demócrata y me resistía a ponerme en contacto con mi representante local, el senador republicano por el estado de Arizona; cuando finalmente recurrí a él, consiguió el cheque y, con él, mi voto en la elección siguiente. Le devolví el favor.

Muestras gratuitas... pero menos

Naturalmente, también en el campo del comercio se recurre a la fuerza de la reciprocidad. Aun cuando los ejemplos son muy numerosos, examinaremos sólo algunos de los más conocidos.

Como técnica de marketing, la muestra gratuita tiene una larga historia de eficacia. En la mayor parte de los casos se ofrece una pequeña cantidad de determinado producto a sus consumidores potenciales para ver si les gusta.

Se trata ciertamente de un deseo legítimo del fabricante: mostrar al público las cualidades del producto. El atractivo de la muestra gratuita radica también en que es un obsequio y, como tal, puede activar la regla de la reciprocidad.

En el genuino estilo jujitsu, el promotor que ofrece muestras gratuitas puede desencadenar la fuerza natural del sentimiento de deuda inherente a un regalo, aun bajo la apariencia inocente de una pretensión meramente informativa.

Lugares favoritos para ofrecer muestras gratuitas son los supermercados, donde a menudo se ofrece a los clientes pequeñas cantidades de determinado producto para que lo prueben.

A mucha gente le resulta difícil aceptar una muestra de un amable dependiente, devolverle el palillo con que se la ha servido o la copa en que ha bebido y alejarse. Hay personas que compran el producto, aunque no les haya gustado mucho.

Una variante muy efectiva de este procedimiento de marketing es la que recoge un caso citado por Vanee Packard en The Hidden Persuaders (1957): el responsable de un supermercado de Indiana vendió cerca de 500 Kg. de queso en unas pocas horas invitando a los clientes a que cortaran lonchas y se las llevaran como muestras gratuitas.

Una versión distinta de la táctica de la muestra gratuita es la usada por Amway Corporation, empresa en rápido crecimiento dedicada a la fabricación y distribución de productos de limpieza doméstica y aseo personal que cuenta con una amplia red nacional de ventas a domicilio en los barrios.

Esta empresa, que se inició con un pequeño almacén hace unos cuantos años y tiene actualmente una cifra de ventas anual de 1.500 millones de dólares, utiliza la muestra gratuita bajo la forma del denominado BUG.

El BUG es un conjunto de productos Amway —frascos de cera para muebles, de detergente o de champú, pulverizadores con desodorante, insecticida o limpia cristales— que llega al domicilio del cliente en una bandeja especial o en una simple bolsa de plástico.

El manual confidencial de Amway indica al vendedor que debe dejar el BUG al cliente «durante 24, 48 o 72 horas, sin coste ni obligación alguna para él. Dígale que le gustaría que probara esos productos... Es una oferta que nadie rechaza».

Al final del período de prueba, el representante de Amway debe volver y hacer el pedido de los productos que el cliente desee comprar. Como son muy pocos los clientes que agotan siquiera uno de los productos del BUG en tan poco tiempo, el vendedor puede llevar lo que queda del BUG al siguiente cliente potencial e iniciar de nuevo el proceso.

Muchos representantes Amway tiene varios BUG circulando simultáneamente en su distrito. Usted y yo sabemos ahora que los clientes que han aceptado y usado los productos del BUG han quedado atrapados por la regla de la reciprocidad.

Muchos de ellos se rinden a una sensación de obligación al hacer el pedido de los productos que han probado y consumido parcialmente; y, por supuesto, Amway Corporation sabe también lo que ocurre. Incluso en una empresa con un crecimiento tan extraordinario como Amway, el BUG ha causado un gran revuelo. En los informes de los distribuidores estatales a la casa matriz queda patente este efecto:

¡Increíble! Nunca hemos visto tanto entusiasmo. El producto se vende a un ritmo sorprendente; y acabamos de empezar... Los distribuidores locales se quedaron con los BUG y hemos tenido un increíble crecimiento de las ventas: [Distribuidor de Illinois].

¡La más fantástica idea de venta al por menor que hayamos tenido nunca!... Por término medio, los clientes compran cerca de la mitad de los productos contenidos en el BUG cuando pasamos a recogerlo...

En una palabra, ¡tremendo! Nunca habíamos visto una respuesta semejante en toda nuestra organización [distribuidor de Massachusetts].

Los distribuidores de Amway parecen asombrados —felices, pero asombrados— ante la sobrecogedora fuerza de los BUG. Lógicamente, a estas alturas, ni usted ni yo debemos estarlo.

La regla de la reciprocidad se impone en muchas situaciones de índole puramente interpersonal en las que no interviene el dinero ni el intercambio comercial.

Tal vez mi ejemplo favorito para ilustrar la enorme fuerza del arma de influencia que es la reciprocidad sea una situación de este tipo. El científico europeo Eibl-Eibesfeldt (1975) nos relata la historia de un soldado alemán cuyo cometido durante la primera Guerra Mundial consistía en capturar soldados enemigos para interrogarlos.

Por la propia naturaleza de la guerra de trincheras, era extremadamente difícil para los ejércitos cruzar la zona situada entre los dos frentes, pero no lo era tanto para un solo soldado deslizarse hasta una trinchera enemiga.

Los ejércitos de la Gran Guerra contaban con expertos que periódicamente capturaban de este modo a soldados enemigos, los cuales eran llevados más tarde a retaguardia para ser interrogados.

El experto alemán había realizado con éxito muchas de estas misiones y se le volvió a confiar una. Nuevamente cruzó con gran habilidad la tierra de nadie y sorprendió a un soldado enemigo, solo en su trinchera. Lo desarmó con toda facilidad, ya que el soldado estaba comiendo en ese momento.

El asustado prisionero, con sólo una rebanada de pan en la mano, realizó entonces el que posiblemente fuera el acto más importante de su vida: ofreció a su enemigo un trozo de pan.

Tan impresionado quedó el alemán por el regalo, que no pudo completar su misión. Dejó a su benefactor donde lo había encontrado y volvió a cruzar la tierra de nadie con las manos vacías, dispuesto a afrontar la cólera de sus superiores.

Igualmente convincente en cuanto a la fuerza de la reciprocidad es el relato de una mujer que salvó su vida, no dando un regalo como el soldado capturado, sino rechazando un obsequio y las profundas obligaciones implícitas en él.

En noviembre de 1978, Jim Jones, líder de Jonestown (Guyana) pidió a todos los allí residentes que se suicidaran en masa; la mayoría accedió y murió tras ingerir una bebida envenenada. Sin embargo, Diane Louie, una residente, rechazó la orden, abandonó Jonestown y se adentró en la selva.

Atribuye su capacidad para actuar así a su negativa a aceptar poco antes favores especiales del líder en un momento en que se encontraba en apuros; no había aceptado su oferta de recibir una alimentación especial cuando estaba enferma porque «sabía que si aceptaba esos privilegios me pondría en sus manos.

No quería deberle nada» (Andersen y Zimbardo, 1984).

La reciprocidad y los favores no solicitados

Ya liemos indicado anteriormente cuánta fuerza tiene la regla de la reciprocidad: si nos hace primero un favor, cualquier persona extraña, desagradable o inoportuna consigue aumentar la probabilidad de que accedamos a alguna de sus peticiones.

Sin embargo, hay otro aspecto de la regla, aparte de su fuerza, que contribuye a este fenómeno. Una persona puede provocar nuestro sentimiento de gratitud haciéndonos un favor que no hemos pedido.

Recordemos cómo la regla establece únicamente que debemos dar a los demás lo que ellos nos han dado; no exige que nosotros hayamos pedido lo que se nos da para que debamos sentirnos obligados a devolverlo.

Ello no significa que no vayamos a sentirnos más obligados a devolver un favor que hemos solicitado, pero tal solicitud no es necesaria para despertar nuestro sentimiento de deuda.

Si reflexionamos un momento sobre el fin social de la regla de la reciprocidad, comprenderemos por qué es así. Se trata de una regla establecida para favorecer el desarrollo de relaciones de reciprocidad entre los individuos, de forma que una persona pueda iniciar una relación semejante sin temor a perder.

Si éste es el fin de la regla, un favor inicial no solicitado debe tener capacidad para crear una obligación. Recordemos también que las relaciones de reciprocidad confieren una extraordinaria ventaja a las culturas que las fomentan y, en consecuencia, habrá fuertes presiones para garantizar que la regla sirve al propósito para el que fue creada.

No es sorprendente por tanto, que el antropólogo francés Marcel Mauss (1954) afirme, al describir las presiones sociales que envuelven el proceso de donación de regalos en la cultura humana, que hay obligación de dar, obligación de recibir y obligación de corresponder.

Aunque la obligación de corresponder constituye la esencia de la regla de la reciprocidad, es por la obligación de recibir por lo que la regla es tan fácil de explotar. La obligación de recibir reduce nuestra capacidad para elegir con quiénes queremos estar en deuda y pone el poder en manos de otros.

Volvamos a algunos de los ejemplos anteriores para ver cómo funciona el proceso. En el estudio realizado por Regan vimos que el favor por el que los sujetos compraban el doble de números para el sorteo a Joe no había sido solicitado por ellos.

Joe había salido voluntariamente de la sala y había vuelto con una Coca-Cola para él y otra para el sujeto. Ninguno de los sujetos del estudio rechazó el refresco.

Es fácil ver por qué habría resultado violento no aceptar el favor de Joe: él ya lo había pagado; una bebida era un favor apropiado en esa situación, especialmente porque Joe había conseguido una para él; habría sido una descortesía rechazar la amable acción de Joe.

No obstante, al aceptar la Coca-Cola se creó un sentimiento de gratitud que se hizo patente cuando Joe anunció su deseo de vender boletos de lotería. Conviene señalar la importante asimetría de la situación: sólo Joe adoptó decisiones verdaderamente libres.

Eligió la forma del favor inicial y la del que debía servir para devolverlo. Podría argüirse que el sujeto tuvo la posibilidad de rechazar las dos ofertas de Joe, pero habría sido una elección desagradable. Negarse a aceptar cualquiera de las dos ofertas hubiera obligado al sujeto a ir contra las fuerzas culturales naturales que favorecen la reciprocidad.

La amplitud con la que recibir un favor, aun no deseado, crea un sentimiento de gratitud, queda muy bien ilustrada en la técnica que utiliza la sociedad Haré Krishna para pedir donativos.

A lo largo de una observación sistemática de la estrategia de solicitud de ayudas, registré las diversas respuestas de las personas que habían sido objeto de ella. Una de las más frecuentes se desarrollaba así:

Un usuario del aeropuerto —un hombre de negocios— camina apresuradamente por una zona llena de gente. El adepto de Krishna le sale al paso y le ofrece una flor. El hombre, sorprendido, la toma.[2]

Casi inmediatamente trata de devolverla, diciendo que no quiere la flor.

El postulante le responde que es un obsequio de la Sociedad Krishna y que debe conservarla... pero sería de agradecer que realizara un donativo para ampliar las buenas obras de la sociedad.

Nuevamente el individuo afirma: «No quiero esta flor. Tómela»; y una vez más el postulante insiste: «Es un regalo que le hacemos, señor». Se aprecia un visible conflicto en la cara del hombre de negocios.

¿Debe quedarse con la flor y alejarse sin dar nada a cambio, o debe ceder a la presión de la regla de la reciprocidad, profundamente enraizada, y hacer un donativo? Llegado a este punto, el conflicto se ha extendido de su cara a su postura.

Se aparta de su benefactor, casi hasta liberarse, pero se siente de nuevo obligado por la regla. Una vez más su cuerpo se separa, pero sin resultado. Resignado, introduce una mano en el bolsillo y saca uno o dos dólares que son graciosamente aceptados.

Ahora ya puede alejarse libremente; y así lo hace, con el «regalo» en la mano hasta que pasa delante de una papelera y tira la flor.

[2] *La sorpresa es, por sí misma, una causa efectiva de sumisión. Las personas sorprendidas por una petición a menudo accederán a lo que se les pide, porque se sentirán momentáneamente inseguras y, en consecuencia, serán fácilmente sugestionables.*

Así, por ejemplo, los psicólogos sociales Stanley Milgram y John Sabini (1975) demostraron que los pasajeros del metro de Nueva York cedían su asiento el doble de veces a una persona que, por sorpresa, les dijera:

«Disculpe, ¿puede dejarme su asiento?» que a otra que previamente les hubiera puesto sobre aviso comentando con un acompañante su intención de pedir a alguien que le cediese el asiento (56 frente a 28 por 100).

De forma totalmente accidental tuve ocasión de presenciar una escena que demuestra que los Krishna saben muy bien con cuánta frecuencia sus regalos no son apreciados por quien los recibe.

En el curso del día que empleé en observar a un grupo Krishna haciendo colecta en el aeropuerto O 'Hare de Chicago hace unos años, vi que uno de los miembros del grupo abandonaba a menudo la zona de actuación y regresaba con más flores para abastecer a sus compañeros.

Decidí tomarme un descanso precisamente cuando ese miembro —una chica— salía una vez más en una de sus misiones de suministro y, como no había decidido dónde ir, la seguí. Resultó que su itinerario era la ruta de las papeleras.

Las recorrió una por una para recuperar todas las flores que habían tirado los transeúntes abordados por sus compañeros. Luego regresó con la provisión de flores (algunas de las cuales habrían sido recicladas quién sabe cuántas veces) y las distribuyó para que iniciaran un nuevo y provechoso ciclo del proceso de reciprocidad.

Lo que realmente me impresionó fue que la mayoría de las flores habían servido para conseguir un donativo de la gente que las había tirado. La naturaleza de la regla de la reciprocidad es tal, que aun un regalo tan poco deseado como para acabar en la basura a la primera oportunidad había resultado efectivo y explotable.

La capacidad de los regalos no deseados para despertar sentimientos de obligación es bien conocida por numerosas organizaciones aparte de los Krishna.

¿Cuántas veces hemos recibido por correo pequeños obsequios —etiquetas con nuestras señas, tarjetas de felicitación, llaveros— de entidades benéficas que solicitan una aportación en una nota adjunta?

Sólo el año pasado me llegaron cinco: dos de agrupaciones de veteranos mutilados y el resto de escuelas u hospitales misioneros. En todos los casos el mensaje que acompañaba al obsequio insistía en que este último debía ser considerado un regalo de la organización; el dinero que deseara enviar no se tomaría como un pago, sino como una devolución del regalo.

Según afirmaba la carta de uno de los programas misioneros, el paquete de tarjetas de felicitación que me remitían no debía pagarlo directamente, sino que estaba pensado para «estimular su (mi) generosidad».

Dejando a un lado las evidentes ventajas fiscales, podemos ver por qué era beneficioso para la organización que sus tarjetas fuesen consideradas un obsequio en lugar de una mercancía: hay una fuerte presión cultural para corresponder a un regalo, aunque no sea deseado, pero esta presión no existe a la hora de comprar un producto comercial.

La reciprocidad y los intercambios poco equitativos

Hay todavía otra característica de la regla de la reciprocidad que permite explotarla para obtener beneficio. Paradójicamente, aun cuando la regla se desarrolló para favorecer la equidad de los intercambios, puede utilizarse para producir resultados decididamente poco equitativos.

La regla exige que a determinado tipo de acción se corresponda con otro similar. Un favor debe pagarse con otro favor, no con desatención ni, mucho menos, con un ataque; sin embargo, se permite una considerable flexibilidad.

Un pequeño favor inicial puede crear un sentimiento de obligación acorde con la devolución de un favor sustancialmente mayor.

Dado que, como hemos visto, la regla admite que una persona elija la naturaleza del favor inicial, que crea la deuda, y la del favor que la cancela, es muy fácil para alguien que desee aprovecharse de nosotros manipular la regla y conseguir un intercambio poco equitativo.

Una vez más volvemos al experimento de Regan. Recordemos que en ese estudio Joe daba una botella de Coca-Cola a un grupo de sujetos como regalo inicial y más tarde pedía a todos los sujetos que le compraran boletos de 25 centavos para un sorteo.

Lo que hasta ahora no he mencionado es que el estudio se realizó a finales de la década de 1960, cuando una Coca-cola costaba 10 centavos. Por lo general los individuos a los que Joe había obsequiado con una bebida de 10 centavos le compraban dos boletos, aunque algunos compraron hasta siete.

Incluso teniendo en cuenta sólo el promedio, podemos decir que Joe hizo un magnífico negocio. Un rendimiento del 500 por 100 en una inversión es ciertamente respetable.

Sin embargo, en el caso de Joe el rendimiento del 500 por 100 suponía sólo 50 centavos.

¿Puede la regla de la reciprocidad dar lugar de forma justificada a grandes diferencias en la magnitud de los favores intercambiados? En determinadas circunstancias, sí. Tomemos como ejemplo el relato que hace una de mis alumnas sobre un día de triste recuerdo para ella.

Hace cerca de un año, un día que estaba en un aparcamiento y no conseguía poner el coche en marcha, se acercó un chico que finalmente logro arrancarlo. Le di las gracias y le dije que si alguna vez necesitaba algo contara conmigo.

Un mes más tarde se presentó en mi casa y me pidió prestado el coche durante unas horas porque el suyo estaba en el taller. Me sentía un poco obligada aunque insegura, ya que el coche era bastante nuevo y el chico parecía muy joven.

Más tarde descubrí que no tenía edad suficiente para conducir y, por tanto, tampoco tenía seguro. De todos modos, le presté el coche. Lo dejó convertido en chatarra.

¿Cómo pudo ocurrir que una mujer joven e inteligente aceptase prestar su coche nuevo a alguien prácticamente desconocido (y, además, excesivamente joven) porque le había hecho un pequeño favor un mes atrás?

O, dicho de un modo más general, ¿por qué los pequeños favores iniciales son a menudo correspondidos con otros mayores.

Una razón importante para ello tiene que ver con el carácter claramente desagradable del sentimiento de deuda. A muchos de nosotros nos resulta muy incómodo sentirnos obligados. Es una pesada carga de la que queremos liberarnos. No es difícil llegar al origen de este sentimiento.

Como los acuerdos de reciprocidad son tan vitales en los sistemas sociales humanos, estamos condicionados para sentirnos incómodos cuando pesa sobre nosotros alguna obligación.

Si hiciéramos caso omiso de la necesidad de devolver el favor inicial de otra persona, interrumpiríamos la secuencia de reciprocidad y reduciríamos la probabilidad de que nuestro benefactor nos hiciese más favores de ese tipo en el futuro.

Pero ni lo uno ni lo otro interesa a la sociedad. En consecuencia, nos enseñan desde la infancia a impacientarnos cuando pende sobre nosotros una obligación.

Basta esta razón para que aceptemos de buen grado devolver un favor mayor que el recibido, con tal de liberarnos del peso psicológico de la deuda.

Existe además otra razón. Las personas que transgreden la regla de la reciprocidad al aceptar los buenos actos de los demás sin hacer nada por corresponder no son del agrado del grupo social.

La única excepción se produce cuando alguien está imposibilitado para corresponder en razón de sus circunstancias o su capacidad. En la mayor parte de los casos, sin embargo, existe auténtica aversión hacia los individuos que no se adaptan a los preceptos de la regla de la reciprocidad.[3]

Gorrón y aprovechado son dos etiquetas desagradables que conviene rehuir escrupulosamente. Son tan indeseables que la gente acepta a veces un intercambio poco equitativo para esquivarlas.

[3] Resulta bastante interesante que, como se ha demostrado en un estudio cultural cruzado, los transgresores de la regla de la reciprocidad en sentido inverso —quienes dan sin ofrecer al receptor la oportunidad de corresponder— despierten también aversión. Este resultado es aplicable a las tres nacionalidades investigadas: estadounidense, sueca y japonesa (Gergen, Ellsworth, Maslach y Seipel, 1975).

Combinadas, la realidad del malestar interno y la posibilidad de la vergüenza externa pueden ocasionarnos un alto coste psicológico. Teniendo en cuenta este coste, no es sorprendente que, en nombre de la reciprocidad, devolvamos a menudo más de lo que hemos recibido.

Y tampoco es tan extraño que evitemos pedir un favor que necesitamos si no estamos en condiciones de devolverlo (De Paulo, Nadler y Fisher, 1983; Greenberg y Shapiro, 1971; Riley y Eckenrode, 1986).

El coste psicológico puede pesar más que la pérdida material. Lo frustrante que puede resultar un favor no correspondido queda patente en el informe de otro de mis alumnos, el cual parece comprender muy bien el funcionamiento de la regla de la reciprocidad:

A través de un amigo común conocí a un chico con el que charlé durante media hora. Cuando me marché de aquel lugar, una semana más tarde, había olvidado por completo el asunto.

Varios meses después recibí una llamada de ese chico; se encontraba en la ciudad y me preguntó si podríamos vernos. Le invité a mi casa y me enteré de que estaba recorriendo el país en autostop con un amigo.

Los alojé durante unos días, les enseñé la ciudad y les presenté a algunos amigos; lo pasamos bien. Desde entonces ha intentado corresponderme varias veces, pero no he podido aceptar aún ninguno de sus ofrecimientos.

Estoy seguro de que siente una necesidad de devolverme el favor que perdurará durante años si no tiene oportunidad de hacerlo. Así que estoy dispuesto a aceptar un nuevo ofrecimiento en cuanto se presente la ocasión.

La regla de la reciprocidad es aplicable a la mayoría de las relaciones; sin embargo, en su forma más pura, la reciprocidad es innecesaria e indeseable en ciertas relaciones duraderas, como las que se dan en la familia y en las amistades bien establecidas.

En estas relaciones «comunales» (Clark y Mills, 1979; Mills y Clark, 1982) lo que se intercambia es la disposición a dar al otro lo que necesita en el momento preciso.

En esta forma de reciprocidad no hay que calcular si alguien da más o da menos, sino sólo si las dos partes cumplen en general la regla (Clark, 1984; Clark y Waddell, 1985; Clark, Mills y Powell, 1986).

No obstante, parece que las desigualdades, de persistir, pueden provocar insatisfacción, incluso entre amigos. En un estudio realizado con una muestra de mujeres viudas de edad avanzada (Rook, 1987) se observó que las señoras que prestaban a sus amigos aproximadamente la misma ayuda que recibían eran las más felices.

En cambio, las que daban más ayuda de la que recibían o recibían más de la que daban se sentían solas e insatisfechas.



Figura 2.2
Un error gastronómico
Los intercambios desequilibrados resultan molestos, a veces incluso entre amigos.

CONCESIONES MUTUAS

Hay una segunda forma de emplear la regla de la reciprocidad para conseguir que alguien acceda a una petición. Más sutil que el camino directo de hacer un favor a una persona para pedirle luego algo a cambio, es en algunos casos, sin embargo, mucho más efectiva que el planteamiento directo.

Una experiencia personal me brindó hace unos años pruebas de primera mano sobre lo bien que funciona esta técnica de sumisión.

Iba andando por la calle, cuando se me acercó un niño de unos 12 años. Se presentó y me dijo que estaba vendiendo entradas para la función de circo anual de los Boy Scouts, que iba a celebrarse el sábado siguiente por la noche.

Me preguntó si deseaba comprar entradas; costaban cinco dólares. Como una de las últimas cosas que podía apetecerme era pasar la noche del sábado con los scouts, dije que no. «Bueno», respondió, «si no quiere comprar entradas tal vez sí me compre alguna tableta de chocolate.

Sólo cuestan un dólar.» Compré un par de tabletas y en ese preciso momento me di cuenta de que algo pasaba, porque: a) no me gusta el chocolate; b) sí me gustan los dólares; c) tenía dos tabletas de chocolate en la mano, y d) el niño se alejaba con dos dólares míos.

Tratando de comprender con exactitud qué había sucedido, fui a mi despacho y convoqué una reunión con mis ayudantes de investigación. Al analizar la situación empezamos a ver cómo intervenía la regla de la reciprocidad en mi aquiescencia a comprar unas tabletas de chocolate.

La regla general nos dice que una persona que actúa de determinada manera para con nosotros tiene derecho a esperar una acción similar por nuestra parte. Ya hemos visto que una de las consecuencias de esto es la obligación de devolver los favores que hemos recibido.

Otra consecuencia es, sin embargo, la obligación de hacer una concesión a quien previamente nos haya hecho una a nosotros.

Cuando el grupo de investigación profundizó en el tema, comprendimos que esa era precisamente la situación en que me había puesto el scout.

Me había pedido que le comprara las tabletas de chocolate de un dólar como si me estuviera haciendo una concesión; lo planteó como una retirada desde su petición de que le comprara entradas a cinco dólares.

Ateniéndonos a los preceptos de la regla de la reciprocidad, tenía que haber una concesión por mi parte. Como hemos visto, la hubo: pasé de insumiso a sumiso cuando el chico pasó de una petición mayor a otra menor, aun cuando realmente no me interesaba ninguna de las cosas que me ofrecía.

El anterior es un ejemplo clásico de cómo la fuerza de un arma de influencia puede hacer que se acceda a una petición dada. Fui inducido a comprar algo, no porque tuviera una opinión favorable hacia el artículo, sino porque la petición de compra se me planteó reforzada por la regla de la reciprocidad.

Había carecido de importancia que me gustara el chocolate o no; el chico me había hecho una concesión y yo había correspondido automáticamente con una concesión por mi parte.

Naturalmente, la tendencia a corresponder a una concesión no es tan fuerte como para funcionar en todos los casos y con todo tipo de personas; ninguna de las armas de influencia consideradas en este libro posee semejante fuerza.

Sin embargo, en mi intercambio con el scout esa tendencia había sido lo suficientemente poderosa como para dejarme desconcertado, con unas carísimas tabletas de chocolate en la mano.

¿Por qué me sentí obligado a corresponder a una concesión? La respuesta está, una vez más, en el beneficio que reporta una tendencia así a la sociedad. Forma parte del interés de cualquier grupo humano conseguir que sus miembros trabajen juntos para alcanzar metas comunes.

No obstante, en muchas interacciones sociales las exigencias y peticiones iniciales resultan inaceptables para el otro. La sociedad debe entonces buscar la forma de descartar esos deseos iniciales incompatibles en aras de una cooperación beneficiosa desde el punto de vista social.

Para ello se recurre a procedimientos que favorecen el compromiso. Las concesiones mullías son parte importante de estos procedimientos.

La regla de la reciprocidad provoca concesiones mutuas de dos maneras. La primera es evidente: presiona al receptor de una concesión ya efectuada para que corresponda adecuadamente. La segunda, aunque menos evidente, es de trascendental importancia.

Dada la obligación de corresponder que tiene el receptor, los individuos se sienten libres para hacer la concesión inicial y poner en marcha con ello el beneficioso proceso de intercambio.

Después de todo, si no existiera ninguna obligación social de corresponder a una concesión, ¿quién estaría dispuesto a hacer el primer sacrificio?

Supondría arriesgarse a dar algo a cambio de nada. Pero, al estar vigente esta regla, podemos hacer el primer sacrificio plenamente confiados, ya que la otra parte está obligada a ofrecer, a su vez, un sacrificio.

RECHAZO Y RETIRADA

Puesto que el proceso de compromiso se rige por la regla de la reciprocidad, es posible utilizar una concesión inicial como parte de una técnica de sumisión sumamente efectiva y muy sencilla. La denominaremos técnica de rechazo y retirada.

Supongamos que usted quiere que yo acceda a determinada petición.

Una manera de aumentar su probabilidad de éxito consiste en formularme primero una petición mayor, que probablemente yo no aceptaré. Una vez que la haya rechazado, me hace usted la petición, de menor importancia, que realmente le interesaba desde el principio.

Siempre que usted estructure sus peticiones hábilmente, veré la segunda petición como una concesión hacia mí y me sentiré inclinado a responder con una concesión por mi parte, es decir, a acceder a su segunda petición.

¿Fue así como consiguió el scout que le comprara las tabletas de chocolate? La retirada desde la petición de cinco dólares a la de un dólar, ¿era un recurso artificial, utilizado intencionadamente para venderme las tabletas de chocolate?

Como antiguo scout, espero sinceramente que no. Premeditada o no, la secuencia petición mayor-petición menor tuvo su efecto: ¡funcionó! Y, puesto que funciona, la técnica de rechazo y retirada puede ser utilizada a propósito por determinadas personas para sus fines.

Examinemos primero la forma de usar esta táctica como recurso fiable de sumisión y más adelante veremos cómo se aplica. Por último, nos detendremos en algunas características poco conocidas de esta técnica que hacen de ella una de las tácticas de sumisión más influyentes.

Recordemos que después de mi encuentro con el scout reuní a mis ayudantes de investigación para intentar comprender lo que me había ocurrido y, como finalmente resultó, dar buena cuenta de las pruebas.

Pero realmente hicimos algo más. Preparamos un experimento para comprobar la efectividad del procedimiento de plantear la petición deseada después de que hubiese sido rechazada una petición mayor formulada en primer lugar.

Perseguíamos dos objetivos con ese experimento. Primero, ver si el procedimiento funcionaba con otras personas como había funcionado conmigo. (Ciertamente parecía que conmigo la táctica había sido eficaz, pero tengo un largo historial de caídas en trampas de este tipo.)

Por tanto, seguía en pie la cuestión: ¿Funciona la técnica de rechazo y retirada con suficiente gente como para considerarla un procedimiento útil de sumisión? De ser así, habría que tenerla en cuenta en el futuro.

La segunda razón que nos llevó a realizar el estudio fue determinar la fuerza de esa técnica como recurso de sumisión. ¿Podría conseguir el asentimiento a una petición de auténtica envergadura? O, dicho de otro modo:

¿Era imprescindible que la petición menor en la que se refugiaba el solicitante fuera pequeña? Si nuestra idea sobre la causa de la eficacia de la técnica era correcta, la segunda de las peticiones no tenía por qué ser pequeña; bastaba con que fuera menor que la inicial.

Sospechábamos que el aspecto decisivo de la retirada del solicitante desde un favor mayor a otro menor era su apariencia de concesión. En consecuencia, la segunda petición podía ser objetivamente grande —siempre que fuese menor que la primera— y la técnica seguiría funcionando.

Después de reflexionar un poco decidimos probar la técnica con una petición que nos parecía inaceptable para la inmensa mayoría de la gente. Haciéndonos pasar por representantes de un supuesto programa de Asistencia Juvenil, abordamos a estudiantes universitarios en un campus y les preguntamos si estarían dispuestos a acompañar a un grupo de delincuentes juveniles en una visita al zoo.

La idea de hacerse responsables de un grupo de jóvenes delincuentes de edad indeterminada durante varias horas en un lugar público, sin retribución alguna, era poco atractiva para los estudiantes. Como esperábamos, la inmensa mayoría (83 por 100) rechazó la propuesta.

En cambio, obtuvimos resultados muy distintos con una muestra similar de estudiantes universitarios a quienes formulamos la misma petición, pero con una diferencia.

Antes de invitarles a servir de acompañantes no retribuidos en la visita al zoo les pedimos un favor aún mayor: dedicar dos horas a la semana a actuar como consejeros de delincuentes juveniles durante un período mínimo de dos años.

Sólo después de que hubieran rechazado esta petición extrema —que ninguno aceptó— les formulamos la menor, la visita al zoo.

Al presentar la visita al zoo como una rebaja de nuestra petición inicial, el porcentaje de aceptación aumentó de modo espectacular. Un número tres veces superior de los estudiantes abordados de esta manera se ofrecieron voluntarios para la visita al zoo (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalán, Wheeler y Darby, 1975).

Es indudable que cualquier estrategia capaz de triplicar el porcentaje de sumisión a una petición importante (del 17 al 50 por 100 en nuestro experimento) será utilizada a menudo en una gran variedad de situaciones reales.

Los encargados de las negociaciones laborales, por ejemplo recurren a menudo a la táctica de hacer demandas extremas, que no esperan obtener, y luego rebajarlas para lograr concesiones reales de la otra parte.

Podría pensarse, pues, que el procedimiento será más efectivo cuanto mayor sea la petición inicial, ya que así el margen para las presuntas concesiones será también mayor.

Pero esto es cierto sólo en parte: en una investigación llevada a cabo en la Universidad Bar-Alan de Israel sobre la técnica de rechazo y retirada se ha demostrado que si la primera petición es tan exagerada como para parecer descabellada, todo el proceso se vuelve contra el solicitante (Schwarzwald, Raz, Zvibel, 1979).

En tales casos se considera que la parte que ha formulado la exagerada petición inicial no está actuando de buena fe. La posterior retirada desde esa disparatada petición no se considera ya una verdadera concesión y, por tanto, no es correspondida.

En consecuencia, los negociadores realmente dotados son los que exageran su postura inicial en la medida precisa para permitir una serie de concesiones mutuas que desembocarán en una oferta final deseable por parte del oponente.

Parece que algunos de los más famosos productores de televisión, como Grant Tinker y Garry Marshall, practican magistralmente este arte en sus negociaciones con los censores de la red.

En una franca entrevista con Dick Russsell (1978), redactor de TV Guide, ambos confesaron «introducir en los guiones de modo deliberado líneas que con toda certeza recortará la censura» para conseguir que finalmente queden las que en realidad quieren incluir.

Marshall parece especialmente activo en ese aspecto; veamos el siguiente extracto del artículo de Russell:

Pero Marshall... no sólo confiesa sus trucos... parece pasarlo en grande con ellos. De un episodio de la serie de gran audiencia «Laverne y Shirley», por ejemplo, cuenta: «En una escena Squiggy tenía mucha prisa por salir de su apartamento para encontrarse con unas chicas en el piso de arriba.

Tenía que decir: "Si no te das prisa me enfriaré". Pero en el guión pusimos algo realmente fuerte, seguros de que los censores lo cortarían. Así lo hicieron; entonces les preguntamos con aire de inocencia: "Qué les parece si ponemos: 'me enfriaré'?" Y estuvieron de acuerdo».

En la serie «Happy Days» la mayor batalla con la censura fue por la palabra *virgen*. «Esta vez, dice Marshall, sabía que íbamos a tener problemas, así que puse la palabra en siete ocasiones, confiando en que la cortarían en seis y dejarían una.

Funcionó. Usamos después el mismo sistema con *embarazada*.»

En mis investigaciones sobre las actividades de venta a domicilio fui testigo de otra variante de la técnica de rechazo y retirada. Estas organizaciones usaban una versión menos elaborada y más oportunista de dicha táctica.

Naturalmente, la meta fundamental de un vendedor a domicilio es cerrar la venta. Sin embargo, los programas de entrenamiento de todas las empresas que investigué hacían hincapié, como segunda meta, en obtener de los clientes potenciales nombres de personas relacionadas con ellos —amigos, parientes o vecinos— a quienes el vendedor pudiera visitar.

Por diversas razones que analizaremos en el Capítulo 5, el porcentaje de éxito en las ventas a domicilio aumenta de forma impresionante cuando el agente de ventas menciona el nombre de un conocido que «ha recomendado» la visita del vendedor.



Calvin y Hobbes, Bill Watterson Universal Press Syndicate. Reproducido con permiso Reservados todos los derechos

Figura 2.3

Formas correcta e incorrecta de usar la táctica de rechazo y retirada La petición mayor debe hacerse al principio y no puede ser excesiva.

En mi entrenamiento como agente de ventas nunca me dijeron que, a partir del rechazo de mi oferta de venta, pudiera plantear la solicitud de referencias como una retirada.

En varios de estos programas, sin embargo, sí me enseñaron a aprovechar la oportunidad de conseguir referencias que ofrece la negativa a comprar por parte de un cliente:

«Bueno, si cree usted que en este momento no le interesa una magnífica colección de enciclopedias, quizás podría ayudarme dándome los nombres de otras personas que a lo mejor desean beneficiarse de nuestra gran oferta.

Entre sus conocidos, ¿quiénes podrían estar interesados?» Muchos individuos que, de otra manera, no someterían a sus amigos a una insistente presentación de ventas, aceptan dar referencias cuando se les plantea la petición como una concesión a

cambio de una oferta de compra que acaban de rechazar.

Concesiones mutuas, contraste perceptivo y caso Watergate

Ya hemos visto una de las razones del éxito de la técnica de rechazo y retirada: el hecho de que incorpora la regla de la reciprocidad. La estrategia petición mayor-petición menor resulta también efectiva por otras razones.

La primera de ellas está relacionada con el principio del contraste perceptivo que analizamos en el Capítulo 1. Con este principio explicábamos, entre otras cosas, la tendencia de un individuo a gastar más dinero en un jersey si lo compra después de adquirir un traje que si lo compra antes.

En comparación con el precio del artículo importante, el del menos costoso parece todavía menor. De la misma forma, el procedimiento petición mayor-petición menor utiliza el principio del contraste para hacer que la petición menor parezca todavía más pequeña por comparación con la mayor.

Si yo quiero que usted me preste cinco dólares, puedo hacer que mi petición parezca menor de lo que es pidiéndole primero que me preste 10 dólares.

Uno de los atractivos de esta táctica es el que, al pedir primero 10 dólares para reducir luego la petición a la mitad, habré hecho intervenir simultáneamente la fuerza de la regla de la reciprocidad y la del principio del contraste.

No sólo mi petición de cinco dólares aparecerá como una concesión que debe ser correspondida, sino que se percibirá además como una petición menor que si hubiera pedido directamente cinco dólares.

De la influencia combinada de la reciprocidad y el contraste perceptivo puede resultar una fuerza de temible potencia.

Incorporada a la secuencia rechazo-retirada, dicha influencia puede conseguir efectos realmente sorprendentes. Tengo la impresión de que constituye la única explicación plausible a una de las acciones políticas más desconcertantes de nuestro tiempo:

La decisión de entrar ilegalmente en las oficinas Watergate, sede del Comité Nacional Demócrata, que llevó al presidente Richard Nixon a la ruina política.

Uno de los participantes en esa decisión, Jeb Stuart Magruder, al enterarse de que los ladrones de Watergate habían sido atrapados, se preguntaba, con comprensible perplejidad: « ¿Cómo hemos podido ser tan estúpidos?»

Para comprender lo enormemente perjudicial que fue para la Administración de Nixon poner en marcha la descabellada idea de entrar en Watergate, repasemos unos cuantos hechos:

• El autor de la idea fue G. Gordon Liddy, encargado de recopilar información para el Comité de Reelección Presidencial (CREEP). Liddy tenía fama de loco entre los altos cargos de la Administración; su estabilidad y su buen juicio estaban en entredicho.

• La propuesta de Liddy era extremadamente costosa; exigía un presupuesto de 250.000 dólares en dinero negro.

• A finales de marzo, cuando se aprobó la propuesta en una reunión del director del CREEP, John Mitchell, con sus ayudantes Magruder y Frederick LaRue, las perspectivas de una victoria de Nixon en las elecciones de noviembre no podían ser más claras.

Edmund Muskie, el único candidato al que los sondeos iniciales concedían una posibilidad de derrotar al presidente, había salido mal librado en las primarias.

Daba la impresión de que el candidato más fácil de vencer, George McGovern, iba a ganar la nominación demócrata. La victoria republicana parecía asegurada.

• El plan de allanamiento era, en sí mismo, una operación muy arriesgada que exigía la participación y absoluta discreción de diez hombres.

• El Comité Nacional Demócrata y su presidente, Lawrence O'Brien, en cuya oficina de Watergate se iban a instalar micrófonos ocultos, carecían de información lo suficientemente perjudicial como para derrotar al presidente en ejercicio.

Tampoco era probable que los demócratas consiguieran información de ese tipo, a menos que la Administración hiciese algo verdaderamente estúpido.

A pesar de lo que claramente aconsejaban estas razones, se aprobó la propuesta —cara, arriesgada, sin sentido y potencialmente calamitosa— de un hombre cuyo buen criterio estaba en tela de juicio.

¿Cómo era posible que hombres de la probada inteligencia de Mitchell y Magruder hicieran algo tan sumamente estúpido?

Quizás la respuesta radique en un hecho poco analizado: el plan de 250.000 dólares que se aprobó no era la primera propuesta de Liddy, sino que suponía una concesión significativa por parte de su autor con respecto a dos propuestas anteriores de proporciones gigantescas.

El primero de estos planes, presentado dos meses antes en una reunión con Mitchell, Magruder y John Dean, contenía un programa de un millón de dólares que incluía (además de la instalación de micrófonos ocultos en Watergate) un avión con equipo especial de comunicaciones, grupos de especialistas en asaltos y secuestro y un

yate con prostitutas de lujo para chantajear a políticos demócratas.

Un segundo plan de Liddy, presentado una semana más tarde al grupo compuesto por Mitchell, Magruder y Dean, suprimía parte del programa anterior y reducía el coste a 500.000 dólares.

Fue después de que Mitchell rechazara esas dos propuestas iniciales cuando Liddy ofreció su «escuálido» plan de 250.000 dólares a Mitchell, Magruder y Frederick LaRue. Esta vez el plan, que seguía siendo estúpido, aunque en menor medida que los anteriores, obtuvo la aprobación.

¿Podría haber ocurrido que yo, una persona dada a dejarse convencer, y John Mitchell, un político endurecido y astuto, hubiéramos sido manejados con la misma táctica de sumisión: por un scout dedicado a la venta de dulces, en mi caso, y por un hombre que le vendía un desastre político, en el suyo?

Si examinamos el testimonio de Jeb Magruder, considerado por la mayoría de los investigadores del caso Watergate como el que ofrece un relato más fidedigno de la reunión crucial en que finalmente se aceptó el plan de Liddy, hallamos algunas pistas aleccionadoras.

En primer lugar, Magruder (1974) afirma que «nadie se sentía particularmente satisfecho con el proyecto»; pero, «después de haber comenzado con la grandiosa suma de un millón de dólares, pensamos que probablemente 250.000 sería una cantidad aceptable...

Nos resistíamos a dejarle marchar sin nada». Mitchell, que tenía «la sensación de que debíamos dar algo a Liddy... acepté como dando a entender: "de acuerdo, démosle un cuarto de millón de dólares y veamos qué hace"»

Aparentemente, en el contexto de las exageradas peticiones iniciales de Liddy, «un cuarto de millón de dólares» se había convertido en «algo» y podía servir para corresponder a una concesión.

Con la claridad que aportan dos años de perspectiva, Magruder ha recordado el planteamiento que hizo Liddy del tema en la ilustración de la técnica de rechazo y retirada más sucinta que he oído.

«Si hubiera dicho de entrada: "tengo un plan para instalar micrófonos ocultos en la oficina de Larry O'Brien", hubiéramos rechazado de plano la idea. En lugar de ello, nos presentó un elaborado proyecto con prostitutas, secuestro, asalto, sabotaje, espionaje... Nos pidió todo el lote cuando en realidad se hubiera sentido satisfecho con la mitad o incluso la cuarta parte.»

Resulta asimismo instructivo que, aun cuando finalmente se plegara a la decisión de su jefe, sólo un miembro del grupo, Frederick LaRue, expresara una oposición directa a la propuesta.

Cuando dijo, con evidente sentido común: «No creo que valga la pena correr ese riesgo», tuvo que preguntarse por qué sus colegas Mitchell y Magruder no compartían su punto de vista.

Naturalmente, es posible que hubiera muchas diferencias entre LaRue y los otros dos hombres que explicaran la divergencia de opiniones sobre la conveniencia del plan de Liddy.

Pero hay una que destaca: de los tres, únicamente LaRue no había estado presente en las dos reuniones anteriores, en las que Liddy había perfilado programas mucho más ambiciosos.

Tal vez por ello, sólo LaRue fue capaz de ver la tercera propuesta como la torpeza que era y de reaccionar a ella objetivamente, libre de la influencia de la fuerza de la reciprocidad y el contraste perceptivo que actuó sobre los demás.

Si lo haces, mal; si no lo haces, peor

Anteriormente dijimos que la técnica de rechazo y retirada tiene, además de la regla de la reciprocidad, otros factores que actúan a su favor. Acabamos de analizar el primero de ellos, el principio del contraste perceptivo.

La ventaja adicional de esta técnica no es realmente un principio psicológico, como en el caso de los otros dos factores. Se trata, por el contrario, de un rasgo puramente estructural de la secuencia de petición. Supongamos nuevamente que yo deseo que usted me preste cinco dólares.

Nada pierdo por comenzar pidiendo 10 dólares. Si usted accede, recibiré el doble de la cantidad con la que hubiera quedado satisfecho.

Si, por el contrario, usted desestima mi petición inicial, puedo retirarme hasta los cinco dólares que deseaba desde el comienzo y, por medio de la acción de los principios de la reciprocidad y del contraste, aumentar en gran medida mi probabilidad de éxito.

De cualquiera de las dos formas me beneficio; es como si hubiera dicho: si sale cara, gano yo, si sale cruz, pierde usted.

La utilización más clara de este aspecto de la secuencia petición mayor-petición menor se da en la práctica de ventas al por menor que consiste en comenzar hablando del modelo más caro.

Al cliente potencial se le ofrece siempre primero el modelo de lujo. Si lo compra, miel sobre hojuelas. Pero si no lo acepta, el vendedor ofrece como efectiva contraoferta un modelo de precio más razonable.

Algunas pruebas de la efectividad de este procedimiento quedan recogidas en un informe de la revista Sales Management que reproduce sin comentarios Consumer Reports:

Si vendiera usted mesas de billar, ¿qué modelo anunciaría, uno de 329 dólares o uno de 3.000? Probablemente promocionaría el artículo de precio inferior y trataría de convencer al cliente, una vez captado, para que comprara el otro.

Pero G. Warren Kelley, nuevo director de promoción comercial en Brunswick, afirma que cometería usted un error... En apoyo de su opinión, Kelley cuenta con cifras reales de ventas de un almacén que puede considerarse representativo...

Durante la primera semana... se mostraron a los clientes los modelos más baratos de la gama para animarles después a estudiar la posibilidad de comprar modelos más caros, de acuerdo con el planteamiento comercial tradicional…

Esa semana el precio medio de los artículos vendidos fue de 500 dólares... La segunda semana, sin embargo,... se presentó de entrada a los clientes el modelo de 3.000 dólares, con independencia de lo que quisieran ver, y a continuación el resto de la gama, en orden decreciente de calidad y precio.

Como resultado de esta segunda táctica, el precio medio de los artículos vendidos fue superior a 1.000 dólares.

Dada la notable efectividad de la técnica de rechazo y retirada, podría pensarse que tiene asimismo un inconveniente sustancial. Las víctimas de la estrategia podrían quedar resentidas por haberse visto acorraladas y obligadas a ceder.

Tal resentimiento se manifestaría de dos modos: la víctima podría decidir no actuar conforme al acuerdo verbal establecido con el solicitante o podría llegar a desconfiar de quien le ha manipulado astutamente y decidir no tratar nunca más con él.

Si alguna de estas circunstancias se diera con cierta frecuencia, el solicitante se lo pensaría dos veces antes de utilizar el procedimiento de rechazo y retirada. Las investigaciones demuestran, sin embargo, que la frecuencia de estas reacciones no aumenta cuando se usa la técnica de rechazo y retirada.

Por el contrario, y sorprendentemente, parece que dicha frecuencia disminuye. Antes de intentar comprender las posibles razones de este fenómeno, veamos primero las pruebas que lo apoyan.

La otra mejilla

Un estudio publicado en Canadá (R. L. Miller, Seligman, Clark, y Bush, 1976) arroja luz sobre la cuestión de si una víctima de la táctica de rechazo y retirada llevará hasta el final o no el acuerdo de realizar un segundo favor solicitado por la misma persona.

Además de registrar si los sujetos del estudio decían sí o no a la solicitud que se les hacía (trabajar de forma gratuita dos horas al día en un centro comunitario de salud mental), en este experimento se registraba también si llegaban a cumplir lo prometido.

Como es habitual, con el procedimiento de empezar con una petición mayor (prestarse voluntario para trabajar dos horas a la semana en el centro durante al menos dos años) se obtenía mayor acuerdo verbal hacia la petición menor (76 por 100) que con el procedimiento de hacer únicamente la solicitud menor (29 por 100).

Lo más interesante, sin embargo, es el porcentaje de quienes cumplían su compromiso entre los que se habían ofrecido voluntarios; nuevamente la táctica de rechazo y retirada fue la más efectiva (85 frente a 50 por 100).

En otro experimento se examinó si la secuencia rechazo-retirada hacía que las víctimas se sintiesen tan manipuladas como para rechazar cualquier petición adicional.

En esta oportunidad (Cialdini y Ascani, 1976) los sujetos del estudio eran estudiantes universitarios a quienes se pedía que donasen sangre como parte de la campaña anual de donación de sangre en la universidad.

A los estudiantes de un grupo se les pidió primero que donaran 500 cm3 de sangre cada seis semanas durante al menos tres años.

A los demás se les solicitó una única donación de 500 cm3. A los estudiantes de ambos grupos que aceptaron y se presentaron más tarde en el centro de donación se les preguntaba allí si estaban dispuestos a dar su número de teléfono, para ser llamados de nuevo en el futuro.

Casi todos los estudiantes que estaban dispuestos a donar 500 cm3 de sangre como consecuencia de la técnica de rechazo y retirada se mostraron conformes con una nueva donación (84 por 100), mientras que menos de la mitad de los restantes estudiantes mostraron la misma actitud (43 por 100). Incluso para favores futuros resultó superior la estrategia de rechazo y retirada.

Agradables y secretos efectos secundarios

Así pues, aunque parezca extraño, la táctica de rechazo y retirada no sólo incita a la gente a acceder a una petición, sino también a cumplirla realmente y a prestarse voluntaria para futuras peticiones.

¿Qué tiene esta técnica que hace a las personas que acceden a una solicitud tan propensa a atender nuevas peticiones? Para encontrar la respuesta dirijamos nuestra mirada a la concesión que realiza el solicitante del favor, verdadero núcleo del procedimiento.

Hemos visto ya que, siempre y cuando no sea evidente que se trata de un truco, esta concesión tiende a provocar una concesión recíproca. Lo que no hemos examinado todavía, sin embargo, son dos efectos secundarios poco conocidos del acto de concesión: la sensación de mayor responsabilidad y satisfacción con respecto al acuerdo.

Es este par de agradables efectos secundarios lo que impulsa a las víctimas de la técnica a cumplir sus compromisos y a adquirir otros nuevos.

Los efectos secundarios deseables de las concesiones realizadas en el curso de la interacción con otras personas quedan claramente de manifiesto en algunos estudios llevados a cabo sobre la forma en que negocia la gente.

Hay un experimento dirigido por psicólogos sociales de UCLA que ofrece una demostración especialmente válida (Benton, Kelley y Liebling, 1972). Cada uno de los sujetos del estudio se enfrentaba a un oponente con el que tenía que negociar cómo repartirse cierta cantidad de dinero facilitada por los responsables del experimento.

Se informaba al sujeto de que, en caso de que no llegaran a un acuerdo en un período de negociación dado, ninguno de los dos recibiría cantidad alguna de dinero.

El sujeto no sabía, sin embargo, que su oponente era en realidad un colaborador de los autores del experimento que había recibido instrucciones previas de negociar con él en una de tres posibles formas.

Con algunos sujetos este oponente planteaba una exigencia inicial extrema, asignándose prácticamente todo el dinero, y persistía en ella a lo largo de las negociaciones. Con otro grupo de sujetos, el oponente partía de una demanda moderadamente favorable para él y se negaba con insistencia a cambiar de postura durante la negociación.

Con un tercer grupo, el oponente empezaba con una demanda extrema que iba suavizando en el curso de la negociación.

Se obtuvieron tres resultados importantes, muy útiles para comprender la efectividad de la técnica de rechazo y retirada.

El primero de ellos es que, de las tres propuestas, la estrategia de empezar con una demanda extrema para luego retroceder a otra más moderada era la que permitía obtener más dinero a quien la utilizaba.

Este resultado era previsible a la luz de las pruebas que hemos visto anteriormente sobre la fuerza de la táctica petición mayor-petición menor a la hora de obtener acuerdos provechosos. Son los otros dos descubrimientos de este estudio los que resultan más inesperados.

Responsabilidad

Los sujetos enfrentados a un oponente que utilizaba la estrategia de la retirada fueron los que se sintieron más responsables con respecto al resultado final del acuerdo.

Afirmaron, con mayor frecuencia que quienes hubieron de enfrentarse a un negociador de postura inamovible, que habían conseguido influir en su oponente para que aceptase quedarse con menos dinero.

Naturalmente no era así. El responsable del experimento había dado instrucciones a los oponentes de estos sujetos para que retrocedieran de modo gradual desde su demanda inicial, con independencia de lo que hiciese o dijese el otro individuo.

No obstante, dichos sujetos creían que eran ellos quienes habían hecho cambiar de postura al oponente, quienes habían conseguido que hiciese concesiones. Como consecuencia de ello, sentían mayor responsabilidad sobre el resultado final de las negociaciones.

No es necesario un gran esfuerzo, ante este dato, para aclarar el misterio de por qué la técnica de rechazo y retirada provoca en las víctimas el deseo de cumplir sus compromisos con tanta frecuencia.

La concesión hecha por el solicitante en el marco de esta técnica da lugar a que la víctima, además de acceder más a menudo a la petición, se sienta más responsable de haber «dictado» el acuerdo final.

De este modo resulta comprensible la extraordinaria capacidad de la técnica de rechazo y retirada para hacer que los individuos con quienes se emplea cumplan sus compromisos. Cuando una persona se siente responsable de los términos de un contrato, la probabilidad de que lo cumpla es mayor.

Satisfacción

Aun cuando, por término medio, dieron más dinero al oponente que utilizó la estrategia de las concesiones, los sujetos que fueron objeto de ella resultaron ser los más satisfechos con el acuerdo final.

Parece que un acuerdo forjado con concesiones por parte de nuestro oponente nos deja plenamente satisfechos. Teniendo en cuenta este hecho, podemos empezar a comprender la segunda característica, aparentemente enigmática, de la táctica del rechazo y retirada: la capacidad de impulsar a sus víctimas a acceder a posteriores peticiones.

Dado que en la táctica se emplea una concesión para conseguir la sumisión, la víctima tiende a sentirse más satisfecha con el acuerdo. Es lógico que las personas satisfechas con determinado acuerdo estén dispuestas a aceptar acuerdos similares.

MECANISMOS DE DEFENSA

Cuando un solicitante emplea con nosotros la regla de la reciprocidad, nos sitúa ante un enemigo formidable.

Al ofrecernos un favor o una concesión inicial, el peticionario habrá conseguido un poderoso aliado en su campaña por nuestra sumisión. A primera vista, en tal situación nuestra suerte está echada.

Podemos acceder al deseo del solicitante, y sucumbir con ello a la regla de la reciprocidad, o negarnos a lo que se nos pide y cargar el peso de dicha regla sobre nuestro sentido de la justicia y de la obligación.

Debemos rendirnos o sufrir penosas consecuencias. Las perspectivas, en ambos casos, son poco halagüeñas. Pero, afortunadamente, hay otras posibilidades. Conociendo a fondo la naturaleza de nuestro oponente, podemos salir ilesos del campo de batalla de la sumisión o quedar incluso mejor que antes.

Es esencial comprender que el solicitante que recurre a la regla de la reciprocidad (o a cualquier otra arma de influencia) para ganar nuestra sumisión no es el verdadero oponente.

Tal peticionario ha elegido convertirse en un guerrero jujitsu que se alinea con el poder demoledor de la reciprocidad y se limita a liberar esa fuerza ofreciendo un primer favor o concesión. El verdadero oponente es la propia regla. Si no queremos someternos a sus abusos, debemos adoptar las medidas necesarias para atenuar su energía.

Rechazar la regla

¿Qué hacer para neutralizar los efectos de una regla social como la de la reciprocidad? Parece demasiado extendida como para escapar a ella y demasiado fuerte como para dominarla una vez activada.

La respuesta puede estar, entonces, en impedir su activación. Tal vez podamos evitar una confrontación con la regla no permitiendo que el solicitante ponga en marcha esa fuerza contra nosotros.

Tal vez rechazando el favor o la concesión inicial podamos eludir el problema. Pero tal vez no sea así. Declinar invariablemente toda oferta inicial de un favor o un sacrificio hecha por un solicitante funciona mejor en teoría que en la práctica.

El principal problema radica en que es difícil saber, en el momento de su presentación, si tal oferta es honrada o constituye el primer paso de un intento de explotación. Si suponemos siempre lo peor, nunca podremos beneficiarnos de los favores o concesiones legítimas procedentes de individuos que no tienen intención de explotar la regla de la reciprocidad.

Tengo un colega que recuerda con disgusto cómo hirió los sentimientos de su hija de diez años un individuo que utilizó, para no caer en las garras de la regla de la reciprocidad, el método de rechazar una gentileza que la niña le ofrecía.

Los niños de su clase estaban actuando de anfitriones en una fiesta celebrada en la escuela en honor de los abuelos, y la hija de mi amigo se encargaba de entregar a cada visitante una flor a la entrada de la escuela.

El primer hombre al que se acercó con una flor le gruñó: «Guárdatela». Desconcertada, la niña volvió a ofrecerle la flor y lo único que este señor hizo fue preguntarle qué tenía que dar a cambio.

Cuando ella contestó débilmente: «Nada, es un regalo» la miró con incredulidad, insistió en que reconociese «su juego» y pasó de largo.

La niña se sintió tan dolida por el incidente que no pudo acercarse a nadie más y tuvieron que buscarle otra tarea para sustituir a la que le habían asignado y a ella le había ilusionado realizar.

Es difícil saber quién es más censurable, si este individuo insensible o el explotador que había abusado de su tendencia a corresponder a los regalos hasta hacer que su respuesta fuera un agrio rechazo.

Con independencia de quién nos parezca más culpable, la lección es clara. Siempre encontraremos individuos auténticamente generosos y mucha gente dispuesta a jugar limpio con la regla de la reciprocidad en lugar de aprovecharse de ella.

Todas estas personas se sentirán, sin duda, insultadas por quien rechace una y otra vez sus esfuerzos; y ello dará lugar a fricción y aislamiento social. Una política de rechazo indiscriminado no parece, por tanto, muy sensata.

Hay otra solución más prometedora: la que aconseja aceptar las ofertas de los demás únicamente por su esencia y no por lo que representan. Si, por ejemplo, una persona nos ofrece amablemente un favor, podemos muy bien aceptarlo, sabiendo que nos obligamos a corresponder a ese favor en el futuro.

Un compromiso de este tipo no significa que la otra persona vaya a explotarnos por medio de la regla de la reciprocidad. Muy al contrario: es una forma equitativa de participar en la «red de obligaciones» que de tanta utilidad nos ha sido, individual y socialmente, desde el despertar de la humanidad.

Sin embargo, si el favor inicial resulta ser una maniobra, truco o artificio, pensado expresamente para estimular nuestra sumisión y conseguir que correspondamos con un favor mayor, la situación cambia.

Nuestro oponente no es un benefactor, sino un ventajista; y es entonces cuando debemos responder a la acción en esos mismos términos.

Una vez que hemos llegado a la conclusión de que la oferta inicial no es un favor, sino una táctica de sumisión, basta que reaccionemos de una manera acorde con la situación para liberarnos de su influencia.

En la medida en que percibamos la acción como un recurso de sumisión y no como un favor, su autor dejará de contar con la regla de la reciprocidad como aliada:

La regla dice que a los favores se corresponde con favores, no que a cambio de un truco haya que devolver un favor.

Desenmascarar al enemigo

Un ejemplo práctico puede aclarar las cosas. Supongamos que le llama por teléfono una mujer que afirma pertenecer a la agencia local de la Asociación para la Seguridad contra Incendios en el Hogar.

Suponga que le pregunta si está usted interesado en recibir información sobre prevención de incendios en el hogar, ser visitado en su domicilio por un inspector de seguridad contra incendios y recibir un extintor casero, todo ello de forma gratuita.

Supongamos, además, que usted está interesado y concierta una cita para que esa misma tarde uno de los inspectores de la asociación le facilite los servicios mencionados.

Cuando el inspector llega a su casa, le entrega un pequeño extintor de mano y empieza a examinar los posibles riesgos de incendio de su casa. Después le ofrece algo de información, de cierto interés aunque alarmante, sobre los peligros de los incendios en general y hace una valoración de la vulnerabilidad de su casa.

Por último, le sugiere que instale un sistema de alarma contra incendios y se marcha.

Se trata de una sucesión de acontecimientos posible. En algunas ciudades hay asociaciones no lucrativas, constituidas generalmente por personal relacionado con el cuerpo de bomberos que en su tiempo libre realiza inspecciones domiciliarias gratuitas.

Si tales acontecimientos hubieran ocurrido, usted habría recibido claramente un favor del inspector. De acuerdo con la regla de la reciprocidad, usted estaría más dispuesto a devolverle el favor si se encontrase con él en el futuro y lo viese necesitado de ayuda.

Un intercambio de favores de este tipo se inscribiría dentro de la mejor tradición de la regla de la reciprocidad. También es posible, e incluso más probable, una sucesión de acontecimientos similar, aunque con un final distinto.

En lugar de marcharse después de recomendarle que instale un sistema de alarma contra incendios, se lanza a una presentación de ventas encaminada a convencerle a usted de que compre un costoso sistema de prevención de incendios, que se pone en funcionamiento al elevarse excesivamente la temperatura, fabricado por la empresa a la que dicho inspector representa.

Las empresas dedicadas a la venta a domicilio de sistemas domésticos de alarma contra incendios utilizan frecuentemente este procedimiento. Es típico que dichos sistemas —aunque suficientemente efectivos— estén sobrevalora-dos.

Convencidas de la poca familiaridad del usuario con los precios de tales sistemas y de que, si se decide a comprar uno, se sentirá obligado hacia quien le facilitó gratuitamente un extintor y una inspección a domicilio, estas empresas le presionarán a usted para que realice una compra inmediata.

Con esta táctica de la inspección y la información gratuitas se han multiplicado las organizaciones de ventas de sistemas contra incendios por todo el país.[4]

Si, en una situación semejante, usted se diera cuenta de que el motivo primordial de la visita del inspector es venderle un costoso sistema de alarma, la acción inmediata más eficaz sería una sencilla maniobra: realizar un acto mental de redefinición.

Bastaría que definiera todo lo recibido del inspector —extintor, información sobre seguridad, inspección de su hogar— no como un regalo, sino como un recurso de venta, para sentirse libre de rechazar o aceptar la olería sin intervención de la regla de la reciprocidad: un favor sirve para corresponder a otro favor, no a un elemento de una estrategia de ventas.

Si el inspector reacciona a su negativa proponiéndole que, por lo menos, le facilite los nombres de algunos amigos a los que pueda visitar, utilice de nuevo la citada maniobra mental. Defina esta retirada hacia una solicitud menor como lo que usted sabe que es: una táctica de sumisión.

Una vez hecho esto, desaparecerá la presión para dar nombres en correspondencia a la concesión, puesto que la solicitud menor formulada por el inspector no será considerada una verdadera concesión.

Llegado a este punto, libre de estorbos que puedan crearle un falso sentimiento la obligación, puede usted mostrarse tan colaborador o poco colaborador como desee.

Si le apetece, podrá incluso utilizar la propia arma de influencia del inspector contra éste. Recuerde que, de acuerdo con la regla de la reciprocidad, quien actúa de determinada forma merece recibir lo mismo.

Si usted ha llegado a la conclusión de que los obsequios del inspector de prevención de incendios fueron utilizados, no como verdaderos regalos, sino para obtener un beneficio de usted, también usted puede utilizarlos en beneficio propio.

Limítese a aceptar todo lo que el inspector le ofrezca —información sobre seguridad, extintor casero— dele cortésmente las gracias y acompáñele hasta la puerta. Después de todo, la regla de la reciprocidad afirma que, en justicia, los intentos de explotación deben ser explotados.

[4]*En muchas otras operaciones comerciales se utiliza ampliamente la oferta de información gratuita. Las empresas dedicadas al exterminio de plagas domésticas, por ejemplo, han descubierto que la gente que accede a la realización de una inspección gratuita en su domicilio encarga el trabajo a la misma empresa, siempre que esté convencida de que es necesario.*
Aparentemente, se siente obligada a dar el trabajo a la firma que ha prestado el servicio inicial de forma gratuita.

Sabiendo que, por esta razón, es poco probable que tales clientes se informen sobre los precios de la competencia, algunas empresas de control de plagas que carecen de escrúpulos se aprovechan de la situación y elevan el precio de los trabajos conseguidos de esta forma.

RESUMEN

O De acuerdo con lo que afirman sociólogos y antropólogos, una de las normas básicas más ampliamente extendidas en la cultura humana se encarna en la regla de la reciprocidad. Esta regla exige a las personas corresponder a lo que otros les proporcionan.

Al obligar al destinatario de una acción a corresponder a ella en el futuro, permite que un individuo dé algo a otro en la confianza de que no lo pierde. Este sentido de obligación futura contenido en la regla posibilita el desarrollo de diversas formas de relaciones, transacciones e intercambios continuados que resultan social-mente beneficioso.

En consecuencia, todos los miembros de la sociedad aprenden desde la infancia a aceptar esta regla para no exponerse a la desaprobación social.

O La decisión de atender la petición de otro está frecuentemente influida por la regla de la reciprocidad. Una táctica muy provechosa, la favorita de ciertos profesionales de la sumisión, consiste en dar algo para pedir después un favor a cambio.

Que esta táctica se pueda explotar se debe a tres características de la regla de la reciprocidad. En primer lugar, es una regla extremadamente poderosa y a menudo se impone a la influencia de otros factores que normalmente determinan que se acceda a una solicitud.

En segundo lugar, es una regla aplicable incluso a favores iniciales no solicitados, con lo que reduce nuestra capacidad para decidir con quién queremos estar en deuda y pone en manos de otros esta elección.

Finalmente, esta regla puede estimular los intercambios poco equitativos; para librarse de la incómoda sensación de estar en deuda, un individuo accederá a menudo a realizar un favor sustancialmente mayor que el recibido.

U Otra de las vías por las que la regla de la reciprocidad puede aumentar la sumisión constituye una simple variación sobre el tema básico: en lugar de realizar un favor inicial que incite a corresponder con otro favor, un individuo puede hacer una concesión inicial que incite a corresponder con otra concesión.

Hay un procedimiento de sumisión, la técnica denominada de rechazo y retirada, que se basa en la presión para corresponder a las concesiones. Partiendo de una petición extrema, que con toda seguridad va a ser rechazada, el solicitante puede retroceder provechosamente hasta una petición menor (la que en realidad deseaba desde el principio) con una elevada probabilidad de que sea aceptada, porque la presenta como una concesión.

Las investigaciones realizadas indican que, aparte de aumentar la probabilidad de que una persona acceda a una petición, la técnica de rechazo y retirada aumenta asimismo la probabilidad de que una persona realice lo que se le ha solicitado y acceda a solicitudes similares en el futuro.

O Nuestra mejor defensa frente al uso de la reciprocidad como instrumento de sumisión no es rechazar sistemáticamente todas Lis olerías iniciales que nos hagan, sino aceptar de buena fe los favores o concesiones iniciales, y mantenernos en guardia para poder redefinirlos como argucias en caso de que posteriormente se demuestre que lo son.

Una vez redefinidos tales favores o concesiones, dejaremos de sentir la necesidad de corresponder a ellos con un favor o concesión por nuestra parte.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué es la regla de la reciprocidad? ¿Por qué es tan poderosa en nuestra sociedad?

2. ¿Cuáles son las tres características de la regla de la reciprocidad que la hacen tan explotable por los profesionales de la sumisión?

3. Describa cómo ¡lustra el estudio de Regan cada una de las características explotables de la regla.

4. ¿Cómo se utiliza en la técnica de rechazo y retirada la presión sobre la reciprocidad para aumentar la sumisión?

5. ¿Por qué aumenta la técnica de rechazo y retirada la predisposición de las personas a cumplir los acuerdos y (o) a ofrecerse voluntariamente para futuros favores?

6. Suponga que está usted buscando un profesor que dedique una hora a ayudarle a preparar un examen. Escriba un guión indicando cómo utilizaría la táctica de rechazo y retirada para aumentar la probabilidad de sumisión a su petición. ¿Qué tendría que procurar evitar al formular su primera petición?

CAPITULO TRES
Compromiso y coherencia
Fantasmas de la mente

En un estudio realizado por dos psicólogos canadienses (Knox e Inkster, 1968) se puso de manifiesto una peculiaridad relacionada con el comportamiento de los aficionados a las carreras de caballos:

Inmediatamente después de depositar sus apuestas se sienten mucho más confiados que antes en las posibilidades de victoria de los caballos elegidos. Es evidente que nada ha modificado dichas posibilidades:

Siguen siendo el mismo caballo, la misma pista y el mismo hipódromo pero, en la mente de los apostantes, las perspectivas de que gane el caballo elegido aumentan significativamente una vez realizada la apuesta.

Aunque a primera vista parezca incomprensible, este cambio espectacular tiene su razón de ser en una de las armas de influencia social habituales. Al igual que las demás, esta arma de influencia está profundamente arraigada en nosotros y dirige nuestras acciones con silenciosa fuerza.

No es otra que nuestro deseo, casi obsesivo, de ser (y parecer) coherentes con lo ya hecho. Una vez que hemos realizado una elección o adoptado una postura, encontramos presiones personales e interpersonales que nos impulsan a ser consecuentes con el compromiso asumido. Estas presiones nos obligan a responder de una forma que justifique nuestra decisión anterior.

Treinta segundos antes de depositar su apuesta, los espectadores del hipódromo estaban indecisos e inseguros; treinta segundos después se sentían mucho más optimistas y seguros de sí mismos. El acto de llegar a una decisión final —en este caso, apostar por un caballo— había sido el factor crítico.

Una vez adoptada una posición, la necesidad de coherencia impulsaba a los apostantes a adaptar sus sentimientos y opiniones a lo que acababan de hacer. Simplemente se convencían a sí mismos de que habían elegido bien y, sin duda, se sentían mejor.

Para que no pensemos que el autoengaño es exclusivo de los aficionados a las carreras de caballos, examinaremos la historia de mi vecina Sara y su novio Tim. Se conocieron en el hospital donde él trabajaba como técnico en rayos X y ella como experta en nutrición.

Estuvieron saliendo una temporada, incluso después de que Tim perdiera su empleo, y finalmente empezaron a vivir juntos. Las cosas nunca fueron perfectas para Sara: quería que Tim se casase y dejase la bebida, pero Tim rechazaba ambas ideas.

Después de un período conflictivo especialmente difícil, Sara puso fin a la relación y Tim se marchó. Al poco tiempo, un antiguo novio de Sara regresó a la ciudad después de varios años de ausencia y la llamó.

Empezaron a verse y poco después se comprometieron e hicieron planes de boda. Habían llegado incluso a fijar la fecha y a enviar las invitaciones cuando llamó Tim. Se había arrepentido y quería volver a vivir con Sara, quien le comunicó sus proyectos.

Él le rogó que cambiase de opinión; quería volver a estar con ella, como antes. Sara le respondió que no quería volver a vivir así. Tim le ofreció incluso casarse con ella, pero Sara siguió diciendo que prefería al otro chico.

Finalmente Tim se comprometió a dejar la bebida si ella cedía. Convencida de que, en tales condiciones, Tim tenía ventaja, Sara cedió, rompió su compromiso, canceló la boda, anuló las invitaciones y permitió a Tim volver junto a ella.

Al mes siguiente Tim le dijo a Sara que, después de todo, no creía necesario dejar la bebida; un mes más tarde decidió que era mejor «esperar un poco» para casarse. Han transcurrido dos años desde entonces; Tim y Sara continúan viviendo juntos, exactamente igual que antes.

Tim sigue bebiendo sin pensar en casarse, pero Sara nunca había estado tan dedicada a él como ahora. Dice que, al verse obligada a elegir, se dio cuenta de que Tim ocupa realmente el primer puesto en su corazón.

Cuando eligió a Tim frente al otro novio se convirtió en una mujer más feliz, aunque nunca se cumplieran las condiciones bajo las cuales hizo su elección. Está claro que quienes apuestan en las carreras de caballos no son los únicos que tienen predisposición a creer en lo correcto de una difícil elección una vez realizada ésta.

Ciertamente, todos nos engañamos de vez en cuando para que nuestros pensamientos y creencias sean coherentes con lo que ya hemos hecho o decidido (Conway y Ross, 1984; Goethals y Reckman, 1973).

OTRA RESPUESTA AUTOMÁTICA

Los psicólogos comprendieron hace tiempo la fuerza que tiene el principio de la coherencia en la dirección de la acción humana. Destacados teóricos como León Festinger (1957), Fritz Heider (1946) y Theodore Newcomb (1953) contemplaron el deseo de coherencia como motivador central de nuestro comportamiento.

¿Tiene esta tendencia a ser consecuentes tanta fuerza como para obligarnos a hacer cosas que habitualmente no estaríamos dispuestos a hacer? Sin duda. El deseo de ser (y parecer) coherentes constituye un arma de influencia social muy potente que a menudo nos lleva a actuar en clara contradicción con nuestros propios intereses.

Para comprender por qué es la coherencia un motivo tan poderoso, debemos admitir que en la mayoría de las circunstancias es un bien apreciado. La incoherencia suele verse como un rasgo indeseable de personalidad (Allgeier, Byrne, Brooks y Revnes, 1979; Asch, 1946).

La mujer que cambia de opinión una y otra vez es considerada superficial y poco inteligente. Al hombre fácilmente influenciable en sus opiniones se le tacha de indeciso y débil de voluntad. A las personas cuyas creencias, palabras y acciones no concuerdan se las considera confusas, falsas o desequilibradas.

Por el contrario, un alto grado de coherencia se asocia normalmente con la fuerza personal e intelectual. Es la esencia de la lógica, la racionalidad, la estabilidad y la honradez.

Por tanto, la coherencia personal se valora mucho en nuestra cultura; y está bien que así sea. Nos proporciona una razonable y ventajosa orientación en el mundo. La mayor parte de las veces nos irá mucho mejor si nuestro planteamiento de las cosas es coherente. Sin coherencia, nuestra vida será difícil, errática e inconexa.

La solución rápida

Puesto que la coherencia redunda tan claramente en nuestro favor, adquirimos la costumbre de ser consecuentes de forma automática aun en situaciones en las que no es sensato comportarse así. Cuando surge irreflexivamente, la coherencia puede resultar desastrosa; pero incluso cuando es ciega tiene atractivo.

En primer lugar, y al igual que la mayoría de las demás formas de respuesta automática, ofrece un atajo a través de las complejidades de la vida moderna. Una vez que nos hemos formado una opinión sobre algunos temas, gracias a la tenaz coherencia podemos permitirnos el lujo de no rompernos la cabeza nunca más con ellos.

Ya no necesitamos desentrañar la maraña de información con que nos encontramos a diario para identificar los hechos relevantes; no tenemos que gastar nuestra energía mental en sopesar los pros y los contras; no tenemos que adoptar más decisiones difíciles.

Todo lo que tenemos que hacer cuando nos enfrentamos con esos temas es recurrir a la coherencia y de inmediato sabemos qué creer, decir o hacer. Simplemente tenemos que creer, decir o hacer lo que sea coherente con nuestra decisión anterior.

No hay que menospreciar el atractivo de este lujo. Nos permite disponer de un método cómodo, fácil y eficaz para enfrentarnos a complejidades de la vida diaria que exigen un considerable gasto de energía y capacidad mental.

No es difícil comprender por qué la coherencia automática es una reacción difícil de reprimir. Nos ofrece un modo de evadirnos de los rigores de la reflexión constante. Como señala sir Joshua Reynolds:

«No hay medio al que el hombre no recurra para evitarse el trabajo de pensar.» Poniendo en marcha la coherencia podemos ocuparnos de nuestros asuntos, felizmente liberados de la obligación de pensar demasiado.

Una torre de marfil

La coherencia mecánica presenta además otro atractivo más perverso. A veces no es el esfuerzo del trabajo mental lo que nos hace rehuir la reflexión, sino las graves consecuencias de esa actividad.

En ocasiones es el conjunto de respuestas claramente odiosas e inoportunas que obtenemos de la reflexión lo que provoca nuestra pereza mental. Hay cosas inquietantes de las que preferiríamos no darnos cuenta.

Al tratarse de un método de respuesta programado e irreflexivo, la coherencia automática nos pone a salvo de realidades fastidiosas. Protegidos por la muralla de nuestra rígida coherencia, nos hacemos impermeables a los asaltos de la razón.

Una tarde, en una conferencia de presentación ofrecida por un programa de Meditación Trascendental, fui testigo de un claro ejemplo de la manera en que se esconde la gente tras los muros de la coherencia para protegerse de las molestas consecuencias de la reflexión. La conferencia en cuestión estaba presidida por dos jóvenes muy serios y tenía como objetivo reclutar nuevos miembros para el programa.

MEDITACIÓN
NUEVAS CUMBRES

Seminarios gratuitos los miércoles y viernes, sólo a las 8 de la tarde, en el edificio University Science, aula 001. La inscripción para las clases podrá realizarse al finalizar el seminario



Figura 3.1
Una conciencia más elevada

Para los anuncios de este tipo fue un serio revés la sentencia dictada en 1987 contra un programa de meditación trascendental denunciado por un individuo que, contrariamente a lo prometido, no consiguió levitar (Kropinski contra la Maharishi International University y el TM World Plan Executive Council).

Los dos hombres afirmaban que el programa ofrecía una forma exclusiva de meditación (MT) que pondría a nuestro alcance toda suerte de cosas deseables, desde la simple paz interior hasta capacidades más espectaculares —como volar o pasar a través de las paredes— en las etapas más avanzadas (y más caras).

Había decidido asistir a la reunión para observar las tácticas de sumisión utilizadas en conferencias de reclutamiento de este tipo; me acompañaba un amigo interesado en el tema, un profesor universitario especializado en estadística y lógica simbólica.

A medida que la reunión avanzaba y los conferenciantes explicaban la teoría en que se basa la Meditación Trascendental, observé que mi amigo —hombre lógico— estaba cada vez más inquieto. Parecía molesto y se movía constantemente en su asiento, hasta que no puedo resistir más.

Cuando los conferenciantes abrieron el turno de preguntas, mi amigo levantó la mano y con amabilidad, aunque con firmeza, rebatió punto por punto la presentación que acabábamos de oír.

En menos de dos minutos señaló todas las contradicciones, incoherencias y debilidades de la compleja argumentación de los conferenciantes. El efecto que produjo sobre éstos fue arrollador.

Después de un confuso silencio, uno de los conferenciantes intentó una débil réplica, para detenerse a los pocos minutos a consultar con su compañero y finalmente admitir que los argumentos de mi amigo eran sólidos y «requerían un estudio más amplio.»

Aún más interesante para mí fue el efecto de la intervención de mi amigo sobre el auditorio. Al final del turno de preguntas, los dos conferenciantes se encontraron con una masa de asistentes a la conferencia que abonaba los 75 dólares de inscripción en el programa de MT.

Los reclutadores, entre risitas contenidas y encogimientos de hombros, daban muestras de gran perplejidad. Después de un claro y embarazoso hundimiento de su presentación, la reunión se había convertido inexplicablemente en un gran éxito, y producía elevados niveles de aceptación entre el auditorio.

Bastante asombrado, atribuí la reacción de los asistentes a que éstos no habían comprendido la lógica de los argumentos de mi amigo. Lo que ocurrió, sin embargo, resultó ser exactamente lo *contrario*.

Fuera ya de la sala de conferencias, se nos acercaron tres asistentes de los que habían pagado su inscripción inmediatamente después de la charla. Querían saber por qué habíamos participado en aquella sesión.

Se lo explicamos y les formulamos esa misma pregunta. Uno de ellos era un aspirante a actor que quería triunfar en su profesión a toda costa, y había asistido a la reunión para averiguar si la MT le permitiría alcanzar el autocontrol necesario para dominar su arte; los reclutadores le habían asegurado que así sería.

El segundo de ellos era una mujer que tenía graves problemas de insomnio y rondaba en que la MT le proporcionaría un método de relajación que le ayudaría a dormir sin dificultad toda la noche.

El tercero, que actuó como portavoz de los otros dos, tenía también un problema relacionado con el sueño. Sus estudios iban mal porque aparentemente no tenía suficiente tiempo para estudiar; había ido a la reunión para ver si la MT le ayudaba a reducir el número de horas de sueño que necesitaba.

Así podría dedicar ese tiempo a estudiar. Es interesante señalar que los reclutadores le dijeron, al igual que a la mujer insomne, que con las técnicas de MT se resolvería su problema.

Convencido todavía de que estas tres personas se habían inscrito en el programa porque no habían comprendido las objeciones expuestas por mi amigo, empecé a hacerles preguntas sobre algunos aspectos de su argumentación.

Con gran sorpresa, descubrí que habían comprendido sus comentarios muy bien; demasiado bien incluso. Fue precisamente lo lógico de la argumentación lo que les llevó a inscribirse inmediatamente en el programa.

El portavoz lo expresó a la perfección: «No pensaba entregar ningún dinero esta misma noche, porque estoy casi sin blanca; iba a esperar a la próxima reunión. Pero cuando su amigo comenzó a hablar, me di cuenta de que si no pagaba ahora, me iría a casa, empezaría a pensar en lo que había dicho y nunca me inscribiría.»

De repente, las cosas empezaban a cobrar sentido. Me encontraba frente a personas con problemas reales, que buscaban desesperadamente una forma de resolverlos. En su búsqueda, según los conferenciantes, habían hallado una posible solución en la MT. Acuciados por la necesidad, deseaban creer que la MT era la respuesta.

En ese momento mi amigo había introducido la voz de la razón para demostrar que la teoría en que se basaba su recién encontrada solución era errónea. Y había cundido el pánico. Era necesario hacer algo enseguida, antes de que la lógica interviniera y volviera a dejarlos sin esperanza.

Hacían falta muros para protegerse de la razón, sin importar que la fortaleza que iba a construirse fuera absurda. « ¡Rápido, un lugar donde resguardarnos del pensamiento! Aquí está mi dinero. Me ha salvado en el último momento.

No necesito volver a pensar en los problemas.» La decisión estaba tomada y, a partir de entonces, podría recurrirse a la coherencia siempre que fuese necesario: « ¿MT? Estoy seguro de que me ayudará; naturalmente que espero continuar; claro que creo en la MT.

Si no, no habría puesto mi dinero, ¿verdad?» ¡Qué gran consuelo el de la coherencia irreflexiva! «Descansar aquí sólo un momento; es mucho mejor que la preocupación y la tensión de la búsqueda.»

Jugar al escondite

Si, como parece, la coherencia automática actúa como un escudo frente al pensamiento, no debería sorprendernos que pueda ser explotada por quienes preferirían que respondiéramos a sus peticiones sin pensar.

Para los oportunistas, que se beneficiarían de una reacción mecánica e irreflexiva a sus peticiones, nuestra tendencia a la coherencia automática es una mina de oro.

Son tan astutos a la hora de hacernos poner en funcionamiento la coherencia automática para su propio beneficio, que rara vez nos damos cuenta de ello. En el mejor estilo jujitsu, estructuran de tal modo sus acciones con nosotros, que nuestra propia necesidad de ser coherentes redunda directamente en su provecho.

Determinados grandes fabricantes de juguetes recurren a un planteamiento de este tipo para paliar el problema creado por la estacionalidad de las compras. La época de mayor demanda de juguetes son, naturalmente, las vacaciones de Navidad.

Los fabricantes de juguetes obtienen sustanciosos beneficios en ese período. El problema está en que las ventas de juguetes caen en picado durante los meses siguientes.

Los consumidores han agotado su presupuesto de juguetes y muestran gran resistencia a las súplicas de sus hijos. Incluso los niños que cumplen años poco después de estas fechas reciben menos juguetes, porque todavía está reciente el exceso de gastos de las fiestas.

Por tanto, los fabricantes de juguetes se encuentran en un dilema: ¿cómo mantener elevado el nivel de ventas durante la época de máxima demanda y, al propio tiempo, conservar un nivel saludable en los meses siguientes? La dificultad no radica, desde luego, en convencer a nuestros insaciables retoños de que deben desear constantemente nuevas diversiones.

Unos cuantos anuncios de televisión, estratégicamente programados junto a los dibujos animados de la mañana del sábado, provocarán la acostumbrada avalancha de peticiones, gimoteos y zalamerías por parte de los niños, con independencia de la época del año. No, el problema no está en motivar a los niños para que deseen más juguetes después de Navidad.

El problema está en motivar a unos padres con los bolsillos vacíos por las fiestas para que compren otro juguete a sus hijos, por lo demás ya bien provistos. ¿Qué podrían hacer los fabricantes de juguetes para provocar esa improbable conducta?

Algunos han probado a lanzar grandes campañas de publicidad y otros han reducido los precios durante el período de escasez de demanda, pero ninguno de estos recursos habituales de ventas ha tenido éxito.

Además de ser costosas, ambas tácticas han resultado ineficaces para aumentar las ventas hasta los niveles deseados. Los padres no están de humor para comprar juguetes y la influencia de la publicidad o de la reducción de precio no basta para vencer su férrea resistencia.

Unos grandes fabricantes creen haber encontrado, sin embargo, una solución. Es muy ingeniosa y no requiere más que un gasto normal en publicidad y tener en cuenta la gran fuerza de la necesidad de coherencia.

Mi primer contacto con el funcionamiento de la estrategia de los fabricantes de juguetes tuvo lugar cuando caí en ella, primero una vez y luego otra, dada mi propensión a dejarme convencer.

Estábamos en enero y me encontraba en la mayor tienda de juguetes de la ciudad. Tras haber comprado allí demasiados regalos para mi hijo el mes anterior, me había jurado no volver a entrar en mucho tiempo.

Sin embargo, estaba de nuevo en aquel lugar diabólico y a punto de comprar otro costoso juguete para mi hijo: un gran circuito de carreras eléctrico. Mientras lo contemplaba me encontré con un antiguo vecino que estaba comprando ese mismo juguete para su hijo.

Lo curioso era que casi no nos habíamos vuelto a ver desde que el año anterior habíamos coincidido en esa misma tienda, comprando ambos costosos regalos para nuestros hijos; en aquella oportunidad se trataba de un robot que hablaba y andaba.

Nos reímos de la extraña casualidad de vernos sólo una vez al año y en el mismo lugar, la misma época y haciendo lo mismo. Unas horas más tarde comenté esta coincidencia con un amigo que había trabajado en el sector del juguete.

—No se trata de una coincidencia —me dijo con tono malicioso.

— ¿Qué quieres decir?

—Mira —respondió—. Voy a hacerte unas cuantas preguntas sobre el circuito de carreras que compraste este año. ¿Le prometiste a tu hijo que se lo comprarías por Navidad?

—Sí, Christopher lo había visto anunciado en los programas de dibujos animados de los sábados por la mañana. Yo vi un par de anuncios y lo encontré divertido; así que acepté.

—Primer tanto —anunció. Y prosiguió—. Ahora viene mi segunda pregunta: cuando fuiste a comprarlo, ¿te encontraste con que se había agotado en todas las tiendas?

—Sí, así fue. Me dijeron que ya habían hecho el pedido pero no sabían cuándo recibirían más. Así que tuve que comprar a Christopher otros juguetes para sustituir al circuito de carreras. Pero, ¿cómo sabes tú todo esto? —le pregunté.

—Segundo tanto —contestó. Y añadió— Permíteme que te haga otra pregunta: ¿no te ocurrió lo mismo el año anterior con el robot?

—Espera..., pues es verdad. Ocurrió exactamente lo mismo. Es increíble. ¿Cómo lo has sabido?

—No es que tenga poderes mentales, sino que simplemente sé cómo aumentan sus ventas de enero algunos fabricantes. Comienzan antes de Navidad con atractivos anuncios en televisión de ciertos juguetes especiales.

Los niños, naturalmente, quieren lo que ven y consiguen que sus padres les prometan que se lo van a comprar por Navidad. Y es entonces cuando entra en juego la genialidad del plan de estas empresas: hacen llegar a las tiendas *menos* juguetes de los que los padres se han comprometido a comprar.

Llegado el momento, la mayoría de los padres descubren que ese juguete se ha agotado y se ven obligados a sustituirlo por otros de igual valor. Los fabricantes de juguetes tienen buen cuidado de suministrar a los almacenes sustitutivos en abundancia.

Luego, pasada la Navidad, vuelven a emitir publicidad de los juguetes especiales; consiguen que los niños los deseen con más fuerza que nunca y corran a decir entre gimoteos a sus padres:

«Lo prometiste, lo prometiste», y los adultos van a regañadientes hasta la tienda para hacer honor a la palabra dada.

—Y allí se encuentran —añadí yo, que empezaba a sentirme indignado— con otros padres a los que no han visto en un año y que han caído en la misma trampa, ¿no es cierto?
—Así es. Pero, ¿dónde vas ahora?
—A devolver el circuito de carreras a la tienda. —Me sentía tan molesto que casi estaba gritando.
—Espera. Piensa un poco. ¿Por qué lo compraste esta mañana?
—Por no defraudar a Christopher y porque quería enseñarle que las promesas deben cumplirse.
— ¿Y ha cambiado algo de eso? Si devuelves ahora el juguete tu hijo no comprenderá por qué. Sólo sabrá que has roto la promesa que le hiciste. ¿Es eso lo que quieres?
—No, —contesté suspirando— supongo que no.

Así que, lo que me estás diciendo es que los fabricantes de juguetes duplicaron sus beneficios a mi costa los dos últimos años y yo ni siquiera lo sabía; y ahora que lo sé, sigo cogido en la trampa: en la de mis propias palabras.

¿No es éste el tercer tanto?

—Sí —respondió—. Estás eliminado.

EL COMPROMISO ES LA CLAVE

Una vez que nos damos cuenta del formidable poder de la coherencia para dirigir la acción humana, surge de inmediato una importante pregunta práctica: ¿Cómo se desencadena esa fuerza? Los psicólogos sociales creen conocer la respuesta: el compromiso.

Si soy capaz de conseguir que usted asuma un compromiso (es decir, que adopte una postura y la manifieste) habré preparado el terreno para que, de forma automática e irreflexiva, actúe en consecuencia con ese compromiso previo.

Una vez adoptada una postura, hay una tendencia natural a comportarse en estricta consonancia con ella.

Como ya hemos visto, los psicólogos sociales no son los únicos en comprender la relación que existe entre compromiso y coherencia.

Prácticamente todos los profesionales de la sumisión utilizan con nosotros la estrategia del compromiso, cuyas diversas modalidades tienen como objetivo común impulsarnos a emprender una acción o a formular una afirmación que más tarde nos obligue a la sumisión por medio de la presión de la coherencia.

Los procedimientos orientados a crear un compromiso adoptan distintas formas: unos son absolutamente directos y otros se cuentan entre las tácticas de sumisión más sutiles que podamos encontrar.

Tomemos como ejemplo de estos últimos el utilizado por Jack Stanko, director de ventas de coches usados en un concesionario de automóviles de Albuquerque.

Durante una sesión dedicada a la comercialización de coches usados en la convención de la Asociación Nacional de Concesionarios de Automóviles celebrada en San Francisco en 1985, aconsejaba lo siguiente a un centenar de concesionarios: «Consiga que el cliente dé su conformidad por escrito.

Apóyese en el dinero. Controle la operación. Pregunte al cliente si compraría el coche en ese mismo momento si el precio fuera el correcto. Oblíguele a concretar» (Rubinstein, 1985).

Es evidente que el señor Stanko —experto en la materia— cree que el camino para conseguir la sumisión de los clientes pasa por el compromiso de éstos.

Las prácticas para lograr un compromiso pueden ser bastante más refinadas sin perder por ello efectividad. Suponga, por ejemplo, que desea usted incrementar el número de personas de su vecindad dispuestas a pedir donativos de puerta en puerta para la institución benéfica que usted prefiera.

Sería prudente que analizara el planteamiento adoptado por el psicólogo social Steven J. Sherman. Visitó a una muestra de residentes en Bloomington (Indiana) como parte de una encuesta que estaba realizando y les preguntó cuál sería su respuesta si alguien les pidiera que dedicaran tres horas a hacer una colecta para la Sociedad Americana de Lucha contra el Cáncer.

No queriendo mostrarse poco caritativos ante el encuestador o ante sí mismos, muchos de ellos afirmaron que se ofrecerían voluntarios. La consecuencia de este sutil compromiso fue un aumento del 700 por 100 en el número de voluntarios cuando, pocos días después, les visitó un representante de la citada sociedad para pedirles que recaudaran fondos en el vecindario (Sherman, 1980).

Son muchas las respuestas a la pregunta de dónde radica la efectividad de un compromiso. En la capacidad de un compromiso para guiar nuestro comportamiento futuro intervienen numerosos factores. Un amplio programa proyectado para crear sumisión ilustra con claridad cómo actúan varios de ellos.

Lo más notable de este programa es que empleó sistemáticamente tales factores hace algunas décadas, mucho antes de que la investigación científica hubiera permitido identificarlos.

Durante la guerra de Corea, muchos soldados americanos fueron a parar a campos de prisioneros de guerra dirigidos por comunistas chinos. Desde el principio del conflicto había quedado claro que los chinos trataban a los prisioneros de modo muy distinto a como lo hacían sus aliados de Corea del Norte, partidarios estos últimos de la violencia y los castigos feroces para conseguir la sumisión.

Evitando en todo momento cualquier signo de brutalidad, los comunistas chinos emprendieron la denominada «política indulgente», que era en realidad un refinado ataque psicológico contra los cautivos. Terminada la guerra, psicólogos estadounidenses interrogaron intensamente a los prisioneros liberados para determinar qué había ocurrido.

La investigación psicológica tuvo lugar, en parte, a causa del éxito inquietante del programa chino en algunos aspectos.

Los chinos, por ejemplo, eran muy eficaces a la hora de conseguir de los estadounidenses información sobre sus compañeros, en marcado contraste con el comportamiento que habían tenido los prisioneros estadounidenses en la segunda Guerra Mundial.

Por esta razón, entre otras, se descubrieron rápidamente los planes de fuga y los intentos en este sentido resultaron casi siempre infructuosos.

«Cuando alguien se fugaba», señaló el psicólogo Edgar Schein (1956), uno de los principales investigadores estadounidenses del programa de adoctrinamiento practicado,

«Habitualmente los chinos recuperaban al fugado con toda facilidad ofreciendo un saco de arroz a quien lo hiciese regresar». Se dice que prácticamente todos los prisioneros estadounidenses de los campos chinos colaboraron con el enemigo de una u otra forma.[1]

Analizando el programa del campo de prisioneros, se observa que los chinos se apoyaron fundamentalmente en las presiones ejercidas por el compromiso y la coherencia para conseguir la deseada sumisión de los cautivos.

'Es importante destacar que la colaboración no fue siempre intencionada. Los investigadores estadounidenses definieron la colaboración como «cualquier comportamiento que ayudase al enemigo»; de este modo, abarcaba actividades tan diversas como firmar peticiones de paz, hacer recados, dirigir llamamientos por radio, aceptar favores especiales, hacer falsas confesiones, informar sobre compañeros, divulgar información militar, etc.



©1986 United Feature Syndicate, Inc.
Figura 3.2
Empezar desde abajo

El primer problema que debieron afrontar fue el de hallar la forma de conseguir de los estadounidenses un principio de colaboración. Los prisioneros habían sido entrenados para no facilitar información alguna, aparte del nombre, el rango y el número.

Sin recurrir a la violencia física, ¿cómo podían conseguir los guardianes que esos hombres les proporcionaran información militar, delataran a sus compañeros o denunciaran públicamente a su país? La respuesta china fue sencilla: empezar desde abajo.

Así, por ejemplo, a los prisioneros se les pedía con frecuencia que hicieran declaraciones de un leve matiz antiestadounidense o procomunistas que aparentemente carecían de trascendencia («Estados Unidos no es un país perfecto.» «En los países comunistas no existe el problema del desempleo.»)

Sin embargo, una vez que habían atendido estas peticiones menores, los prisioneros se sentían obligados a acceder a otras relacionadas con ellas y de mayor contenido.

A un hombre que llegara a coincidir con el autor del interrogatorio en que Estados Unidos no es un país perfecto, se le pediría a continuación que señalase algunos ejemplos de ello y luego que confeccionase una lista con todos esos «problemas de América» y la firmara.

Más adelante se le pediría que leyera esa lista en una reunión de grupo con otros prisioneros. «Después de todo,» le dirían, «esto es lo que realmente piensas, ¿verdad?». Un poco más adelante podrían pedirle incluso que redactase un escrito en el que ampliara la lista y tratara los problemas con mayor detalle.

Tal vez los chinos utilizaran entonces su nombre y su escrito en un programa de radio antiestadounidense, emitido no sólo en ese campo de prisioneros, sino también en lodos los demás de Corea del Norte, y captado por las fuerzas estadounidenses destacadas en Corea del Sur.

De repente, el prisionero se encontraba con que era un «colaborador» y había prestado ayuda y apoyo al enemigo.

Consciente de haber redactado aquel escrito sin grandes amenazas ni coacciones, ese hombre cambiaría en muchos casos su propia imagen para hacerla coherente con su acción y con la etiqueta de «colaborador», lo que daría lugar a nuevos y más amplios actos de colaboración.

De este modo, mientras «sólo unos pocos hombres consiguieron evitar toda colaboración» según Schein, «la mayoría colaboraron en uno u otro momento haciendo cosas en apariencia triviales que los chinos eran capaces de aprovechar en su propio beneficio... Resultó ser un método especialmente eficaz para sonsacar confesiones, autocríticas e información durante los interrogatorios» (1956).

Si los chinos conocen la sutil fuerza de este método, no es sorprendente que otros grupos interesados en la sumisión sean también conscientes de su utilidad. Las organizaciones benéficas, por ejemplo, emplean a menudo la intensificación progresiva de los compromisos para obtener favores importantes.

Se ha demostrado que con compromisos iniciales triviales, como aceptar responder a un cuestionario, se puede iniciar un «impulso de sumisión» que induzca posteriormente a actos de abnegación tan dolorosos como puede ser una donación de médula ósea (Sehwartz, 1970).

Muchas organizaciones comerciales emplean habitualmente este planteamiento. La estrategia de ventas consiste en conseguir pedidos importantes empezando por otros menores.

Cualquier venta pequeña servirá, porque la finalidad de las transacciones menores no es el beneficio, sino el compromiso, del cual se espera que surjan compras posteriores mucho mayores de modo natural. En un artículo de la revista económica American Salesman se resume muy bien el planteamiento:

La idea general es preparar el camino para una distribución de toda la línea empezando por un pedido pequeño...

Mírelo así: cuando alguien le firma un pedido de mercancía, aunque el beneficio que usted obtenga sea tan reducido que apenas le compense el tiempo y el esfuerzo empleados en la visita, esa persona deja de ser un consumidor potencial para convertirse en un cliente real (Green, 1965).

La táctica de partir de una petición pequeña para llegar a la aceptación final de solicitudes mayores relacionadas con ella tiene un nombre: técnica del pie en la puerta.

Los expertos en ciencias sociales descubrieron su efectividad en 1966, cuando los psicólogos Jonathan Freedman y Scott Fraser publicaron un sorprendente conjunto de datos, correspondiente a un experimento en el cual uno de los investigadores, camuflado como colaborador desinteresado, había recorrido de puerta en puerta un lujoso barrio de California haciendo una petición absurda a los propietarios de las viviendas.

Les pedía que autorizasen la instalación de una valla publicitaria de contenido cívico-social en el jardín de su casa. Para que se hicieran una idea de como quedaría, les enseñaba una fotografía de una bonita casa oculta detrás de un cartel enorme y muy poco atractivo que decía: «CONDUZCA CON CUIDADO».

Aunque, lógicamente, la mayoría de los residentes en la zona rechazaron la petición (sólo un 17 por 100 la atendieron), determinadas personas tuvieron una reacción muy favorable. Dentro de ese grupo, el 76 por 100 de los propietarios accedieron a que se utilizara su jardín.

La razón primordial de esta sorprendente aceptación está relacionada con un acontecimiento ocurrido dos semanas antes: estos individuos se habían comprometido a conducir con mayor prudencia.

Otro colaborador desinteresado había llamado a su puerta y les había pedido que colocaran en su jardín un pequeño cuadrado de ocho centímetros de lado que decía: «AL VOLANTE, SEA PRUDENTE».

Se trataba de una petición tan insignificante que casi todos los propietarios de viviendas habían accedido a ello, pero sus efectos fueron enormes. Por haber atendido inocentemente una solicitud previa trivial, estos individuos estaban decididos a atender otra similar pero de un tamaño incomparablemente mayor.

Freedman y Fraser no se detuvieron ahí. Pusieron en práctica un procedimiento ligeramente distinto con otra muestra de propietarios, pidiéndoles que firmaran una petición en favor de la conservación de la belleza de California.

Naturalmente casi todos firmaron, puesto que a la belleza del país, como a la eficiencia del gobierno o a la atención médica de las embarazadas, nadie se opone.

Después de dos semanas de espera, Freedman y Fraser enviaron a un nuevo «colaborador desinteresado» que pidiera a esos mismos propietarios su autorización para colocar en el jardín el enorme cartel con el mensaje «CONDUZCA CON CUIDADO». En algunos aspectos, la respuesta de estos propietarios fue la más sorprendente de las obtenidas en el estudio.

Aproximadamente la mitad de ellos aceptaron la instalación de la valla publicitaria, aun cuando el pequeño compromiso que habían asumido dos semanas antes nada tenía que ver con la conducción y se refería a un tema de interés público completamente distinto: el embellecimiento de California.

En un primer momento, a Freedman y Fraser les desorientaron sus descubrimientos. ¿Por qué algo tan insignificante como firmar una petición en favor del embellecimiento de California había predispuesto a la gente a realizar un favor distinto y mucho más importante?

Después de estudiar y descartar otras explicaciones, Freedman y Fraser dieron con la que resolvía el enigma: la firma de la primera petición cambió la opinión que esos individuos tenían de sí mismos.

Se vieron como ciudadanos responsables que actuaban de acuerdo con sus principios cívicos. Cuando dos semanas más tarde se les solicitó otro servicio público (colocar en su jardín el letrero «CONDUZCA CON CUIDADO») aceptaron realizarlo para ser consecuentes con la nueva imagen que se habían forjado de sí mismos. Según Freedman y Fraser:

Tal vez se produzca un cambio en los sentimientos personales con respecto a la acción y la participación. Una vez que el individuo ha accedido a una petición, su actitud puede cambiar; puede convertirse, a sus propios ojos, en el tipo de persona que hace esta clase de cosas, que accede a peticiones hechas por desconocidos, que toma parte en cosas en las que cree, que coopera en las causas nobles.

Lo que puede enseñarnos, por tanto, el estudio de Freedman y Fraser es a ser muy cuidadosos a la hora de acceder a peticiones triviales.

Tal aceptación puede aumentar nuestra predisposición a atender no sólo peticiones similares de mayor envergadura, sino también una diversidad de favores importantes relacionados sólo remotamente con el pequeño favor inicial. Es este segundo tipo de influencia general, oculta en pequeños compromisos, el que más me asusta.

Me asusta tanto que ya casi nunca firmo peticiones, aunque esté de acuerdo con ellas. Una acción así puede influir no sólo en mi comportamiento futuro, sino también en mi propia imagen de una forma que no deseo.

Además, una vez alterada la propia imagen, cualquiera que desee explotar sus novedades puede nacerlo con sutiles ventajas.

¿Quiénes de entre los propietarios del estudio de Freedman y Fraser pensaron que lo que pretendía realmente el «colaborador desinteresado» que les pidió su firma para una petición en favor del embellecimiento de California era conseguir que accediesen a colocar un letrero sobre seguridad vial dos semanas más tarde?

¿Quiénes de entre ellos sospecharon que su decisión de aceptar la instalación del cartel era, en gran medida, consecuencia de la firma de aquella petición inicial? Presumo que ninguno. Si alguno se arrepintió después de colocado el letrero, ¿a quién podía señalar como posible responsable, salvo a sí mismo y a su exagerado civismo? Probablemente ni siquiera pensaron en el individuo de la petición relacionada con el embellecimiento de California ni en todos sus conocimientos de jujitsu social.

Corazones y cerebros

Conviene señalar que todos los expertos en la técnica del pie en la puerta se entusiasman con lo mismo: la posibilidad de utilizar pequeños compromisos para manipular la imagen que una persona tiene de sí misma y hacer que los ciudadanos se conviertan en «servidores públicos», los consumidores potenciales en «clientes reales» y los prisioneros en «colaboradores».

Una vez situada esa imagen donde se desea, su propietario accederá de modo natural a un amplio abanico de peticiones, siempre que sean coherentes con la nueva imagen.

Sin embargo, no todos los compromisos afectan a la propia imagen. Para que un compromiso resulte efectivo en este aspecto deben darse ciertas condiciones. Descubrámoslas analizando de nuevo la experiencia estadounidense en los campos de prisioneros de Corea del Norte bajo dirección china.

Es importante tener en cuenta que el principal propósito de los chinos no era simplemente arrancar información a sus prisioneros, sino adoctrinarlos, cambiar sus actitudes y su percepción de sí mismos, de su sistema político, del papel desempeñado por su país en la guerra y del comunismo. Hay pruebas de que el programa funcionó a menudo alarmantemente bien.

El doctor Henry Segal, jefe del equipo de evaluación neuropsiquiatría que examinó a los prisioneros liberados al final de la contienda, señaló que las opiniones relacionadas con la guerra se habían modificado de modo sustancial.

La mayoría de estos hombres creían la afirmación china de que los Estados Unidos habían utilizado armas biológicas, y muchos pensaban también que había sido el ejército de su país el agresor inicial al comienzo de la guerra.

Se habían alterado asimismo las actitudes políticas de los prisioneros:

Muchos manifestaban antipatía hacia los comunistas chinos pero, al propio tiempo, alababan «el magnífico trabajo que habían llevado a cabo en China». Otros declaraban: «Aunque el comunismo no funcionaría en América, creo que es bueno para Asia.» (Segal, 1954).

Es evidente que el objetivo real de los chinos era modificar, al menos temporalmente, los corazones y los cerebros de sus cautivos.

Si medimos sus logros en términos de «deserción, deslealtad, cambio de actitudes y creencias, falta de disciplina, moral baja y dudas sobre el papel de América», de acuerdo con las conclusiones de Segal, «sus esfuerzos se vieron coronados por el éxito.»

Dado que las tácticas de compromiso constituyeron una parte sustancial del eficaz asalto chino a los corazones y los cerebros, será muy instructivo examinar las características específicas de las modalidades que utilizaron.

El acto mágico

Lo que mejor nos prueba los verdaderos sentimientos y creencias de la gente no son sus palabras, sino sus actos. Los observadores que intentan averiguar cómo es la gente analizan detenidamente sus acciones. Los chinos han descubierto que cada uno de nosotros utilizamos esta misma prueba para decidir cómo somos.

Nuestro comportamiento nos dice mucho sobre nosotros mismos; es una fuente primordial de información acerca de nuestras creencias, valores y actitudes (Bem, 1972).

Partiendo de una comprensión plena de este importante principio de la percepción propia, los chinos canalizaron la experiencia del campo de modo que los prisioneros actuaran coherentemente de la forma deseada.

Enseguida comprendieron que esas acciones empezarían a dar fruto y harían que los prisioneros modificasen la opinión que tenían de sí mismos para adecuarla a sus actos.

Escribir era una forma de acto de confirmación a la que los chinos urgían constantemente.

No les bastaba que los prisioneros escucharan en silencio ni que se manifestaran verbalmente de acuerdo con la línea de actuación china; había una presión permanente para que pusiesen también por escrito sus opiniones. Schein (1956) describe una táctica utilizada habitualmente por los chinos en las sesiones de adoctrinamiento:

Otra técnica consistía en que el prisionero escribiese la pregunta y luego la respuesta (procomunista). Si se negaba a escribirla voluntariamente, se le pedía que la copiase de sus cuadernos de notas, cosa ésta que parecía una concesión inofensiva.
Pero, ¡cuidado con las concesiones «inofensivas»!

Ya hemos visto cómo compromisos aparentemente triviales pueden dar lugar a un comportamiento posterior coherente con ellos. Los chinos sabían que, como instrumento de compromiso, una declaración escrita ofrecía grandes ventajas.

En primer lugar, proporcionaba una prueba palpable de que el acto había existido. Una vez que el prisionero había escrito lo que los chinos querían, le era muy difícil convencerse de que no había sido así.

No había posibilidad de olvidarlo ni de negarlo, como ocurría con las declaraciones puramente verbales. Ahí estaba el escrito de su puño y letra, un acto del que había pruebas irrevocables y que le obligaba a adoptar unas creencias y una imagen de sí mismo coherentes con lo que había hecho.

En segundo lugar, una declaración por escrito tenía la ventaja de que podía mostrarse a otras personas, lo que significaba, naturalmente que podía utilizarse para convencerlas.

Podía persuadirles de que acercaran su actitud a la de la declaración y, lo que es más importante para el compromiso, de que el autor de la misma creía sinceramente en lo que había escrito.

Las personas tienen una tendencia natural a pensar que una declaración refleja la verdadera actitud de su autor. Lo curioso es que sigan pensándolo cuando saben que el autor no ha elegido libremente hacer esa declaración.

Se recogen pruebas científicas de este fenómeno en un estudio realizado por los psicólogos Edward Jones y James Harris (1967), quienes mostraron a un grupo de personas un ensayo favorable a Fidel Castro.

Y les pidieron su opinión sobre los verdaderos sentimientos del autor. Jones y Harris dijeron a algunas de esas personas que el autor había elegido escribir un ensayo favorable a Castro y a otras que se le había exigido hacerlo.

Sorprendentemente, incluso las personas que sabían que el autor había sido designado para escribir un ensayo favorable a Castro supusieron que era partidario suyo. Parece que una declaración de opiniones produce una respuesta automática en quienes la leen.

A menos que exista una prueba contundente en sentido contrarío, los observadores suponen automáticamente que quien hace una declaración así cree en ella.

Pensemos por un momento en el doble efecto que ello produciría sobre la imagen propia en un prisionero que hubiera escrito una declaración prochina o antiestadounidense.

No solo constituiría un recordatorio personal perdurable de su acción, sino que además convencería probablemente a quienes estaban a su alrededor de que su declaración reflejaba sus opiniones reales.

Como veremos en el Capítulo 4, lo que piensan sobre nosotros quienes nos rodean influye considerablemente en lo que pensamos sobre nosotros mismos.

Así, por ejemplo, en un estudio se puso de manifiesto que, a la semana de haberse enterado de que se les consideraba personas caritativas, un grupo de constructores de New Haven (Connecticut) dio mucho más dinero a un postulante de la Asociación de Esclerosis Múltiple (Kraut, 1973).

Al parecer, bastó que supieran que alguien les consideraba personas caritativas para que estos individuos hicieran coincidir sus actos con esa opinión.

Una vez-que se ha establecido un compromiso activo, la imagen que uno tiene de sí mismo queda sometida a las presiones de la coherencia. Hay una presión interna para hacer coincidir la imagen propia con los actos y otra externa, más solapada, para ajustar esta imagen a la forma en que nos perciben los demás.

Dado que los demás creen lo que hemos escrito (aun cuando no hayamos tenido otra elección) uña vez más trataremos de adecuar la imagen que tenemos de nosotros mismos a nuestra declaración escrita.

En Corea se utilizaron varios procedimientos muy sutiles para conseguir que los prisioneros escribiesen, sin coacciones directas, lo que los chinos querían. Los chinos sabían, por ejemplo, que muchos prisioneros sentían la necesidad urgente de hacer saber a sus familias que estaban vivos.

Por su parte, esos hombres sabían que sus captores censuraban la correspondencia y que sólo algunas cartas salían del campo. Para asegurarse de que las cartas llegaban a su destino, algunos prisioneros empezaron a incluir en sus mensajes llamamientos en favor de la paz, alabanzas del trato recibido y declaraciones de simpatía hacia el comunismo.

Pensaban que los chinos desearían que tales cartas trascendiesen y, por tanto, las dejarían salir. Naturalmente, los chinos estaban encantados de cooperar porque esos mensajes constituían un maravilloso servicio a sus intereses.

En primer lugar, su campaña mundial de propaganda resultaba considerablemente beneficiada con la aparición de declaraciones procomunistas hechas por soldados estadounidenses.

En segundo lugar, y con respecto al adoctrinamiento de los prisioneros, los chinos conseguían, sin mover un dedo ni ejercer violencia física, que muchos hombres declarasen por escrito su apoyo a la causa comunista.

En los campos se practicaba habitualmente una técnica similar que incluía concursos de redacción de textos políticos. Los premios para los ganadores eran siempre pequeños —unos cuantos cigarrillos o algo de fruta— pero había tal escasez que bastaban para despertar un gran interés entre los prisioneros.

Normalmente el texto premiado defendía una postura procomunista, pero no siempre era así. Los chinos eran lo suficientemente astutos como para darse cuenta de que la mayoría de los prisioneros no participarían en el concurso si pensaban que sólo se podría ganar escribiendo un tratado comunista.

Eran también lo bastante inteligentes como para conocer la forma de introducir en los prisioneros la semilla de pequeños compromisos con el comunismo que, con los cuidados necesarios, diesen fruto más adelante. Por ello, en ocasiones se premiaba una redacción que apoyaba en conjunto a los Estados Unidos pero se inclinaba una o dos veces hacia el punto de vista chino.

Los efectos de esta estrategia eran exactamente los deseados por los chinos. Los prisioneros seguían participando voluntariamente en los concursos, porque veían que podían ganarlos con textos muy favorables a su país.

Sin embargo, y tal vez de forma inadvertida, comenzaban a introducir en sus escritos tenues matices favorables al comunismo, para tener más oportunidades de ganar. Los chinos estaban dispuestos a lanzarse sobre cualquier concesión al dogma comunista y a ejercer presiones para lograr la coherencia con ella.

En el caso de una declaración contenida dentro de una redacción escrita voluntariamente, disponían de un compromiso perfecto como punto de partida para trabajar en pro de la colaboración y la conversión. Otros profesionales de la sumisión conocen también la capacidad para crear compromisos de las declaraciones escritas.

El enorme éxito de Amway Corporation, por ejemplo, se basa en la forma de impulsar al personal de ventas hacia compromisos cada vez mayores. Se pide a cada vendedor que se fije objetivos individuales de ventas y se comprometa personalmente poniéndolos por escrito:

Una indicación final antes de empezar: fíjese una meta y *anótela.* Sea cual sea, lo importante es que la fije, que tenga algo a lo que aspirar, y que lo ponga por escrito. Anotar las cosas tiene algo de mágico. Establezca un objetivo y escríbalo.

Cuando lo alcance, fíjese otro y anótelo de nuevo. Pronto se encontrará lanzado a toda velocidad. EN Amway han descubierto que «anotar las cosas tiene algo de mágico», y lo mismo ha ocurrido en otras organizaciones comerciales.

Algunas empresas de venta a domicilio usan la magia de los compromisos por escrito para contrarrestar las leyes de «enfriamiento» recientemente aprobadas en gran parte de los Estados Unidos.

Son unas leyes pensadas para dar a los consumidores decididos a comprar un artículo unos cuantos días en los que pueden anular la comprar siéndoles reembolsado su dinero.

En un principio esta legislación perjudicó considerablemente a las empresas de venta a domicilio. Dado que utilizan sobre todo tácticas de gran presión, a menudo sus clientes compran, no porque deseen los productos, sino porque les embaucan o se sienten obligados a cerrar la venta. Cuando las nuevas leyes entraron en vigor, muchos de estos clientes empezaron a anular sus compras.

Desde entonces, estas compañías han aprendido a emplear un sencillo truco que reduce de forma drástica el número de cancelaciones. Hacen simplemente que sea el cliente, y no el vendedor, quien rellene el compromiso de compra.

De acuerdo con el programa de entrenamiento de vendedores de una destacada compañía editora de enciclopedias, el simple compromiso personal ha resultado ser «una ayuda psicológica muy importante para evitar que los clientes se desdigan de sus contratos.»

Al igual que Amway Corporation, estas organizaciones han descubierto que ocurre algo especial cuando la gente lleva sus compromisos al papel: quiere cumplir con lo escrito.

Otra fórmula comercial frecuente para sacar partido de la «magia» de la exposición de opiniones por escrito emplea un vehículo promocional en apariencia inocuo.

Cuando todavía no había empezado a estudiar las armas de influencia social, me preguntaba a menudo por qué grandes empresas como Procter and Gamble y General Foods lanzan constantemente concursos testimoniales de «menos de 25, 50 o 100 palabras».

Todos parecen iguales. Cada concursante debe redactar una breve declaración personal que empiece con las palabras: «Me gusta el producto porque...» y prosiga con un elogio de las características del pastel o la cera para suelos de que se trate.

La compañía juzga los textos que le llegan y concede premios asombrosos a los ganadores. Lo que más me impresionaba era lo que esas empresas obtienen en contrapartida.

A menudo el concurso no exige compra alguna; cualquiera que presente una redacción puede optar al premio. No obstante, las empresas parecen dispuestas a asumir los enormes costes que representa organizar un concurso tras otro.

Ahora ya no me asombro. El objetivo que hay detrás del concurso testimonial —conseguir que la mayor cantidad posible de gente respalde el producto— es idéntico al que había detrás de los concursos de declaraciones políticas —conseguir adhesiones al comunismo chino—y en ambos casos el proceso es el mismo.

Los participantes escriben redacciones voluntariamente para optar a atractivos premios que sólo tienen una pequeña probabilidad de ganar. Saben, sin embargo, que la redacción deberá contener alabanzas del producto.

Tratan, por tanto, de encontrar alguna característica loable en el producto para poder escribir sobre ella. El resultado es que centenares de prisioneros de guerra en Corea o centenares de miles de consumidores testimonian por escrito el atractivo de los productos y, en consecuencia, experimentan el impulso mágico a creer en lo que han escrito.

A la vista de todos

Una razón de la efectividad de los testimonios por escrito a la hora de conseguir un cambio personal real es la facilidad con que pueden hacerse públicos. La experiencia de los prisioneros de Corea demostró que los chinos conocían muy bien un importante principio psicológico: los compromisos públicos tienden a ser duraderos.

Los chinos hacían siempre que las declaraciones procomunistas de sus cautivos fueran escuchadas o leídas por terceras personas. Un hombre que hubiera escrito una redacción política del agrado de los chinos podía, por ejemplo, encontrar copias de la misma por todo el campo de concentración.

También le podían pedir que la leyera en alguna reunión de grupo o incluso en la emisora de radio del campo. Para los chinos, cuanto más pública fuera, mejor. ¿Por qué? Siempre que adoptamos una postura que es visible para los demás, surge una fuerza que nos lleva a mantenerla para parecer personas coherentes (Tedeschi, Schlenker y Bonoma, 1971).

Recordemos que un poco más arriba, en este mismo capítulo, describíamos lo deseable que es la coherencia personal como rasgo de carácter; decíamos que quien carece de ella puede ser considerado voluble, inseguro, blando, atolondrado o inestable, mientras que a quien la posee se le tiene por una persona racional, segura, digna de confianza y cabal.

En ese contexto, no es raro que la gente trate de no parecer incoherente.

Así pues, por el peso de las apariencias, cuanto más pública sea una postura, más reacios seremos a cambiarla.

Una ilustración de cómo pueden conducir los compromisos públicos a una acción consecuente con ellos es la proporcionada por un célebre experimento que realizaron dos destacados psicólogos sociales: Morlón Deutsch y Harold Gerard (1955).

El procedimiento básico por ellos empleado consistía en que un grupo de estudiantes universitarios hiciera mentalmente un cálculo aproximado de la longitud de una serie de líneas que se les mostraba.

A continuación, parte de los estudiantes debían comprometerse públicamente con su estimación inicial anotándola en un papel que firmaban y entregaban al responsable del experimento.

Una segunda muestra de estudiantes se comprometía también con su estimación, pero en privado, anotándola en una pizarra y borrándola antes de que nadie pudiera verla. Un tercer grupo de estudiantes no se comprometía con su estimación, simplemente la retenía en la memoria.

Con este ingenioso método, Deutsch y Gerard consiguieron que algunos estudiantes se comprometiesen públicamente con sus decisiones iniciales, otros se comprometiesen en privado y un tercer grupo no se comprometiese en absoluto.

Lo que ambos investigadores querían averiguar era cuál de los tres tipos de estudiantes estaría más inclinado a mantener la opinión inicial después de ser informado de que era errónea.

Por consiguiente, a todos los estudiantes se les demostró que sus estimaciones iniciales eran incorrectas y a todos ellos se les ofreció la oportunidad de modificarlas.

Los resultados fueron claros. Los estudiantes que no llegaron a poner por escrito su opinión inicial fueron los que se mostraron menos fieles a ella.

Cuando dispusieron de nuevos datos que cuestionaban el acierto de unas estimaciones que nunca habían salido de su mente, fue en estos estudiantes en los que más influyó la nueva información, hasta el punto de hacerles modificar lo que habían considerado una decisión «correcta».

En comparación con estos estudiantes no comprometidos, los que habían anotado momentáneamente sus decisiones en una pizarra se mostraron mucho menos dispuestos a cambiar de opinión cuando se les brindó la oportunidad de hacerlo. A

Aunque se habían comprometido en condiciones de total anonimato, el hecho de haber anotado su opinión inicial les hacía mantenerla y resistirse a la influencia de los nuevos datos. Sin embargo, Deutsch y Gerard observaron que eran los estudiantes que públicamente habían dejado constancia escrita de su postura inicial quienes más resueltamente se negaban a modificarla. El compromiso público les había convertido en los más testarudos.

El descubrimiento de Deutsch y Gerard sobre nuestra mayor fidelidad a las decisiones que hacemos públicas puede utilizarse provechosamente. Pensemos en las organizaciones dedicadas a ayudar a la gente a cambiar de hábitos.

Muchas clínicas especializadas en métodos de adelgazamiento, por ejemplo, son conscientes dique a menudo la decisión de perder peso que toma una persona privado es demasiado débil para soportar la tentación de los escaparates de las pastelerías, los aromas de los guisos o los anuncios de chocolatinas.

Por ello, se encargan de reforzar esa decisión con los pilares de un compromiso público. Piden a sus clientes que anoten su objetivo inmediato de adelgazamiento y lo muestren a tantos amigos, parientes y vecinos como les sea posible. Quienes dirigen clínicas de este tipo afirman que una técnica tan sencilla consigue éxitos en casos en que todas las demás han fracasado.

Pero no es imprescindible pagar a una clínica especializada para contraer un compromiso visible que nos sirva como aliado. Una joven de San Diego (California) me explicó cómo había utilizado una promesa hecha en público para dejar de fumar: Recuerdo que fue después de que me hablaran de otro estudio científico que demostraba que el tabaco provoca cáncer.

Cada vez que aparecía alguna información de este tipo tomaba la determinación de dejar de fumar, pero nunca lo había conseguido. Esa vez, sin embargo, decidí que tenía que hacer algo. Soy una persona orgullosa; me preocupa que los demás vean mis aspectos negativos.

Y pensé: «Quizás pueda utilizar mi orgullo para librarme del tabaco». Así que hice una lista de todas las personas que quería que me respetasen, salí a comprar tarjetas y escribí al dorso de cada una de ellas: «Te prometo que no volveré a fumar.»

Al cabo de una semana había hecho llegar estas tarjetas a todas las personas de la lista: mi padre, mi hermano, mi jefe, mi mejor amiga, mi ex esposo; a todos excepto a uno: el chico con el que salía entonces. Estaba loca por él y por encima de todo quería que me valorase como persona.

Lo pensé dos veces antes de darle la tarjeta, porque sabía que si no era capaz de mantener mi promesa ante él me moriría. Pero un día en la oficina —trabajábamos en el mismo edificio— me acerqué a él, le di la tarjeta y me alejé sin decir nada.

Dejar de fumar es lo más difícil que he hecho nunca.

Por lo menos un millar de veces pensé que necesitaba fumar; pero entonces imaginaba lo que pensaría de mí toda la gente de la lista, especialmente ese chico, si no era capaz de mantener mi promesa. Yeso fue todo; nunca he vuelto a dar ni una calada.

Lo curioso es que el chico resultó ser un estúpido. No sé qué pude ver en él. Pero en ese momento me ayudó, sin saberlo, a superar la parte más dura de lo más difícil que he hecho nunca. Aunque ya no me gusta, le estoy agradecida porque pienso que me salvó la vida.[2]

[2]La táctica del compromiso público funciona especialmente bien con individuos muy orgullosos con conciencia pública (Fenigstein, Scheier y Buss, 1975). Funcionó, muy bien, por ejemplo, con Charles de Gaulle, cuyos notables logros para Francia sólo eran comparables, según se decía, con su ego.

Cuentan que cuando se le preguntó por qué anunciar a todo el mundo que dejaría de fumar le había obligado a abandonar el tabaco para siempre, contestó gravemente: «De Gaulle no puede volverse atrás en su palabra» (cita aparecida en D. C.ook, 1984).

El esfuerzo extra

Otra razón de la efectividad de los compromisos escritos es que exigen más trabajo que los verbales. Hay pruebas claras de que cuanto mayor es el esfuerzo dedicado a un compromiso, mayor es la capacidad de éste para influir en la actitud de la persona que lo ha contraído.

Podemos encontrar estas pruebas en nuestra propia casa o en regiones remotas del mundo primitivo. Así, por ejemplo, entre las tribus “tonga” del sur de África todos los jóvenes deben pasar por una elaborada ceremonia de iniciación para ser admitidos en el grupo de los hombres.

Al igual que los de otras tribus primitivas, los muchachos tonga deben soportar mucho antes de ser considerados miembros adultos del grupo. Los antropólogos Whiting, Kluckhohn y Anthony (1958) han descrito, de forma sucinta pero muy gráfica, esta penosa experiencia de tres meses de duración.

Los muchachos de entre 10 y 16 años de edad son enviados por sus padres a la «escuela de circuncisión» que se celebra cada cuatro o cinco años, donde son sometidos a severas pruebas por los varones adultos de la tribu.

La iniciación comienza tras pasar cada muchacho entre dos hileras de hombres que lo golpean con palos. Al final de ese pasillo humano, es despojado de sus ropas y se le corta el pelo. Luego lo recibe un hombre cubierto con una piel de león que lo sienta frente a él en una piedra.

Entonces alguien le golpea por detrás y, cuando vuelve la cabeza para ver quién ha sido, el «hombre-león» lo ase por el prepucio, que corta con dos certeros movimientos. Acto seguido se le recluye durante tres meses en el «patio de los misterios», donde sólo podrán verlo los iniciados.

En el curso de su iniciación, el muchacho es sometido a seis pruebas principales: golpes, exposición al frío, sed, ingestión de comidas repugnantes, castigos y amenazas de muerte. Basta el menor pretexto para que sea golpeado por uno de los recién iniciados, a quien encargan esta tarea los ancianos de la tribu.

Duerme a la intemperie y sufre amargamente los rigores del invierno. Le está prohibido probar el agua durante esos tres meses. Para que la comida resulte nauseabunda, se la mezcla a menudo con hierba semidigerida procedente del estómago de un antílope.

Si es sorprendido infringiendo alguna de las reglas principales de la ceremonia, se le castiga severamente. En uno de los castigos, por ejemplo, se colocan palos entre los dedos del infractor y a continuación un hombre fuerte cierra su mano en torno a la del novicio, aplastándole los dedos.

Para atemorizar a los muchachos y conseguir que se sometan, se les dice que en otros tiempos quienes intentaban escapar o revelaban los secretos a las mujeres eran colgados y reducidos a cenizas.

A primera vista estos ritos resultan extremadamente raros pero, al mismo tiempo, presentan notables semejanzas de conjunto, e incluso de detalle, con las ceremonias de iniciación habituales en los clubs de estudiantes universitarios.

Durante la tradicional Semana Infernal que se celebra una vez al año en los recintos de las universidades estadounidenses, los aspirantes al ingreso en dichos clubs deben realizar una serie de actividades, pensadas por los miembros más antiguos, que ponen a prueba los límites del esfuerzo físico, la tensión psicológica y el sentido del ridículo.

Al final de la semana, los chicos que han soportado la penosa experiencia son aceptados como miembros de pleno derecho del grupo. En la mayoría de los casos las tribulaciones sufridas sólo dejan como recuerdo un gran cansancio y cierta inestabilidad, pero a veces los efectos negativos son más graves.

Es interesante observar la estrecha correspondencia que existe entre las peculiares características de las pruebas de la Semana Infernal y las de los ritos de iniciación tribal. Recordemos que los antropólogos identificaban seis pruebas principales a las que eran sometidos los iniciados tonga durante su estancia en el «patio de los misterios».

Un repaso de los informes aparecidos en la prensa sobre este tema muestra que todas estas pruebas forman parte de las novatadas de los clubs universitarios:

Golpes. Un muchacho de 14 años llamado Michael Kalogris estuvo tres semanas internado en un hospital de Long Island, recuperándose de las lesiones internas sufridas durante una ceremonia de iniciación celebrada por el club de estudiantes de su universidad, el Omega Gamma Delta.

Sus futuros hermanos le habían administrado la «bomba atómica»: le habían pedido que se llevara las manos a la cabeza y las mantuviera allí mientras ellos, rodeándolo, le golpeaban con los puños el estómago y la espalda simultánea y repetidamente.

Exposición al frío. Una noche de invierno, Frederick Bronner, estudiante universitario californiano de primer curso, se adentró unos quince kilómetros en un parque nacional situado a 1.000 m de altitud con sus futuros compañeros de club.

Abandonado allí para ver si era capaz de encontrar el camino de vuelta y con una camiseta y unos pantalones cortos como única protección frente al frío, el muchacho caminó luchando contra el gélido viento hasta que tropezó y cayó a un profundo barranco, fracturándose varios huesos e hiriéndose en la cabeza. Inmovilizado por sus heridas, se quedó acurrucado y horas después moría de frío.

Sed. Dos estudiantes de primer curso de la Universidad del Estado de Ohio terminaron en el «calabozo» de su futuro club por haber incumplido la regla que obligaba a todos los aspirantes a entrar en el comedor arrastrándose durante la Semana Infernal.

Una vez encerrados en la despensa, sólo se les permitió comer alimentos salados en el curso de casi dos días. Privados de toda bebida, únicamente les dejaron unos vasos de plástico en los que podían recoger su propia orina.

Ingestión de comidas repugnantes. En el local del club Kappa Sigma de la Universidad del Sur de California, once aspirantes se quedaron estupefactos cuando vieron la repugnante tarea que les aguardaba.

En una bandeja había trozos de alrededor de cien gramos de hígado crudo empapados en aceite. Cada candidato debía tragarse uno de los trozos entero, sin masticarlo.

Richard Swanson lo intentó sin éxito por tres veces con el trozo que le correspondía; resuelto a superar la prueba, consiguió finalmente que el trozo de hígado le pasara hasta la garganta, donde se le quedó atascado. A pesar de todos los esfuerzos realizados para que lo expulsara, murió asfixiado.

Castigos. En Wisconsin un aspirante fue castigado por olvidar parte del conjuro ritual que debían memorizar todos los iniciados.

Se le obligó a permanecer con los pies debajo de las patas de una silla de tijera mientras el más pesado de sus compañeros de club se tomaba una cerveza sentado en ella. Aunque el aspirante no se quejó durante el castigo, al finalizar éste tenía rotos varios huesos de ambos pies.

Amenazas de muerte. Un aspirante a ingresar en el club Zeta Beta Tau fue conducido a una playa de Nueva Jersey, en la que se le ordenó cavar su «propia fosa».

Cuando llevaba unos segundos cumpliendo la orden recibida de permanecer tumbado en el hoyo recién cavado, las paredes del mismo cedieron y murió asfixiado antes de que sus futuros hermanos pudieran sacarlo.

Hay otra sorprendente similitud entre los ritos de iniciación tribales y los de los clubs estudiantiles: su pervivencia.

Han desafiado todos los intentos de eliminación, mostrando una fenomenal resistencia.

Las autoridades, mediante las presiones ejercidas por las administraciones coloniales o universitarias, han recurrido a las amenazas, la presión social, las acciones legales, los castigos, los sobornos y las prohibiciones para convencer a esos grupos de que supriman los peligros y humillaciones de sus ceremonias de iniciación.

No han tenido éxito. Tal vez, se produzca algún cambio mientras dura la vigilancia de la autoridad, pero generalmente se trata de cambios más aparentes que reales: las pruebas más duras siguen llevándose a cabo con el máximo secreto, para aflorar de nuevo a la superficie cuando la presión desaparece.



Los ritos de iniciación practicados por algunas tribus presentan notables semejanzas con las novatadas que se llevan a cabo en muchas universidades.

Los administradores de algunas universidades han intentado eliminar esas prácticas peligrosas sustituyéndolas por una «semana de ayuda» en la que se realiza algún servicio cívico, o asumiendo el control directo de los rituales de iniciación.

Los clubs estudiantiles han reaccionado a tales intentos burlándolos o incluso oponiendo una clara resistencia física.

Así, por ejemplo, tras la muerte por asfixia de Richard Swanson, el rector promulgó unas nuevas normas que establecían que todas las actividades relacionadas con el ingreso en los clubs debían ser analizadas por las autoridades académicas antes de su realización y que en las ceremonias de iniciación debían estar presentes asesores adultos. Según una revista de ámbito nacional:

«El nuevo "código" desató una reacción tan violenta que la policía y los bomberos no se atrevían a entrar en la universidad.» Resignándose ante lo inevitable, otros administradores universitarios han renunciado a intentar abolir las prácticas degradantes de la Semana Infernal.

«Si las novatadas constituyen una actividad humana universal, y todo apunta hacia esa conclusión, lo más probable es que nadie pueda prohibirlas de un modo efectivo. Si se impide que se sigan practicando abiertamente, pervivirán en la clandestinidad.

No se puede prohibir el sexo, no se puede prohibir el alcohol y, probablemente, tampoco se pueden suprimir las novatadas.» (Gorden y Gorden 1963).

¿Qué tienen las novatadas que las hace tan valiosas para estas asociaciones? ¿Qué mueve a los grupos a eludir o desafiar abiertamente cualquier intento de prohibición de los aspectos degradantes o peligrosos de las pruebas de iniciación?

Hay quien afirma que estos grupos están compuestos por desaprensivos cuyas desviaciones psicológicas o sociales les llevan a herir y humillar a otras personas. Sin embargo, las pruebas de que se dispone no apoyan este punto de vista.

Los estudios realizados sobre los rasgos de personalidad de los miembros de los clubs estudiantiles, por ejemplo, demuestran que gozan, si acaso, de mayor equilibrio psicológico que otros estudiantes universitarios (para un análisis de este tema, véase C. S. Johnson, 1972).

De la misma forma, los clubs de estudiantes son conocidos por su favorable disposición a participar en proyectos benéficos en bien de la comunidad. A lo que no están dispuestos es a sustituir sus ceremonias de iniciación por proyectos de este tipo.

Una encuesta realizada en la Universidad de Washington (Walker, 1967) puso de manifiesto que, entre los estatutos de clubs examinados, la mayor parte tenía cierta tradición de «semana cívica» pero que este servicio comunitario era *complementario* de la Semana Infernal. Sólo en un caso el servicio a la comunidad estaba directamente relacionado con los procedimientos de iniciación.

La imagen que surge de los autores de las novatadas es la de unos individuos normales, con cierta estabilidad psicológica y cierta preocupación social, que manifiestan, en grupo, una crueldad aberrante en un momento dado: inmediatamente antes de la admisión de nuevos miembros en la asociación.

Las pruebas, por lanío, apuntan hacia la ceremonia como culpable. Debe de haber algo en su rigor que es vital para el grupo. Su crueldad debe de desempeñar alguna función que la asociación lucha por mantener a toda costa. ¿Cuál puede ser?

En mi opinión, la respuesta apareció en 1959, en los resultados de un estudio poco conocido fuera del ámbito de la psicología social. Dos jóvenes investigadores, Elliot Aronson y Judson Mills, decidieron poner a prueba una hipótesis:

«Las personas que pasan por grandes dificultades o sufren para alcanzar algo valoran mucho más lo obtenido que quienes consiguen lo mismo con un esfuerzo mínimo.» El toque de inspiración lo tuvieron al elegir la ceremonia de iniciación para examinar esta posibilidad.

Descubrieron que las estudiantes universitarias que habían superado una ceremonia de iniciación sumamente embarazosa para acceder a una reunión de grupo sobre temas sexuales estaban convencidas de que su nuevo grupo y las actividades del mismo eran extremadamente valiosos, aunque Aronson y Mills habían aleccionado a sus compañeras para que mostraran todo lo «despreciables y aburridas» que pudieran.

Las estudiantes que habían pasado por una ceremonia de iniciación mucho más suave o habían ingresado directamente eran menos entusiastas del grupo.

En una investigación complementaria se obtuvieron idénticos resultados cuando a determinadas estudiantes se les pidió que soportaran dolor físico, en lugar de pasar por situaciones embarazosas, para entrar en el grupo (Gerard y Mathew-son, 1966).

Cuanto más fuerte era la descarga eléctrica recibida como parte de la ceremonia de iniciación, más convencida estaba después la estudiante de que su nuevo grupo y las actividades de éste eran interesantes, inteligentes y deseables.

Ahora comienza a adquirir sentido el hostigamiento, el esfuerzo físico e incluso los golpes de los rituales de iniciación.

El miembro de la tribu tonga que contempla, con lágrimas en los ojos, cómo tiembla su hijo sobre el frío suelo del «patio de los misterios», o el estudiante universitario de segundo curso que interrumpe con carcajadas nerviosas el castigo corporal de su «hermano menor», no está realizando un acto de sadismo.

Se trata, en ambos casos, de actos de supervivencia del grupo; servirán, aunque parezca extraño, para incitar a los futuros miembros de la asociación a considerar al grupo más atractivo y valioso.

Mientras la gente disfrute luchando por conseguir las cosas y crea en lo que alcanza con esfuerzo, estos grupos continuarán celebrando molestos y difíciles ritos de iniciación.

La lealtad y dedicación de quienes los superen aumentarán considerablemente la cohesión del grupo y sus posibilidades de supervivencia. En un análisis de 54 culturas tribales se observó que allí donde las ceremonias de iniciación eran más dramáticas y rigurosas se daba la máxima solidaridad de grupo (Young, 1965).

Teniendo en cuenta la demostración aportada por Aronson y Mills sobre el grado en que la severidad de una ceremonia de iniciación eleva el *compromiso* del recién llegado hacia el grupo, nada tiene de sorprendente que los grupos se opongan a cualquier intento de supresión de ese vínculo, crucial para su fuerza futura y, en definitiva, para su supervivencia.

La elección íntima

El análisis de actividades tan dispares como las prácticas de adoctrinamiento de los comunistas chinos y los rituales de iniciación de los clubs de estudiantes proporciona valiosa información sobre el compromiso.

Aparentemente, los compromisos que con mayor eficacia cambian la imagen de sí misma de una persona y su comportamiento futuro son los compromisos activos, públicos y que requieren esfuerzo. Sin embargo, hay otra propiedad del compromiso efectivo más importante que la suma de las tres anteriores.

Para comprender de qué se trata, trataremos de resolver primero dos enigmas planteados por la actuación de los autores de los interrogatorios en los campos comunistas de prisioneros y de los miembros de los clubs de estudiantes.

El primer enigma surge del rechazo de los clubs de estudiantes a permitir que formen parte de sus ceremonias de iniciación actividades de servicio público. Recordemos que en la encuesta de Walker (1967) se afirmaba que los proyectos de asistencia comunitaria, si bien eran frecuentes, se consideraban casi siempre independientes del programa de iniciación.

¿Por qué? Si lo que estas asociaciones persiguen con sus ritos de iniciación es un compromiso adquirido con esfuerzo, con toda seguridad podrían organizar actividades cívicas lo suficientemente desagradables y agotadoras para los aspirantes.

No son precisamente cómodas y gratas las tareas relacionadas con la asistencia domiciliaria de ancianos, la colaboración con centros de salud mental o la atención a enfermos crónicos hospitalizados.

Por otra parte, actividades como las mencionadas mejorarían considerablemente la desfavorable imagen que tiene el público y los medios de comunicación de los ritos de la Semana Infernal; en un estudio (Phalen, 1951) se demostró que por cada noticia positiva aparecida en la prensa sobre este tema se publicaban cinco negativas.

Por tanto, aunque sólo fuese por razones de relaciones públicas, los clubs de estudiantes deberían estar deseosos de incorporar acciones de carácter comunitario a sus ceremonias o prácticas de iniciación; sin embargo, no lo están.

Para examinar el segundo enigma debemos volver a los campos de prisioneros que dirigían los chinos en Corea y a los concursos de redacción sobre temas políticos que allí se organizaban para los cautivos estadounidenses.

Los chinos querían que en esos concursos participasen tantos prisioneros como fuera posible, para que escribieran comentarios favorables al punto de vista comunista. Pero, si la idea era atraer a un elevado número de participantes, ¿por qué eran tan pequeños los premios?

Unos cuantos cigarrillos o un poco de fruta fresca era a menudo todo lo que el ganador podía esperar. En su contexto eran premios valiosos pero, con todo, había recompensas mucho mayores —ropa de abrigo, privilegios especiales en el correo, mayor libertad de movimientos dentro del campo— que los chinos podrían haber utilizado para incrementar el número de concursantes.

Sin embargo, prefirieron expresamente las compensaciones menores a las mayores y más atractivas.

Si bien el contexto es completamente distinto, los clubs de estudiantes encuestados rechazaron la inclusión de actividades cívicas en sus ceremonias de iniciación por la misma razón que los chinos no concedieron premios importantes y sí pequeños incentivos: querían que los participantes se sintieran *dueños* de sus actos.

No había excusas ni escapatoria. Al aspirante que sufría una dura novatada no se le iba a dar la oportunidad de creer que lo había hecho con fines caritativos. Al prisionero que sazonaba su redacción con comentarios antiestadounidenses no se le iba a permitir que quitara importancia a este hecho escudándose en lo cuantioso de la recompensa.

Tanto los clubs de estudiantes como los comunistas chinos querían una victoria duradera. No les bastaba obtener el compromiso de los participantes; era necesario que esos hombres asumiesen íntimamente la responsabilidad de sus propios actos.

Los expertos en ciencias sociales han establecido que asumimos íntimamente la responsabilidad de un comportamiento dado cuando creemos que lo hemos elegido sin estar sometidos a fuertes presiones externas.

Una gran recompensa constituiría una fuerte presión externa; podría llevarnos a realizar determinados actos, pero no a asumir íntimamente nuestra responsabilidad con respecto a ellos.[3]

En consecuencia, no nos sentiríamos comprometidos. Lo mismo puede decirse de una fuerte amenaza: puede provocar la sumisión inmediata, pero es improbable que dé lugar a un compromiso duradero.

[3] *Las grandes recompensas pueden incluso reducir nuestra responsabilidad íntima con respecto a un acto y provocar cierta resistencia a realizarlo cuando desaparece la recompensa (lDeci, 1975; lLepper y Greene, 1978).*

Todo esto tiene importantes implicaciones para la educación de los niños. Nos indica que nunca deberíamos sobornar o amenazar a nuestros hijos para que hagan cosas en las que realmente queremos que crean.

Con tales presiones conseguiremos probablemente una sumisión temporal a nuestros deseos; pero si queremos algo más, si queremos que nuestros hijos crean en la rectitud de lo que han hecho.

Si queremos que sigan comportándose de la forma deseada cuando no estemos presentes y no podamos presionarles, tenemos que conseguir que asuman íntimamente la responsabilidad de las acciones que queremos que realicen. Un experimento llevado a cabo por Jonathan Freedman (1965) nos da algunas pistas sobre lo que debemos y lo que no debemos hacer a este respecto.

Freedman trataba de ver si podía evitar que un grupo de chicos de entre siete y nueve años jugaran con un juguete fascinante por el mero hecho de decirles, un mes y medio antes, que no estaba bien que lo hicieran.

Cualquiera que esté familiarizado con los niños de esa edad comprenderá enseguida la complejidad de la tarea, pero Freedman tenía un plan. Si era capaz de conseguir que los chicos se convencieran de que no estaba bien jugar con el juguete prohibido, quizás esa convicción les impidiera jugar con él en el futuro.

La dificultad estaba en hacer creer a los chicos que no estaba bien divertirse con ese juguete tan atractivo, un robot con control remoto sumamente caro.

Freedman sabía que era bastante fácil conseguir que un niño obedeciera temporalmente. Bastaba con advertirle de las graves consecuencias que tendría para él el hecho de que le sorprendieran utilizando ese juguete.

Freedman pensaba que mientras estuviese cerca para aplicar un severo castigo, pocos chicos se atreverían a hacer funcionar el robot, y estaba en lo cierto. Después de enseñar a un chico un grupo de cinco juguetes y advertirle:

«No está bien que juegues con el robot; si lo haces, me enfadaré mucho y tendré que tomar alguna medida», Freedman permaneció fuera de la habitación unos minutos.

Durante ese tiempo observaba al chico, sin que éste se diera cuenta, a través de un espejo especial. Freedman puso en práctica este procedimiento, basado en la amenaza, con 22 chicos, 21 de los cuales no se atrevieron a tocar el robot en su ausencia.

Una amenaza tan fuerte dio resultado mientras los chicos creyeron que podían ser sorprendidos y castigados. Naturalmente, Freedman ya contaba con ello. Lo que realmente le interesaba era la efectividad de la amenaza sobre el comportamiento de los chicos más adelante, cuando él no estuviera cerca.

Para averiguar qué sucedería entonces, envió a una joven colaboradora al colegio de esos chicos un mes y medio después de que él hubiese estado allí. La colaboradora sacó de la clase a los chicos de uno en uno para participar en un experimento.

Sin mencionar en ningún momento su relación con Freedman, acompañaba a cada chico a la habitación de los cinco juguetes y le entregaba una prueba de dibujo. Mientras corregía la prueba, invitaba al chico que la había realizado a que jugara, si lo deseaba, con alguno de los juguetes de la habitación.

Naturalmente, casi todos los chicos eligieron un juguete. Lo interesante del resultado es que, de los chicos que eligieron alguno de aquellos juguetes, el 77 por 100 se decidió por el robot que les había sido prohibido tiempo atrás. La amenaza de Freedman, que tanto éxito había tenido, perdió su efectividad cuando él dejó de respaldarla con su presencia.

Pero Freedman no había terminado todavía. Modificó ligeramente el procedimiento inicial y lo aplicó a un segundo grupo de chicos. También en este caso les mostró cinco juguetes y les advirtió que no jugaran con el robot mientras él estuviese ausente. «No está bien jugar con el robot», les dijo.

Esta vez no empleó una amenaza para hacer que los niños obedeciesen por temor al castigo. Se limitó a salir de la habitación y a observar a través del espejo para comprobar si su prohibición de jugar con el robot era suficiente; lo era. Como en el caso anterior, sólo uno de los 22 chicos tocó el juguete prohibido durante la breve ausencia de Freedman.

La diferencia real entre los dos grupos de chicos se produjo un mes y medio después, cuando el segundo grupo tuvo a su alcance los juguetes sin que Freedman estuviera allí.

Con estos chicos, a los que se había advertido que no jugaran con el robot sin recurrir a amenazas, ocurrió algo sorprendente: cuando se les dio la oportunidad de elegir un juguete cualquiera, la mayoría evitó jugar con el robot, aun cuando era mucho más atractivo que los otros cuatro (un submarino de plástico barato, un guante infantil de béisbol sin la pelota, un rifle de juguete descargado y un pequeño tractor).

A la hora de elegir uno de los cinco juguetes, sólo el 33 por 100 de los chicos del segundo grupo decidió jugar con el robot.

Algo había impresionado a estos dos grupos de chicos. En el caso del primero había sido la severa amenaza formulada por Freedman, junto con su afirmación de que jugar con el robot «no estaba bien»; esta amenaza resultó bastante electiva mientras existió la posibilidad de que Freedman sorprendiera a los transgresores de la prohibición.

Más adelante, sin embargo, cuando ya no estuvo presente para observar el comportamiento de los chicos, su amenaza perdió fuerza y la prohibición, por tanto, no se tuvo en cuenta. Parece claro que con la amenaza los chicos no habían aprendido que jugar con el robot no estaba bien, únicamente que no era sensato hacerlo mientras existiera la posibilidad de un castigo.

La impresión recibida por los chicos del segundo grupo procedía de su interior, no de fuera. Freedman les había dicho también que jugar con el robot no estaba bien, pero no les había amenazado con ningún castigo si le desobedecían.

Conviene señalar dos conclusiones importantes: en primer lugar, la prohibición de Freedman bastó, por sí sola, para evitar que los chicos pusieran en marcha el robot durante las breves ausencias de aquél de la habitación; en segundo lugar, los chicos se responsabilizaron personalmente de su decisión de permanecer alejados del robot durante ese tiempo.

Decidieron que si no jugaban con el robot era sencillamente porque no querían. Después de todo, el uso del juguete no llevaba aparejado ningún castigo que pudiera explicar su comportamiento de otra forma.

Por ello, cuando unas semanas más tarde Freedman ya no estuvo presente, los chicos siguieron sin prestar atención al robot, porque se había registrado un cambio en su interior y creían que no querían jugar con él.

Los adultos que se enfrenten a la experiencia de educar a sus hijos pueden seguir el ejemplo del estudio de Freedman. Supongamos que una pareja quiere convencer a su hija de que mentir está mal.

Una amenaza clara y contundente («No está bien mentir; si te pillo mintiendo te cortaré la lengua») resultará eficaz mientras los padres estén presentes o la niña crea que la pueden descubrir, pero no servirá para convencerla de que es ella quien no quiere mentir porque cree que no está bien.

Para conseguir esto es necesario un planteamiento mucho más sutil. Debe dársele una razón lo suficientemente fuerte como para que la niña diga la verdad la mayor parte de las veces, pero no tan fuerte como para que vea en ella el motivo exclusivo de su sinceridad.

Es un asunto difícil, porque la exacta medida de esta razón no es la misma para todos los niños. A algunos les basta un simple toque de atención («No está bien mentir, así que espero que no lo hagas») mientras que otros necesitan una razón más fuerte («...porque si mientes me sentiré decepcionado»).

Con otros, por último, tal vez sea necesario añadir una suave advertencia («...y probablemente tendré que hacer algo que no quicio»). Unos padres inteligentes sabrán qué tipo de razón va a funcionar mejor con sus hijos.

Lo importante es usar una razón que desencadene el comportamiento deseado y, al mismo tiempo, permita al niño asumir la responsabilidad personal de dicho comportamiento. Por ello, cuanto menor sea la presión externa detectable en una razón de este tipo, tanto mejor.

Elegir la razón más adecuada no es tarea fácil, pero el esfuerzo compensa. Probablemente marcará la diferencia entre una sumisión pasajera y un compromiso duradero.

El desarrollo de nuevos pilares

Por dos motivos que ya hemos mencionado, a los profesionales de la sumisión les gustan los compromisos que producen en el individuo un cambio interior. En primer lugar, porque ese cambio no atañe sólo a la situación en que apareció inicialmente, sino que cubre toda una gama de situaciones parecidas.

En segundo lugar, porque los efectos del cambio son duraderos. Por tanto, una vez que una persona ha sido inducida a emprender acciones que modifican la imagen que tiene de sí misma y la aproximan.

Por ejemplo, a la de un ciudadano con espíritu cívico, es probable que manifieste ese mismo espíritu cívico en una gran variedad de circunstancias en las que también puede ser deseable su sumisión; y es probable que ese individuo continúe comportándose con espíritu cívico mientras dure la nueva imagen que se ha formado de sí mismo.

Existe todavía otro atractivo en los compromisos que dan lugar a un cambio interior: «desarrollan sus propios pilares». No hay necesidad de que un profesional de la sumisión emprenda un esfuerzo costoso y continuado para reforzar tal cambio; la fuerza de la coherencia se encargará de hacerlo.

Una vez que las personas lleguen a considerarse a sí mismas ciudadanos con espíritu cívico, empezarán a ver las cosas de otro modo. Se convencerán a sí mismos de que ésa es la forma correcta de ser, y comenzarán a prestar atención a hechos en los que no se habían fijado hasta entonces y que están relacionados con el valor del servicio a la comunidad.

Estarán dispuestos a escuchar argumentos en favor del civismo que antes no habían tenido en cuenta, y los encontrarán mucho más persuasivos. En general, y debido a la necesidad de ser consecuentes con su sistema de creencias, se convencerán de que al inclinarse por la acción cívica han hecho una elección acertada.

Lo importante en este proceso de aportación de razones que justifiquen el compromiso es que las razones sean *nuevas.* Así, aunque desapareciese la razón original del comportamiento cívico, las recién descubiertas bastarían para apoyar en su poseedor la sensación de haberse comportado correctamente.

La ventaja con que juegan los profesionales de la sumisión que carecen de escrúpulos es tremenda.

Dado que desarrollamos nuevos pilares para apoyar las opciones con las que nos hemos comprometido, cualquier aprovechado puede inducirnos a tomar una opción; una vez adoptada la decisión, ese individuo puede retirar el factor inductor, en la confianza de que la decisión se mantendrá sobre los nuevos pilares.

Los vendedores de coches nuevos utilizan a menudo este proceso en su beneficio mediante un truco que denominan «lanzamiento contra la base». Vi por primera vez esta táctica en un concesionario local de Chevrolet donde me hice pasar por aspirante a vendedor.

Después de una semana de formación básica, me permitieron observar la actuación habitual de los vendedores. Una práctica que me llamó la atención enseguida fue la del lanzamiento contra la base.

A ciertos clientes se les ofrece un coche a muy buen precio, a veces hasta 400 dólares por debajo de los precios de la competencia. Pero ese buen negocio para el cliente no es auténtico; el vendedor nunca ha tenido intención de llevarlo a la práctica.

Sirve únicamente para hacer que el cliente potencial se decida a comprar un coche en ese concesionario. Una vez tomada la decisión, cierto número de actividades desarrollan en el cliente un sentimiento de compromiso personal hacia el coche:

Se rellenan unos cuantos impresos de compra, se acuerdan las condiciones completas de financiación y en ocasiones se anima al cliente a que pruebe el coche durante un día antes de firmar el contrato, «para que *se* acostumbre a él y pueda enseñárselo a sus vecinos y a sus compañeros de trabajo».

Como sabe muy bien el vendedor, lo habitual es que en ese tiempo el cliente desarrolle toda una serie de nuevas razones que apoyen su decisión y justifiquen la inversión que ha hecho (Brockner y Rubin, 1985; Teger, 1980).

Entonces ocurre algo. Unas veces se trata del descubrimiento de un «error» en el cálculo: tal vez el vendedor olvidó incluir el coste del aire acondicionado y, si el cliente sigue queriendo este extra, habrá que añadir 400 dólares al precio anterior.

Para quedar libres de toda sospecha, algunos vendedores dejan que sea el banco encargado de la financiación el que descubra el error. Otras veces la operación es desautorizada en el último minuto; el vendedor va a hacer una comprobación con su jefe y éste anula la venta porque «el concesionario perdería dinero».

Por sólo 400 dólares más el comprador puede tener el coche, lo que en el contexto de una operación de varios miles de dólares no parece un gran obstáculo, ya que, como el vendedor se encargará de recalcar, el coste es igual al de la competencia y «éste es el coche que usted eligió, ¿verdad?».

Otra forma aún más insidiosa de esta misma táctica es aquella en la que el vendedor hincha el precio de compra del coche usado del cliente potencial como parte de una oferta conjunta.

El cliente, consciente de la generosidad de la oferta, se apresura a aceptarla. Pero antes de firmarse el contrato, el encargado de la sección de coches usados dice que la estimación del vendedor excede en 400 dólares la que sería correcta y reduce el precio en esa cantidad, dejándolo en el nivel que marca realmente la tarifa.

El cliente, que comprende que la nueva oferta es razonable, la acepta e incluso a veces se siente culpable por haber intentado aprovecharse de la valoración excesiva hecha por el vendedor.

Una vez fui testigo del azoramiento con que se disculpaba una mujer ante un vendedor que acababa de utilizar con ella esta táctica, a pesar de que en ese mismo momento estaba firmando un contrato de compra por el que el vendedor iba a cobrar una espléndida comisión. Este último actuaba como si, a pesar de sentirse ofendido, fuera capaz de esbozar una sonrisa indulgente.

Sea cual sea la modalidad de táctica empleada, la secuencia es siempre la misma: se ofrece una ventaja que provoca una decisión de compra favorable; una vez adoptada ésta y antes de que se haya cerrado el trato, se retira hábilmente la ventaja original.

Parece casi increíble que un cliente compre un coche en estas circunstancias. Pero la táctica funciona; no con todo el mundo, naturalmente, aunque sí con la suficiente eficacia como para ser un procedimiento de sumisión establecido en muchos concesionarios de automóviles.

Los vendedores de coches han comprendido la capacidad que tiene el compromiso personal para desarrollar su propio sistema de soporte, constituido por una serie de justificaciones nuevas para dicho compromiso.

A menudo estas justificaciones proporcionan pilares tan robustos para la decisión a la que sirven de apoyo, que ni siquiera cuando el comerciante retira uno de ellos, el original, se produce el derrumbamiento.

El cliente compensa la pérdida y se consuela, o incluso se siente feliz, pensando en las restantes buenas razones que apoyan su decisión. Nunca cae en la cuenta de que, de no haber sido por su decisión inicial, todas esas razones adicionales tal vez no habrían existido.

Después de haber comprobado el impresionante funcionamiento de la técnica del lanzamiento contra la base en el concesionario de automóviles, decidí poner a prueba su efectividad en un marco distinto, donde pudiera ver si la idea básica funcionaba después de darle un pequeño giro.

Por lo que pude observar, los vendedores de coches realizaban el lanzamiento contra la base proponiendo al cliente un trato ventajoso para él, consiguiendo con ello una decisión favorable y retirando luego el aspecto ventajoso de la oferta.

Si mi idea sobre la esencia del lanzamiento contra la base era correcta, tenía que ser capaz de conseguir que la táctica funcionase de una forma algo distinta: ofrecería un buen trato, con el que conseguiría el importante compromiso inicial, y añadiría luego un aspecto desagradable a la transacción.

Dado que el efecto de la técnica del lanzamiento contra la base consistía en hacer que un individuo se mantuviese firme en un trato, aun cuando las circunstancias cambiaran hasta el punto de convertirlo en poco ventajoso, la táctica debería funcionar tanto si se suprimía un aspecto positivo como si se añadía uno negativo.

Para contrastar esta última posibilidad, realicé con mis colegas John Cacioppo, Rod Bassett y John Miller un experimento encaminado a conseguir que los estudiantes de un curso de introducción a la psicología de la Universidad del Estado de Ohio aceptasen realizar una actividad molesta: levantarse muy temprano para participar en un seminario sobre «procesos mentales» que comenzaba a las siete de la mañana.

Cuando llamamos a la primera muestra de estudiantes les informamos de inmediato de la hora de comienzo; sólo el 24 por 100 se mostró dispuesto a participar.

Pero con los estudiantes de la segunda muestra pusimos en práctica el lanzamiento contra la base; les preguntamos primero si querían participar en un seminario sobre procesos mentales y, una vez que habían respondido —afirmativamente en el 56 por 100 de los casos— mencionamos la hora de comienzo y les dimos la oportunidad de cambiar de opinión.

Ninguno de ellos lo hizo. Y, lo que es más, por cumplir con su compromiso de participar, el 95 por 100 de los estudiantes de la segunda muestra se presentaron a las siete de la mañana en el edificio de Psicología, tal como estaba convenido. Dos de mis ayudantes de investigación se encargaron de dirigir el seminario sobre procesos mentales y de anotar los nombres de los estudiantes que habían asistido.[4]

[4]*Carece de fundamento el rumor según el cual para elegir a estos dos ayudantes de investigación les pregunté si querían dirigir un seminario sobre procesos mentales y, cuando respondieron afirmativamente, les informé de que empezaba a las siete de la mañana.*

Además del estudio mencionado, otros cinco experimentos atestiguan la efectividad de esta técnica en una gran variedad de circunstancias (para una descripción detallada, véanse Brownstein y Katzev, 1985; Burger y Petty, 1981, y Cmldiiii, Cacioppo, Bassett y Miller, 1978).

Lo impresionante de la táctica del lanzamiento contra la base es su capacidad para hacer que una persona esté contenta con una mala elección. Quienes sólo disponen de malas elecciones para ofrecernos son especialmente aficionados a esta técnica.

Podemos encontrarlos realizando lanzamientos contra la base en distintas situaciones sociales, comerciales y personales. Mi vecino Tim es un buen ejemplo. Recordemos que es el individuo que prometió cambiar de manera de ser y con ello consiguió que su novia, Sara, suspendiese su boda con otro joven para volver junto a él.

Desde que decidió elegir a Tim, Sara le quiere más que nunca, a pesar de que él no haya cumplido sus promesas. Ella lo explica diciendo que desde entonces ha descubierto toda clase de cualidades positivas en Tim que nunca anteriormente había advertido.

Sé muy bien que Sara es una víctima de la estrategia del lanzamiento contra la base. De la misma forma que vi cómo caían los clientes del concesionario de automóviles en la estratagema de basar su decisión de compra en una ventaja que luego desaparecía, vi cómo caía Sara en la trampa de Tim.

Este último, por su parte, sigue siendo el mismo de siempre. Como los nuevos atractivos que Sara ha descubierto (o creado) en Tim a ella le parecen totalmente reales, ahora está satisfecha con la misma situación que consideraba inaceptable antes de su gran compromiso.

La decisión de elegir a Tim, por poco acertada que objetivamente haya sido, ha desarrollado sus propios pilares y parece haber hecho a Sara auténticamente feliz. Nunca he hablado a Sara de lo que sé sobre el lanzamiento contra la base.

Y no porque piense que es mejor para ella no saber nada del asunto. Como principio general, es mejor tener mucha información que tener poca. Lo que ocurre es que estoy seguro de que si se lo dijera me ganaría su enemistad.

En defensa del bien común

Dependiendo de los motivos que animen a la persona dispuesta a usarlas, las técnicas de sumisión estudiadas en este libro pueden utilizarse para bien o para mal.

No debería, pues, resultar sorprendente que la táctica del lanzamiento contra la base pueda emplearse para fines más beneficiosos desde el punto de vista social que vender coches nuevos o reanudar las relaciones con antiguas amantes.

Así, por ejemplo, un proyecto de investigación llevado a cabo en lowa (Pallak, Cook y Sullivan, 1980) muestra cómo puede influir el procedimiento del lanzamiento contra la base en el ahorro de energía doméstica. El proyecto se inició a principios del invierno en lowa, con la visita de un entrevistador a algunos hogares que consumían gas natural para calefacción.

El entrevistador daba algunos consejos sobre conservación de la energía y pedía a los entrevistados que en el futuro trataran de ahorrar combustible. Aunque todos se mostraron de acuerdo, cuando los entrevistadores examinaron el consumo de gas de las familias contactadas, un mes después de la visita y al final del invierno, comprobaron que no había habido ahorro real.

Los entrevistados que habían prometido colaborar en la conservación de la energía habían consumido tanto gas natural como una muestra aleatoria de vecinos que no habían sido visitados por el entrevistador. Las buenas intenciones, combinadas con información sobre ahorro energético, no fueron suficientes para modificar los hábitos de consumo.

Ya antes de que se iniciase el proyecto, Pallak y su equipo de investigación habían comprendido que haría falta algo más para cambiar unos hábitos de consumo de energía firmemente establecidos.

Por ello, pusieron en práctica un procedimiento algo distinto con una muestra similar de consumidores de gas natural. También a ellos les visitó un entrevistador que les facilitó indicaciones sobre cómo ahorrar energía y les pidió que redujeran su consumo; pero a estas familias el entrevistador les ofreció algo más:

Quienes estuvieran de acuerdo en ahorrar energía, verían sus nombres mencionados en artículos de prensa, como ciudadanos con espíritus cívicos y preocupados por la conservación de la energía.

El efecto fue inmediato. Un mes más tarde, cuando las compañías de gas hicieron la lectura de los contadores, se comprobó que los propietarios de viviendas de la segunda muestra habían ahorrado una cantidad considerable de gas natural.

La posibilidad de ver sus nombres mencionados en un periódico había animado a esos consumidores a realizar un notable esfuerzo para ahorrar energía durante un mes.

Entonces se hizo desaparecer el incentivo. Los entrevistadores suprimieron la razón que había impulsado inicialmente a esas familias a ahorrar combustible. Cada uno de los consumidores que esperaba ver publicado su nombre recibió una carta en la que se le comunicaba que finalmente no iba a ser posible.

Al final del invierno el equipo de investigación examinó el efecto que había tenido la carta sobre el consumo de gas de las familias. ¿Habían recuperado su antiguo hábito de despilfarro al desaparecer la posibilidad de ver su nombre en la prensa? En muy pocos casos.

Durante los restantes meses del invierno ahorraron todavía más combustible que en la época en que creían que serían elogiados públicamente por ello. Habían conseguido un ahorro de gas del 12,2 por 100 en el primer mes porque esperaban ver su nombre en la prensa.

Sin embargo, después de haber recibido la carta en la que se les informaba de que no iba a ser así no recuperaron su anterior nivel de consumo de energía, sino que incrementaron su ahorro hasta el 15,5 por 100 para el resto del invierno.

Aunque es imposible la certeza absoluta en cuestiones de este tipo, surge de inmediato una explicación para la persistencia de los entrevistados en su comportamiento. Se habían comprometido con el ahorro energético gracias a la promesa de aparecer en la prensa.

Una vez establecido, el compromiso empezó a generar sus propios pilares: los entrevistados comenzaron a adquirir nuevos hábitos de consumo de energía, a sentirse satisfechos de sus esfuerzos cívicos, a convencerse de la necesidad absoluta de reducir la dependencia estadounidense de los combustibles extranjeros, a observar el ahorro de dinero en los recibos del gas, a sentirse orgullosos de su abnegación y, sobre todo, a verse a sí mismos como personas preocupadas por la conservación de la energía.

Con todas estas razones para justificar el compromiso de consumir menos energía, no es de extrañar que éste se mantuviese firme aun después de desaparecer la razón original.

Curiosamente, sin embargo, cuando desapareció la posibilidad de aparecer en la prensa, estas familias no sólo mantuvieron su esfuerzo de ahorro de combustible, sino que lo intensificaron. Podrían ofrecerse innumerables interpretaciones para este hecho, pero hay una que es mi predilecta.

En cierto sentido, la oportunidad de aparecer en la prensa había impedido a estos individuos sentirse verdaderamente dueños de su compromiso con la conservación de la energía.

De todas las razones en que podía apoyarse la decisión de ahorrar combustible, era la única procedente del exterior; la única que impedía a esos consumidores pensar que estaban ahorrando gas porque creían en ello.

Al desaparecer por medio de una carta, se desvaneció el único impedimento que existía para que los interesados se vieran a sí mismos como ciudadanos plenamente conscientes de la necesidad de ahorrar energía.

Esta nueva imagen de sí mismos les empujó a moderar aún más su consumo energético. Sea o no ésta la explicación correcta, un estudio idéntico realizado por Pallak y sus colaboradores (Pallak, Cook y Sullivan, 1980) indica que ese beneficio oculto de las tácticas del lanzamiento contra la base no es pura casualidad.

Este nuevo experimento se llevó a cabo también en lowa, durante el verano, y en él participaron ciudadanos que vivían en casas con aire acondicionado central.

Los propietarios de viviendas a los que se prometió publicidad en el periódico redujeron su consumo de electricidad en un 27,8 por 100 durante el mes de julio, con respecto a los propietarios a quienes no se prometió publicidad o que no participaron en el experimento.

A finales de julio se envió la carta en la que se anunciaba la supresión de la publicidad. No obstante, en lugar de volver a sus antiguos hábitos de consumo, los propietarios con quienes se había utilizado la táctica del lanzamiento contra la base intensificaron aún más su ahorro de energía en agosto, hasta conseguir reducirlo en un 41,6 por 100.

Al igual que Sara, esos ciudadanos que aparentemente habían sido inducidos a contraer un compromiso mediante un estímulo inicial, se entregaron todavía con mayor intensidad a su cumplimiento una vez que desapareció dicho estímulo[5].

MECANISMOS DE DEFENSA

«La coherencia es el fantasma de las mentes mediocres». O al menos así reza una frase que se atribuye a Ralph Waldo Emerson. Pero basta mirar un poco a nuestro alrededor para comprobar que, a diferencia de lo que Emerson parece haber sugerido, la coherencia interna es una señal de fortaleza lógica e intelectual, y su carencia se considera característica de los menos dotados intelectualmente.

¿Por qué, entonces, equiparó un pensador de la talla de Emerson la coherencia a la estrechez de miras? Era una pregunta lo suficientemente inquietante como para obligarme a volver a la fuente original de esta afirmación, el ensayo

«La confianza en sí mismo», en el que queda claro que el problema no está en Emerson, sino en la versión popular de su afirmación. Lo que Emerson escribió fue: «La coherencia ciega es el fantasma de las mentes mediocres».

Por alguna oscura razón, se había perdido una distinción capital al erosionar el paso de los años la versión exacta de esta afirmación, con lo que había pasado a significar algo muy distinto y, si se analiza en detalle, totalmente absurdo.[6]

[5]*Afortunadamente, no es necesario recurrir a un planteamiento tan engañoso como la técnica del lanzamiento contra la base para emplear la fuerza del principio compromiso/coherencia en campañas cívicas.*

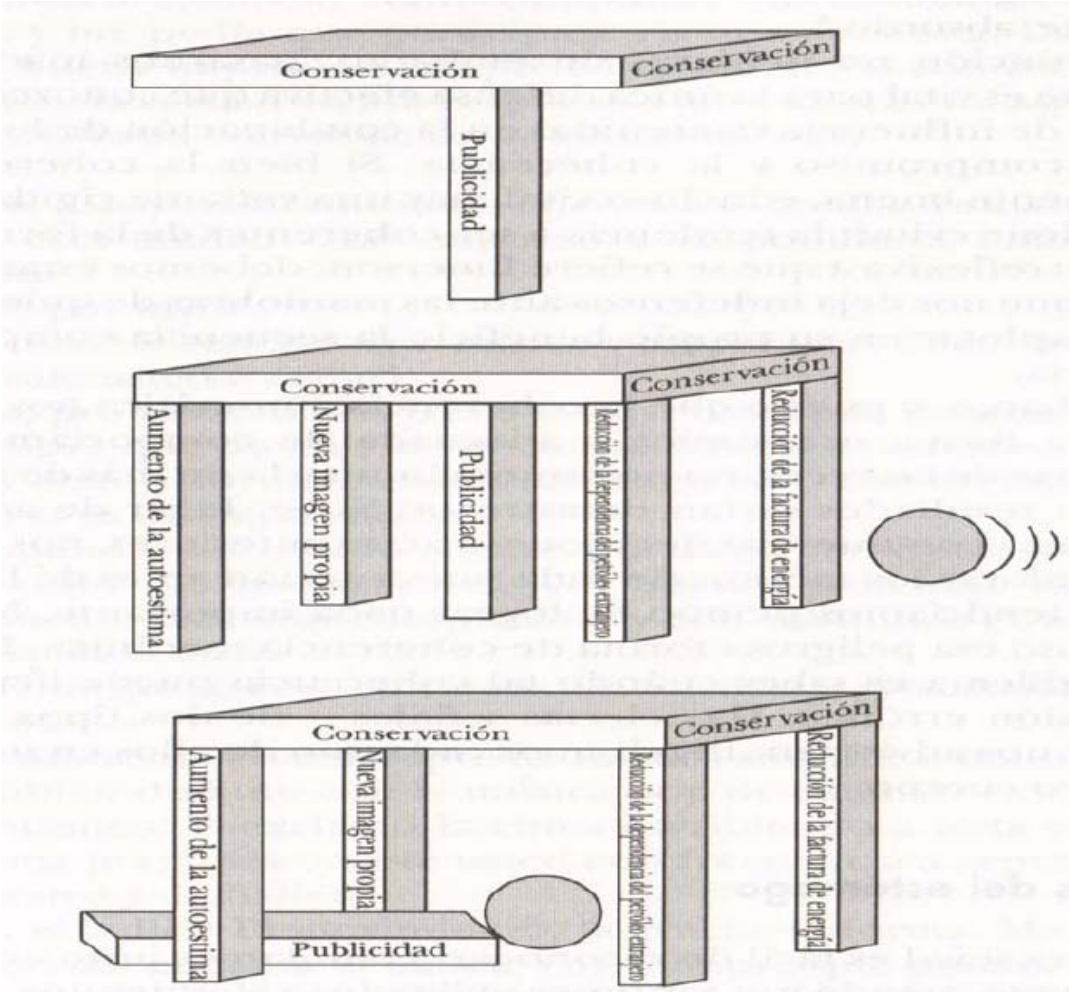


Figura 3.3
El lanzamiento contra la base

En esta representación gráfica de los resultados de la investigación hecha en lowa sobre consumo de energía, podemos ver cómo el esfuerzo inicial por reducir dicho consumo descansaba sobre una promesa de publicidad *[arriba).*

Enseguida, sin embargo, el compromiso con la conservación de los recursos energéticos generó nuevos elementos de apoyo, lo que permitió al equipo de investigadores efectuar el lanzamiento contra la base que tenían previsto (centro).

La consecuencia fue que el nivel de compromiso con la conservación de la energía se mantuvo, firmemente asentado sobre sus propios pilares, tras ser derribada la base inicial, la publicidad *(ahajo).*

[6]*No es del todo infrecuente, ni siquiera en el caso de las citas con las que estamos más familiarizados, que el tiempo las haya truncado hasta modificar considerablemente su carácter.*

Así, por ejemplo, no es el dinero lo que la Biblia identifica con la raíz de todos los males, sino el amor al dinero. Para no caer en el mismo error, reproduciré completa y con todos sus matices la cita de Emerson: «La coherencia ciega es el fantasma de las mentes mediocres venerado por los estadistas, filósofos y teólogos mediocres.»

Esa distinción no debiera, sin embargo, pasarnos inadvertida, puesto que es vital para la única defensa efectiva que conozco contra las armas de influencia contenidas en la combinación de los principios del compromiso y la coherencia.

Si bien la coherencia es generalmente buena, e incluso vital, hay una variante rígida y ciega que conviene evitar: la tendencia a ser coherentes de la forma automática e irreflexiva a que se refiere Emerson; debemos estar atentos a ella, ya que nos deja indefensos ante las maniobras de quienes pretenden explotar en su propio beneficio la secuencia compromiso-coherencia.

Sin embargo, y puesto que la coherencia automática nos proporciona una forma económica y adecuada de comportamiento la mayor parte de las veces, no podemos eliminarla sin más de nuestras vidas.

Los resultados serían desastrosos. Si, en lugar de actuar en consonancia con nuestras decisiones y actos anteriores, nos detuviéramos a valorar los méritos de cada nueva acción antes de llevarla a cabo, no tendríamos tiempo de lograr nada importante. Necesitamos incluso esa peligrosa forma de coherencia mecánica.

La única salida al dilema es saber cuándo tal coherencia puede llevarnos a una decisión errónea. Hay ciertas señales —de dos tipos diferentes— que nos advierten. Percibimos cada uno de ellos en una parte de nuestro cuerpo.

Mensajes del estómago

La primera señal es fácil de reconocer. La notamos justo en la boca del estómago cuando nos sentimos obligados a atender una petición en la que sabemos que no queremos colaborar. Me ha sucedido cientos de veces.

Un ejemplo memorable tuvo lugar una tarde de verano, mucho antes de que empezase a estudiar las tácticas de sumisión.

Sonó el timbre de la puerta y, cuando salí a abrir, me encontré frente a una chica estupenda vestida con pantalones cortos y una camiseta ajustada.

También observé que llevaba un cuaderno de notas y me pedía que participase en una encuesta. Deseoso de causarle buena impresión, acepté e incluso, debo admitirlo, deformé un poco la verdad en mis respuestas para ofrecer mi aspecto más positivo.

Nuestra conversación se desarrolló así:

Hola. Estoy realizando una encuesta sobre las formas de diversión en esta ciudad. ¿Le importaría responder a unas cuantas preguntas?

—Pase, por favor.

—Gracias. Me sentaré aquí mismo y empezaré. ¿Cuántas veces a la semana sale usted a cenar?

—Pues, probablemente, tres o cuatro veces por semana. En realidad, siempre que puedo; me encantan los buenos restaurantes.

Muy bien. ¿Normalmente pide usted vino con la cena?

—Sólo si es de importación.

Estupendo. En cuanto al cine, ¿va usted con frecuencia?

¿Al cine? No me canso de ver buenas películas. Me gustan especialmente esas muy complicadas y con subtítulos ¿y usted? ¿Le gusta a usted el cine?

—... Sí, me gusta. Pero volvamos a la encuesta. ¿Va usted a muchos conciertos?

—Por supuesto. Casi siempre de música sinfónica, naturalmente; pero también disfruto con la música pop de calidad.

— ¡Fantástico! —Exclamó la chica escribiendo a toda velocidad-Una última pregunta: ¿asiste usted con frecuencia a representaciones de teatro y de ballet?

¡Ah, el ballet! El movimiento, la gracia, la forma. Me encanta.

Anote que me encanta el ballet. Voy siempre que puedo.

—Excelente. Permítame que repase mis notas, señor Cialdini.

—Bueno, *en* realidad soy el doctor Cialdini. Pero suena tan protocolario... ¿Por qué no me llama Bob?

—Muy bien, Bob. Por la información que acaba de darme, podría usted ahorrarse hasta 1.200 dólares al año si fuera socio de *Clubamérica.*

Pagando una módica cuota tiene usted derecho a descuentos en la mayor parte de las actividades que ha mencionado. Seguro que alguien con una vida social tan activa como la suya no desaprovecha las enormes ventajas que puede ofrecerle nuestra empresa.

Bueno —titubeando—... Claro, supongo que no.

Recuerdo muy bien que noté un nudo en el estómago mientras tartamudeaba mi respuesta. Era un claro aviso para mi cerebro: había caído en la trampa. Pero no veía la manera de salir. Me había acorralado con mis propias palabras.

Declinar la oferta en aquel momento hubiera significado enfrentarme a una alternativa desagradable: si intentaba escapar pretextando que realmente no era tan aficionado a la vida social como podría desprenderse de la entrevista, quedaría como un mentiroso; si rechazaba la oferta sin esgrimir ese argumento, parecería un estúpido por desaprovechar la oportunidad de ahorrar 1.200 dólares.

Acepté la oferta aun sabiendo que era víctima de una estratagema; me había arrastrado a ella la necesidad de ser coherente con lo que había dicho.

Nunca volvió a ocurrirme, sin embargo. Desde entonces presto atención a mi estómago y he descubierto la forma de tratar a la gente que intenta utilizar conmigo el principio de la coherencia. Me limito a decirles con exactitud lo que están haciendo y funciona de maravilla.

La mayor parte de las veces no me entienden; simplemente se sienten tan confusos que desean perderme de vista. Creo que piensan que sólo un lunático puede responder a sus peticiones explicando la diferencia que establece Ralph Waldo Emerson entre coherencia y coherencia ciega.

Normalmente estas personas empiezan a retroceder cuando hablo de los «fantasmas de la mente» y están muy lejos antes de que haya descrito el carácter automático del compromiso y la coherencia. En ocasiones, sin embargo, se dan cuenta de que conozco su juego; lo puedo leer en su cara. Invariablemente, se sienten confusos y buscan rápidamente la salida.

Esta táctica se ha convertido para mí en el perfecto contraataque. Siempre que el estómago me dice que haría el primo si accediera a una petición sólo por coherencia con un compromiso anterior, trasmito ese mensaje al autor de la petición.

No intento restar importancia a la coherencia; simplemente destaco lo absurdo de la coherencia ciega. Me siento satisfecho cuando el solicitante se retira avergonzado o desconcertado. He vencido a un explotador.

A veces pienso en lo que ocurriría si la maravillosa joven de hace unos años intentase ahora hacerme miembro de su club. La conversación sería la misma, pero con un final distinto:

—... Seguro que alguien con una vida social tan activa como la suya no desaprovecha las enormes ventajas que puede ofrecerle nuestra empresa.

—Se equivoca. —Respondería yo rotundamente— Mire, sé que la historia de la encuesta no es más que un pretexto para enterarse de con cuánta frecuencia sale la gente y que en semejantes circunstancias hay cierta tendencia natural a exagerar.

Sé también que sus jefes la han elegido para este trabajo por su atractivo físico y le han recomendado que se vista de forma que anime a los hombres a fanfarronear sobre su espíritu mundano y su actividad social.

Pero no estoy interesado en formar parte de su club por lo que dijo Emerson sobre la coherencia y los fantasmas de la mente.

— ¿Cómo? — preguntaría ella sin entender nada.

—Escuche. No importa lo que yo haya dicho durante su falsa encuesta. Me niego a encerrarme en una secuencia mecánica de compromiso y coherencia que parte de un planteamiento viciado.

— ¿Perdón?

—Muy bien. Se lo explicaré de otra forma: en primer lugar, sería estúpido por mi parte gastar dinero en algo que no quiero. En segundo lugar, sé de muy buena fuente, de mi estómago en concreto, que el plan que usted me ofrece no me interesa.

En consecuencia, si todavía cree que puede vendérmelo, está usted muy equivocada. Supongo que alguien tan inteligente como usted no tendrá ninguna dificultad para entenderlo.

—Bueno —titubeando—... claro, supongo que no.

Mensajes del corazón

El estómago no es un órgano especialmente sensible ni sutil. Sólo registrará y transmitirá su mensaje cuando sea evidente que estamos a punto de caer en una trampa. En otras ocasiones, cuando no esté tan claro que nos van a atrapar, nuestro estómago no lo percibirá.

En esas circunstancias tendremos que buscar una pista en otra parte. La situación de mi vecina Sara proporciona una excelente ilustración. Asumió un importante compromiso con Tim al cancelar sus planes de boda y ese compromiso desarrolló sus propios pilares, de forma que Sara se mantiene en armonía con él aunque han desaparecido las razones originales que la llevaron a comprometerse.

Se ha convencido a sí misma con nuevas razones de haber actuado correctamente y sigue al lado de Tim. No es difícil ver por qué no ha recibido ningún mensaje de su estómago: el estómago nos advierte cuando hacemos algo que creemos que no nos conviene. Pero Sara no *cree* tal cosa. Piensa que ha elegido correctamente y actúa en consonancia con su elección.

Pero, si no me equivoco, hay una parte de Sara que considera su elección como un error y su modo de vida actual como una forma de coherencia ciega. No podemos saber con certeza dónde se localiza esa parle de Sara, pero podríamos decir que es su corazón.

Se trata, por definición, del único lugar en el que no podemos engañarnos a nosotros mismos. A ese lugar no llegan nuestras justificaciones ni nuestros procesos de racionalización. Ahí está la verdad de Sara, aunque ahora ella no pueda oír su mensaje con claridad por las interferencias del nuevo sistema de soporte qué ha levantado.

Si Sara se ha equivocado al elegir a Tim, ¿cuánto tiempo va a tardar en darse cuenta de ello, en recibir un mensaje claro de su corazón? No podemos saberlo. Pero hay una cosa cierta: a medida que pasa el tiempo van desapareciendo las posibles alternativas a Tim. Lo mejor para Sara es que averigüe cuanto antes si está cometiendo un error.

Naturalmente, es más fácil decir las cosas que hacerlas, puesto que Sara debe responder ahora a una pregunta complicada: «Sabiendo lo que sé ahora y si pudiera retroceder en el tiempo, ¿volvería a hacer la misma elección?». El problema está en la primera parte de la pregunta: «Sabiendo lo que sé ahora».

¿Qué sabe ahora Sara acerca de Tim? ¿En qué medida lo que piensa de él responde a un intento desesperado de justificar el compromiso que asumió en su día? Afirma que, desde que decidió regresar junto a él, Tim se ocupa más de ella y se esfuerza por beber menos, ha aprendido a hacer unas tortillas maravillosas, etc.

Después de probar sus tortillas, tengo mis dudas. Lo importante es, sin embargo, si ella cree estas cosas no sólo con su cabeza, sino también con su corazón.

Hay un pequeño recurso que podría usar Sara para descubrir en qué medida su satisfacción actual con Tim es real y en qué medida es fruto de la coherencia ciega. Son muchas las pruebas que indican que experimentamos nuestros sentimientos una fracción de segundo antes de racionalizarlos (Zajonc, 1980).

Sospecho que el mensaje enviado por el corazón es un sentimiento puro, básico. Por tanto, si nos esforzamos por estar atentos podremos percibir ese sentimiento un instante antes de que empiece a funcionar nuestro aparato cognitivo.

De acuerdo con este planteamiento, si Sara fuera a formularse la pregunta crucial («volvería a hacer la misma elección») debería saber que tiene que buscar el primer destello de sentimiento que experimente y confiar en él para dar su respuesta. Probablemente sería el mensaje de su corazón tratando de abrirse paso antes de quedar distorsionado por las interferencias.[7]

[7]Esto no significa que lo que sentimos con respecto a un problema sea siempre diferente o más digno de confianza que lo que pensamos sobre el mismo. Sin embargo, es evidente que nuestras emociones y nuestras opiniones no apuntan siempre en la misma dirección.

Por ello, en las situaciones en que interviene un compromiso capaz de generar construcciones racionales en las que apoyarse, los sentimientos pueden muy bien ser nuestro mejor consejero. Especialmente si, como en el caso de Sara, el problema está relacionado con una emoción.

Por mi parte, he empezado a utilizar este recurso siempre que sospecho que estoy actuando con coherencia ciega.

En cierta ocasión, por ejemplo, me había detenido en una gasolinera de autoservicio a cuya entrada había un enorme cartel en el que se anunciaba un precio para la gasolina un poco inferior al habitual; pero, al acerarme al surtidor, vi que el precio que allí figuraba no era el del cartel sino el habitual.

Cuando pregunté el motivo de la diferencia a un empleado de la gasolinera (luego me enteraría de que era el propietario) balbuceó con escasa convicción que las tarifas habían cambiado hacía muy poco y todavía no habían tenido tiempo de rectificar el cartel. Reflexioné un instante sobre lo que debía hacer.

Me vinieron a la mente varias razones para quedarme allí: «Realmente necesito gasolina con urgencia» «Estoy ya junto al surtidor y tengo cierta prisa» «Me parece recordar que con esta marca de gasolina funciona mejor el motor.»

Necesitaba averiguar si se trataba de auténticas razones o eran meras justificaciones para la decisión que había tomado al detenerme allí. Entonces me planteé la pregunta crucial:

"Sabiendo lo que sé ahora sobre el precio real de la gasolina en esta estación de servicio, si pudiera retroceder en el tiempo, ¿volvería a hacer la misma elección? Concentrándome en la primera impresión que sintiese, recibí una respuesta clara y tajante: seguiría adelante, sin levantar siquiera el pie del acelerador.

Supe entonces que, de no haber sido por la supuesta ventaja de precio, las demás razones no me habrían impulsado a detenerme allí; las había creado la decisión, no a la inversa.

Aclarado este aspecto, quedaba otra decisión que afrontar. Puesto que ya estaba allí, con la manguera en la mano, ¿no sería preferible llenar el depósito a tomarme la molestia de ir a otra gasolinera para, después de todo, pagar lo mismo?

Afortunadamente, el propietario de la estación de servicio se acercó y me ayudó a decidirme. Me preguntó la razón de que todavía no hubiera puesto gasolina a mi coche; le dije que no me gustaba la discrepancia que había observado entre el precio que se anunciaba en el cartel y el que figuraba en el surtidor.

Me respondió, malhumorado: «Oiga, nadie va a decirme cómo debo llevar mi negocio. Si cree que le estoy engañando, suelte *ahora mismo* la manguera y salga de mi propiedad tan rápidamente como pueda.» Seguro ya de que era un estafador, me alegré de aduar de acuerdo con mi opinión y con sus deseos.

Dejé caer al suelo la manguera y pasé por encima de ella con el coche antes de dirigirme a la salida más cercana. Algunas veces la coherencia tiene magníficas compensaciones.

RESUMEN

O Los psicólogos saben desde hace tiempo que la mayoría de las personas albergan el deseo de ser y parecer coherentes con sus palabras, creencias, actitudes y acciones. Esta tendencia a la coherencia se alimenta de tres fuentes.

En primer lugar, la coherencia personal es muy valorada por los demás miembros de la sociedad. En segundo lugar, y aparte de su efecto sobre la imagen pública del individuo, un comportamiento en general coherente nos proporciona un planteamiento beneficioso para la vida diaria.

En tercer lugar, una orientación coherente nos brinda un valioso atajo a través de la complejidad de la existencia moderna. Actuando en consonancia con decisiones anteriores reducimos la necesidad de procesar de nuevo toda la información en situaciones futuras similares; en lugar de ello, nos basta con recordar la decisión inicial y actuar en consonancia.

O En el ámbito de la sumisión, la clave para utilizar las presiones de la coherencia en beneficio propio es el compromiso inicial. Una vez que han asumido un compromiso (es decir, que han adoptado una postura) las personas se muestran más dispuestas a acceder a cualquier petición que esté en línea con él.

Por ello, muchos profesionales de la sumisión tratan de inducir a la gente a adoptar una postura inicial que sea coherente con el comportamiento que van a solicitar más adelante. No todos los compromisos, sin embargo, son igual de eficaces a la hora de conseguir una acción futura consecuente.

Los compromisos son más efectivos cuando son activos, públicos, exigen esfuerzo y se consideran debidos a una motivación interna.

O Las decisiones que llevan a asumir un compromiso, aunque sean equivocadas, tienden a perpetuarse porque generan sus propias bases. Las personas añaden a menudo nuevas razones y justificaciones para apoyar los compromisos que han contraído.

Como consecuencia de ello, algunos compromisos conservan su vigencia mucho después de que hayan cambiado las condiciones que los desencadenaron. Este fenómeno explica la efectividad de ciertas prácticas de sumisión engañosas, tales como el «lanzamiento contra la base.»

O Para identificar y contrarrestar la influencia excesiva de las presiones de la coherencia sobre nuestras decisiones de sumisión, deberíamos estar atentos a los mensajes que nos llegan de dos puntos de nuestro interior: el estómago y el corazón.

Nos llegan mensajes del estómago cuando nos damos cuenta de que las presiones del compromiso y la coherencia nos impulsan a aceptar peticiones a las que sabemos que no queremos acceder.

En tales circunstancias, lo mejor es explicar al solicitante que acceder a su petición constituiría una forma de coherencia ciega en la que no queremos vernos envueltos. Los mensajes del corazón son distintos.

Resultan de especial utilidad cuando no sabemos con certeza si nos equivocamos al contraer el compromiso inicial. Es entonces cuando debemos plantearnos la pregunta crucial: «Sabiendo lo que sé ahora, si pudiera retroceder en el tiempo, ¿asumiría el mismo compromiso?» Nos llegará una respuesta informativa con el primer destello de sentimiento que percibamos en nuestro interior.

CUESTIONARIO

¿Por qué queremos ser y parecer coherentes en la mayoría de las situaciones?
¿Por qué pensamos que la coherencia, llevada incluso a su extremo, es deseable en muchas situaciones?
¿Cuáles son los cuatro factores que hacen que un compromiso afecte a la propia imagen de una persona y a su actuación futura?
¿Por qué son tan efectivos los compromisos por escrito?
¿Qué relación existe entre la táctica denominada «lanzamiento contra la base» y la expresión «generar sus propios pilares»?

Suponga que debe aconsejar a un grupo de soldados estadounidenses sobre la forma de evitar presiones de coherencia como las empleadas para conseguir la colaboración de los prisioneros durante la guerra de Corea. ¿Qué les diría?

CAPÍTULO CUATRO

Sanción social
La verdad somos nosotros

A ninguna de las personas que conozco le gusta la risa en conserva. De hecho, en una encuesta que llevé a cabo un día entre la gente que entró en mi despacho —varios estudiantes, dos operarios de la compañía telefónica, unos cuantos profesores universitarios y el conserje— la reacción general fue crítica.

La televisión, con su incesante sistema de risas grabadas y expresiones de alegría exageradas por medios técnicos, recibió una condena unánime. Mis encuestados aborrecían la risa en conserva. La calificaban de estúpida, falsa y demasiado fácil.

Aunque era una muestra muy reducida, estoy convencido de que refleja los sentimientos negativos de la mayor parte del público estadounidense hacia este recurso televisivo.

¿Por qué, entonces, es tan popular la risa en conserva entre los ejecutivos de televisión? Se trata de personas que han conseguido puestos elevados y espléndidos salarios por saber ofrecer al público lo que desea.

No obstante, siguen empleando religiosamente las risas enlatadas que tanto detestan la audiencia, y ello a pesar de las objeciones de muchos de sus artistas de mayor talento.

No es raro que afamados directores, escritores y actores pidan que se supriman las reacciones grabadas de los proyectos de televisión que emprenden. Tales demandas sólo prosperan en algunos casos y después de vencer una dura oposición.

¿Qué tiene la risa en conserva para resultar tan atractiva a los ejecutivos de televisión? ¿Por qué individuos de astucia probada defienden una práctica que desagrada a sus potenciales espectadores y hace que sus artistas más creativos se sientan insultados?

La respuesta es, a la vez, simple y muy interesante: conocen los resultados de ciertas investigaciones realizadas. Se ha comprobado experimentalmente que el empleo de risas en conserva hace que el público se ría durante más tiempo y más a menudo cuando se le presenta una producción humorística, y que la considere más divertida (Fuller y Sheehy-Skeffington, 1974; Smyth y Fuller, 1972).

Además, hay pruebas que indican que la risa en conserva es sumamente efectiva para los chistes malos (Nosanchuk y Lightstone, 1974).

A la luz de estos datos adquieren pleno sentido las acciones de los ejecutivos de televisión. La introducción de bandas sonoras con risas en los programas cómicos aumenta las reacciones jocosas y la atención del público, muy especialmente cuando el material es de mala calidad.

Nada tiene de sorprendente, por tanto, que la televisión, inundada como está de torpes intentos de creación de situaciones cómicas, aparezca saturada de risa en conserva. Los ejecutivos saben muy bien lo que hacen.

Resuelto el misterio de la amplia difusión del uso de la risa en conserva, nos queda todavía otro motivo de perplejidad: ¿Por qué la risa enlatada tiene esas consecuencias sobre nosotros? No son ya los ejecutivos de televisión los que parecen raros: actúan de forma lógica y en su propio interés.

Es más bien el comportamiento del público el que resulta extraño. ¿Por qué reírse más con una producción cómica que se mantiene a flote en un mar de carcajadas prefabricadas? ¿Y por qué creer que sus chistes son más graciosos? Los ejecutivos no nos están engañando realmente.

Todos sabemos que se trata de carcajadas dobladas. Son estrepitosas y tan claramente falsas, que no pueden confundirse con la risa auténtica.

Sabemos con toda certeza que las muestras de hilaridad que oímos nada tienen que ver con la calidad del chiste que viene a continuación, que no han surgido espontáneamente de verdaderos espectadores, sino que son creación de un técnico de control.

A pesar de tratarse de una falsificación evidente, ¡respondemos a ellas!

EL PRINCIPIO DE SANCIÓN SOCIAL

Para descubrir por qué es tan eficaz la risa en conserva, debemos comprender primero la naturaleza de otra poderosa arma de in fluencia: el principio de sanción social. De acuerdo con este principio, determinamos lo que es correcto averiguando qué piensan otras personas que es correcto.

Es un principio especialmente válido a la hora de decidir si un comportamiento es adecuado. Juzgamos la corrección de un comportamiento en una situación dada por la medida en que lo manifiestan los demás.

Tanto si se trata de lo que hay que hacer con una bolsa de palomitas vacía en un cine, como de la velocidad a la que se debe conducir en determinado tramo de autopista o de la forma de comer el pollo en una cena, las acciones de quienes nos rodean nos dan importantes pistas para definir la respuesta.

La tendencia a considerar adecuada una acción porque otros la realizan funciona normalmente bien. En general, cometeremos menos equivocaciones si actuamos en consonancia con la sanción social que si actuamos de forma contraria a ella. Habitualmente, cuando mucha gente hace algo es eso lo que se debe hacer.

En esta característica del principio de la sanción social radican simultáneamente su mayor fuerza y su mayor debilidad. Al igual que las demás armas de influencia, proporciona un buen atajo para determinar la forma de comportarse pero, al propio tiempo, hace a quien la utiliza vulnerable a los ataques de los oportunistas que siempre acechan en tales atajos.

En el caso de la risa en conserva, el problema surge cuando empezamos a reaccionar a la sanción social de una forma tan absurda e irreflexiva que nos dejamos engañar por demostraciones interesadas o fraudulentas.

Nuestra locura no está en servirnos de la risa de los demás como ayuda para decidir qué es lo humorístico y cuándo hay que reírse, es decir, en atenernos al sólido principio de la sanción social. La locura está en actuar así como respuesta a una risa claramente fraudulenta.

En cierto modo, uno de los posibles rasgos de lo humorístico —un sonido— actúa como si fuera la esencia del humor. El ejemplo de la pava y la mofeta mencionado en el Capítulo 1 es muy instructivo.

Recordemos que los pollos de pavo tienen una forma de piar característica y que las pavas pueden brindar o retirar sus cuidados maternales atendiendo únicamente a ese sonido.

Como vimos, es posible engañar a una pava con una moleta disecada, siempre que ésta lleve incorporada una grabación del piar de los pollos de pavo. La imitación del sonido de los pollos hasta para desencadenar el comportamiento maternal de la pava.

Este ejemplo reproduce, con inquietante exactitud, la relación entre el espectador de televisión medio y el ejecutivo partidario de la risa en conserva. Estamos tan acostumbrados a aceptar las reacciones de hilaridad de los demás como demostración de que algo merece nuestra risa, que también se puede conseguir que respondamos al sonido, y no a la sustancia, del elemento real.

Al igual que el piar, aislado de la realidad del polluelo, incita a las pavas a prestar sus cuidados maternales, las carcajadas grabadas, aisladas de la realidad de un auditorio auténtico, nos incitan a reír.

Los ejecutivos de televisión explotan nuestra preferencia por los atajos, nuestra tendencia a reaccionar de forma automática a partir de una demostración parcial. Saben que sus cintas grabadas pondrán en marcha las nuestras.

El poder de la gente

No sólo los ejecutivos de televisión usan la sanción social en beneficio propio. Nuestra tendencia a suponer que una acción es más correcta porque otros la realizan se explota en diversas situaciones.

Muchos camareros echan unos cuantos billetes en el bote del bar al principio de la jornada, como si fueran propinas del día anterior, para dar la impresión de que dejar algún billete de propina forma parte del comportamiento adecuado en ese local.

Los encargados de recoger los donativos en las iglesias hacen a veces lo mismo, y con resultados igualmente positivos. Se sabe que los predicadores evangélicos mezclan entre los fieles a algunos ayudantes que, en determinado momento establecido de antemano, se adelantan para dar testimonio de su fe y hacer un donativo.

Así, por ejemplo, un equipo de investigación de la Universidad del Estado de Arizona, infiltrado en la organización del predicador Billy Graham, informó sobre los preparativos de este tipo que se llevan a cabo antes de las visitas «de Cruzada»:

«Cuando Billy Graham llega a la ciudad y lanza su sermón desde el altar, hay preparado un ejército de seis mil personas con instrucciones para avanzar a intervalos variables y crear la impresión de que se trata de una manifestación espontánea de emoción»

(Altheide y Johnson, 1977).

A los publicitarios les encanta informarnos de que un producto es el que «más se vende», porque así no tienen que convencernos directamente de la bondad del mismo; les basta decir que muchas personas piensan que es bueno, y ello parece prueba suficiente.

Los productores de campañas de televisión destinadas a entidades benéficas dedican una cantidad de tiempo desmesurada a repclii una y otra vez los nombres de los espectadores que ya han prometido su contribución.

El mensaje que con ello se transmite a los que se resisten es claro: «Fíjese en todas las personas que han decidido hacer un donativo. *Tiene que* ser lo correcto».

Cuando la moda de las discotecas alcanzó su punto álgido, algunos propietarios de establecimientos de este tipo crearon una imagen de sanción social sobre la calidad de sus locales haciendo que se formaran largas colas fuera, aunque en el interior hubiera mucho sitio libre.

A los vendedores se les enseña a sazonar su charla con abundantes ejemplos de personas que han comprado el producto.

El consultor en motivación de ventas que mayor éxito tiene en la actualidad en los Estados Unidos, Cavett Robert, demuestra haber captado perfectamente el principio de la sanción social cuando advierte a los futuros vendedores:

«Dado que el 95 por 100 de las personas son imitadores y sólo el 5 por 100 son iniciadores, es más fácil convencer a la gente con las acciones de los demás que con cualquier otra prueba».

También en algunas investigaciones se han utilizado procedimientos basados en el principio de la sanción social, a veces con resultados sorprendentes.[1] Un psicólogo en particular, Albert Bandura, ha abierto el camino en el desarrollo de procedimientos para eliminar conductas no deseadas.

Bandura y sus colegas han demostrado cómo se puede librar de sus enormes temores a las personas que sufren fobias de una forma asombrosamente simple. Así, por ejemplo, en uno de sus primeros estudios (Bandura, Grusec y Menlove, 1967) un grupo de niños en edad preescolar, elegidos porque tenían mucho miedo a los perros, observaban todos los días durante cerca de veinte minutos a otro niño que se divertía jugando con un perro.

Esta escena produjo unos cambios tan marcados en las reacciones del grupo de niños, que después de sólo cuatro días el 67 por 100 de ellos se mostraron dispuestos a entrar en una pequeña zona de juegos con un perro y a permanecer allí solos con él, acariciándolo y jugueteando.

Cuando los encargados de la investigación comprobaron el grado de temor de esos niños un mes más (urde, observaron que la mejoría no se había reducido durante ese tiempo; de hecho, los niños se sentían más dispuestos que nunca a jugar con perros.

[1]Un programa de investigación, llevado a cabo por Kenneth Craigy sus colaboradores, demuestra cómo puede resultar afectada la experiencia del dolor por el principio de la sanción social.

En determinado estudio (Craigy Prkachin, 1978), los sujetos que recibieron una serie de descargas eléctricas experimentaban menos dolor (de acuerdo con sus propias afirmaciones, con medidas psicofísicas de sensibilidad sensorial y con respuestas fisiológicas como el ritmo cardiaco y la conductividad cutánea) cuando se encontraban en presencia de otro sujeto que toleraba las descargas como si no fueran dolorosas.

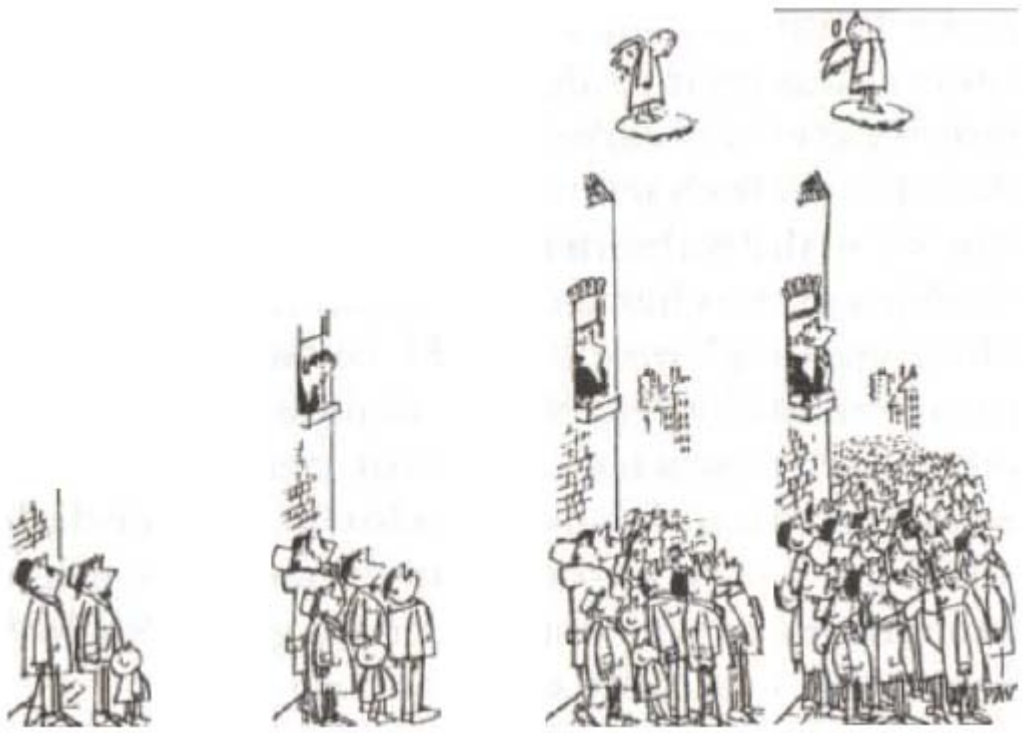


Figura 4.1
Buscando un sentido cada vez más alto
La fuerza de la multitud es endiabladamente grande.

En otro estudio realizado con niños que sentían un extraordinario temor hacia los perros se hizo un importante descubrimiento práctico (Bandura y Menlove, 1968): para reducir este temor infantil no era necesario hacer demostraciones reales de otro niño jugando con un perro; un cortometraje tenía idéntico efecto.

Las películas más efectivas eran las que mostraban a diferentes niños jugando con sus perros. Aparentemente, el principio de la sanción social funciona de forma óptima cuando dicha sanción procede de las acciones de muchas personas diferentes.[2]

La poderosa influencia de los ejemplos filmados para cambiar el comportamiento de los niños puede utilizarse como terapia en diversos problemas.

[2]Si el lector duda de que la conveniencia aparente de una acción esté considerablemente influida por el número de personas que la realizan, puede llevar a cabo un pequeño experimento.

Deténgase en una acera muy transitada, elija un punto en el cielo o en un edificio alto, y mírelo fijamente durante un minuto. A su alrededor apenas ocurrirá nada en ese tiempo: la mayoría de la gente seguirá andando sin levantar la vista y prácticamente nadie se detendrá a mirar con usted.

Al día siguiente, vuelva al mismo sitio, esta vez acompañado de cuatro amigos que miren también hacia arriba. En menos de 60 segundos, una multitud de transeúntes se habrá detenido y tendrá la cabeza levantada en dirección al cielo.

Para quienes no se incorporen al grupo, el impulso de mirar hacia arriba, aunque sólo sea un instituir, será irresistible; si los resultados de su experimento coinciden con los del realizado por tres psicólogos sociales en Nueva York, usted y sus tres amigos conseguirán que el 80 por 100 de los transeúntes levanten la vista hacia el cielo (Milgram, Bickman y Berkowitz, 1969).

Notables pruebas de ello ofrece la investigación realizada por el psicólogo Robert O'Connor (1972) con niños de edad preescolar excesivamente introvertidos. Todos hemos visto cómo los niños de este tipo, terriblemente tímidos, permanecen al margen de los juegos y grupos que organizan sus compañeros.

A O'Connor le preocupaba la posibilidad de que, a una edad tan temprana, se formara una estructura de aislamiento capaz de crear dificultades persistentes de comodidad y ajuste social en la vida adulta.

En un intento de invertir ese modelo de conducta, O'connor hizo una película con 11 escenas que se desarrollaban en un centro de educación preescolar. Al principio de cada una de las escenas aparecía un niño solitario, siempre diferente, que observaba alguna actividad social; luego se incorporaba a ella para participar activamente, en medio del regocijo general.

O'Connor seleccionó a un grupo de niños marcadamente retraídos de cuatro centros de preescolar y les mostró la película. El impacto fue impresionante. Después de verla, los niños empezaron de inmediato a jugar y a relacionarse con sus compañeros, al nivel que es habitual entre los niños normales en las escuelas.

Aún más asombroso resultó lo que observó O'Connor cuando volvió a esas escuelas seis semanas después. Mientras que los niños retraídos que no habían visto la película seguían tan aislados como siempre, los que la habían visto destacaban por su intensa actividad social.

Aparentemente, ver una sola vez una película de 23 minutos de duración bastó para invertir un modelo de conducta inadaptada que podría haberse mantenido toda la vida. Tal es la fuerza del principio de sanción social.[3]

[3]Dejando a un lado la investigación de O'Connor, otros trabajos indican que la moneda de la sanción social filmada tiene dos caras. El espectacular efecto de las películas en la opinión de los niños sobre lo que es apropiado ha causado quebraderos de cabeza a quienes se preocupan por las frecuentes escenas de violencia y agresiones que aparecen en televisión (Eron y Huesmann, 1985).

Aunque las consecuencias de la violencia televisiva sobre la agresividad infantil no son en absoluto simples (Freedman, 1984) los datos de un riguroso experimento llevado a cabo por los psicólogos Robert Liebert y Robert Barón (1972) dibujan un panorama desolador.

A un grupo de niños se les mostraron escenas de un programa de televisión en el que la gente hacía daño de forma intencionada a sus semejantes. Estos niños actuaron después con mucha mayor brutalidad hacia sus compañeros que los que habían visto un programa de televisión no violento (una carrera de caballos).

La mayor agresividad de los niños hacia otros niños después de haber visto agresiones en televisión se demostró cierta para los dos grupos de edad analizados (5-6 y 8-9 años) y para ambos sexos.

Después del diluvio

A la hora de ilustrar la fuerza de la sanción social, existe un ejemplo que es, con mucho, mi favorito. Su atractivo radica en la combinación de varias características: constituye una muestra del infrautilizado método de la observación participativa, por el cual el científico estudia un proceso zambulléndose en el medio en el que aquél surge.

Proporciona información de interés a grupos tan variados como historiadores, psicólogos y teólogos, y lo que es más importante, muestra cómo podemos emplear la sanción social sobre nosotros mismos para asegurarnos de que lo que preferimos que sea verdad parezca serlo.

Se trata de una vieja historia que obliga a examinar antiguos datos, ya que el pasado está salpicado de movimientos religiosos milenaristas. Numerosas sectas y cultos han profetizado que, en una fecha concreta, se iniciaría un período de redención y gran felicidad para quienes creyesen en las enseñanzas del grupo.

En todos los casos se ha predicho que el comienzo del tiempo de salvación estaría marcado por acontecimientos trascendentales e irrefutables, casi siempre una serie de cataclismos que culminarían con el fin del mundo.

Naturalmente, todas estas predicciones han resultado ser falsas. Para consternación de los miembros de tales sectas, el apocalipsis nunca se ha producido cuando estaba previsto.

Sin embargo, inmediatamente después del evidente incumplimiento de la profecía, la historia registra la aparición de un enigmático modelo de comportamiento. En lugar de huir en desbandada tras la desilusión, los seguidores de dichas sectas ven fortalecidas sus convicciones.

Arriesgándose a ser ridiculizados, se lanzan a la calle a afirmar públicamente su dogma y a buscar conversiones con un fervor que se intensifica, en lugar de disminuir, con la clara refutación de una creencia central.

Así ocurrió con los montañistas del siglo u en la actual Turquía, con los anabaptistas del siglo XVI en Holanda, y con los milleritas del siglo XIX en los Estados Unidos. Y así podría ocurrir también, en opinión de tres expertos en ciencias sociales, con un culto apocalíptico surgido en el Chicago de nuestros días.

Los tres científicos —León Festinger, Henry Riecken y Stanley Schachter— que trabajaban en la universidad de Minnesota, oyeron hablar del citado grupo de Chicago y pensaron que valía la pena estudiarlo de cerca.

Su decisión de investigar uniéndose al grupo de incógnito como nuevos creyentes, y situando entre sus lilas algunos observadores remunerados, dio lugar a un interesante relato de primera mano sobre las actividades anteriores y posteriores al día en que debía producirse la catástrofe (Festinger, Riecken y Schachter, 1956).

Era una secta pequeña; nunca tuvo más de 30 adeptos. Estaba dirigida por un hombre y una mujer de mediana edad, bautizados por los investigadores en su informe como Thomas Armstrong y Marian Keech.

El doctor Armstrong, médico del departamento de salud de un centro universitario, llevaba largo tiempo interesado por el misticismo, las ciencias ocultas y los platillos volantes; dentro del grupo, se le consideraba una autoridad en estas materias.

Sin embargo, era la señora Keech el núcleo de atención y de actividad. Al comenzar el año había empezado a recibir mensajes de unos seres espirituales, a los que ella llamaba los Guardianes, procedentes de otros planetas.

Estos mensajes, que brotaban de la mano de Marian Keech por el mecanismo de la «escritura automática», constituían el grueso del sistema de creencias religiosas de la secta. Las enseñanzas de los Guardianes mostraban cierta relación con el pensamiento cristiano tradicional.

La transmisión de los mensajes de los Guardianes, tema constante de debates e interpretaciones entre los miembros del grupo, adquirió nuevo significado cuando dichos mensajes empezaron a predecir la inminencia de un gran desastre: un diluvio que se iniciaría en el hemisferio occidental y finalmente anegaría el mundo.

Aunque los miembros de la secta se sintieron, en un principio, comprensiblemente alarmados, en mensajes posteriores se les aseguró que tanto ellos como todos quienes creyesen las Lecciones enviadas a través de la señora Keech sobrevivirían.

Antes de que se produjera el desastre, llegarían unos extraterrestres que trasladarían a los fieles en platillos volantes hasta un lugar seguro, presumiblemente en otro planeta.

Se conocían muy pocos detalles del rescate; únicamente que los creyentes debían prepararse para ese momento ensayando ciertas contraseñas («Dejé mi sombrero en casa»;

« ¿Cuál es tu pregunta?»; «Soy mi propio portador») y quitando de sus ropas todas las piezas de metal, elemento cuya presencia convertiría el viaje en platillo volante en algo «extremadamente peligroso».

Mientras Festinger, Riecken y Schachter observaban los preparativos de las semanas anteriores a la fecha del diluvio, atrajeron especialmente su atención dos aspectos significativos del comportamiento de los adeptos.

En primer lugar, el grado de compromiso con el sistema de creencias de la secta era muy alto. En previsión de su marcha de la Tierra, los miembros del grupo dieron una serie de pasos irrevocables.

Muchos de ellos se habían enfrentado a la oposición de su familia y sus amigos hacia sus nuevas creencias y, sin embargo, se habían mantenido firmes en sus convicciones, aunque ello significaba a menudo perder el afecto de sus seres queridos.

Varios adeptos fueron amenazados por sus vecinos o familiares con acciones legales encaminadas a declararlos mentalmente incapacitados. La hermana del doctor Armstrong entabló un pleito para que se retirara a éste la custodia de sus dos hijos menores.

Muchos fieles dejaron su trabajo o abandonaron sus estudios para dedicar todo su tiempo al movimiento. Algunos incluso se desprendieron de sus efectos personales, pensando que en breve no les serian ya de utilidad.

Eran personas cuya certeza de estar en posesión de la verdad les permitía soportar enormes presiones sociales, económicas y legales, y cuyo compromiso con los dogmas se intensificaba al vencer cada nueva presión.

El segundo aspecto significativo de las acciones de los adeptos previas al diluvio era una curiosa forma de inactividad. Para estar tan claramente convencidos de la validez de su credo, hicieron muy poco por difundir el mensaje.

Aunque inicialmente dieron publicidad a la noticia del inminente desastre, no intentaron buscar conversos ni hicieron proselitismo activo. Estaban dispuestos a dar la señal de alarma y a aconsejar a quienes voluntariamente respondieran a ella, pero nada más.

El desinterés del grupo por reclutar adeptos se hacía evidente de varias formas, aparte de la ausencia de intentos de persuasión personal.

Se mantenía el secreto sobre muchos asuntos: se quemaron muchas copias de las Lecciones, se establecieron contraseñas y signos secretos, no se hablaba con extraños sobre el contenido de ciertas grabaciones privadas (tan secretas eran esas cintas que incluso los adeptos veteranos tenían prohibido tomar notas de ellas).

Se evitaba la publicidad. A medida que *&* acercaba el día del desastre, un creciente número de reporteros de prensa, radio y televisión acudía al cuartel general del grupo, instalado en el domicilio de la señora Keech.

Generalmente no se les prestaba atención o se les volvía la espalda. La respuesta habitual a sus preguntas era: «Sin comentarios».

Desalentados durante algún tiempo, los periodistas contraatacaron cuando las actividades religiosas del doctor Arnstrong provocaron su despido del departamento de salud en el que trabajaba; aun reportero especialmente insistente hubo que amenazarle con acciones legales.

Un asedio similar se produjo la víspera del diluvio, cuando un enjambre de representantes de los medios de comunicación acosó a los adeptos para obtener información. Posteriormente, los investigadores resumirían la postura del grupo antes del diluvio, con respecto a su difusión pública y al reclutamiento de nuevos fieles, en tonos respetuosos:

«.Expuestos a una tremenda explosión de publicidad, hicieron todo lo posible por evitar la fama; aunque tuvieron numerosas oportunidades de hacer proselitismo, se mantuvieron, evasivos y reservados, y se comportaron con una indiferencia casi superior.» (Festinger y cols., 1956).

Finalmente, cuando todos los reporteros y posibles conversos habían sido apartados de la casa, los adeptos iniciaron los últimos preparativos para la llegada de la nave espacial, prevista para la medianoche.

La escena que presenciaron Festinger, Riecken y Schachter tiene mucho de teatro del absurdo: un grupo de personas corrientes —amas de casa, jóvenes universitarios, un estudiante de bachillerato, un editor, un médico, un dependiente de ferretería y su madre— participando con total seriedad en una tragicomedia.

La dirección corría a cargo de dos miembros que periódicamente entraban en contacto con los Guardianes; los mensajes escritos de Marian Keech los complementaba esa noche Berta, antigua esteticista por cuya boca daba instrucciones el «Creador»- Ensayaron sus papeles con diligencia, repeliendo a coro las respuestas que debían pronunciar antes de entrar en el platillo de rescate: «Soy mi propio portador».

Discutieron seriamente sobre si el mensaje de un comunicante que se identificó a sí mismo como el capitán Vídeo —personaje de una serie de televisión de aquella época— debía interpretarse como una broma o se trataba de un comunicado cifrado de sus salvadores.

Atendiendo la advertencia de no llevar nada metálico a bordo del platillo, los adeptos habían quitado todas las piezas metálicas de su ropa: botones, remaches, cierres, cremalleras, etc.- Los cinturones habían sido sustituidos por trozos de cuerda.

Del fanatismo del grupo contra cualquier objeto metálico tuvo experiencia directa uno de los investigadores, que observó, 25 minutos antes de la medianoche, que había olvidado quitar la cremallera de sus pantalones. Como señalaron sus colegas: «Este hecho produjo una reacción casi de pánico.

Lo llevaron a toda prisa a un dormitorio, donde el doctor Armstrong, con manos temblorosas y lanzando frecuentes miradas al reloj, arrancó los dientes de la cremallera con unas tenazas.» Terminada la apresurada operación, el investigador regresó al salón ligeramente menos metálico pero, es de suponer, mucho más pálido.

A medida que se aproximaba el momento señalado para su partida, los adeptos se sumieron en un silencio expectante. Afortunadamente, los científicos allí presentes dieron detallada cuenta de los acontecimientos que tuvieron lugar en ese período, trascendental para el grupo:

Los diez últimos minutos fueron de gran tensión para el grupo. No había nada que hacer, salvo permanecer sentados y esperar, con los abrigos sobre las piernas. En medio del tenso silencio resonaban dos relojes, uno adelantado con respecto al otro.

Cuando el primero marcaba las doce y cinco, uno de los presentes lo hizo notar en voz alta. Un coro replicó que la medianoche no había llegado todavía. Bob Eastman afirmó que el reloj retrasado era el que estaba bien, él mismo lo había puesto en hora aquella tarde. Faltaban cuatro minutos para la medianoche.

Estos cuatro minutos pasaron en completo silencio, sólo interrumpido en una ocasión. Cuando el reloj (retrasado) indicaba que faltaba un minuto para la medianoche y, por tanto, para que apareciese el guía que debía conducirlos al platillo, Marian exclamó con voz forzada y muy aguda:

« ¡Y ningún plan se ha truncado!» El reloj dio las doce; las campanadas resonaron con dolorosa claridad en el expectante silencio. Los adeptos permanecieron inmóviles.

Cabía esperar alguna reacción visible. Había pasado la medianoche y no había ocurrido nada. Faltaban menos de siete horas para el cataclismo. Pero los miembros del grupo parecían no reaccionar. No hablaban. Permanecían sentados e inmóviles, con el rostro inexpresivo.

Mark Post fue el único que se movió. Se tumbó en el sofá y cerró los ojos, pero no dormía. Más tarde, cuando le hablaron, contestó con monosílabos y siguió inmóvil. Los demás no mostraban nada en sus semblantes, aunque más tarde se comprobaría que habían recibido un duro golpe.

Gradualmente, una atmósfera de dolorosa desesperación y confusión se apoderó del grupo. Se examinaron de nuevo la predicción y los mensajes que la habían acompañado.

El doctor Armstrong y la señora Keech reiteraron su fe. Los presentes reflexionaron sobre su situación y fueron descartando una explicación tras otra por encontrarlas insatisfactorias.

En determinado momento, hacia las cuatro de la madrugada, la señora Keech se hundió y lloró amargamente. Sabía —dijo entre sollozos— que había algunos que empezaban a dudar, pero el grupo debía iluminar a los más necesitados y mantenerse unido.

El resto de los adeptos también empezaban a perder la compostura. Estaban visiblemente emocionados y muchos parecían a punto de llorar. Eran casi las cuatro y media de la madrugada y seguían sin encontrar la forma de afrontar la situación. Se hablaba abiertamente de fracaso del rescate. El grupo parecía al borde de la disolución. (Festinger y cois., 1956)

En medio de la duda creciente, mientras empezaba a resquebrajarse la confianza de los fieles, los investigadores presenciaron dos incidentes extraordinarios, uno a continuación del otro.

El primer o ocurrió hacia las cinco menos cuarto de la madrugada, cuando la mano de Marian Keech empezó a «escribir automáticamente» el texto de un mensaje sagrado procedente de las alturas, cuando se leyó en voz alta, se comprobó que el comunicado era una elegante explicación de los acontecimientos de esa noche.

«El pequeño grupo, sentado en soledad toda la noche, ha esparcido tanta luz que Dios ha salvado al mundo de su destrucción.»

Aunque clara y eficaz, la explicación no resultaba totalmente satisfactoria después de oírla, uno de los adeptos se levantó, se puso el sombrero y el abrigo y se marchó para no volver nunca. Hacía falta algo más para que los creyentes recuperaran sus niveles anteriores de fe.

Fue entonces cuando un segundo incidente notable vino a cubrir esa necesidad. Una vez más, las palabras de quienes estuvieron presentes nos ofrecen una vivida descripción de los hechos:

La atmósfera del grupo cambió bruscamente y con ella el comportamiento de sus miembros. Pocos minutos después de haber leído el primer mensaje, la señora Keech recibió otro en el que se le indicaba que debía dar publicidad a la explicación.

Se fue hacia el teléfono y empezó a marcar el número del periódico. Mientras esperaba que la atendieran, alguien preguntó: «Marian, ¿es ésta la primera vez que llama usted al periódico?» Su respuesta fue inmediata: «Sí, es la primera vez que llamo.

Nunca anteriormente había tenido nada que decirles, pero ahora tengo la sensación de que es urgente.» Todo el grupo se sintió identificado con ella, pues compartía su sensación de urgencia.

Tan pronto como Marian terminó de hablar, se sucedieron las llamadas de los demás miembros a otros periódicos, agencias de noticias, emisoras de radio y revistas de ámbito nacional para difundir la explicación.

En su afán por lograr una amplia y rápida difusión del mensaje, los adeptos desvelaron ante la opinión pública asuntos que hasta entonces habían considerado completamente secretos.

Quienes pocas horas antes esquivaban a los periodistas y se sentían incómodos por la atención que despertaban en la prensa, buscaban ahora con avidez la publicidad. (Festinger y cois., 1956)

No sólo cambió la actitud tradicional del grupo hacia el secreto y la publicidad, sino también hacia los posibles conversos. En tanto que a los adeptos potenciales que habían visitado la casa anteriormente no se les había prestado atención o se les había vuelto la espalda, el día siguiente al previsto para el diluvio las cosas cambiaron.

Todos los curiosos eran admitidos, todas las preguntas merecían respuesta y se intentaba hacer proselitismo entre todos los visitantes.

La buena disposición de los miembros de la secta para admitir a nuevos seguidores quedó patente durante la visita de los nueve estudiantes de bachillerato que llegaron a la casa al día siguiente para hablar con la señora Keech.

La encontraron al teléfono, concentrada en una conversación sobre platillos volantes con alguien a quien, como se supo después, creía un extraterrestre. Deseosa de continuar hablando con su comunicante y, al mismo tiempo, de atender a sus invitados, Marian incluyó a estos últimos en la conversación y, durante más de una hora, charló alternativamente con ellos y con el «extraterrestre».

Tan interesada estaba en hacer proselitismo, que no dejaba escapar ninguna oportunidad. (Festinger y cois., 1956)

¿A qué atribuir el giro radical de los adeptos? En el plazo de unas pocas horas habían pasado de acaparar y guardar celosamente el mensaje a darle la máxima difusión.

¿Qué les había impulsado a elegir para ello un momento en apariencia tan poco apropiado? Indudablemente, el fracaso de la profecía podía inducir a los no creyentes a mofarse del grupo y de sus dogmas.

El acontecimiento crucial ocurrió durante «la noche del diluvio», cuando se vio cada vez con mayor claridad que la profecía no se cumpliría. Extrañamente, no fue su certeza anterior lo que llevó a los miembros del grupo a propagar su fe, sino la sensación de incertidumbre que los invadió.

Fue la sospecha de que si la predicción de la nave espacial y del diluvio resultaba equivocada, también podría estarlo todo el sistema de creencias en que descansaba.

A los reunidos en el salón de la señora Keech, esa creciente posibilidad debió de parecerles horrible.

Los miembros del grupo habían ido demasiado lejos, habían abandonado demasiadas cosas por sus creencias para verlas ahora destruidas; la vergüenza, el coste económico y las burlas serían demasiado difíciles de soportar.

La necesidad acuciante de los adeptos de mantenerse fieles a esas creencias impregna de patetismo sus propias palabras. Una mujer joven con un niño de tres años afirmaba:

Tengo que creer en el diluvio porque he gastado todo mi dinero; he dejado mi empleo en la escuela de informática... Tengo que creer. El doctor Armstrong manifestó a uno de los investigadores, cuatro horas después de la fallida aparición del platillo volante:

He tenido que recorrer un largo camino. He abandonado prácticamente todo. He cortado todas las amarras .He quemado todos los puentes. He vuelto la espalda al mundo. No puedo permitirme dudar. Tengo que creer. Y no hay ninguna otra verdad.

Imaginemos lo acorralados que se sentirían el doctor Armstrong y sus seguidores a medida que avanzaba la mañana. Tan fuerte era el compromiso con sus creencias que ninguna otra verdad les resultaba tolerable.

Pero ese conjunto de creencias acababa de ser sometido a un despiadado bombardeo por parte de la realidad física: no había aterrizado ningún platillo, no había llegado ningún extra-terrestre, ni se había producido el diluvio; no había ocurrido nada de lo profetizado.

Puesto que la única forma aceptable de verdad estaba completamente socavada, al grupo sólo le quedaba una salida. Tenía que establecer otro tipo de demostración para dar validez a sus creencias: la sanción social.

Así se explica la repentina transformación de unos sigilosos conspiradores en misioneros entusiastas, precisamente cuando el claro incumplimiento de sus profecías hacía mucho menos convincentes sus creencias para los extraños.

Fue necesario afrontar el riesgo del desdén y la burla de los no creyentes, porque el proselitismo era la única esperanza que les quedaba. Si difundían su mensaje, informaban a los desinformados, convencían a los escépticos y, con ello, conseguían nuevos seguidores, sus valiosas creencias, ahora amenazadas, resultarían más verdaderas.

De acuerdo con el principio de la sanción social, cuanto más alto es el número de personas que encuentran correcta una idea, mayor es la probabilidad de que la idea sea correcta.

La misión del grupo era clara: puesto que no se podía cambiar la realidad física, había que conseguir la sanción social. Convence y te convencerás.[4]

[4]*Tal vez por la especie de angustiosa desesperación con que acometieron la tarea de aumentar su número, los miembros de la secta fracasaron rotundamente. No consiguieron ni una sola conversión.*

A raíz del doble fracaso —incumplimiento de las profecías y no obtención de la sanción social— la secta se desintegró rápidamente. Menos de tres semanas después de la fecha del fallido diluvio, los miembros del grupo se habían dispersado y sólo mantenían contactos esporádicos.

Sin embargo, no siempre ha sido la desaparición el destino de los grupos milenaristas cuyas predicciones no se han cumplido. Cuando dichos grupos han logrado la sanción social para sus creencias mediante acciones eficaces de proselitismo, han crecido y prosperado.

Así, por ejemplo, cuando los anabaptistas holandeses vieron cómo 1533, el año de la destrucción por ellos profetizada, pasaba sin pena ni gloria, se lanzaron con ardor a la búsqueda de prosélitos, dedicando inusitadas energías a la causa. Se dice que Jakob van Kampen bautizó a un centenar de personas en un solo día.

Tan fuerte fue la sanción social recibida por la doctrina anabaptista, que rápidamente se impuso al incumplimiento de la profecía: dos terceras partes de los habitantes de las ciudades holandesas se adhirieron a ella.

LOS PELIGROS DE LA INCERTIDUMBRE

Todas las armas de influencia analizadas en este libro funcionan mejor en unas condiciones que en otras. Para defendernos adecuadamente de cualquiera de estas armas, es esencial que conozcamos sus condiciones óptimas de funcionamiento; así sabremos cuándo somos más vulnerables a su influencia.

En el caso del principio de la sanción social, hemos visto ya una ocasión en la que funcionó al máximo: entre los miembros de la secta de Chicago. Fue la pérdida de confianza lo que despertó el ansia de conversiones.

En general, cuando no estamos seguros de nosotros mismos, cuando nos encontramos en una situación poco clara o ambigua, cuando reina la incertidumbre, es cuando nos mostramos más propensos a observar las acciones de los demás y aceptarlas como correctas (Tesser, Campbell y Mickler, 1983).

Sin embargo, al examinar las reacciones de otras personas para resolver nuestra incertidumbre, tendemos a descuidar un aspecto sutil pero importante. Es probable que esas personas estén comprobando asimismo la sanción social.

Especialmente en las situaciones ambiguas, la tendencia a observar lo que hacen los demás puede dar lugar a un fenómeno fascinante, denominado *ignorancia pluralista.*

Una comprensión en profundidad de este fenómeno nos ayuda a explicar un suceso que se produce con relativa frecuencia en los Estados Unidos y que ha sido calificado a la vez de enigma y de desgracia nacional: la no prestación de asistencia a muchas víctimas necesitadas de ayuda.

El ejemplo clásico de este tipo de pasividad, y el que ha suscitado mayores controversias en círculos periodísticos, políticos y científicos, empezó con un homicidio en el municipio neoyorquino de Queens.

Una mujer de cerca de treinta años, Catherine Genovese, fue asesinada en las proximidades de su casa, muy entrada la noche, cuando regresaba de su trabajo.

El asesinato no es un acto que se pueda tomar a la ligera pero, en una ciudad del tamaño y las características de Nueva York, el caso Genovese sólo mereció unas líneas en el *New York Times.* La historia de la muerte de Catherine Genovese habría desaparecido con ella ese día de marzo de 1964, de no haber sido por un error.

Ocurrió que el redactor jefe de la sección de sucesos del *Times,* A. M. Rosenthal, estaba citado para almorzar una semana más tarde con el comisario de policía de la ciudad.

Rosenthal preguntó por otro homicidio ocurrido también en Queens y el comisario, creyendo que se refería al caso Genovese, le reveló un hecho asombroso que se había descubierto durante la investigación policial.

Era algo que dejó a todos, incluido el comisario, horrorizados y ávidos de explicaciones. La muerte de Catherine Genovese no había sido un suceso rápido y silencioso, sino un largo, estruendoso y atormentado acontecimiento público.

Su asaltante la había alcanzado y atacado en la calle tres veces a lo largo de 35 minutos antes de silenciar definitivamente con una navaja sus gritos en demanda de auxilio.

Aunque parezca increíble, 38 de sus convecinos lo observaron, protegidos tras las ventanas de sus apartamentos, sin siquiera mover un dedo para avisar a la policía.

Rosenthal, un reportero que ya había ganado el premio Pulitzer, sabía reconocer una historia interesante allí donde surgiera. El mismo día de su almuerzo con el comisario encargó a un reportero que investigase el comportamiento de los espectadores en el caso Genovese.

Una semana después el *Times* publicaba en primera página un largo artículo que iba a crear un torbellino de controversias y especulaciones. Los primeros párrafos marcaban el tono y el enfoque del relato:

Durante más de media hora, 38 respetables ciudadanos de Queens observaron cómo un asesino perseguía y apuñalaba a una mujer en tres ataques sucesivos en los jardines Kew.

Por dos veces el sonido de las voces de esos vecinos y el resplandor de las luces de sus dormitorios interrumpieron y ahuyentaron al asesino. Tras cada una de esas interrupciones, el asesino buscó a su víctima y la apuñaló de nuevo.

Nadie telefoneó a la policía durante el asalto; un testigo la llamó cuando la mujer estaba ya muerta. Esto ocurría hace dos semanas. El inspector jefe adjunto, Frederick M. Lussen, responsable de los detectives de ese municipio y con 25 años de investigación de homicidios a sus espaldas, todavía no se ha recuperado de la impresión.

El inspector Lussen es capaz de relatar con total tranquilidad muchos crímenes, pero el apuñalamiento de los jardines Kew le desconcierta por completo, y no tanto por el asesinato en sí mismo, como por el hecho de que la «buena gente» del vecindario fuese incapaz de llamar a la policía. (Ganzberg, 1964)

La conmoción y la perplejidad fueron las reacciones habituales entre quienes conocieron los detalles de la historia. La primera impresión conmocionó a la policía, a la gente de la prensa y a los lectores.

Rápidamente surgió la perplejidad. ¿Cómo era posible que 38 «buenas personas" hubieran dejado de actuar en semejantes circunstancias? Nadie podía comprenderlo. Los propios testigos del asesinato estaban aturdidos. «No sé», contestaba uno tras otro. «Simplemente no lo sé.»

Algunos ofrecieron endebles razones para su actitud. Así, dos o tres explicaron que estaban «asustados» o que no querían «meterse en líos». Estas razones, sin embargo, no resisten el menor análisis: una simple llamada anónima a la policía habría bastado para salvar la vida de Catherine Genovese sin poner en peligro la seguridad ni el tiempo libre de los testigos.

No, no era el miedo de los observadores ni su renuencia a complicarse la vida lo que explicaba su acción; había algo más que ni siquiera ellos adivinaban.

Pero la confusión no es un buen tema periodístico.

Por tanto, la prensa y los demás medios de comunicación —varios periódicos, emisoras de televisión y revistas que buscaban ampliar detalles— insistieron en la única explicación con que se contaba en aquel momento: los testigos, como cualquiera de nosotros, no se habían preocupado lo suficiente por temor a verse involucrados.

Los estadounidenses se estaban convirtiendo en gente egoísta e insensible. Los rigores de la vida moderna, especialmente de la vida en las grandes ciudades, les estaban endureciendo. Avanzaban de manera inexorable hacia la «sociedad fría», impasible e indiferente a la suerte de los ciudadanos.

En apoyo de esta interpretación, comenzaron a aparecer con regularidad noticias en las que se detallaban diversas formas de apatía pública. Idéntica orientación seguían las observaciones de diversos comentaristas sociales de salón que, como casta, parecen incapaces de admitir la perplejidad cuando hablan para la prensa.

También ellos veían el caso Genovese como un hecho de trascendencia social a gran escala. Todos utilizaron la palabra *apatía* que, curiosamente, figuraba en los titulares de la primera página del *Times,* aunque cada uno la interpretaba de una forma.

Unos la atribuían a los efectos de la violencia en televisión y otros a la agresividad reprimida, pero la mayor parte la achacaban a la «despersonalización» de la vida urbana, con sus «megalópolis» y a la «alienación del individuo con respecto a su grupo».

El propio Rosenthal, el periodista que sacó a la luz este suceso y que posteriormente escribió un libro sobre él, se mostró partidario de la teoría de la apatía causada por la vida urbana.

Nadie puede decir por qué ninguno de esos 38 ciudadanos descolgó el teléfono durante el ataque a la señorita Genovese, porque ni ellos misinos lo saben. Cabe suponer, sin embargo, que su apatía fuera de la variedad que se da en las grandes ciudades.

Cuando uno está rodeado y presionado por millones de personas, es casi cuestión de supervivencia psicológica evitar las intrusiones, y la única forma alcanzar ese objetivo consiste en prestar la mínima atención posible a los demás.

La indiferencia hacia el vecino y hacia sus problemas es un reflejo condicionado cuando se vive en Nueva York, como lo es en otras grandes ciudades. (A.M. Rosenthal, 1964)

A medida que la historia de Genovese fue creciendo —aparte del libro de Rosenthal, sirvió de tema a numerosos artículos en periódicos y revistas, varios documentales de televisión y una obra de teatro— atrajo la atención de dos profesores de psicología de Nueva York, Bibb Latané y John Darley.

Ambos examinaron los informes del caso Genovese y, partiendo de sus conocimientos de psicología social, llegaron a la explicación que parecía menos probable de todas: el hecho de que hubiera 38 testigos presentes.

Las versiones anteriores del suceso habían destacado invariablemente que no se hubiese emprendido acción alguna *a pesar de que* 38 individuos lo habían presenciado. Latané y Darley formularon la hipótesis de que nadie había ayudado precisamente *porque* había muchos observadores.

Estos psicólogos propusieron dos razones fundamentales que impulsarían a alguien a no prestar su ayuda en una situación imprevista cuando están presentes otros espectadores. La primera es bastante clara.

Cuando hay varias personas que pueden proporcionar la ayuda requerida, se reduce la responsabilidad personal de cada individuo: «tal vez alguien busque ayuda o lo haya hecho ya.»

Si todo el mundo piensa lo mismo, la ayuda nunca llegará. La segunda razón es más interesante desde el punto de vista psicológico; se basa en el principio de la sanción social y en ella interviene el efecto de la ignorancia pluralista.

A menudo una situación de emergencia aparentemente no lo es. Ese hombre tendido en la acera, ¿ha sufrido un ataque al corazón o simplemente duerme tras una fenomenal borrachera?

El alboroto de la puerta de al lado, ¿es un asalto que requiere la presencia de la policía o una pelea conyugal especialmente ruidosa en la que cualquier intervención sería inapropiada e inoportuna? ¿Qué está ocurriendo realmente?

Ante tanta incertidumbre, existe una tendencia natural a mirar alrededor para buscar una pista en las acciones de los demás. Podemos saber, por la reacción de los demás testigos, si el asunto en cuestión es una emergencia o no.

Pero es muy fácil olvidar que probablemente las demás personas que presencian el suceso están observando también la sanción social. Dado que a todos nos gusta aparecer serenos y templados ante los demás, es probable que observemos esa sanción con tranquilidad, lanzando rápidas miradas a quienes están a nuestro alrededor.

De esta forma, cada uno de nosotros verá que los demás están tranquilos y no emprenden acción alguna. En consecuencia, y por el principio de la sanción social, se interpretará que el suceso no constituye una emergencia.

Por esta vía, según Latané y Darley (1968b), se llega al estado de ignorancia pluralista, «en el cual cada persona decide que, puesto que nadie está preocupado, nada está mal.

Mientras tanto, el peligro puede haber alcanzado el punto en el que un solo individuo, no influido por la aparente calma de los demás, habría reaccionado.»[5]

[5]Las consecuencias potencialmente trágicas del fenómeno de la ignorancia pluralista quedan de manifiesto en la siguiente información distribuida desde Chicago por la agencia UPI:

Una estudiante universitaria fue golpeada y estrangulada a la luz del día en las proximidades de una de las más populares atracciones turísticas de la ciudad, según informó la policía el pasado sábado.

El cuerpo desnudo de Lee Alexis Wilson, de 23 años de edad, fue descubierto entre unos arbustos, junto al muro del Art Institute, por un niño de 12 años que estaba jugando en aquella zona con unos amigos.

La policía supone que la víctima se encontraba cerca de la fuente que hay en la plaza del Art Institute cuando fue atacada. El asaltante la arrastró después hasta los arbustos. Al parecer, la joven fue objeto de violencia sexual, informó la policía.

Se calcula en varios centenares el número de personas que tuvieron que pasar por el lugar del suceso. Un individuo informó a la policía de que había oído un grito hacia las dos de la tarde, pero no se preocupó de averiguar su origen porque nadie más le había prestado atención.



Figura 4.2

¿Víctima?

En ocasiones como ésta, en que no está clara la necesidad urgente de prestar ayuda, es probable que ni siquiera una verdadera víctima reciba asistencia en medio de la multitud.

Imaginemos la influencia que puede tener la actitud del transeúnte que aparece en primer plano sobre la del que le sigue inmediatamente, a la hora de decidir si se trata en realidad de una situación de emergencia.

Un planteamiento científico

El interesante resultado del razonamiento de Latané y Darley es que, para la víctima de una situación de emergencia, confiar en la presencia de numerosos espectadores como garantía de su seguridad puede ser un completo error.

Podría ocurrir que alguien que necesitara ayuda en una emergencia tuviera mayor probabilidad de supervivencia con un solo espectador presente que con una multitud.

Para probar esta tesis insólita, Darley, Latané, alumnos de ambos y algunos colegas llevaron a cabo un impresionante programa de investigación sistemática que arrojó unos resultados claros (para un análisis, véase Latané y Nida, 1981).

El procedimiento básico que emplearon consistió en simular situaciones de emergencia en presencia de un solo individuo o de un grupo de personas, y registrar el número de veces que recibía ayuda la víctima en cada caso.

En el primer experimento (Darley y Latané, 1968) un estudiante universitario de Nueva York que fingía sufrir un ataque epiléptico recibió ayuda el 85 por 100 de las veces con un espectador presente y sólo el 31 por 100 con cinco espectadores.

Puesto que prácticamente lodos los espectadores, cuando estaban solos, prestaban su ayuda, resulta difícil afirmar que la nuestra sea una «sociedad fría» en la que nadie se preocupa del sufrimiento de los demás. Evidentemente era algo relacionado con la presencia de otras personas lo que reducía la ayuda a niveles vergonzosos.

En otros estudios se ha examinado la importancia de la sanción social como causa de la generalización de la «apatía» entre los espectadores de un suceso. Para ello se ha colocado dentro de un grupo de testigos presenciales de una posible situación de emergencia a unas cuantas personas con instrucciones de actuar como si no estuviera ocurriendo nada.

Así, en un experimento realizado también en Nueva York (Latané y Darley, 1968a) el 75 por 100 de los individuos aislados que vieron cómo salía humo por debajo de una puerta informaron enseguida del hecho; sin embargo, cuando el mismo fenómeno era observado por grupos de tres personas, sólo se comunicaba el escape de humo en el 38 por 100 de los casos.

Todavía fue inferior el número de testigos que comunicó el hecho cuando en esos grupos de tres personas se incluyó a dos individuos con instrucciones de no prestar atención a la presencia de humo; en esas condiciones sólo se denunció el hecho en el 10 por 100 de los casos.

En un estudio similar realizado en Toronto (A. S. Ross, 1971) los espectadores aislados facilitaron ayuda de emergencia en el 90 por 100 de los casos, mientras que dicha ayuda sólo tuvo lugar en el 16 por 100 de los casos cuando el testigo se encontraba en presencia de dos espectadores pasivos.

Después de más de una década de investigación de este tipo, los expertos en ciencias sociales se han formado una idea clara de cuándo ofrecen los espectadores su ayuda en situaciones de emergencia.

En primer lugar, y contrariamente a la opinión de que nos hemos convertido en una sociedad de individuos insensibles y despreocupados, una vez que los testigos presenciales se convencen de que existe realmente una situación de emergencia, es muy probable que presten ayuda.

En estas condiciones, el número de espectadores que intervendrán de forma directa o pedirán ayuda es muy reconfortante. Así, por ejemplo, en cuatro experimentos independientes realizados en Florida (R. D. Clark y Word, 1972,1974) se simularon accidentes que afectaban a un operario de mantenimiento.

Cuando resultaba claro que el hombre estaba herido y necesitaba asistencia, recibió ayuda el 100 por 100 de las veces en dos de los experimentos. En los otros dos experimentos, en los que para prestar ayuda al herido había que tocar unos cables potencialmente peligrosos, la víctima recibió ayuda en el 90 por 100 de los casos.

Además, estos niveles extremadamente altos de asistencia se dieron tanto cuando los testigos presenciaban el suceso individualmente, como cuando formaban parte de un grupo.

La situación es muy distinta cuando, como ocurre en muchos casos, los espectadores no saben con seguridad si el incidente que están presenciando es una emergencia. Es mucho más probable entonces que la víctima reciba ayuda de un espectador aislado que de un grupo, especialmente si los componentes del grupo no se conocen entre sí (Latané y Rodin, 1969).

Parece que el efecto de la ignorancia pluralista es más fuerte entre extraños: como nos gusta parecer elegantes y refinados, y no estamos familiarizados con las reacciones de quienes no conocemos, es improbable que manifestemos preocupación o interpretemos correctamente la expresión de este sentimiento en otros cuando nos encontramos entre extraños.

Por tanto, no consideraremos como tal una posible emergencia y la víctima sufrirá las consecuencias. Un atento examen de los resultados de las investigaciones pone de manifiesto una pauta esclarecedora.

Todas las condiciones que reducen la probabilidad de que la víctima de una situación de emergencia reciba ayuda de un espectador de la misma se dan de forma habitual y espontánea en la ciudad, a diferencia de lo que ocurre en las zonas rurales:

En las ciudades reina el ruido, la confusión y los cambios vertiginosos, y es difícil estar seguro de la naturaleza de los acontecimientos que uno presencia.

El medio urbano está densamente poblado, por lo que es muy probable que las personas no estén solas cuando se encuentran frente a una posible situación de emergencia.

Los habitantes de las ciudades conocen a un porcentaje mucho menor de conciudadanos que quienes viven en pueblos pequeños; por tanto, es más probable que se encuentren entre extraños cuando presencian una emergencia.

Estas tres características inherentes al medio urbano —su confusión, su densidad de población y su bajo nivel de relación entre conciudadanos— coinciden con los factores que, de acuerdo con las investigaciones realizadas, reducen la prestación de ayuda en situaciones de emergencia.

En consecuencia, sin necesidad de recurrir a conceptos tan siniestros como la «despersonalización urbana» o la «alienación de las megalópolis» estamos en condiciones de explicar por qué hay tantos casos de pasividad entre los espectadores de un suceso en nuestras ciudades.

Para no ser víctima

Explicar los peligros de la moderna vida urbana en términos menos amenazadores no es hacerlos desaparecer. Por otra parte, a medida que los habitantes del mundo se concentren cada vez más en las ciudades —la mitad de la población será urbana dentro de 15 años (Newland, 1980) — habrá una creciente necesidad de reducir tales peligros.

Afortunadamente, la comprensión del proceso de «apatía» del espectador ofrece esperanzas reales. Armada con este conocimiento científico, la víctima de una situación de emergencia puede incrementar enormemente sus posibilidades de recibir ayuda de los demás.

La clave radica en saber que algunos grupos de espectadores no prestan ayuda más por inseguridad que por crueldad. No ayudan porque no están seguros de presenciar realmente una situación de emergencia ni saben si forma parte de su responsabilidad emprender alguna acción.

Cuando está convencida de que es responsable de intervenir en una situación de emergencia clara, la gente responde con creces.

Una vez aclarado que el enemigo es la incertidumbre, las víctimas de una situación de emergencia están en disposición de reducir ese factor y, con ello, protegerse a sí mismas. Imaginemos, por ejemplo, a alguien que pasa una tarde de verano escuchando un concierto en un parque.

Cuando el concierto termina y la gente empieza a marcharse, nuestro amigo nota un ligero entumecimiento en un brazo, pero no le presta atención por parecerle que carece de importancia.

Pero, a medida que avanza entre la multitud hacia el aparcamiento, nota cómo se extiende el entumecimiento hacia abajo, hasta la mano, y hacia arriba, hacia un lado de la cara.

Desorientado, se sienta apoyándose en el tronco de un árbol para descansar un rato.

Enseguida se da cuenta de que su situación es realmente difícil. Sentarse no le ha servido de nada; de hecho, el control y la coordinación de sus músculos han empeorado y está empezando a tener dificultades para mover la boca y la lengua, es decir, para hablar.

Intenta levantarse pero no puede. Un pensamiento aterrador acude a su mente: « ¡Estoy sufriendo una apoplejía! » La gente que pasa a su lado no le presta atención. Los pocos que se fijan en lo extraño de su postura o de la expresión de su cara, buscan a su alrededor la sanción social y, al ver que nadie reacciona con preocupación, siguen su camino, convencidos de que nada malo ocurre.

En el supuesto de que el lector se encontrase en semejante situación, ¿qué haría para conseguir ayuda? Dado que su capacidad física se estaría deteriorando, el factor tiempo sería crucial.

Si antes de solicitar ayuda perdiera el habla, la movilidad o la conciencia, sus posibilidades de recibir asistencia y recuperarse se reducirían drásticamente. Sería esencial pedir ayuda con toda rapidez. ¿Qué forma de solicitud sería más eficaz?

Probablemente no los gemidos, quejidos y lamentos; tal vez llamarían algo la atención, pero no facilitarían información suficiente a los espectadores sobre la urgencia de la situación.

Si con simples lamentos es improbable obtener ayuda de la gente que pasa, convendría ser más concreto. Ciertamente, no basta con llamar la atención; hay que expresar en voz alta y con claridad la necesidad de asistencia.

No se debe permitir que los espectadores definan la situación como de no urgencia. Pida expresamente «ayuda» para dejar clara su urgente necesidad y no se preocupe si se equivoca. El sentido del ridículo puede ser el peor enemigo en estas circunstancias.

Si cree que está sufriendo una apoplejía, no es momento de preocuparse por la posibilidad de que haya exagerado su problema. Hay que elegir entre una pequeña equivocación y una posible muerte o parálisis permanente.

Ni siquiera una sonora petición de ayuda es la táctica más efectiva. Aun cuando disipe las dudas de los espectadores sobre la urgencia de la situación, dejará sin respuesta otras importantes preguntas:

¿Qué clase de ayuda se necesita? ¿Soy yo quien debe proporcionarla o hay alguien más cualificado para hacerlo? ¿Ha ido alguien a buscar ayuda profesional o es responsabilidad mía ocuparme de ello?

Mientras los espectadores permanecen boquiabiertos tratando de responder a estas preguntas, tal vez se esté escapando un tiempo precioso para la supervivencia de la víctima.

La tarea de la víctima no consiste sólo, por tanto, en alertar a los espectadores sobre la necesidad de ayuda urgente; es necesario asimismo que aclare cómo debe prestarse esa asistencia y a quién corresponde hacerlo. ¿Cuál sería la forma más eficaz y fiable de conseguirlo?

Muchos son los llamados y sólo uno el elegido

De acuerdo con los resultados de los trabajos de investigación que hemos visto, yo aconsejaría aislar a un individuo entre la multitud, mil arle a los ojos y hablarle directamente a él y a nadie más: «Oiga, joven. Sí, usted, el de la chaqueta azul.

Necesito ayuda. Pida una ambulancia.»
De esta forma, se disiparía cualquier duda que pudiese impedir o retrasar la ayuda.

Con su afirmación, la víctima habría asignado al joven de la chaqueta azul el papel de «salvador» y éste comprendería que hacía falta ayuda urgente, que era él, y no otro, el responsable de proporcionarla y, por último, en qué consistía exactamente dicha ayuda. Todas las pruebas científicas indican que el resultado sería una asistencia rápida y eficaz.

En general, pues, la mejor estrategia cuando se necesita ayuda urgente es reducir la incertidumbre de quienes nos rodean sobre nuestra situación y sus responsabilidades como espectadores.

Hay que ser todo lo concreto que sea posible con respecto a la necesidad de ayuda. No se debe dejar a los espectadores llegar a sus propias conclusiones porque, especialmente en una multitud, el principio de la sanción social y el consiguiente efecto de ignorancia pluralista podrían muy bien dar lugar a que la situación no se considerase de emergencia.

Hay que solicitar ayuda a un solo individuo del grupo de espectadores, luchando contra la tendencia natural a hacer una petición general de ayuda.

La víctima debe elegir a uno de los presentes y encomendar la tarea a esa persona; de otra forma, es demasiado fácil para quienes componen la muchedumbre suponer que es otro quien debe ayudar o que alguien se encargará de hacerlo.

De todas las técnicas encaminadas a conseguir que se atienda una petición, ésta es la más importante de recordar. Después de todo, no conseguir que se atienda una petición de ayuda en una situación de emergencia puede costarle la vida a quien la hace.

No hace mucho, recibí de primera mano pruebas que corroboran la afirmación anterior. Me vi involucrado en una colisión de automóviles de cierta importancia.

Tanto el otro conductor como yo sufrimos lesiones no muy graves: él se desplomó inconsciente sobre el volante, mientras que yo conseguí salir tambaleante y ensangrentado del coche.

El accidente había ocurrido en el centro de un cruce, a la vista de varios individuos detenidos ante el semáforo.

Cuando estaba arrodillado en la calzada junto a la puerta de mi coche, intentando recuperarme, el semáforo cambió; los coches que estaban parados empezaron a atravesar lentamente el cruce; los conductores miraban boquiabiertos, pero no se detuvieron.

Recuerdo que pensé que estaba ocurriendo exactamente lo que indicaban las investigaciones: todo el mundo pasaba de largo. Considero una suerte que, por mi calidad de psicólogo social, conociera lo suficiente los estudios realizados sobre el comportamiento de los espectadores en estas situaciones como para tener ese pensamiento concreto.

Al equiparar mis circunstancias a los resultados de los trabajos de investigación, supe con certeza lo que debía hacer. Me puse de pie para resultar claramente visible y le dije a un conductor: «Llame a la policía».

Luego me dirigí de la misma forma a otros dos conductores, aunque no simultáneamente: «Deténgase, necesitamos ayuda.» La respuesta de estos individuos fue instantánea.

Avisaron a la policía y a una ambulancia, usaron sus pañuelos para limpiarme la sangre de la cara, me colocaron una chaqueta como almohada y se ofrecieron voluntarios como testigos del accidente: una persona se brindó incluso a llevarme en coche al hospital.

La ayuda, además de rápida y solícita, fue contagiosa. Cuando los conductores que llegaban al cruce desde la otra dirección vieron los coches que se detenían a mi lado, pararon también ellos para atender a la otra víctima.

El principio de la sanción social trabajaba a nuestro favor. El truco había consistido en hacer que todo girase en torno a la ayuda. Una vez conseguido esto, pude relajarme y dejar que la preocupación real de los espectadores y el momento natural de la sanción social hiciesen el resto.

SEMEJANZA E IMITACIÓN

Anteriormente señalé que el principio de la sanción social, al igual que las demás armas de influencia, funciona mejor en unas condiciones que en otras. Acabamos de examinar una de esas condiciones: la incertidumbre.

Sin lugar a dudas, cuando la gente se siente insegura tiende a recurrir a las acciones de los demás para decidir cómo debe actuar. Hay, además, otra importante condición de funcionamiento: la semejanza.

El principio de la sanción social actúa con mayor fuerza cuando observamos el comportamiento de personas como nosotros (Festinger, 1954). Es la conducta de estos individuos lo que mejor nos revela cuál es el comportamiento correcto para nosotros mismos.

En consecuencia, nos sentimos más inclinados a seguir el ejemplo de una persona que es semejante a nosotros que el de otra que no lo es. Esta es la razón por la que creo que cada vez se ven en televisión más anuncios testimoniales protagonizados por ciudadanos medios.

Los profesionales de la publicidad saben que una forma segura de vender un producto a telespectadores corrientes (que componen el mayor mercado potencial) es demostrando que otra gente «corriente» lo usa. Lo mismo para una marca de refrescos que para un analgésico o un detergente, escuchamos en televisión entusiastas alabanza! por parte de gente de la calle.

Otra prueba más convincente de la importancia de la semejanza para determinar si imitaremos el comportamiento de otro la proporciona la investigación científica.

Una ilustración especialmente adecuada la tenemos en un estudio llevado a cabo por psicólogos de la Universidad Columbia (Hornstein, Fisch y Holmes, 1968).

Estos investigadores dejaron caer al suelo billeteros en varios lugares del centro de Manhattan para observar qué ocurría cuando alguien se los encontraba.

Cada uno contenía dos dólares en metálico, un cheque por 26 dólares y diversos documentos con el nombre y las señas del «propietario». Además, había también una carta en la que quedaba claro que el billetero se había perdido dos veces, no una.

La carta, dirigida al propietario de la cartera, estaba escrita por un individuo que la había encontrado anteriormente y tenía intención de devolverla; en ella afirmaba que le alegraba poder ayudar y que la oportunidad de ser útil de esta forma le hacía sentirse satisfecho.

Era evidente para cualquiera que encontrase uno de los billeteros que el bienintencionado individuo lo había perdido cuando iba a echarlo al buzón (el billetero estaba dentro de un sobre dirigido al propietario).

Los autores de la investigación querían saber cuántos de los que se encontrasen un billetero seguirían este ejemplo y lo enviarían por correo, intacto, a su propietario original.

Pero antes de distribuir los billeteros, los investigadores variaron un detalle del contenido de la carta.

Algunas de las cartas estaban escritas en un inglés medio por alguien que parecía ser un estadounidense medio, mientras que otras estaban escritas en un inglés muy deficiente por la primera persona que había encontrado el billetero, que se identificaba a sí misma como un extranjero recién llegado.

En otras palabras, la persona que había encontrado inicialmente el billetero y había intentado devolverlo era un ciudadano semejante a la mayor parte de los estadounidenses, según unas cartas, o distinto, según las demás.

Lo interesante era averiguar si quienes encontrasen el billetero y la carta estarían más influidos para mandarlo por correo cuando la primera persona en encontrarlo fuese semejante a ellos.

La respuesta fue clara: sólo se devolvieron el 33 por 100 de los billeteros cuando la segunda persona que lo encontraba consideraba distinta a la primera, mientras que en los casos en que la consideraba semejante se devolvieron el 70 por 100 de los billeteros.

Estos resultados indican una importante modificación del principio de la sanción social. Utilizaremos las acciones de otros a la hora de decidir el comportamiento adecuado para nosotros mismos especialmente cuando consideremos a esos otros semejantes a nosotros.

Esta tendencia existe no sólo en los adultos, sino también en los niños. En un estudio sanitario se descubrió, por ejemplo, que un programa contra el consumo de tabaco llevado a cabo en el ámbito escolar tenía efectos duraderos solamente cuando lo aplicaban instructores de la misma edad que los destinatarios (Murray y cols., 1984).

En otro estudio se observó que en los niños que veían una película que reflejaba positivamente una visita de un niño al dentista se reducía la angustia ante esa situación cuando el protagonista era de la misma edad que los espectadores (Melamed y cois., 1978).

Hubiera deseado conocer ese segundo estudio cuando, unos cuantos años antes de su publicación, tuve que enfrentarme a una angustia de otro tipo en mi hijo Chris.

Vivo en Arizona, en una región en que la mayoría de las viviendas tienen una piscina en el jardín. Una consecuencia lamentable de ello es que todos los años mueren ahogados varios niños de corta edad, al caer a la piscina sin que nadie lo advierta.

Estaba decidido, por tanto, a enseñar a Chris a nadar a una edad muy temprana. El problema no era que el niño tuviese miedo al agua; le encantaba, pero no consentía en entrar en la piscina si no era con un flotador hinchable, por más que yo intentara convencerle con halagos, razonando e incluso afeándole su conducta.

Después de dos meses sin conseguir nada, contraté a un alumno mío para que me ayudase.

A pesar de su experiencia como salvavidas e instructor de natación, fracasó también en el intento. No pudo convencer a Chris para que diera siquiera una brazada sin su flotador de plástico.

Por aquella época, Chris asistía a una escuela de verano en la que se desarrollaban numerosas actividades; entre ellas figuraba el uso de una gran piscina que él evitaba escrupulosamente.

Un día, poco después del intento de mi alumno, fui a buscar a Chris a la escuela y, atónito, vi cómo saltaba desde el trampolín a la parte más profunda de la piscina.

Aterrado, empecé a quitarme los zapatos para ir en su rescate; entonces lo vi aparecer en la superficie y nadar tranquilamente hasta el borde de la piscina, hacia donde corrí con los zapatos en la mano.

—Chris, ¡sabes nadar! —Exclamé entusiasmado— ¡Sabes nadar!

—Sí —respondió con naturalidad—. He aprendido hoy.

— ¡Es fantástico. Fantástico! —dije yo entre grandes aspavientos para manifestar mi emoción— Pero, ¿cómo es que no has necesitado hoy el flotador?

Un poco incómodo por la aparente locura de su padre, que acababa de empaparse los calcetines en un pequeño charco y agitaba inexplicablemente los zapatos, Chris explicó:

—Bueno, tengo tres años y Tommy también. Si Tommy puede nadar sin flotador, yo también.

Me merecía un puntapié. Naturalmente, era en el pequeño Tommy y no en un estudiante de casi dos metros de estatura en quien buscaba Chris la información pertinente sobre lo que podía o debía hacer.

Si hubiera reflexionado más sobre cómo resolver el problema de natación de Chris, podría haber utilizado el magnífico ejemplo de Tommy mucho antes y, tal vez, me habría ahorrado un par de meses realmente frustrantes.

Podría haberme fijado simplemente en que Tommy sabía nadar y haberme puesto de acuerdo con sus padres para que los niños pasaran una tarde de un fin de semana nadando en nuestra piscina. Estoy seguro de que Chris se habría olvidado de su flotador ese mismo día.

Muerte por imitación

Cualquier factor capaz de incitar a un 70 por 100 de los neoyorquinos a devolver un billetero con todo su contenido debe considerarse impresionante. Pero el resultado del referido estudio ofrece simplemente un indicio del inmenso impacto de la conducta de individuos semejantes sobre el comportamiento humano.

Existen, además del mencionado, otros ejemplos. En mi opinión, la ilustración más clara de este impacto empieza con una estadística aparentemente disparatada: después de que un suicidio haya ocupado la primera página de los periódicos, comienzan a caer del cielo aviones —privados, de empresa, de líneas aéreas— a una velocidad alarmante.

Así, por ejemplo, se ha demostrado (Phillips, 1979) que inmediatamente después de la publicación de ciertos casos de suicidio que tienen mucho eco, el número de personas fallecidas en accidentes de aviones comerciales aumenta en un 1.000 por 100.

Y, lo que es más alarmante todavía, el incremento no se limita a las muertes en accidentes aéreos. El número de accidentes de tráfico mortales también se dispara (Phillips, 1980). ¿A qué puede deberse?

Hay una explicación que surge de inmediato: las mismas condiciones sociales que llevan a algunas personas al suicidio llevan a otras a la muerte en accidente.

Determinados individuos con tendencias suicidas pueden reaccionar ante acontecimientos sociales que provocan tensión (crisis económicas, aumento de la criminalidad, tensiones internacionales) poniendo fin a sus días.

Otros reaccionarán de modo distinto a estos mismos acontecimientos y estarán malhumorados, impacientes, nerviosos o distraídos. Si estos individuos trabajan con coches o aviones, la seguridad de los vehículos disminuirá y, en consecuencia, se incrementará notablemente el número de accidentes.



Figura 4.3
La libertad de pensamiento de los jóvenes

A menudo pensamos que los adolescentes son rebeldes e independientes en sus ideas. Es importante tener en cuenta, sin embargo, que son así fundamentalmente sólo con respecto a sus padres. Cuando están con otros jóvenes se adaptan perfectamente a lo que la sanción social les dice que es adecuado.

De acuerdo con esta interpretación de las «condiciones sociales», por tanto, parte de los mismos factores sociales que provocan las muertes voluntarias son también causa de otras accidentales; por esta razón encontramos una conexión tan fuerte entre las noticias sobre suicidios y los accidentes mortales.

Otra estadística fascinante indica que no es la anterior la explicación correcta: los accidentes mortales aumentan de forma espectacular sólo en las zonas en las que se da mucha difusión a los casos de suicidio.

En lugares con condiciones sociales similares, pero en los que los periódicos no dan publicidad a esos casos, no se observa un incremento comparable de los accidentes.

Además, en las zonas en las que se ha informado ampliamente de los suicides en los periódicos, cuanto mayor ha sido el espacio dedicado a los mismos, mayor es también el incremento de los accidentes posteriores.

Por tanto, no es un conjunto de acontecimientos sociales comunes lo que estimula los suicidios, por una parte, y los accidentes mortales, por otra; es la publicación de la noticia del suicidio la que provoca, por sí sola, los accidentes automovilísticos y de aviación.

Para aclarar la fuerte asociación que existe entre la publicación del reportaje sobre suicidios y los accidentes posteriores, se ha propuesto una explicación basada en la «aflicción».

Puesto que, se afirma, los suicidios de primera plana suelen corresponder a personajes públicos famosos y respetados, tal vez la amplia difusión de su muerte lleve a mucha gente a una profunda tristeza.

Aturdidos y preocupados, estos individuos no tienen suficiente cuidado con los coches y aviones que manejan.

La consecuencia de ello es el considerable incremento de accidentes mortales de tráfico y aéreos que se produce inmediatamente después de haber aparecido en la primera página de los periódicos la noticia de un suicidio.

Aunque la teoría de la aflicción permite explicar la conexión que existe entre el grado de publicidad dado a una noticia y las muertes por accidente posteriores —cuantas más personas se enteren de un suicidio, mayor será el número de individuos afligidos y descuidados— *no* permite explicar otro hecho sorprendente:

Los reportajes sobre víctimas de suicidio que murieron solas dan lugar exclusivamente a un incremento en la frecuencia de accidentes mortales individuales, mientras que los reportajes sobre casos de asesinato con suicidio dan lugar exclusivamente a un aumento de los accidentes con varias víctimas. La simple aflicción no puede explicar este hecho.

La influencia de las noticias de suicidios sobre los accidentes aéreos y de tráfico es, pues, enormemente específica.

Las noticias de suicidios puros, en los que sólo muere una persona, provocan accidentes en los que sólo hay una víctima; las noticias de asesinato y suicidio combinados, en los que se producen varias muertes, provocan accidentes en los que hay varias víctimas.

Si ni las «condiciones sociales» ni la «aflicción» pueden aclarar esta desconcertante serie de hechos, ¿dónde está la explicación? Un sociólogo de la Universidad de California piensa que ha encontrado la respuesta. Se llama David Phillips, trabaja en San Diego y apunta convencido hacia algo denominado «efecto Werther».

La historia del efecto Werther es, a la vez, escalofriante y muy curiosa. Hace más de dos siglos, el gran escritor alemán Johann von Goethe publicó una novela *titulada Die Leiden desjungen Werthers(Los penas del joven Werther).*

El libro, cuyo héroe, llamado Werther, se suicida, causó un gran impacto. No sólo proporcionó a Goethe fama inmediata, sino que desató una oleada de suicidios a lo largo y ancho de Europa. Tan poderoso fue su efecto, que las autoridades de varios países prohibieron la novela.

En su trabajo, Phillips ha seguido el rastro del efecto Werther hasta la época moderna (Phillips, 1974). En su investigación ha demostrado que, inmediatamente después de la publicación de un suicidio en la primera página de los periódicos, aumenta de forma espectacular el porcentaje de suicidios en el área geográfica de difusión de la noticia.

Phillips afirma que ciertas personas con problemas, tras leer un reportaje sobre alguien que se ha quitado la vida, se dan muerte por imitación. En una ilustración enfermiza del principio de la sanción social, estas personas deciden cómo deben actuar basándose en la actuación de otra persona con problemas.

Phillips llegó a esta conclusión sobre el efecto Werther en la época moderna examinando las estadísticas de suicidios ocurridos en los Estados Unidos entre 1947 y 1968.

Observó que, en los dos meses siguientes a cada suicidio de primera plana, se daban muerte un promedio de 58 personas más de lo habitual. En cierto sentido, cada noticia de suicidio mató a 58 personas que, de otro modo, hubieran continuado viviendo.

Phillips observó asimismo que esta tendencia de los suicidios a engendrar suicidios se daba sobre todo en las zonas del país en que el primer suicidio había tenido mayor difusión.

Cuanto más amplia había sido la publicidad dada al primero, más alto era el número de suicidios posteriores (Fig. 4.4).

Los hechos que rodean el efecto Werther pueden resultar tan sospechosos como los que rodean la influencia de los suicidios de primera plana sobre los accidentes aéreos y de tráfico, y Phillips tampoco se ha olvidado de las semejanzas.

De hecho, este autor sostiene que todas las muertes de más producidas tras un caso de suicidio que recibe amplia publicidad pueden considerarse imitativos.

Al enterarse del suicidio de otro, un número inquietantemente alto de personas deciden que el suicidio es también la acción indicada para ellas.

Algunos de estos individuos ponen manos a la obra directamente, sin ningún reparo, haciendo que la tasa de suicidios se dispare.

Otras personas, sin embargo, son menos directas. Por distintas razones —proteger su reputación, ahorrar a su familia vergüenza y dolor, permitir que quienes dependen de ellos cobren una póliza de seguro— no desean que se sepa que se han quitado la vida. Prefieren aparentar que han muerto accidentalmente.

Así, de forma premeditada pero encubierta, hacen que se estrelle el vehículo que conducen, o en el que simplemente viajan. Esto puede conseguirse de infinidad de formas, todas muy conocidas.

Un piloto de líneas aéreas comerciales puede hacer que su avión pique de morro en el momento crítico del despegue o aterrizar inexplicablemente en una zona de pista ya ocupada, contraviniendo las instrucciones de la torre de control.

El conductor de un coche puede lanzarlo de repente contra un árbol o contra los vehículos que circulan en sentido contrario; un pasajero de un automóvil o una avioneta puede impedir maniobrar al conductor o al piloto, y provocar un accidente mortal

Un piloto puede desoír las advertencias que le llegan por radio y estrellarse contra otro avión.

De este modo, la alarmante escalada de accidentes mortales que observamos tras un suicidio de primera plana se debe con toda probabilidad, según Phillips, a la aplicación secreta del efecto Werther.

Me parece una hipótesis brillante. En primer lugar, explica muy bien todos los datos. Si estos accidentes son realmente casos ocultos de suicidio imitativo, es lógico que se produzca un incremento de los accidentes tras la aparición de noticias sobre suicidios.

También es lógico que el máximo incremento se registre a continuación de los casos de suicidio que más amplia difusión reciben y, por tanto, que llegan a más gente. Es lógico asimismo que el número de accidentes aumente de modo apreciable sólo en las zonas en las que se han difundido las noticias sobre suicidios.

E incluso es lógico que los suicidios con una sola víctima den lugar a accidentes con una sola víctima, mientras que los casos con varias víctimas dan lugar a accidentes con varias víctimas. En todo este fenómeno la imitación es la clave.

Hay además una segunda característica valiosa en la hipótesis de Phillips. Nos permite, no sólo explicar los hechos existentes, sino también predecir nuevos hechos nunca detectados con anterioridad.

Así, por ejemplo, si el número anormalmente alto de accidentes que se registran tras los suicidios de primera plana son en realidad el resultado de acciones imitativas y no accidentales, deben ser necesariamente más mortíferos.

Es decir, las personas que intentan matarse se las arreglarán (poniendo el pie en el acelerador en lugar de en el freno, inclinando el morro del avión hacia abajo en lugar de hacia arriba) para que el impacto sea lo más letal posible.

La consecuencia de ello será una muerte rápida y segura. Cuando Phillips examinó los ficheros para comprobar esta hipótesis, descubrió que el promedio de personas muertas en accidentes fatales de compañías aéreas comerciales es más de tres veces más alto cuando el accidente ocurre en la semana siguiente a la aparición de un suicidio en primera plana que cuando ocurre en la semana anterior.

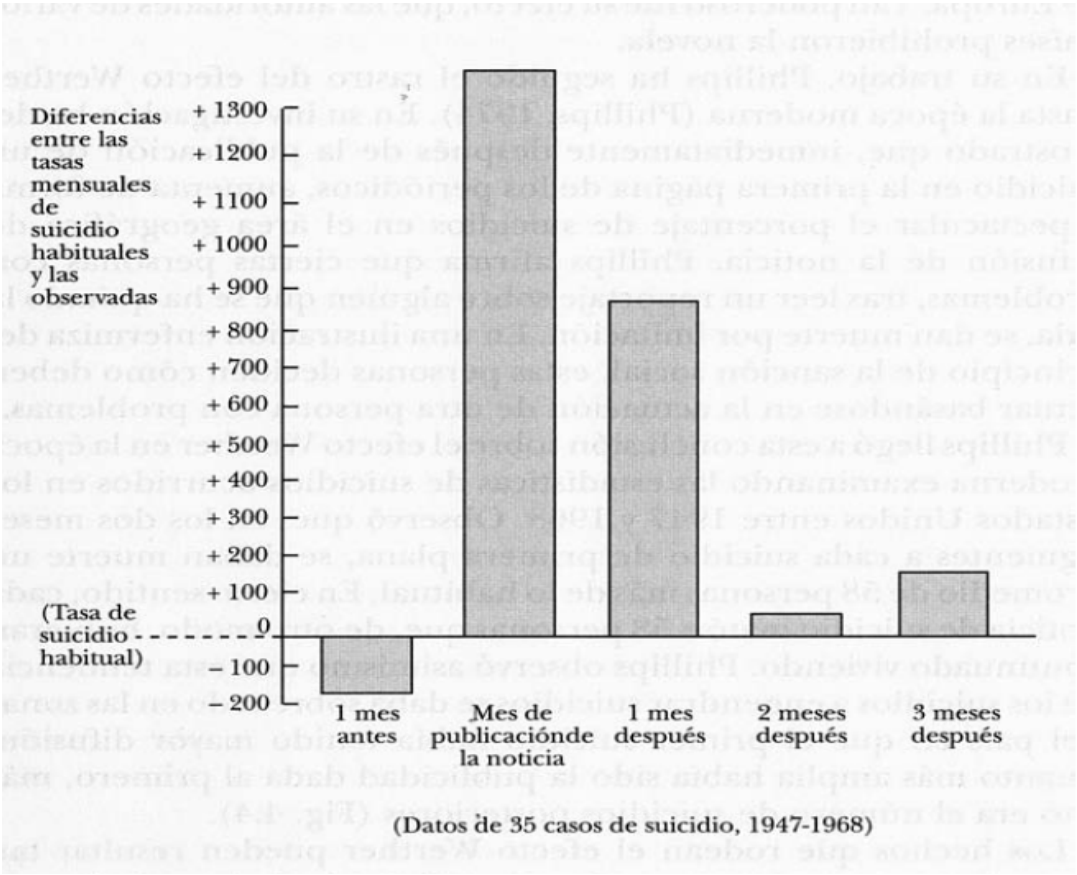


Figura 4.4

Fluctuación del número de suicidios antes, durante y después del mes de publicación de un caso de suicidio

Estos datos plantean un importante problema ético. Los suicidios que siguen a un caso publicado en la prensa son muertes *de más.* Después del aceleran inicial, la tasa de suicidios no cae por debajo del nivel habitual, sino que lo recupera lentamente.

Estadísticas como ésta deberían dar que pensar a los periodistas que tienden al sensacionalismo cuando tratan casos de suicidio, pues sus reportajes pueden provocar la muerte de muchas personas.

Datos más recientes indican que también los profesionales de televisión tienen motivos para preocuparse por los efectos de los casos de suicidio que muestran en sus programas.

Tanto si aparecen en los informativos, como en reportajes o en películas, los suicidios provocan inmediatamente una serie de muertes auto infligidas, entre cuyas víctimas más frecuentes figuran los adolescentes, impresionables y dados a la imitación (Bollen

Un fenómeno similar se observa en las estadísticas de tráfico, en las que se pone de manifiesto la eficacia mortal de los accidentes automovilísticos posteriores a una noticia de suicidio.

Las víctimas de los accidentes mortales de tráfico que se producen tras los casos de suicidio publicados en primera plana mueren instantáneamente con una frecuencia cuatro veces superior a la habitual (Phillips, 1980).

Aún puede llegarse a otra hipótesis a partir de la idea de Phillips. Si el incremento del número de accidentes que sigue a las noticias sobre suicidios representa verdaderamente un conjunto de muertes por imitación, los imitadores tenderán a imitar el suicidio de personas semejantes a ellos.

El principio de la sanción social afirma que nos servimos de la información que obtenemos sobre la manera de comportarse otros como ayuda para determinar la conducta adecuada para nosotros mismos.

Como se demostraba en el experimento del billetero descrito anteriormente, en este sentido nos influyen sobre todo las acciones de las personas que consideramos semejantes a nosotros.

Por tanto, argumenta Phillips, si el principio de sanción social está detrás de este fenómeno, debería haber semejanzas claras entre la víctima del suicidio que recibe amplia difusión y las de los accidentes posteriores.

Consciente de que la mejor comprobación de esta posibilidad procedería de los registros de accidentes de tráfico en los que interviene sólo un coche y no hay más ocupantes que el conductor.

Phillips comparó la edad del protagonista de la noticia de suicidio con las de los conductores fallecidos en accidentes de este tipo inmediatamente después de la publicación de la noticia.

Las previsiones resultaron de nuevo asombrosamente exactas: cuando la prensa informaba con detalle del suicidio de una persona joven, eran jóvenes los conductores que estrellaban sus coches contra árboles, postes y terraplenes con resultados fatales

Pero cuando la noticia se refería al suicidio de una persona de más edad, eran de más edad los conductores fallecidos en los accidentes posteriores (Phillips, 1980).

Esta última estadística es, en mi opinión, concluyente. Estoy plenamente convencido y, al mismo tiempo, lleno de asombro. Es evidente que el principio de sanción social es de tan largo alcance y tan poderoso, que su dominio se extiende a la decisión fundamental de vivir o morir.

Los trabajos de Phillips revelan una penosa tendencia de las noticias sobre suicidios a impulsar a ciertas personas que son semejantes a la víctima a quitarse la vida, porque la publicidad del caso les hace encontrar más legítima la idea del suicidio.

Son verdaderamente aterradores los datos sobre la cantidad de gente inocente que muere por esta causa. Basta mirar los gráficos que reflejan el innegable incremento de los accidentes de tráfico y aéreos tras las noticias sobre suicidios, especialmente cuando se combinan con asesinatos, para sentirse preocupado por la seguridad personal propia.

Me han afectado lo suficiente estas estadísticas como para empezar a tomar nota de los casos de suicidio que aparecen en primera plana y cambiar mi comportamiento en el período siguiente a su publicación.

Procuro ser especialmente prudente cuando conduzco. Me resisto a emprender largos viajes que requieran tomar varios aviones. Si tengo que volar durante uno de esos períodos, suscribo bastantes más pólizas de seguro aéreo que en condiciones normales.

Phillips nos ha prestado un gran servicio al demostrar que nuestras posibilidades de sobrevivir a un viaje cambian de forma mensurable durante el período siguiente a la publicación de determinadas noticias de primera plana sobre suicidios. Es una cuestión de elemental prudencia tener en cuenta esta información (Fig. 4.5).

Por si no fueran suficientes los aterradores datos que nos ofrece Phillips sobre este tipo de suicidios, otra investigación del mismo autor (Phillips, 1983) aporta todavía mayores motivos de alarma:

Los homicidios adoptan en los Estados Unidos un carácter imitativo después de actos de violencia que, por una u otra razón, reciben amplia cobertura informativa.

Parece que los combates del campeonato de boxeo de los pesos pesados, de los que se informa en los boletines de noticias de la noche, producen un incremento mensurable en la tasa de homicidios de los Estados Unidos.

El análisis de los combates de este campeonato (entre 1973 y 1978) es especialmente convincente como demostración de la naturaleza, extraordinariamente concreta, de la agresión imitativa que dichos combates generan.

En las ocasiones en que el perdedor fue un boxeador de raza negra, durante los 10 días siguientes aumentó de forma significativa el número de homicidios con varones negros como víctimas, mientras que el número de varones blancos muertos de la misma forma se mantuvo constante.

Por el contrario, cuando era un boxeador blanco quien perdía el combate, se elevaba la proporción de hombres de raza blanca asesinados en los 10 días siguientes. Combinando estos resultados con los obtenidos por Phillips en sus estudios, se llega a la evidente conclusión de que las agresiones, cuando son objeto de publicidad, tienden a extenderse a otras víctimas semejantes, tanto si se ejercen sobre uno mismo como sobre otras personas.

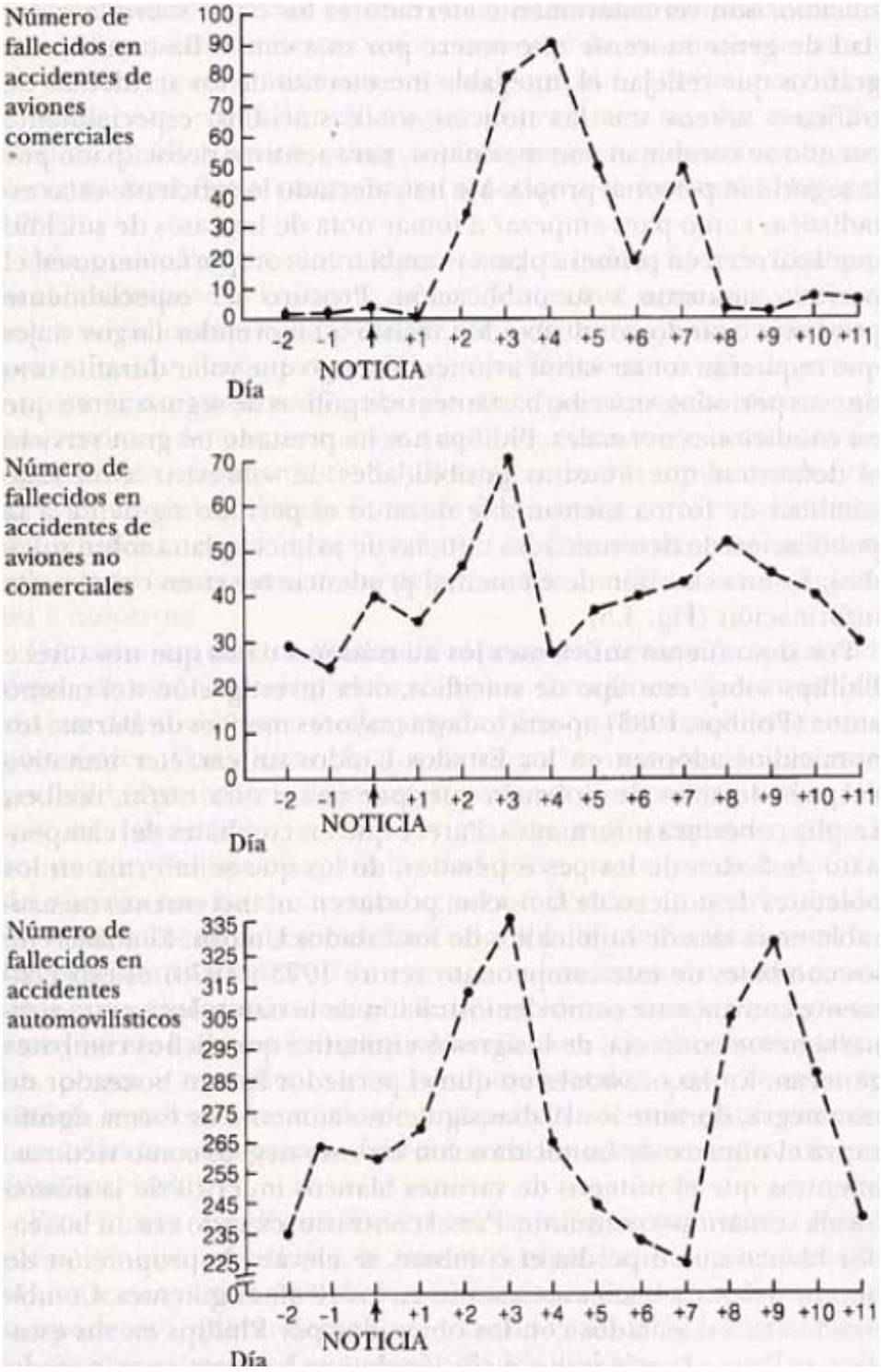


Figura 4.5

Fluctuación diaria del número de fallecidos en accidente antes, durante y después de la fecha de publicación en la prensa de un caso de suicidio

Una colonia de imitadores

Trabajos como los de Phillips nos ayudan a valorar la enorme influencia del comportamiento de nuestros semejantes. Admitiendo la inmensidad de esa fuerza es posible comprender lo que constituye quizás el más espectacular acto de sumisión de nuestro tiempo: el suicidio en masa dejonestown (Guyana). Ciertos aspectos esenciales de dicho suceso merecen un detenido análisis.

El Templo del Pueblo era una organización religiosa que tenía su sede en San Francisco y había atraído a sus filas a muchos desheredados de esa ciudad. En 1977 el reverendo Jim Jones —líder espiritual, social y político indiscutible del grupo— arrastró al grueso de los adeptos a un asentamiento en la selva de Guyana, en Sudamérica.

Allí, el Templo del Pueblo llevó una vida relativamente oscura hasta el 18 de noviembre de 1978, día en que el congresista de California Leo J. Ryan, que había ido a Guyana para realizar una investigación sobre la secta, tres miembros de la comisión investigadora de Ryan y un desertor de la secta fueron asesinados cuando intentaban salir dejonestown en una avioneta.

Convencido de que sería arrestado y acusado de las muertes, y de que ello supondría el desmantelamiento del Templo del Pueblo, Jones se propuso controlar a su modo el fin de la organización. Reunió a toda la comunidad en torno suyo e hizo un llamamiento solicitando la muerte de todos los presentes en un acto unitario de autodestrucción.

La primera respuesta fue la de una joven que se acercó con calma a la ahora famosa tinaja de veneno aromatizado con fresas y dio una dosis a su bebé después de tomar ella otra; luego se sentó en el suelo y allí murió con su hijo cuatro minutos después entre convulsiones.

Como se observa en estos gráficos, el máximo peligro se da a los tres o cuatro días de la publicación de la noticia en la prensa. Tras un breve descenso, vuelve a producirse otro máximo aproximadamente una semana después de la noticia.

Hacia el 11 ° día el efecto desaparece. La repetición del modelo con distintos tipos de datos responde a un aspecto destacable de los suicidios secretos. Quienes tratan de disfrazar de accidente su autodestrucción imitativa, dejan transcurrir unos días antes de cometer el acto, tal vez para armarse de valor, para planearlo bien o para poner en orden sus asuntos.

Sea cual sea la razón de la notable regularidad del modelo, sabemos que la amenaza para la seguridad de los viajeros es máxima a los tres o cuatro días de la publicación de una noticia de suicidio/asesinato.

Pocos días después se produce un máximo secundario. Debemos tener este dato en cuenta y adoptar precauciones especiales si viajamos en esas fechas.

Muchos otros la siguieron. Aunque un puñado de habitantes de Jonestown escaparon y algunos afirmaron que habían opuesto resistencia, los supervivientes insisten en que la inmensa mayoría de las 910 personas que murieron entregaron su vida de manera ordenada y por propia voluntad.

Las noticias del suceso causaron una fuerte impresión. Los medios de comunicación ofrecieron un aluvión de reportajes, noticias de última hora y análisis. Durante días nuestras conversaciones giraron en torno al mismo tema:

« ¿Cuántos muertos han encontrado hasta ahora?« «Un chico que escapó dijo que bebían el veneno como si estuvieran hipnotizados o algo por el estilo» «De cualquier modo, ¿qué estaban haciendo en Sudamérica?» «Es tan difícil de creer» « ¿Cuál fue la causa?»

Sí, « ¿cuál fue la causa?» es la pregunta fundamental. ¿Cómo interpretar el más asombroso acto de sumisión? Se han propuesto varias explicaciones. Algunas se centran en el carisma de Jim Jones, un hombre que conseguía que lo amaran como a un salvador, confiaran en él como en un padre y lo trataran como a un emperador.

Otras explicaciones apuntan hacia el tipo de gente que se sintió atraída por el Templo del Pueblo. Eran en su mayoría personas pobres y con escasa formación, dispuestas a abandonar su libertad de pensamiento y de acción por la seguridad de un lugar en el que no tendrían que tomar decisiones.

Otras explicaciones, finalmente, destacan la naturaleza religiosa del Templo del Pueblo; a la fe inquebrantable en el líder de la secta se le concedía la máxima prioridad.

Sin duda, todas estas características de Jonestown explican en parte lo que ocurrió allí, pero no me parecen suficientes. Después de todo, en el mundo abundan las sectas compuestas por personas dependientes bajo la dirección de una figura carismática; y en el pasado tampoco ha faltado esta combinación de circunstancias.

Sin embargo, prácticamente en ningún lugar encontramos pruebas de un hecho que pueda compararse, siquiera sea de forma aproximada, a lo ocurrido en Jonestown. Tuvo que haber algo más.

Hay una pregunta especialmente reveladora que puede darnos una clave: si la comunidad hubiera permanecido en San Francisco, ¿se habría cumplido la orden de suicidio del reverendo Jones?

La respuesta se presta a todo tipo de especulaciones, pero para el experto más familiarizado con el Templo del Pueblo no plantea dudas.

Se trata de Louis Jolyon West, jefe del departamento de psiquiatría y ciencias de la conducta de la UCLA y director de su unidad de neuropsiquiatría, una autoridad en sectas que llevaba fue entrevistado inmediatamente después del luctuoso suceso, hizo una declaración que me parece sumamente instructiva:

«En California no hubiera ocurrido. Pero vivían totalmente aislados del resto del mundo en un medio desconocido ocho años observando al Templo del Pueblo cuando se produjeron las muertes de Jonestown. Cuando y hostil.»



Los cuerpos esparcidos en torno a la tinaja de veneno aromatizado con fresas constituyen la mejor ilustración del que probablemente sea el más espectacular acto de sumisión de nuestra época.

Aunque perdida en la avalancha de comentarios que siguieron a la tragedia, la observación de West, unida a lo que sabemos sobre el p r i n c ipio de sanción social, me parece importante para llegar a comprender de forma satisfactoria los suicidios por sumisión.

En mi opinión, el acontecimiento de la historia del Templo del Pueblo que más contribuyó a la irreflexiva sumisión de sus miembros aquel día había tenido lugar un año antes, con la instalación de la secta en plena selva, rodeada de gente y de costumbres desconocidas.

De creer los rumores sobre el temperamento malévolo de Jim Jones, éste habría comprendido perfectamente el fuerte impacto psicológico que tendría el traslado sobre sus seguidores.

De repente se encontraron en un lugar desconocido. Sudamérica, y especialmente la selva de Guyana, eran completamente distintas a cualquier situación que hubiesen conocido en San Francisco. El nuevo ambiente físico y social al que habían ido a parar debió de sumirles en la incertidumbre.

Y la incertidumbre es la mano derecha del principio de sanción social. Como ya hemos visto, cuando las personas se sienten inseguras observan las acciones de los demás para orientar las suyas propias.

En el ambiente extraño de Guyana, por tanto, los miembros del Templo se sentían absolutamente dispuestos a seguir el ejemplo de otros. Como también hemos visto, es en especial el comportamiento de quienes son semejantes a nosotros el que seguimos de forma más incondicional.

Aquí radica la terrible belleza de la estrategia de reasentamiento del reverendo Jones: en un país como Guyana no había otros semejantes para los residentes de Jonestown que ellos mismos.

Lo que estaba bien para un miembro de la comunidad dependía, en un grado desproporcionadamente alto, de lo que otros miembros de la comunidad —bajo la fuerte influencia de Jones— hicieran y creyeran.

Contempladas a esta luz, la terrible disciplina, la ausencia de pánico y la calma con que los adeptos avanzaron hacia la tinaja de veneno y, en consecuencia, hacia la muerte, resultan más comprensibles.

No habían sido hipnotizados por Jones; estaban convencidos —en parte por influencia del reverendo pero, sobre todo, por el principio de sanción social— de que el suicidio era la conducta correcta.

La incertidumbre que seguramente sintieron al oír por vez primera la orden de morir debió de llevarles a buscar en quienes les rodeaban una definición de la respuesta apropiada.

Es importante señalar que encontraron dos impresionantes elementos de demostración social, y ambos apuntaban en la misma dirección. El primero fue la postura inicial de los compatriotas que, enseguida y de forma voluntaria, tomaron su dosis de veneno.

Siempre habrá unos cuantos individuos dispuestos a la obediencia fanática en cualquier grupo dominado por un líder fuerte.

Es difícil saber si, en este caso concreto, habían recibido de antemano instrucciones especiales para que sirviesen de ejemplo, o si simplemente eran por naturaleza los más sumisos a los deseos de Jones.

Sea como fuere, el efecto psicológico de la acción de estos individuos tuvo que ser imponente. Si los reportajes periodísticos sobre el suicidio de un extraño pueden influir en la decisión de personas de características semejantes de quitarse la vida, imaginemos cuánto más convincente resultaría tal acto de ser realizado sin vacilación por los vecinos de uno en un lugar como Jonestown.

La segunda demostración social provino de las reacciones de la propia multitud. Dadas las circunstancias, sospecho que lo que ocurrió fue un caso a gran escala del fenómeno de la ignorancia pluralista.

Cada uno de los habitantes de Jonestown observó las acciones de los individuos que había a su alrededor para evaluar la situación y —en vista de la calma que reinaba, puesto que los demás estaban también observando de forma encubierta, y no reaccionando— «supo» que el comportamiento correcto era esperar su turno pacientemente.

Semejante demostración social, no por tergiversada menos convincente, desembocaría previsiblemente en la serenidad fatal de la asamblea, que esperaba una muerte metódica en el ambiente tropical de Guayana.

En mi opinión, la mayor parte de las tentativas de análisis realizadas a propósito de lo sucedido en Jonestown se han centrado demasiado en las cualidades personales de Jim Jones.

Aunque fuera, sin lugar a dudas, un hombre de raro dinamismo, el poder que ejercía me parece basado, no tanto en su notable estilo personal, como en su comprensión de algunos principios fundamentales de psicología.

Su verdadera genialidad como líder estuvo en darse cuenta de las limitaciones del liderazgo individual. Ningún líder puede confiar en convencer, siempre y sin ayuda, a todos los miembros del grupo.

Pero un líder enérgico sí puede contar con que va a convencer a una considerable proporción de miembros del grupo. El mero hecho de que un número sustancial de componentes del grupo estén convencidos basta para convencer al resto.

Por tanto, los líderes más influyentes son los que saben cómo organizar las circunstancias del grupo para conseguir que el principio de sanción social actúe a su favor.

Es en esta idea en la que aparentemente se inspiró Jones. Su golpe maestro fue la decisión de trasladar la comunidad del Templo del Pueblo desde el ambiente urbano de San Francisco hasta una región remota de la zona ecuatorial de Sudamérica, donde las condiciones de incertidumbre y semejanza exclusiva harían que el principio de sanción social actuase a su favor como quizás en ningún otro lugar.

Allí, una colonia de un millar de personas, demasiado grande para ser dominada de modo duradero por la fuerza de la personalidad de un solo hombre, se convertiría en un rebaño.

Como saben desde antiguo los matarifes, la mentalidad de los rebaños los hace fáciles de manejar. Simplemente hay que conseguir que algunos de sus miembros empiecen a avanzar en la dirección deseada, para que los demás —respondiendo no tanto al animal que va en cabeza como a los que están más cerca de ellos— los sigan de forma mecánica y absolutamente pacífica.

Los poderes del reverendo Jones se explican mejor teniendo en cuenta, no su espectacular estilo personal, sino su profundo conocimiento del arte del jujitsu social.

MECANISMOS DE DEFENSA

Iniciamos este capítulo hablando de la relativamente inofensiva risa en conserva, y hemos llegado a casos de asesinato y de suicidio, todo ello explicado mediante el principio de sanción social. ¿Cómo podemos defendernos de un arma de influencia que impregna una gama tan amplia de comportamientos?

El problema se complica al admitir que, la mayor parte de las veces, no deseamos protegernos frente a la información que proporciona la sanción social (Hill, 1982; Laughlin, 1980; Warnik y Sanders, 1980).

La demostración que nos ofrece sobre la manera en que deberíamos actuar suele ser válida y valiosa. Con ella podemos movernos confiadamente a través de incontables decisiones sin necesidad de investigar a fondo los pros y los contras de cada una.

En este sentido, el principio de la sanción social nos proporciona una especie de piloto automático, no muy distinto del que tienen la mayor parte de los aviones.

Pero de vez en cuando los pilotos automáticos causan verdaderos problemas, debido casi siempre a que la información de vuelo contenida en el mecanismo de control es errónea. Entonces perdemos el rumbo.

Dependiendo de la importancia del error, las consecuencias serán más o menos graves; pero, puesto que el piloto automático que proporciona el principio de sanción social es más a menudo un aliado que un enemigo, no es probable que estemos dispuestos a desconectarlo.

De este modo, nos enfrentamos a un problema clásico: ¿Cómo hacer uso de una parte de nuestro equipo que nos beneficia al tiempo que pone en peligro nuestro bienestar?

Afortunadamente, hay una salida para este dilema.

Dado que los inconvenientes de los pilotos automáticos surgen sobre todo cuando se han introducido datos incorrectos en sus sistemas de control, nuestra mejor defensa consiste en saber cuándo son erróneos esos datos.

Si llegamos a ser capaces de percibir en qué situaciones el piloto automático que es la sanción social está funcionando con información inexacta, podremos desconectar el mecanismo y manejar nosotros los mandos cuando sea necesario.

Sabotaje

Hay dos tipos de situaciones en las que los datos incorrectos hacen que el principio de la sanción social nos aconseje mal. El primero se da cuando la demostración social ha sido falsificada deliberadamente.

Estas situaciones proceden siempre de los instintos de determinados explotadores de crear la impresión —sea cual sea la realidad— de que una multitud está actuando en la forma en que los explotadores quieren que actuemos.

La risa en conserva de los programas cómicos de televisión es una variedad de esta falsificación de datos, pero hay muchas más, y gran parte de ellas son muy evidentes.

Así, por ejemplo, las respuestas prefabricadas no son exclusivas de los medios electrónicos ni de la época actual.

Es posible seguir la explotación intensiva del principio de sanción social a lo largo de toda la historia de la ópera, una de nuestras más venerables formas de arte. Me refiero al fenómeno de la “clac”, al parecer iniciado en 1820 por dos habituales de la ópera parisiense, Sauton y Porcher.

No se trataba, sin embargo, de dos simples aficionados a la ópera, sino de dos hombres de negocios cuyo producto eran los aplausos.

Organizados tras el título L'Assurance des Succés Dramatiques, se ofrecían, con sus empleados, a directores y cantantes de ópera que desearan asegurarse una respuesta favorable del público.

Tan efectivos fueron Sauton y Porcher a la hora de estimular la reacción de los espectadores con sus aplausos amañados, que muy pronto la "clac" se convirtió en una tradición arraigada y permanente en todo el mundo de la ópera.

Como el historiador de la música Robert Sabin (1964) señala: «En 1830 la clac era una institución en pleno auge, que cobraba de día y aplaudía de noche, y todo ello de forma declarada...

Pero es muy probable que ni Sauton ni su socio Porcher imaginasen hasta qué punto iba a adoptarse y practicarse su idea del aplauso retribuido en todos los lugares en que se canta ópera.»

Cuando el clac creció y se desarrolló, los profesionales de la misma llegaron a ofrecer un surtido completo de estilos e intensidades.

De la misma forma que los productores de risas grabadas contratan a individuos que sobresalen por su capacidad para las risitas sofocadas o las carcajadas abiertas, el clac engendró sus propios especialistas: algunas componentes femeninas eran elegidas por su facilidad para llorar en el momento convenido.

Y no faltaban los expertos en solicitar bises con tono arrebatado o quienes, en directo parentesco con el intérprete de risa en conserva de nuestros días, eran seleccionados por poseer una risa contagiosa.

Aplausos al salir a escena (caballero)	*25 liras*
Aplausos al salir a escena (damas)	*15 liras*
Aplausos normales durante la representación (una salva)	*10 liras*
Aplausos insistentes durante la representación (una salva)	*15 liras*
Aplausos muy insistentes	*17 liras*
Interrupciones con gritos de « ¡Bravo!»	*5 liras*
*Bis **a toda costa***	*50 liras*
Entusiasmo desbordado: Precio especial a convenir	

Figura 4.6
Anuncio de tarifas de la clac italiana

Desde los «aplausos normales» hasta el «entusiasmo desbordado», la clac ofrecía públicamente sus servicios con total desparpajo, en este caso en un diario que presumiblemente leían muchos de los componentes del público sobre el que se trataba de influir.

Para nuestros fines, sin embargo, el paralelismo más instructivo con las formas modernas de respuesta en conserva es el carácter ostentoso de la falsificación.

No se consideró necesario disfrazar ni cambiar el clac, cuyos componentes ocupaban a menudo los mismos asientos representación tras representación y año tras año, dirigidos por un jefe de clac que podía permanecer dos décadas en el mismo cargo.

Ni siquiera se ocultaban al público las transacciones monetarias. Cien años después del nacimiento de la clac, los lectores de la publicación londinense *Musical Times* podía ver en un anuncio las tarifas de la clac italiana (véase la figura 4.6).

Tanto en el mundo de *Rigoletto* como en el de «La isla de Gilligan», el público ha sido manipulado con éxito por quienes usan la demostración social, aun cuando tal demostración esté claramente falsificada.

Lo que Sauton y Porcher observaron en nuestra forma mecánica de atenernos al principio de sanción social, lo conocen también muchos oportunistas de nuestros días, que no ven la necesidad de ocultar la naturaleza prefabricada de la demostración social que nos facilitan; pensemos si no en la escasa calidad media de la risa grabada que oímos en televisión.

Estos oportunistas casi presumen de darse cuenta de nuestra difícil situación: debemos permitir que nos engañen o renunciar a los preciosos pilotos automáticos que nos hacen tan vulnerables a sus trucos.

Convencidos de que estamos en sus manos, los oportunistas cometen, sin embargo, un error crucial: la negligencia con que construyen la falsa demostración social nos da un medio de contraataque.

Puesto que los pilotos automáticos se pueden conectar y desconectar a voluntad, podemos navegar tranquilamente confiando en el rumbo que marca el principio de la sanción social, hasta que descubramos que se están utilizando datos incorrectos.

Tomaremos entonces los mandos, corregiremos los errores de la información recibida y volveremos aponer el piloto automático.

La transparencia del falseamiento de la demostración social característica de nuestros días nos facilita la señal que necesitamos para saber cuándo realizar esta simple maniobra. Basta vigilar un poco las demostraciones sociales claramente falsificadas para estar bien protegido.

Tomemos un ejemplo. Un poco más arriba señalábamos la proliferación de anuncios protagonizados por ciudadanos medios en los que gente de la calle habla con entusiasmo de un producto, a menudo sin saber que sus palabras se están grabando.

Como sería de esperar de acuerdo con el principio de sanción social, con estos testimonios de «gente corriente como usted y como yo» se crean campañas de publicidad bastante efectivas.

En ellas ha habido siempre un tipo de distorsión relativamente sutil: sólo oímos la opinión de aquellos a quienes gusta el producto; en consecuencia, obtenemos una imagen tendenciosa de la importancia del apoyo social que dicho producto recibe.

Recientemente, sin embargo, se ha introducido un tipo de falsificación más tosco y menos ético. Muchos productores de anuncios no se molestan en conseguir testimonios auténticos. Se limitan a contratar a actores, que representan el papel de gente corriente respondiendo de forma espontánea a las preguntas de un entrevistador.

Es asombroso lo descarados que pueden llegar a ser estos anuncios con «entrevista espontánea». Las situaciones están preparadas, los participantes son claramente actores y los diálogos siguen de forma inequívoca un guión.

Sé que cuando me encuentro con un intento de influencia de este tipo, se dispara en mi interior una especie de alarma con un claro aviso: *¡Atención! En esta situación hay una sanción social falsa. Desconecta temporalmente el piloto automático.*

Es así de fácil. Basta que decidamos conscientemente estar alerta frente a las demostraciones sociales falsificadas para que el presuntuoso exceso de confianza de los oportunistas juegue a nuestro favor. Podemos relajarnos hasta que se descubra su evidente fraude: entonces será el momento de atacar.

Y deberíamos atacar de verdad, es decir, hacer algo aparte de no tener en cuenta la información errónea que se nos ofrece, aunque ciertamente esta táctica defensiva es imprescindible.

Me refiero a lanzar un contraataque agresivo. Siempre que sea posible, debemos aguijonear a los responsables de amañar una demostración social. No debemos comprar productos que se anuncien con falsas «entrevistas espontáneas».

Además, deberíamos enviar al fabricante una carta explicando nuestra respuesta y recomendándole que suspenda la colaboración con la agencia de publicidad responsable de la engañosa presentación de su producto.

Naturalmente, no es deseable que confiemos siempre en las acciones de los demás para orientar nuestra conducta —en especial cuando la situación es suficientemente importante como para merecer una investigación por nuestra parte de los pros y los contras, o cuando se trata de un campo en el que somos expertos— pero sí es conveniente que podamos contar con el comportamiento de los demás como fuente de información válida en un amplio abanico de situaciones.

Si en dichas situaciones descubrimos que no podemos confiar en que la información sea válida porque alguien ha falsificado la demostración, debemos contraatacar. En mi caso, lo que me impulsa entonces es algo más que la simple aversión a ser timado.

Me irrita pensar que me está arrinconando alguien que pretende socavar una de mis defensas frente a la sobrecarga de decisiones de la vida moderna. Y me parece de absoluta justicia arremeter contra quien lo intenta. Tal vez al lector le ocurra lo mismo.

Levantar la vista

Además de las ocasiones en que se falsea la demostración social de forma deliberada, hay otra circunstancia en la que el principio de sanción social nos inducirá siempre a error.

En tal situación, un error natural inocente producirá una sanción social que se expandirá rápidamente y nos empujará a una decisión incorrecta. El fenómeno de la ignorancia pluralista, por el que ningún testigo de una situación de emergencia ve en ella motivo de alarma, es un ejemplo de este proceso.

La mejor ilustración que conozco me la proporcionó un policía de tráfico que era alumno de uno de mis cursos. Después de una clase en la que el tema de discusión había sido el principio de sanción social, este alumno se quedó para hablar conmigo.

Me dijo que acababa de descubrir la causa de un tipo de accidente de tráfico que siempre le había asombrado. Ocurría generalmente en la autopista, cerca de la ciudad, durante las horas punta, cuando los coches avanzaban por todos los carriles con lentitud pero sin detenerse.

Los hechos que llevaban al accidente se iniciaban cuando un par de coches, uno detrás de otro, empezaban a indicar simultáneamente su intención de cambiar de carril. A los pocos segundos, una larga hilera de conductores imitaba la maniobra de los dos primeros, pensando que había algún obstáculo —un coche averiado o una zona de obras— en ese carril.

Al precipitarse tantos coches a la vez hacia los huecos que quedaban en el carril de al lado, se producía a menudo una colisión.

Lo raro, en opinión del policía, era que en la mayoría de los casos no había ninguna obstrucción que justificase el cambio de carril, como podría haber comprobado cualquiera que hubiese mirado en el momento del accidente.

Comentó que más de una vez había presenciado accidentes de este tipo estando visiblemente despejado el carril del que huían los infortunados automovilistas.

El relato de este policía de tráfico ofrece una muestra de cómo respondemos a la sanción social. En primer lugar, parece que damos por supuesto que cuando mucha gente hace lo mismo, es porque sabe algo que nosotros desconocemos.

Sobre todo cuando nos sentimos inseguros, estamos dispuestos a depositar una enorme confianza en el conocimiento colectivo de la multitud. En segundo lugar, con bastante frecuencia la multitud se equivoca porque sus componentes no actúan a partir de ninguna información superior, sino que reaccionan al principio de sanción social.

Por tanto, si en una autopista dos conductores decidiesen, por pura coincidencia, cambiar de carril al mismo tiempo, los dos siguientes harían lo mismo, dando por supuesto que los dos primeros habían visto una obstrucción.

La demostración social a la que se enfrentarían los conductores que siguieran a ese grupo sería contundente: cuatro coches seguidos, todos con los intermitentes en funcionamiento, intentando colocarse en el carril de al lado.

Si se encendieran más intermitentes, la sanción social sería ya innegable. Par los conductores que vinieran detrás, no habría ninguna duda sobre la conveniencia de cambiar de carril: «Toda esa gente que va delante tiene que saber algo».

Tan decididos estarían a encontrar un Inicio en el carril de al lado que, sin comprobar siquiera el estado real de la carretera, se lanzarían en masa al asalto, provocando el accidente.

Podemos extraer una lección de este relato: nunca se debe confiar plenamente en un dispositivo de piloto automático como es la sanción social; aunque ningún saboteador haya introducido información falsa en el mecanismo, éste puede funcionar mal.

Es necesario que comprobemos la máquina de vez en cuando para estar seguros de que se mantiene sincronizada con las demás fuentes de información sobre la situación: hechos objetivos, experiencias previas y opinión propia.

Afortunadamente, esta comprobación no requiere mucho esfuerzo ni mucho tiempo. Basta una rápida ojeada a nuestro alrededor. Y esta pequeña precaución merece la pena. Las consecuencias de la confianza ciega en la demostración social pueden ser aterradoras.

Este aspecto del fenómeno de la sanción social me trae siempre a la memoria el método que utilizaban para cazar búfalos algunas tribus indias de Norteamérica. Hay dos características del búfalo que lo hacen especialmente sensible a la demostración social errónea.

En primer lugar, por la posición de los ojos en la cabeza, los búfalos ven mejor hacia los lados que hacia delante. En segundo lugar, cuando corren, como ocurre en una estampida, llevan la cabeza muy baja, por lo que no pueden ver lo que hay más allá del rebaño.

Los indios comprendieron que, gracias a estas dos peculiaridades, era posible matar un número muy alto de búfalos haciendo que el rebaño corriera hacia un precipicio. Los animales, respondiendo a la atronadora sanción social en torno suyo —y sin levantar nunca la cabeza para ver lo que había más adelante— se encargaban del resto.

Un observador atónito de estas cacerías describía así las fatales consecuencias de la obsesiva confianza del búfalo en el conocimiento colectivo:

De esta forma, era posible atraer a un rebaño hacia un precipicio y hacer que se lanzara a él en masa; los animales que iban en cabeza eran empujados por los que les seguían y todo el resto avanzaba por su libre voluntad. (Hornaday, 1887)

Ciertamente, si un aviador está volando con el piloto automático, hará bien en echar de vez en cuando un vistazo al cuadro de mandos, a través de la ventanilla. De igual forma, es necesario que miremos periódicamente hacia delante y a nuestro alrededor cuando estemos confiando en la demostración de una multitud.

Si no adoptamos esta sencilla precaución frente a las sanciones sociales erróneas, nuestras perspectivas pueden terminar en un brusco encontronazo, como les ocurrió a los automovilistas que cambiaron de carril y a los búfalos de las praderas norteamericanas.

RESUMEN

O El principio de sanción social establece que uno de los medios importantes que utilizan las personas para decidir qué deben pensar o cómo debe actuar en una situación dada es el representado por la observación de las opiniones y las acciones de otras personas.

Se han puesto de manifiesto fuertes efectos de imitación tanto en los niños como en los adultos, y en ámbitos tan diversos como las decisiones de compra, los donativos a instituciones benéficas y la superación de fobias.

El principio de sanción social puede utilizarse para inducir a una persona a acceder a una petición informándole de que muchos otros individuos (cuantos más, mejor) acceden o han accedido a ella.

O La sanción social tiene una influencia máxima cuando se dan dos condiciones. La primera es la incertidumbre.

Cuando las personas están inseguras, se sienten más inclinadas a fijarse en las acciones de otros y a aceptarlas como correctas. En las situaciones ambiguas, por ejemplo, la decisión de prestar ayuda de quienes las presencian está mucho más influida por las acciones de los demás testigos que en las situaciones claras de emergencia.

La segunda condición que eleva al máximo la influencia de la sanción social es la semejanza: las personas tienden a seguir el ejemplo de quienes consideran sus semejantes.

Hay pruebas del poderoso efecto de las acciones de personas semejantes sobre el comportamiento humano en las estadísticas sobre suicidio compiladas por el sociólogo David Phillips.

En ellas se observa que tras los casos de suicidio que reciben amplia publicidad, otros individuos con problemas semejantes al protagonista del caso deciden quitarse la vida.

Un análisis del suicidio en masa ocurrido en Jonestown (Guyana) revela que el líder del grupo, el reverendo Jim Jones, utilizó ambos factores, la incertidumbre y la semejanza, para inducir a una respuesta gregaria de suicidio a la mayoría de la población de Jonestown.

O Las recomendaciones que pueden ayudarnos a reducir nuestra sensibilidad a la sanción social defectuosa comprenden la vigilancia para detectar pruebas claramente falseadas de lo que personas semejantes a nosotros están haciendo y la convicción de que las acciones de éstas no deben constituir la única base para nuestras decisiones.

CUESTIONARIO

1. Describa el principio de sanción social y, a partir de él, explique el efecto de la risa grabada sobre la reacción del público a las comedias televisivas.

2. En el estudio de Festinger, Riecken y Schachter sobre la secta de Chicago, los miembros de la misma sólo se esforzaron en conseguir nuevos adeptos después del fallo de las predicciones sobre el fin del mundo. ¿Por qué?

3. ¿Qué dos factores maximizan la influencia de la sanción social sobre un individuo? En la situación de Jonestown, ¿qué permitió a estos dos factores actuar con toda su fuerza?

4. ¿Qué es la ignorancia pluralista? En las situaciones de emergencia, ¿cómo influye en la intervención de quienes la presencian?

5. ¿Qué condiciones inherentes a la vida urbana reducen la probabilidad de que intervengan en una situación de emergencia quienes la presencian?

6. Suponga que tiene que explicar a un grupo de enfermos del corazón la mejor manera de conseguir ayuda en caso de que sufran un ataque cardiaco en un lugar público. ¿Qué pasos les recomendaría seguir?

7. ¿Qué es el efecto Werther? ¿Cómo se explica, de acuerdo con él, la sorprendente relación que existe entre los casos de suicidio muy difundidos por la prensa y el alarmante incremento de accidentes aéreos y de tráfico que se produce tras su publicación?

CAPITULO CINCO

Simpatía
El ladrón amable

A pocos les sorprenderá saber que, en general, preferimos decir que sí a las peticiones de las personas que conocemos y gozan de nuestras simpatías. Más impresionante es, sin embargo, descubrir que esta sencilla regla es utilizada de innumerables formas por perfectos extraños para conseguir que accedamos lo que nos piden.

La ilustración más clara que conozco de la explotación profesional de la regla de la simpatía son las reuniones Tupperware; en mi opinión, constituyen la quintaesencia del marco estadounidense de sumisión.

Cualquiera que esté familiarizado con el funcionamiento de las reuniones Tupperware reconocerá la utilización de las diversas armas de influencia que hemos examinado hasta ahora:

Reciprocidad. Para empezar, los participantes en la reunión juegan y ganan premios; quienes no consiguen ningún premio pueden elegir uno de los contenidos en una bolsa, de modo que todo el mundo ha recibido un premio de la señora Tupperware antes de empezar a comprar.

Compromiso. Se anima a los participantes a hablar públicamente de la utilidad y las ventajas que han encontrado en los artículos Tupperware antes de empezar a comprar.

Sanción social. Una vez que comienza la compra, cada una de las adquisiciones fomenta la idea de que otras personas semejantes quieren el producto; por lo tanto, tiene que ser bueno.

Todas las armas de influencia están presentes para ayudar a que las cosas marchen, pero la fuerza real de las reuniones Tupperware proviene de una característica peculiar que aprovecha la regla de la simpatía.

A pesar de las técnicas de venta de la señora Tupperware, basadas en la diversión y el convencimiento, la verdadera petición de que se adquiera el producto no procede de ella, una extraña, sino de una persona amiga de cada uno de los presentes de la reunión.

Naturalmente, la señora Tupperware tomará nota de los pedidos de los asistentes, pero la solicitante más convincente es la mujer que se sienta a su lado, sonríe, charla y sirve refrescos.

Es la anfitriona de la reunión, que ha llamado a sus amigas para que asistan a una demostración en su casa y que, como todo el mundo sabe, obtiene una ganancia por cada uno de los artículos que allí se venden.

Es muy sencillo. Dando un porcentaje sobre las ventas del día a la anfitriona, Tupperware Home Parties Corporation consigue que sus clientes compren a una amiga y no a una vendedora desconocida.

De esta manera, el atractivo, el calor, la seguridad y el sentido de obligación de la amistad se trasladan al marco de la compra. Los resultados han sido notables: se calcula que las ventas diarias de Tupperware superaron los dos millones de dólares en 1986.

Lo interesante es que, al parecer, los clientes son plenamente conscientes de las presiones de simpatía y amistad que entraña la reunión Tupperware.

A algunas personas no parece importarles; a otras sí, pero no saben cómo librarse de esas presiones. Una mujer con la que hablé describía sus reacciones con cierto tono de frustración.

He llegado al extremo de aborrecer que me inviten a las reuniones Tupperware. Tengo todos los recipientes que necesito y no quiero más; podría comprar otra marca más barata en la tienda.

Pero cuando me llama una amiga siento que tengo que ir. Yuna vez allí, siento que tengo que comprar algo. ¿Qué otra cosa puedo hacer? Es para una amiga.

Con un aliado tan irresistible como la amistad, no es de extrañar que Tupperware Corporation haya abandonado los canales tradicionales de venta al por menor y haya impulsado la idea de las reuniones en casa.

Las estadísticas revelan que en la actualidad se inicia una reunión Tupperware en algún lugar cada 10 segundos. Naturalmente, todos los profesionales de la sumisión conocen la presión que ejerce sobre nosotros para decir que sí el hecho de conocer a alguien y sentir simpatía hacia él.

Tomemos como ejemplo el número cada vez mayor de organizaciones benéficas que reclutan voluntarios para recaudar fondos en los alrededores de sus domicilios. Saben perfectamente que es mucho más difícil para nosotros desatender una petición que procede de un amigo o un vecino.



Dibujo de Handelsman: ©1982 The New Yorker Magazine, Inc.

"Louise, aquí hay un individuo que dice que estuvisteis enamorados en 1962 y Que tú le dejaste, y que ahora ha vuelto con la esperanza de que le encarguemos Una colección de enciclopedias. "

Figura 5.1.
La regla de la simpatía
El amor y las enciclopedias son para siempre.

Otros profesionales de la sumisión han descubierto que ni siquiera es necesario que el amigo esté presente para que resulte eficaz; a menudo basta mencionar su nombre.

Shaklee Corporation, empresa especializada en la venta a domicilio de diversos productos para el hogar, aconseja a sus vendedores que utilicen el método de la «cadena sin fin» para encontrar nuevos clientes.

Una vez que un cliente admite que le gusta un producto, hay que presionarlo para obtener los nombres de amigos suyos a los que también les pueda interesar. Entonces se visita a los individuos de la lista para intentar venderles los productos *y* conseguir una lista de sus amigos, los cuales pueden servir como fuente de nuevos clientes potenciales, y así sucesivamente.

La clave del éxito de este método radica en que a cada nuevo posible comprador lo visita un agente de ventas que menciona el nombre de un amigo «que me sugirió que viniera a verle». Despedir a un vendedor en esas circunstancias es difícil; es casi como rechazar al propio amigo.

El manual de ventas de Shaklee insiste en que los empleados deben usar este sistema. «Es de un valor incalculable telefonear o visitar a un cliente potencial y poder decir que el señor tal, amigo suyo, ha pensado que le interesaría concederle un poco de su tiempo, es casi tan bueno como una rebaja del 50 por 100».

HACER AMIGOS PARA INFLUIR EN LA GENTE

El amplio uso que hacen los profesionales de la sumisión del lazo de la simpatía entre amigos dice mucho de la capacidad de la regla de la simpatía para generar acatamiento.

Estos expertos tratan de beneficiarse de la regla aun en ausencia de amistades establecidas que puedan utilizar. Incluso entonces, los profesionales hacen uso del lazo de la simpatía mediante una estrategia de sumisión bastante directa: consiguen caernos simpáticos.

En Detroit vive un hombre, Joe Girard, que se especializó en utilizar la regla de la simpatía para vender automóviles Chevrolet. Con ello se hizo rico; llegó a ganar más de 200.000 dólares al año. Por el sueldo, podríamos pensar que se trata de un alto ejecutivo de General Motors o de un concesionario de Chevrolet, pero no es así.

Este individuo se ganaba la vida como vendedor de coches. Era fenomenal en su trabajo. De 1966 a 1977 consiguió el título de mejor vendedor de coches del año; vendía un promedio diario de cinco vehículos, entre coches y camiones, y figura como «mayor vendedor de coches del mundo» en el Guinness Book of World Records.

La fórmula de su éxito era sorprendentemente sencilla. Consistía en ofrecer a la gente sólo dos cosas: un buen precio y alguien a quien era agradable comprar. «Eso es todo», afirmaba en una entrevista. «Encontrar al vendedor que a usted le gusta, y el precio; combine ambos factores y habrá conseguido cerrar el trato».

La fórmula de Joe Girard nos dice lo importante que es la regla de la simpatía en su negocio, pero no lo aclara todo. En primer lugar, no nos dice por qué a los clientes les agradaba más él que otro vendedor que ofreciera un buen precio. Hay una pregunta esencial de carácter general que la fórmula de Joe deja sin respuesta:

¿Qué factores hacen que una persona sienta simpatía hacia otra? Si conociéramos la respuesta, estaríamos mucho más cerca de comprender cómo se las arreglan las personas como Joe para caernos simpáticas y, por tanto, cómo podríamos conseguir resultar simpáticos a los demás.

Afortunadamente, los expertos en ciencias sociales llevan años formulándose esta pregunta. Las pruebas que han acumulado les han permitido identificar una serie de factores que presumiblemente provocan simpatía. Como veremos, todos ellos los utilizan con habilidad los profesionales de la sumisión para conseguir que al final accedamos a sus pretensiones.

LAS RAZONES DE LA SIMPATÍA

Atractivo físico

Aun cuando se admite de forma general que las personas de aspecto agradable tienen cierta ventaja en las relaciones sociales, estudios recientes indican que tal vez hayamos infravalorado considerablemente la dimensión y el alcance de esa ventaja.

Parece que existe una reacción automática hacia la gente atractiva. Al igual que todas las reacciones de este tipo, surge de forma espontánea. Es una respuesta que los expertos en ciencias sociales clasifican dentro de la categoría denominada efecto de aureola.

Se produce un efecto de aureola cuando una característica positiva de una persona domina la forma en que dicha persona es percibida por los demás. Se ha comprobado que el atractivo físico actúa a menudo así.

Ciertas investigaciones han demostrado que asignamos de modo automático a los individuos de aspecto agradable cualidades como el talento, la amabilidad, la honradez y la inteligencia (para un análisis, véase Adams, 1977).

Además, emitimos tales juicios sin darnos cuenta de que el atractivo físico está desempeñando un papel en el proceso. Determinadas consecuencias de esta aceptación inconsciente de que «lo bello es bueno» me asustan.

Así, por ejemplo, en un estudio de las elecciones federales canadienses de 1974 se observó que los candidatos atractivos habían recibido dos veces y media más votos que los poco atractivos (Efran y Patterson, 1976). A pesar de esta prueba de favoritismo hacia los políticos guapos, se comprobó que los votantes no eran conscientes de su sesgo.

El 73 por 100 de los canadienses encuestados negaron con la máxima energía que en su voto hubiese influido el aspecto físico; sólo el 14 por 100 admitió la posibilidad de tal influencia (Efran y Patterson, 1976).

Otra investigación igualmente inquietante indica que nuestro proceso de discernimiento es sensible a la influencia de las dimensiones corporales y la estructura ósea, como sospechaban desde hace tiempo los criminólogos. Un experto en delitos cometidos por mujeres señala que numerosos profesionales experimentados del sistema judicial se dejan engañar por una cara bonita:

> Incluso los asistentes sociales, acostumbrados a tratar con personas de todo tipo, suelen ser reacios a pensar en una chica normal y guapa como culpable de un delito.
>
> La mayor parte de la gente, de manera inexplicable, asocia los crímenes con el aspecto anómalo; debo decir que a menudo las mujeres hermosas no son condenadas. (Monahan, 1941)

Las investigaciones realizadas no sólo apoyan esta observación, sino que la hacen extensiva a los hombres guapos. Parece que, a menos que hayan usado su atractivo para cometer un delito (por ejemplo, una estafa) las personas de aspecto agradable suelen recibir un trato muy favorable en el sistema judicial (Sigall y Ostrove, 1975).

En un estudio realizado en Pensilvania (Stewart, 1980), los autores de la investigación puntuaron el atractivo físico de 74 acusados varones al iniciarse su procesamiento.

Cuando, mucho después, comprobaron en los archivos judiciales las sentencias de cada caso, observaron que los hombres guapos habían recibido condenas significativamente menores.

De hecho, para los acusados atractivos la probabilidad de no ir a la cárcel era dos veces más alta que para los no atractivos.[1]

En otro estudio —esta vez sobre las indemnizaciones judiciales por negligencia— se constató que cuando el acusado tenía mejor aspecto que su víctima se le condenaba a pagar, por término medio, 5,62 dólares, mientras que cuando era la víctima la más atractiva de las dos partes, la compensación media se elevaba a 10,05 dólares.

Por otra parte, tanto los miembros masculinos del jurado como los femeninos mostraron preferencias relacionadas con el atractivo (Kulkay Kessler, 1978).

[1]*Este hecho —el que para los acusados atractivos, aunque se les encuentre culpable, la probabilidad de ser condenados a prisión sea menor— ayuda a explicar un curioso experimento de criminología (Kurtzburg, Safar y Cavior, 1968).*

Algunos internos de la prisión de Nueva York que tenían la cara desfigurada se sometieron a cirugía plástica mientras cumplían su condena; otros internos también desfigurados conservaron su aspecto.

Además, algunos miembros de cada grupo recibieron asesoramiento y formación, como parte de un programa de rehabilitación social. Se comprobó que, un año después de salir de la cárcel, y a excepción de los adictos a la heroína, la probabilidad de volver a prisión era notablemente inferior para los presos que se habían hecho la cirugía estética.

Lo más interesante de este dato era que se cumplía por igual para todos los presos, hubieran recibido o no tratamiento de rehabilitación social.

Algunos criminólogos señalaron entonces que, aparentemente y por lo que se refiere a los internos poco agraciados físicamente, las prisiones deberían abandonar los servicios de rehabilitación y sustituirlos por intervenciones de cirugía estética; la cirugía parece igual de efectiva y es mucho menos cara.

La importancia del estudio, más reciente, realizado en Pensilvania (Stewart, 1980) está en que indica un posible error en el argumento a favor de la cirugía estética como medio de rehabilitación.

Es posible que hacer atractivos a los delincuentes que no lo son no reduzca la probabilidad de que reincidan, sino únicamente la de que vuelvan a ser condenados a prisión.

Otros experimentos han demostrado que la gente atractiva tiene una probabilidad mayor de obtener ayuda cuando la necesita (Benson, Karabenic y Lerner, 1976) y es mucho más convincente a la hora de hacer cambiar de opinión a un auditorio (Chaiken, 1979). También en este caso, ambos sexos responden del mismo modo.

En el estudio realizado en colaboración por Benson sobre la ayuda, por ejemplo, los hombres y mujeres de aspecto agradable recibían ayuda con mayor frecuencia incluso de miembros de su propio sexo.

Sería de prever una excepción importante a esta regla si la persona atractiva fuera considerada un competidor directo, especialmente un rival amoroso. Aparte de esta situación, sin embargo, es evidente que las personas de aspecto agradable gozan de una enorme ventaja social en nuestra cultura.

Resultan más simpáticas y convincentes, reciben ayuda con mayor frecuencia, y se las considera dotadas de unos rasgos de personalidad más deseables y de una mayor capacidad intelectual. Parece que las ventajas sociales del aspecto agradable comienzan a acumularse muy pronto.

Una investigación llevada a cabo con alumnos de enseñanza primaria muestra que los adultos consideran menos graves los actos agresivos cuando proceden de un niño atractivo (Dion, 1972) y que los profesores suponen que los niños guapos son más inteligentes que sus compañeros menos atractivos (Rich, 1975).

No es raro, por tanto, que la aureola del atractivo físico sea aprovechada habitualmente por los profesionales de la sumisión.

Puesto que sentimos simpatía por la gente atractiva y puesto que tendemos a estar de acuerdo con quienes nos agradan, es lógico que en los programas de formación de vendedores figuren consejos sobre arreglo personal, que los comerciantes de ropa de moda elijan a sus dependientes entre candidatos atractivos, y que los hombres de con Han/a sean guapos y las mujeres de confianza sean bonitas.

Un sector de la actividad económica ha comenzado a aprovechar el efecto de la aureola que proporciona el atractivo de una forma especialmente inteligente: dándole publicidad.

Una asociación de fabricantes de perfumes y productos cosméticos y de baño con sede en Washington parece decidida a patrocinar proyectos de investigación y simposios encaminados a informarnos de las ventajas ocultas de la belleza personal.

En un reciente simposio celebrado en Nueva York, al cual fueron invitados representantes de los medios de comunicación, se dieron a conocer los resultados de «un importante estudio de investigación» que confirmaba que, al menos para los ojos del espectador, la belleza es mucho más que un atributo superficial.

Los participantes en la conferencia pregonaron ante los medios de comunicación que los individuos atractivos tienen una probabilidad menor de ser condenados por algún delito y mayor de ser contratados para un empleo, recibir un salario más alto y ser considerados amables, interesantes y competentes.

Aun cuando la comunidad científica conoce estos hechos desde hace algún tiempo, es probable que la información se difunda mucho más ampliamente ahora que el sector de la cosmética también los conoce. Hacernos partícipes del secreto redundará en su propio beneficio.[2]

Semejanza

¿Qué sucede cuando el aspecto físico no es el núcleo de la cuestión? Después de todo, la mayor parte de la gente tiene un aspecto aceptable. ¿Hay otros factores que puedan utilizarse para generar simpatía?

Como saben los investigadores y los profesionales de la sumisión, hay varios, y uno de los más influyentes es la semejanza. Simpatizamos con las personas que son semejantes a nosotros (Byrne, 1971).

Así parece ocurrir con respecto a la semejanza en el terreno de las opiniones, los rasgos de carácter, la educación y el estilo de vida. En consecuencia, quienes desean resultarnos simpáticos para que accedamos a sus peticiones, pueden alcanzar su objetivo aparentando ser semejantes a nosotros en una amplia variedad de formas.

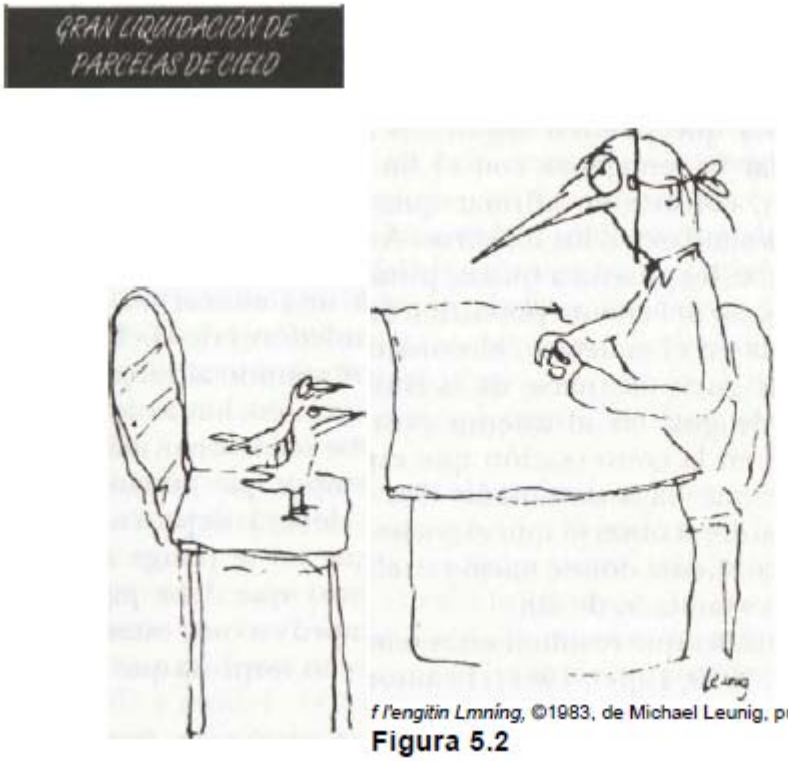
[2] *¿Ha observado el lector que, a pesar de su excelente aspecto, mucha gente atractiva parece no compartir la impresión positiva que su personalidad y capacidad causan en los demás?*

Ciertos trabajos de investigación no sólo han confirmado la débil e inconstante relación que existe entre atractivo y autoestima (véase Adams, 1977), sino que también han apuntado una posible explicación.

Un grupo de autores ha obtenido pruebas que indican que las personas de aspecto agradable son conscientes de que las positivas valoraciones que los demás hacen de ellas no están basadas en sus rasgos y capacidades reales, sino que a menudo proceden de una «aureola» de atractivo (Major, Carrington y Carnevale, 1984). En consecuencia, muchas personas atractivas que reciben esta información confusa adquieren una idea vacilante de sí mismas.

LARRY SEED

AGENTE INMOBILIARIO
OFERTA ESPECIAL PARA PÁJAROS



f l'engitin Lmning, ©1983, de Michael Leunig, publicado por Penguin Books Australia Ltd.

Figura 5.2

Propiedades baratas

La poderosa influencia de la semejanza sobre las ventas es un fenómeno conocido desde hace tiempo por los profesionales de la sumisión.

La ropa es un buen ejemplo. Diversos estudios han demostrado que estamos más dispuestos a ayudar a quienes visten como nosotros.

En un estudio realizado a principios de la década de 1970, época en la que había dos tendencias claras en la moda para jóvenes, «hippie» y «formal», los autores del experimento se pusieron ropa de los dos estilos para pedir a distintos jóvenes dentro de un recinto universitario una moneda para hacer una llamada telefónica.

Cuando el solicitante iba vestido de la misma forma que el estudiante, la petición era atendida en más de dos terceras partes de los casos; cuando cada uno vestía con un estilo distinto, se conseguía la moneda solicitada en menos de la mitad de los casos (Emswiller, Deaux y Willits, 1971).

Otro experimento indica lo automática que puede ser nuestra respuesta positiva a personas semejantes a nosotros. Los participantes en una manifestación pacifista se mostraron dispuestos a firmar una petición que les presentaba un individuo vestido como ellos, sin molestarse siquiera en leerla antes (Suedfeld, Bochner y Matas, 1971).

Otra vía que pueden seguir los autores de una petición para manipular la semejanza con el fin de aumentar la simpatía y la sumisión, consiste en afirmar que tienen una educación y unos intereses similares a los nuestros.

A los vendedores de coches, por ejemplo, se les enseña a buscar pistas en ese sentido al examinar el coche usado del cliente potencial.

Si, por ejemplo, hay artículos de acampada en el maletero, el vendedor debe mencionar más tarde cuánto le gusta escaparse de la ciudad siempre que puede; si hay pelotas de golf en el asiento posterior, deberá dejar caer más adelante en la conversación que espera que no se ponga a llover antes de que haya terminado:

«Los 18 hoyos» que debe jugar esa misma tarde; si observa que el coche se compró en otro estado, preguntará al cliente dónde nació y exclamará con sorpresa que él (o su esposa) es también de allí.

Por triviales que resulten estas semejanzas, parece que funcionan. El autor de una investigación sóbrelos registros de ventas de compañías de seguros comprobó que los clientes tendían a suscribir pólizas con mayor frecuencia cuando el agente de seguros coincidía con ellos en edad, ideas religiosas o políticas, y consumo de tabaco (Evans, 1963).

Puesto que aun las semejanzas más nimias pueden resultar efectivas para producir una respuesta positiva y, puesto que es muy fácil crear una apariencia de semejanza, aconsejaría al lector que tenga especial cuidado cuando se encuentre en presencia de un solicitante que afirme ser «exactamente igual que usted».[3]

[3]En un trabajo más reciente se apunta otra razón para mostrarse cautos con los solicitantes semejantes a nosotros: generalmente infravaloramos la medida en que afecta la semejanza a nuestra simpatía por alguien (Gonzales, Davis, Loney, Lukens y Junghans, 1983).

Elogios

El actor McLean Stevenson contó una vez el truco que había utilizado su mujer para llevarle al matrimonio: «Me dijo que le caía simpático». Aunque sea una broma, se trata de un comentario tan instructivo como humorístico.

Que alguien nos diga que le gustamos puede ser un recurso sumamente eficaz para crear en nosotros una corriente de simpatía y de sumisión complaciente (Berscheid y Walster, 1978). Por ello, cuando la gente nos halaga o afirma tener afinidades con nosotros a menudo es porque desea obtener algo de nosotros.

Volvamos a Joe Girard, el «mayor vendedor de coches del mundo»; afirma que el secreto de su éxito estuvo en conseguir caer simpático a los clientes. Hizo algo que, en sí mismo, parece absurdo y costoso.

Todos los meses enviaba a cada uno de sus más de 13.000 antiguos clientes una tarjeta de felicitación con un mensaje impreso. La tarjeta cambiaba (Feliz Año Nuevo, Felices vacaciones, Feliz Navidad, etc.) pero el mensaje impreso era siempre el mismo: «Con toda mi simpatía». Como explicaba Joe: «No hay nada más en la tarjeta, nada excepto mi nombre. Simplemente les digo que me caen simpáticos.»

El mensaje llegaba puntualmente al buzón doce veces al año; era un mensaje que también recibían otras 13.000 personas. ¿Podía dar resultado una frase de simpatía tan impersonal, tan obviamente destinada a vender coches? Joe Girard lo creía así, y un hombre de tanto éxito en su trabajo merece, sin duda, nuestra atención.

Joe se dio cuenta de una importante característica de la naturaleza humana: estamos ávidos de halagos.

Si bien hay límites a nuestra avidez —especialmente cuando estamos seguros de que el adulador está intentando manipularnos (Jones y Wortman, 1973) — en general leudemos a creernos los elogios y a sentir simpatía hacia sus autores, a menudo incluso cuando es probable que sean falsos (Byrne, Kasche y Kelley, 1974).

Un experimento llevado a cabo con un grupo de hombres de Carolina del Norte demuestra lo indefensos que estamos frente a los elogios.

Los sujetos del estudio escuchaban comentarios sobre ellos realizados por otra persona que necesitaba un favor; algunos de esos individuos fueron objeto sólo de comentarios positivos, otros sólo de comentarios negativos y otros de una mezcla de ambos. Se observaron tres hechos interesantes.

En primer lugar, la persona que sólo hizo comentarios elogiosos fue la que más simpatías despertó entre los sujetos del estudio.

En segundo lugar, esta situación se mantuvo aun cuando era evidente que el adulador utilizaba los halagos como medio para resultar simpático. Finalmente, y a diferencia de lo que ocurría con los comentarios de otro tipo, no era necesario que los elogios respondieran a la verdad para que dieran resultado.

Los comentarios positivos despertaron tantas simpatías hacia su autor cuando eran falsos como cuando eran verdaderos (Drachman, De Carufel e Insko, 1978).

Aparentemente, tenemos una reacción positiva tan automática a los halagos que podemos ser víctimas de cualquiera que los use con el evidente propósito de ganarse nuestro favor.

Contemplado desde este punto de vista, el gasto de imprimir y enviar más de 150.000 tarjetas al año con un mensaje de simpatía no parece ya tan elevado ni tan absurdo.

Los psicólogos sociales han descubierto algo más sobre cómo afecta el halago a la simpatía; se trata de algo de lo que probablemente ni siquiera Joe Girard se ha dado cuenta, porque está relacionado con una táctica que sería inadecuada para las ventas.

En ciertas interacciones personales puede compensar ser un poco crítico. Supongamos que el lector acaba de conocer a una mujer a la que quiere agradar.

Si bien el halago continuado podría ser una forma de alcanzar ese objetivo, una investigación realizada en la universidad de Minnesota indica que la táctica más eficaz consistiría en conseguir hacer llegar a oídos de la dama un comentario con una o dos reservas sobre ella, para deslizarse luego progresivamente hacia los elogios (Aronson y Linder, 1965).

La investigación demostraba que las mujeres que sabían que en principio habían recibido una valoración negativa, y posteriormente veían que se hacía más entusiasta, sentían más simpatía hacia el autor de la misma que las mujeres que se sabían descritas en términos totalmente positivos desde el primer momento.[4]

[4]Conviene señalar que la táctica de describir a alguien de forma primero desfavorable y luego favorable sólo debe emplearse cuando la descripción llega indirectamente a oídos del interesado.

Diversos experimentos realizados a partir del estudio de Aronson y Linder han demostrado que las valoraciones expresadas a otro de forma directa no generan más simpatía cuando comienzan con críticas (por ejemplo, Hewitt, 1972). Cara a cara, los comentarios negativos pueden resultar molestos y fuera de lugar, por lo que probablemente la mejor estrategia sea entonces la de Joe Girard.

Cualquiera que desee tener éxito con esta estrategia de mezclar comentarios positivos y negativos a la hora de ganarse simpatías debe llegar a comprender el secreto del procedimiento: la crítica tiene que preceder al halago.

Según Aronson y Linder, comenzar con halagos y pasar luego a las nuestras de desaprobación hace perder simpatías. Lo esencial no es mezclar comentarios favorables y desfavorables, sino hacerlo en el orden adecuado.

Aparentemente, cuando nos enteramos de comentarios hechos sobre nosotros, sentimos mucha más simpatía hacia quienes nos permiten saborear al final de las mieles del halago.

Contacto y cooperación

En general, nos gustan las cosas con las que estamos familiarizados (Zajonc, 1968). Para comprobarlo basta un pequeño experimento. Consiga el lector el negativo de una fotografía antigua en la que aparezca su rostro de frente, y encargue un par de copias en papel:

Una en la que aparezca como es realmente y otra con su imagen especular (con el lado derecho de la cara a la derecha de la fotografía y el izquierdo a la izquierda). Elija entonces la versión de su cara que le guste más y pida a un buen amigo que haga lo mismo.

Si el lector es como el grupo de mujeres de Milwaukee con quienes se probó este procedimiento, observará algo extraño: su amigo preferirá la copia real y usted la imagen especular.

¿Por qué? Porque ambos reaccionan favorablemente a la cara más familiar: su amigo a la que ve el mundo y usted a la que encuentra todos los días en el espejo (Mita, Dermer y Knight, 1977).

Por su efecto sobre la simpatía, la familiaridad interviene en decisiones de todo tipo, incluidas las relativas a la elección de representantes políticos (Grush, 1980; Grush, McKeough y Ahle-ring, 1978).

Parece que, a la hora de escoger una papeleta, los votantes suelen decidirse por un candidato simplemente porque su nombre les resulta familiar.

En unas reñidas elecciones celebradas en Ohio hace algunos años, un candidato que tenía pocas posibilidades de ganar se alzó con la victoria gracias a que, pocos días antes de la votación, cambió su nombre por el de Brown, apellido de larga tradición política en Ohio.

¿Cómo pudo ocurrir algo así? La respuesta está, en parte, en la forma inconsciente en que la familiaridad afecta a la simpatía.

A menudo no nos damos cuenta de que nuestra actitud hacia algo está influida por la cantidad de veces que nos hemos encontrado con ello en el pasado. Así, por ejemplo, en determinado experimento, unos estudiantes universitarios se concentraban en una tarea mientras sonaban ciertas melodías de fondo.

Tan concentrados llegaron a estar, que más tarde no fueron capaces de reconocer ninguna de las melodías que habían oído. Sin embargo, cuando se las comparó con otras melodías, las que habían sonado antes fueron las que más gustaron (W. R. Wilson, 1979).

Partiendo de las pruebas que indican que nos sentimos más favorablemente dispuestos hacia las cosas con las que hemos tenido contacto, hay quien ha recomendado un planteamiento de «contacto» para mejorar las relaciones interraciales.

Se afirma que simplemente favoreciendo la proximidad en condiciones igualitarias entre individuos de distinto origen étnico aumentará de un modo natural la simpatía entre ellos.

Sin embargo, cuando los científicos han examinado la integración escolar —el campo de pruebas idóneo para el planteamiento de contacto— han descubierto que ocurre exactamente lo contrario. La integración racial en las escuelas dificulta las relaciones entre negros y blancos en lugar de favorecerlas (Stephan, 1978).

Detengámonos un momento en el problema de la integración racial en las escuelas. Por bienintencionados que sean los defensores de la armonía interracial mediante el simple contacto, es poco probable que su planteamiento resulte fructífero, porque parte de unas premisas absolutamente erróneas (Gerard, 1983; Maruyana, Miller y Holtz, 1986).

Ante todo, el medio escolar no es un ambiente en el que los niños se relacionen con los miembros de otros grupos étnicos con tanta facilidad como con los del suyo. Años después de haberse instaurado la integración formal en las escuelas, la integración social es escasa.

Los estudiantes forman grupos étnicos que, en general, se mantienen aislados entre sí (Gerard y Miller, 1975; Rogers, Hennigan, Bowman y Miller, 1984). En segundo lugar, y aunque la interacción étnica fuese mayor, hay investigaciones que demuestran que la familiaridad que se adquiere con algo mediante el contacto continuado no desemboca necesariamente en una mayor simpatía.

De hecho, la exposición reiterada a una persona u objeto en condiciones desfavorables, como la frustración, el conflicto o la competencia, da lugar a una disminución de la simpatía (Burgess y Sales, 1971; Swap, 1977; Zajonc, Markus y Wilson, 1974). La escuela estadounidense típica favorece precisamente esas condiciones desfavorables.

Veamos el esclarecedor informe del psicólogo Elliot Aronson, consultado por las autoridades escolares de Austin (Tejas) para resolver los problemas allí surgidos. Su descripción de cómo se desarrolla la enseñanza en una clase estándar podría aplicarse a casi cualquier escuela de los Estados Unidos:

En general, el funcionamiento es el siguiente: el profesor, de pie ante de la clase, hace una pregunta. De seis a diez niños se yerguen en sus asientos y agitan un brazo en dirección al profesor, impacientes porque les nombre para poder demostrar lo listos que son.

Otros niños permanecen en silencio con la mirada baja, tratando de hacerse invisibles. Cuando el profesor llama a un niño, se ven expresiones de desilusión y tristeza en las caras de los impacientes, que han perdido una oportunidad de ganarse la aprobación del profesor; y se puede leer el alivio en las caras de los que no sabían la respuesta...

Se juega en feroz competencia y apostando fuerte, porque los niños luchan por el amor y la aprobación de una de las dos o tres personas más importantes de su mundo.

Este proceso de enseñanza garantiza además que los niños no aprendan a sentir simpatía y comprensión por sus compañeros. Piense en su propia experiencia. Si usted sabía la respuesta y el profesor nombraba a otro, probablemente esperaría usted que su compañero se confundiera, para tener una oportunidad de lucir sus conocimientos.

Si el profesor le preguntaba y usted fallaba, o si ni siquiera había levantado la mano, probablemente sentiría envidia y rencor hacia aquellos de sus compañeros que sabían la respuesta.

Los niños que fracasan en este sistema se vuelven resentidos y tienen celos de los que triunfan; no es raro que les insulten o incluso que recurran a emplear la violencia contra ellos. Los que triunfan, por su parte, desprecian a menudo a sus compañeros menos afortunados y ponen en duda su inteligencia. (Aronson, 1975)

¿Cómo sorprendernos entonces de que al imponer la integración racial en las escuelas aumente los problemas en lugar de disminuir? Cuando nuestros hijos buscan sus contactos sociales y amistades dentro de sus límites étnicos y sólo tratan con otros grupos en el marco competitivo de la clase, no se puede esperar mucho más.

¿Hay alguna solución a este problema? Existe la posibilidad de dar por finalizados nuestros intentos de integración escolar, pero parece poco factible.

Aun sin tener en cuenta las dificultades legales y constitucionales, y el malestar social que ello entrañaría, hay razones de peso para seguir adelante con la integración escolar.

Así, por ejemplo, aunque los resultados obtenidos por los estudiantes blancos s<' mantienen estables, la probabilidad de que el rendimiento académico de los estudiantes de las minorías étnicas mejore significativamente con la integración es diez veces superior a la de que empeore (Slephan, 1978).

Debemos ser cautos en nuestro planteamiento de la integración en la escuela, pues afecta directamente al futuro de nuestros hijos. No se trata de echar todo por la borda porque existan dificultades, sino de superar esas dificultades.

Nos encontramos en un momento de creciente antagonismo social pero, afortunadamente, una reciente investigación de especialistas en educación sobre «enseñanza cooperativa» permite abrigar esperanzas.

Puesto que gran parte de los inconvenientes de la integración escolar parecen originados por el aumento que ésta provoca de la rivalidad con miembros de otros grupos, algunos educadores han puesto en práctica, con carácter experimental, formas de enseñanza centradas más en la cooperación que en la competencia entre compañeros de clase.

Un campo de verano

Para comprender el planteamiento cooperativo conviene examinar el admirable programa de investigación llevado a cabo hace tres décadas por el experto en ciencias sociales de origen turco Muzafer Sherif y un grupo de colaboradores (Sherif, Harvey, White, Hood y Sherif, 1961).

Interesado en el problema de los conflictos intergrupales, el equipo de investigación decidió estudiar su proceso de desarrollo en los campos infantiles de verano.

Sin que los niños se dieran cuenta en ningún momento de que estaban participando en un experimento, Sherif y sus colaboradores realizaron hábiles y constantes manipulaciones del ambiente social del campo para observar qué efecto tenían sobre las relaciones de grupo.

No fue difícil crear cierto grado de enemistad. Bastó repartir a los niños en dos cabañas para estimular entre los grupos un sentimiento de «nosotros y ellos»; al permitirles que dieran un nombre a cada grupo (Águilas y Cobras) se aceleró la rivalidad.

Los niños empezaron enseguida a rebajar las cualidades y logros del otro grupo; sin embargo, eran formas de antagonismo de poca importancia si se comparan con lo que ocurrió cuando los responsables del experimento introdujeron actividades declaradamente competitivas en las reuniones de los dos grupos.

En las búsquedas de tesoros y las competiciones deportivas por equipos, los niños se insultaban e incluso llegaban a las manos.

Durante las competiciones, los miembros del equipo contrario eran tratados de «tramposos», «chivatos» y «cerdos». Una vez finalizadas, se producían incursiones en las cabañas, se robaban y quemaban banderines del grupo rival, aparecían pintadas amenazadoras y se hacían habituales las refriegas en el comedor.

En este punto, resultó evidente para Sheriff que la receta de la discordia es rápida y fácil: se divide a los participantes en dos grupos, y se les deja macerar un poco en su propio jugo. Luego se mezclan al calor de la competición constante, y el problema está servido: odio entre grupos en plena ebullición.

Los autores del experimento se enfrentaron entonces a un reto aún mayor: eliminar el enconado antagonismo reinante. Lo primero que intentaron fue una estrategia de contacto basada en reunir a los dos bandos más a menudo.

Pero, aunque la actividad conjunta fuera agradable, como una sesión de cine o una excursión, los resultados eran desastrosos.

Las meriendas campestres daban lugar al lanzamiento de trozos de comida, las funciones que se preparaban se convertían en concursos de gritos, y las filas para entrar en el comedor degeneraban en peleas y empujones. Sherif y su equipo de investigación empezaron a temer que, al igual que el doctor Frankenstein, hubiesen creado un monstruo que escapaba a su control.

Fue entonces, en el punto álgido de la contienda, cuando aplicaron una estrategia al mismo tiempo simple y eficaz.

Prepararon una serie de situaciones en las que la competencia entre los grupos hubiese sido contraria a los intereses de ambos; en beneficio mutuo, era necesaria la cooperación. En una excursión se «descubrió» que el único camión que había para ir a comprar comida a la ciudad estaba atascado en un camino.

Se reunió a todos los chicos y todos tuvieron que empujar hasta que consiguieron poner en marcha el vehículo. En otra ocasión los investigadores cortaron el suministro de agua, que llegaba canalizada desde un depósito situado a bastante distancia.

Ante la crisis común, conscientes de la necesidad de una acción unitaria, los chicos se organizaron en paz y armonía, y antes de llegar la noche habían resuelto el problema.

Nuevamente resultó imprescindible la cooperación cuando se hizo saber a los niños que una película que deseaban ver se podía alquilar, pero a un precio demasiado alto para las disponibilidades económicas de la dirección del campo.

Convencidos de que la única solución era aunar recursos, los chicos hicieron un fondo con su dinero para alquilar la película y pasaron una tarde muy agradable viéndola todos juntos.

Las consecuencias, aunque no instantáneas, fueron sorprendentes. Mediante esfuerzos conjuntos para alcanzar metas comunes se fue cerrando la brecha que separaba a los dos grupos.

Al poco tiempo, los insultos y los empujones habían desaparecido, y los chicos empezaban a mezclarse en el comedor. Además, cuando se les pidió que hicieran una lista de sus mejores amigos, un número significativo de ellos mencionaron a chicos del otro grupo, y no sólo del suyo como habían hecho todos en una lista anterior.

Algunos incluso dieron las gracias a los investigadores por la oportunidad que les brindaban de clasificar de nuevo a sus amigos, pues habían cambiado de opinión desde la valoración anterior.

Es revelador el episodio del viaje de todos los niños en un solo autobús a la vuelta de un fuego de campamento, algo que hubiera producido una confusión total en la situación inicial, pero que los niños habían solicitado expresamente ahora.

Cuando el autobús paró en un puesto de refrescos, los chicos de uno de los grupos invitaron a sus encarnizados adversarios de antaño con los cinco dólares que les quedaban de fondo.

Podemos rastrear el origen de este sorprendente cambio en las ocasiones en que los chicos tuvieron que verse unos a otros como aliados y no como adversarios. La medida crucial de los responsables del experimento fue la imposición de objetivos comunes a los grupos.

Fue la cooperación que exigía la consecución de estos objetivos lo que permitió finalmente que los miembros de ambos grupos rivales se vieran como compañeros razonables, cooperadores valiosos y amigos.

Cuando se alcanzaba el éxito gracias a los esfuerzos de todos resultaba especialmente difícil sentir hostilidad hacia quienes habían sido compañeros en el triunfo.[5]

La vuelta al colegio

En la confusión de las tensiones raciales que siguieron a la integración escolar algunos expertos en psicología de la educación empezaron a ver que las conclusiones a las que habían llegado Sherif y sus colaboradores eran aplicables a las aulas.

Si se modificaba la experiencia de aprendizaje para incluir, por lo menos, situaciones ocasionales de cooperación interétnica orientada hacia un logro común, tal vez surgirían amistades entre miembros de distintos grupos.

Aunque se pusieron en marcha proyectos similares en distintas zonas de los Estados Unidos (S. W. Cook, 1978; DeVries y Slavin, 1978; D. W. Johnson y R. T. Johnson, 1983) resulta especialmente interesante en este sentido el planteamiento que se conoce como *clase en rompecabezas,* desarrollado por Elliot Aronson y sus colaboradores en Tejas y en California (Aronson, Stephan, Sikes, Blaney y Snapp, 1978).

[5]No se debe deducir de esta descripción que la cooperación fructífera sólo contribuya a reducir la hostilidad intergrupal de los niños en edad escolar.

Investigaciones posteriores han llegado a conclusiones similares con procedimientos parecidos en grupos universitarios (Worchel, 1979) y organizaciones empresariales (Blake y Montón, 1979).



Como revelan varios estudios, la clase en rompecabezas no sólo es una forma eficaz de provocar la amistad y la cooperación entre grupos étnicos, sino que además mejora la autoestima, la actitud hacia la escuela y los resultados escolares de los alumnos de los grupos étnicos minoritarios.

La esencia de la ruta del rompecabezas para el aprendizaje radica en exigir a los estudiantes que trabajen juntos para dominar el material programado para cada examen.

Ello se consigue agrupando a los estudiantes en equipos de cooperación y entregando a cada uno de ellos sólo una parte de la información —una pieza del rompecabezas— necesaria para superar el examen. Con este sistema, los estudiantes deben turnarse en la enseñanza y la ayuda mutua.

Todos necesitan a los demás para salir adelante. Al igual que los chicos del experimento de Sherif, enfrascados en tareas en las que sólo el trabajo conjunto lleva al éxito, los estudiantes pasan a ser aliados en lugar de enemigos.

Cuando se ha aplicado en clases integradas recientemente, el planteamiento del rompecabezas ha producido unos resultados impresionantes.

Diversos estudios demuestran que, en comparación con otras clases de la misma escuela en las que se utilizaba el método competitivo, la enseñanza en rompecabezas contribuía de modo significativo a aumentar la amistad y reducir los conflictos entre grupos étnicos.

Además de esta reducción vital de la hostilidad, había otras ventajas: la autoestima, la actitud hacia la escuela y los resultados de los exámenes de los estudiantes de las minorías étnicas mejoraban.

Los estudiantes blancos también salían beneficiados. Su autoestima y su actitud hacia la escuela mejoraron, y su rendimiento escolar fue, al menos, tan alto como el de los alumnos blancos de otras clases que recibieron la enseñanza tradicional (Aronson, Bridgeman y Geffner, 1978a, 1978b).

Beneficios como los mencionados requieren una explicación más detallada. ¿Qué ocurre exactamente en las clases en rompecabezas para desencadenar unos efectos que ya hace tiempo habíamos perdido la esperanza de conseguir en las escuelas públicas? Un caso recogido por Aronson nos ayuda a comprenderlo mejor.

Se refiere a la experiencia de Carlos, un chico estadounidense de origen mexicano que ingresó en un grupo rompecabezas. Su tarea consistía en asimilar información sobre la vida de Joseph Pulitzer y transmitirla a su equipo. Un examen sobre la vida del famoso periodista esperaba a cada uno de los miembros del grupo. Aronson (1975) nos cuenta lo que ocurrió:

Carlos no se expresaba muy bien en inglés, su segunda lengua; como muchas veces se habían reído de él cuando había hablado en voz alta, con el tiempo había aprendido a permanecer callado en clase. Podría decirse incluso que Carlos y su profesora habían firmado un pacto de silencio.

Él se convertiría en un alumno anónimo, sepultado por el murmullo de la actividad de la clase, y se ahorraría la vergüenza de responder a las preguntas tartamudeando; ella, por su parte, no le llamaría.

Es probable que esta decisión de la profesora respondiera a los motivos más limpios: no quería humillarle ni ver cómo otros niños se burlaban de él. Pero al no hacer caso a Carlos, la profesora, de hecho, lo había anulado.

Daba a entender que no merecía la pena preocuparse por él: al menos, ése fue el mensaje que captaron los demás niños. Si la profesora no llamaba a Carlos sería porque Carlos era tonto. Es probable que el propio Carlos llegara a la misma conclusión.

Naturalmente, Carlos estaba bastante incómodo con el nuevo sistema, que le exigía hablar ante sus compañeros de grupo; tenía grandes problemas para comunicar su parte. Titubeaba, vacilaba y se agitaba nerviosamente.

Los otros niños no le ayudaban en absoluto; reaccionaban siguiendo su antigua costumbre. Cuando un niño tropieza, los demás se burlan de él, especialmente si piensan que es tonto. « ¡No te lo sabes!», exclamaba Mary, «Eres bobo; eres tonto. No sabes lo que haces».

Uno de nosotros, encargado de observar el proceso del grupo, intervino en una ocasión al oír semejantes comentarios: «Muy bien, podéis reíros de él si os apetece», les dijo, «pero así no vais a aprender mucho de la vida de Joseph Pulitzer.

El examen será dentro de una hora». De esta forma, cambiaron las medidas de refuerzo. Mary no ganaba nada con humillar a Carlos, pero podía perder mucho.

Después de algunos días y de varias experiencias parecidas, los niños empezaron a comprender que la única posibilidad que tenían de aprender la parte de Carlos era escuchándole cuando hablaba.

...Y cuando fueron conscientes de ello, los niños se convirtieron en excelentes entrevistadores. En lugar de burlarse de Carlos o de no prestarle atención, aprendieron a hacerle hablar, a formularle preguntas que le ayudaran a explicar en voz alta lo que estaba dentro de su cabeza.

Carlos se sentía más relajado y ello mejoraba su capacidad de comunicación. Dos semanas después los niños habían llegado a la conclusión de que Carlos no era tan tonto como ellos pensaban. Veían en él cosas que antes no habían visto. Empezaron a tenerle más simpatía, y Carlos lo pasaba mejor en la escuela y ya no veía a sus compañeros anglófonos como torturadores sino como amigos. (Págs. 47-48)

Existe la tendencia, cuando se observan resultados tan positivos como los de la clase en rompecabezas, a entusiasmarse en exceso con una sola solución para un problema difícil. Pero la experiencia enseña que tales problemas rara vez admiten una solución sencilla.

Así es también en este caso. Aun dentro de los límites de los procedimientos de enseñanza cooperativa, hay complejos problemas (Rosenfield y Stephan, 1981; Slavin, 1983).

Para que podamos sentirnos verdaderamente a gusto con el rompecabezas, o cualquier otro planteamiento similar de aprendizaje y acercamiento personal, es necesario proseguir el trabajo de investigación hasta determinar con cuánta frecuencia, en qué dosis, a qué edades y en qué clases de grupos funcionan bien las estrategias cooperativas.

Es necesario conocer asimismo la mejor manera de que los profesores pongan en práctica los nuevos métodos, en caso de que estén dispuestos a ello.

Después de todo, las técnicas de enseñanza cooperativa no sólo suponen una ruptura radical con la práctica habitual de la mayoría de los profesores, sino que además pueden constituir una amenaza para la idea que éstos tienen de su importancia en la clase, al trasladar gran parte del peso de la instrucción a los propios alumnos.

Finalmente, hay que tener en cuenta que la competitividad tiene también su razón de ser. Puede servir como valioso elemento motivador de acciones deseables y contribuir a la articulación de la idea de uno mismo.

El objetivo, por tanto, no es suprimir la competencia en la vida académica, sino acabar con su monopolio en las aulas, introduciendo técnicas cooperativas en las que participen miembros de todos lo grupos étnicos y que lleven a resultados positivos.

A pesar de estas matizaciones, los datos obtenidos hasta ahora son alentadores. Cuando hablo con mis alumnos, o incluso con mis vecinos y mis amigos, sobre las perspectivas que ofrece la enseñanza cooperativa, noto que me invade el optimismo.

Durante mucho tiempo las escuelas públicas sólo han dado origen a noticias deseo-razonadoras: fracaso escolar, insatisfacción de los profesores, aumento de la delincuencia y, naturalmente, conflictos raciales. Ahora hay por los menos, un rayo de luz en la oscuridad y me alegro sinceramente de ello.

¿Qué finalidad tiene esta digresión sobre los efectos de la integración escolar en las relaciones raciales? La de poner de relieve dos puntualizaciones. En primer lugar, aunque la familiaridad que crea el contacto provoca un aumento de la simpatía, ocurre lo contrario cuando dicho contacto entraña experiencias desagradables.

Por tanto, cuando se lance a niños de diferentes grupos raciales a la dura e incesante competencia de una clase estándar estadounidense, asistiremos a un recrudecimiento de las hostilidades.

En segundo lugar, las pruebas de que el aprendizaje en equipo no es un antídoto contra este trastorno muestran el fuerte impacto que causa la cooperación sobre la simpatía.

Antes de aceptar que la cooperación es una causa determinante de simpatía, debemos someter esta idea a lo que para mí es la prueba de fuego.

¿Recurren los profesionales de la sumisión de forma sistemática a la cooperación para caernos simpáticos y conseguir que accedamos a sus peticiones? ¿La acentúan cuando se da de modo natural en determinada situación? ¿Tratan de reforzarla cuando es muy débil? Y, sobre todo, ¿la fabrican cuando no existe?

La cooperación supera brillantemente la prueba. Los profesionales de la sumisión han intentado demostrar siempre que nosotros y ellos tenemos los mismos objetivos, que debemos trabajar juntos en beneficio mutuo y que ellos son, en esencia, nuestros compañeros de equipo.

Los ejemplos son innumerables. La mayoría nos resultan laminares, como el del vendedor de coches que se pone de nuestra parte y «pelea» con su jefe para conseguirnos un buen precio.[6]

Otro caso bastante espectacular se da en un ambiente que pocos de nosotros conocemos de forma directa, porque los profesionales afectados son policías cuya función consiste en interrogar a los sospechosos e inducirles a confesar su delito.

En los últimos años los tribunales han impuesto una serie de restricciones al trato que puede dar la policía a los presuntos delincuentes, especialmente a la hora de conseguir que confiesen.

Muchos de los procedimientos que en otras épocas llevaron a que los delincuentes admitiesen su culpabilidad no se pueden emplear ya, por temor a que luego los tribunales absuelvan a los acusados.

Sin embargo, los tribunales no han encontrado censurable el uso por la policía de sutiles técnicas psicológicas. Por esta razón, en los interrogatorios a presuntos delincuentes se utilizan cada vez más tácticas romo la denominada policía bueno/policía malo.

La táctica policía bueno/policía malo funciona como se explica a continuación. Un joven sospechoso de robo, por ejemplo, que ha sido informado de sus derechos e insiste en declararse inocente, es llevado a una habitación para ser interrogado por dos funcionarios.

Uno de ellos, porque el papel le va o simplemente porque es su turno, hace de policía malo.

[6]En realidad, no suele haber demasiada pelea cuando el vendedor entra en el despacho del jefe en esos casos. Como generalmente ya conoce el límite de precio que no puede rebasar, a veces ni siquiera habla con su jefe.

En un concesionario de automóviles en el que me infiltré durante la preparación del presente libro, lo habitual era que el vendedor se tomara un refresco o se fumara un cigarrillo en silencio mientras el jefe seguía trabajando.

Transcurrido un tiempo prudencial, el vendedor se aflojaba un poco la corbata y volvía con el cliente, aparentemente cansado pero contento con el precio que lo había «arrancado» a su jefe, el mismo que tenía en Mente cuando había entrado en el despacho de éste.

Antes de que el sospechoso se haya sentado siquiera, el policía malo prorrumpe en maldiciones contra el autor del robo; durante el resto de la sesión sus palabras van acompañadas de gruñidos y juramentos.

Para reforzar sus afirmaciones da patadas a la silla del detenido; cuando mira a éste parece que estuviera mirando un montón de basura.

Si el sospechoso rechaza las acusaciones o se niega a responder a las preguntas, el policía malo se pone lívido, ruge de ira y jura que hará todo lo posible para que le condenen a la pena máxima.

Afirma tener amigos en la fiscalía que se enterarán de la actitud nada cooperadora del sospechoso y tratarán de que se le castigue con dureza.

Al comienzo de la actuación del policía malo, su compañero, el policía bueno, permanece en segundo plano. Luego, poco a poco, empieza a intervenir. Primero se dirige únicamente al policía malo, tratando de calmar su cólera: « ¡Tranquilo, Frank, tranquilo!» Pero el policía malo grita:

« ¡No me digas que me tranquilice cuando éste está mintiéndome en la cara! ¡No soporto a estos malditos mentirosos!» Un poco más tarde, el policía bueno dice algo a favor del sospechoso:

"Tómatelo con calma, Frank, es sólo un chaval.» No es gran cosa pero, en comparación con los gritos del policía malo, esas palabras suenan como música celestial en los oídos del prisionero.

El policía malo sigue sin estar convencido: « ¿Un chaval? Querrás decir un punki. Eso es lo que es éste, un punki. Y te diré otra cosa: tiene más de 18 años y con eso me basta para mandarlo a pudrirse a la cárcel».

Ahora el policía bueno comienza a dirigirse directamente al sospechoso; le llama por su nombre de pila y menciona los detalles positivos del caso:

«Mira, Kenny, has tenido suerte de no ir armado y de que no hubiera heridos. Eso es bueno a la hora de la sentencia.»

Si el sospechoso insiste en declararse inocente, el policía malo lanza otra retahíla de maldiciones y amenazas. Esta vez, el policía bueno le interrumpe: «Muy bien, Frank.» Dándole algo de dinero, le dice: «Creo que a todos nos vendría bien un café. ¿Por qué no vas a buscar tres tazas?».

Cuando el policía malo sale, empieza la escena culminante de su compañero: «Mira, chico. No sé por qué, pero a mi compañero no le caes bien y va a intentar cazarte; y es capaz de conseguirlo, porque ya tenemos pruebas suficientes.

No miente cuando dice que los fiscales tratan con dureza a los chicos que no cooperan. Te van a caer cinco años, ¡cinco años! Pero no me gustaría que te pasara eso; así que, si admites ahora, antes de que regrese mi compañero, que eres el autor del robo, me ocuparé de tu caso y le hablaré bien de ti al fiscal.

Trabajando juntos podemos reducir la condena de cinco años a dos, tal vez a uno. Haznos un favor a los dos, Kenny. Dime simplemente cómo lo hiciste y empecemos a trabajar para sacarte de esto». Es frecuente que a continuación se produzca una confesión completa.

La táctica policía bueno/policía malo da buenos resultados por varias razones: las amenazas del policía malo despiertan rápidamente el miedo a un largo encarcelamiento.

El principio del contraste perceptivo (véase el Capítulo 1) garantiza que, en comparación con la desmedida virulencia del policía malo, el funcionario que hace de policía bueno parezca una persona *especialmente juiciosa* y amable; y como el policía bueno ha intervenido repetidas veces a favor del sospechoso —e incluso le ha invitado a café —la regla de la reciprocidad exige devolver el favor.

No obstante, la *razón* principal de la eficacia de la técnica es que hace pensar al sospechoso que hay alguien de su parte, alguien que se preocupa por su bienestar y trabaja con él y para él.

Casi en cualquier situación, una persona así sería vista con muy buenos ojos, pero en el grave problema en que se encuentra nuestro sospechoso de robo, aparece como un salvador. Y de un salvador a un confesor en quien poder confiar no hay más que un paso.

CONDICIONAMIENTO Y ASOCIACIÓN

« ¿Por qué me echan la culpa *a mí,* doctor?», me preguntó por teléfono con voz temblorosa el hombre del tiempo de una emisora local de televisión.

Le habían dado mi número en el departamento de psicología de la universidad, adonde había llamado con la esperan/a de encontrar a alguien que pudiese responder a su pregunta, una pregunta que se había planteado siempre pero que últimamente había empezado a preocuparle y deprimirle.

« Es una locura, ¿verdad? Todo el mundo sabe que yo me limito a informar sobre el tiempo, que no lo controlo. Entonces, ¿por qué me critican tanto cuando hace mal tiempo?

Durante las inundaciones del año pasado llegué a aborrecer el correo. Un individuo me amenazó con pegarme un tiro si no dejaba de llover. Todavía pienso de vez en (liando que puede aparecer ese loco. Y mis compañeros de la emisora, lo mismo.

A veces, me silban en plena emisión poruña sobre calor o algo parecido. Saben que no soy responsable, pero no les importa. ¿Puede usted explicármelo, doctor? Realmente no puedo aguantarlo.»

Concertamos una cita para hablar en mi despacho y allí intenté explicarle que era víctima de una reacción automática, que experimentan las personas desde hace siglos ante cosas en las que perciben una conexión total con otras.

Hay abundantes ejemplos de esta reacción en la vida moderna, pero me pareció que el que más podía ayudar a aquel afligido hombre del tiempo era uno relacionado con la historia antigua. Le pedí que pensara en el incierto destino de los mensajeros imperiales de la antigua Persia.

Cuando les correspondía actuar como correos militares, tenían motivos muy especiales para desear con todas sus fuerzas el triunfo persa en los campos de batalla.

Si llevaba noticias de victoria en su zurrón, el mensajero era tratado como un héroe a su llegada a palacio; podía elegir comida, bebida y mujeres a su gusto, y disfrutar de todo ello rodeado de lujo y alegría.

Pero si su mensaje hablaba de desastre militar, el recibimiento era radicalmente distinto: se le sometía ajuicio sumarísimo y moría ejecutado. Esperaba que este relato fuera provechoso para el hombre del tiempo.

Pretendía poner en su conocimiento un hecho que es tan cierto hoy como lo era en la antigua Persia o en la época de Shakespeare, autor que captó su esencia en una lúcida frase: «Las malas noticias contagian su naturaleza a quien las da.»

Hay una tendencia natural en el ser humano a sentir antipatía por las personas que nos transmiten información desagradable, aunque no sean ellas las causantes. La simple asociación del mensajero con el mensaje basta para provocar nuestra antipatía (Manís, Cornell y Moore, 1974).

Había algo más que pretendía que el hombre del tiempo captara en estos ejemplos históricos.

No sólo estaba acompañado en su apurada situación por mensajeros de todas las épocas, sino que además, en comparación con algunos, como los de la antigua Persia, era muy afortunado.

Al final de la conversación, el hombre del tiempo dijo algo que me convenció de que había comprendido todo perfectamente. «Doctor», me dijo cuando se marchaba «ahora estoy mucho más tranquilo con mi trabajo.

Verá, es que vivo en Phoenix, y allí brilla el sol 300 días al año. Gracias a Dios, no tengo que hacer el pronóstico meteorológico en Buffalo».

Este comentario revela que el hombre del tiempo sabía incluso más de lo que yo le había dicho sobre el principio que influía en las simpatías de los telespectadores hacia él. Estar relacionado con el mal tiempo tiene un indudable efecto negativo, pero estar relacionado con el sol radiante es maravilloso para la popularidad.

El principio de asociación es de carácter general y afecta tanto a las conexiones negativas como a las positivas. Una asociación inocente con cosas malas o con cosas buenas influye en la percepción que tiene la gente de nosotros (Lotty Lott, 1965).

La preocupación por el efecto de las asociaciones negativas parece haber sido asumida en nuestra sociedad sobre todo por las madres. Recordemos cómo nos advertían constantemente que no jugáramos con los chicos malos de la calle.

Nos decían que no importaba que nosotros no hiciésemos nada malo, porque los vecinos nos juzgarían por nuestras compañías. Al hablarnos de la culpabilidad por asociación, nos estaban enseñando el lado negativo del principio de asociación. Y tenían razón.

La gente da por supuesto que tenemos los mismos rasgos de personalidad que nuestros amigos (N. Miller, Campbell, Twedt y O'Connell, 1966).

En cuanto a las asociaciones positivas, son los profesionales de la sumisión los encargados de darnos lecciones.

Constantemente intentan relacionarse, ellos mismos o sus productos, con las cosas que nos gustan. ¿Se ha preguntado alguna vez el lector qué pintan todas esas bellísimas modelos en los anuncios de automóviles?

Lo que el anunciante espera es que presten sus rasgos positivos —belleza y atractivo— a los coches. El anunciante supone que vamos a responder al producto como respondemos a las encantadoras modelos asociadas con él, y así es.

Los hombres del tiempo pagan Los excesos de la Naturaleza

David L. Longford Associated Press

Los profesionales de televisión que se encargan del pronóstico meteorológico se ganan cómodamente la vida hablando del tiempo, pero cuando la madre Naturaleza desata sus fuerzas tienen que ponerse a cubierto.

En las conversaciones mantenidas esta semana con veteranos hombres del tiempo de todo el país se sucedieron los relatos de ataques de ancianas armadas con paraguas, altercados con borrachos, chaparrones de chanclos y bolas de nieve, amenazas de muerte y acusaciones de endiosamiento.

«Me telefoneo un individuo para decirme que si nevaba en Navidad yo no llegaría vivo al Año Nuevo», cuenta Bob Gregory, hombre del tiempo de la WTHR-TV de Indianápolis durante nueve años.

La mayoría de los hombres del tiempo afirman que su tasa de aciertos es del 80 al 90 por 100 en los pronósticos para el día siguiente, pero que las previsiones a más largo plazo son más complicadas.

Y la mayor parte de ellos admiten que se limitan a dar la información proporcionada por ordenadores o meteorólogos anónimos del Servicio Nacional de Meteorología o de alguna entidad privada.

Pero es al rostro que aparece en la pantalla al que la gente persigue.

Tom Bonner, profesional de 35 años que lleva 11 en la KARK-TV de Little Rock (Arkansas) recuerda la vez en que un corpulento agricultor de Lonoke.bas-lanlc bebido, se acercó a él en un bar, le puso un dedo en el pecho y le dijo: «Usted fue quien envió aquel tornado que destruyó mi casa... Le voy a cortar la cabeza.»

Bonner cuenta que buscó con los ojos al vigilante y, al no encontrarlo, replicó: «Lo del tornado es verdad. Y le voy a decir algo más: si no desaparece de mi vista, le mando otro». Hace algunos años hubo una gran inundación durante la cual el agua alcanzó tres metros en el Mission Valley de San Diego.

Mike Ambrose, de KGTV, recuerda a una mujer que se acercó a su coche y, golpeando el parabrisas con un paraguas, le dijo: "Esta lluvia es culpa suya."

Chuck Whitaker, de la WSBT-TV de South Bend, Indiana, cuenta: «Una ancianita telefoneó a la policía para pedir que detuvieran al hombre del tiempo por haber traído tanta nieve».

Una mujer que se sentía molesta porque había llovido en la boda de su hija telefoneó a Tom Jolls, de la WKBW-TV de Buffalo, Nueva York, para cantarle las cuarenta. "Me hizo responsable y me dijo que si alguna vez se encontraba conmigo, probablemente me pegaría", recuerda.

Sonny Eliot, de la WJBK-TV, hombre del tiempo de la zona de Detroit durante 30 años, predijo hace unos años que caerían de 50 a 100 mm de nieve en la ciudad y cayeron 200.

Como represalia, sus compañeros de la emisora prepararon un artilugio que descargó otros tantos chanclos sobre él cuando estaba presentando el pronóstico al día siguiente. «Todavía tengo marcas que lo prueban», afirma.

Figura 5.3
Victimas del mal tiempo

Observe el lector las semejanzas que existen entre el relato del hombre del tiempo que vino a mi consulta y los de otros compañeros suyos.

En una encuesta se observó que un grupo de hombres, enfrentados a un anuncio de un nuevo modelo de coche en el que aparecía una seductora joven, consideraban el vehículo más veloz, más atractivo, de aspecto más caro y con mejor diseño que cuando se les presentaba el mismo anuncio pero sin la modelo.

Sin embargo, en una entrevista posterior los encuestados se negaron a creer que la presencia de la joven hubiese influido en su opinión (Smith y Ángel, 1968).

Aunque hay otros ejemplos (Bierley, McSweeney y Vannieuwkerk, 1985; Gorn, 1982) quizás la demostración más curiosa obtenida recientemente sobre la forma en que el principio de asociación puede animarnos de forma inconsciente a desprendernos de nuestro dinero procede de una serie de investigaciones sobre las tarjetas de crédito y el gasto (Feinberg, 1986).

En la vida moderna, las tarjetas de crédito son un medio relativamente nuevo con una característica psicológica digna de mención: nos permiten disponer de inmediato de mercancías o servicios, y retrasar el pago algunas semanas.

Como consecuencia de ello, es más probable que asociemos las tarjetas de crédito, y las insignias, símbolos y logos que las representan, con los aspectos positivos del gasto que con los negativos.

Richard Feinberg, estudioso del comportamiento de los consumidores, se interesó por los efectos que tiene sobre nuestras tendencias de gasto la presencia de medios de pago como las tarjetas de crédito.

Un conjunto de estudios por él desarrollado en West Lafayette (Indiana) arrojó resultados dignos de mención aunque inquietantes.

En primer lugar, los clientes de restaurantes dejaban propinas mayores cuando pagaban con tarjeta de crédito que cuando lo hacían en metálico.

En una segunda investigación, unos estudiantes universitarios se mostraron dispuestos a gastar un promedio del 29 por 100 más en productos de un catálogo de venta por correo cuando en la habitación en que los veían había insignias de Master - Card; por otra parte, no tenían conocimiento de que las insignias de tarjetas de crédito formasen parte del experimento.

Otro estudio, por último, puso de manifiesto que era más probable que los estudiantes universitarios contribuyesen a una colecta benéfica cuando la habitación en que se encontraban tenía insignias de Master Card que cuando no las tenía (87 por 100 y 33 por 100, respectivamente).

Este último descubrimiento es, simultáneamente, el más perturbador e instructivo sobre el poder del principio de asociación para generar sumisión. Aun cuando no se utilizaron tarjetas de crédito para los donativos, la mera presencia de su símbolo (con sus asociaciones positivas correspondientes) animaba a la gente a gastar más en metálico.

Dado que el principio de asociación funciona tan bien —y de forma tan inconsciente— los fabricantes suelen apresurarse a relacionar sus productos con el acontecimiento cultural del momento.

En la época del primer viaje estadounidense a la Luna, todo, desde las patatas fritas hasta los desodorantes, se vendía con alusiones al programa espacial estadounidense.

Los años olímpicos estamos perfectamente informados de cuáles son la laca para el pelo o los pañuelos de papel oficiales de nuestros equipos olímpicos.[7]

Durante la década de 1970, cuando el concepto cultural mágico era «lo natural», todo el mundo se subía al carro de la «naturalidad». A veces las conexiones con lo natural siquiera tenían sentido: «Cambie el color de su cabello de forma natural», aconsejaba un popular anuncio de televisión.

[7]Los derechos que se pagan por tales asociaciones no son en absoluto baratos. Las empresas colaboradoras gastaron más de 180 millones de dólares para hacerse patrocinadores de los Juegos Olímpicos de verano de 1984.

Pero esta cantidad palidece frente a los 500 millones de dólares en que se calcula lo invertido por dichas empresas en anunciar su conexión con el acontecimiento.

Sin embargo, es probable que la cifra más alta de todas las relacionadas con los patrocinadores comerciales sea la de los beneficios.

Según una encuesta realizada en 1984 por la revista *Adversiting Age, la tercer*a parte de los consumidores entrevistados se mostraban especialmente dispuestos a comprar artículos que estuvieran unidos a la Olimpiada.

La unión de personajes célebres a los productos es otra de las formas en que los anunciantes sacan partido del principio de asociación.

Los deportistas profesionales cobran por aparecer conectados a cosas que pueden guardar relación directa con su actividad (zapatillas de deporte, raquetas de tenis, pelotas de golf) o ser totalmente irrelevantes (refrescos, aperitivos, medias).

Lo importante para el anunciante es establecer la conexión; no es necesario que sea lógica, basta que sea positiva.

Las celebridades del mundo del espectáculo suponen otra forma de atracción; los fabricantes han pagado siempre muy bien su vinculación a los productos. Recientemente los políticos han reconocido la capacidad de estos famosos para influir en los votantes.

Los candidatos presidenciales reúnen a su alrededor a grupos de famosos ajenos a la política, que participan de forma activa en la campaña o simplemente prestan su nombre a la misma. Incluso a nivel local se recurre a un juego similar.

Tomemos como prueba el comentario de una ciudadana de Los Ángeles que expresaba sus sentimientos contradictorios respecto de un referéndum celebrado en

California para restringir el consumo de tabaco en los lugares públicos: «Es una decisión realmente difícil; hay grandes estrellas a favor y grandes estrellas en contra. Una no sabe qué votar».

Los políticos son relativamente novatos en el uso del apoyo de celebridades; no lo son tanto, en cambio, en la explotación del principio de asociación bajo otras formas.

Así, por ejemplo, es tradicional que los representantes en el Congreso anuncien a la prensa la puesta en marcha de proyectos federales que crean nuevos puestos de trabajo o son beneficiosos para el estado del que proceden; y ello aunque el congresista no haya tenido nada que ver con el proyecto o incluso haya votado en contra de su aprobación.

La campana de Pávlov

Si bien los políticos llevan años esforzándose por aparecer asociados avalores como la maternidad, la patria o la tarta de manzana, quizás sea en esta última conexión —la comida— en la que se han mostrado más astutos.

Así, por ejemplo, es una tradición de la Casa Blanca intentar atraerse los votos de los parlamentarios obstruccionistas mediante una comida. Puede ser un almuerzo al aire libre, un suntuoso desayuno o una elegante cena, pero cuando está en juego una ley importante se saca la vajilla de plata.

En la actualidad la recaudación de fondos para los partidos suele ir acompañada de comida. Conviene señalar asimismo que en las típicas cenas para reunir fondos, los discursos y las peticiones de contribuciones y esfuerzos extras nunca tienen lugar antes de servir la comida; se hacen durante la cena o a los postres.

Esta técnica tiene varias ventajas; por ejemplo, se ahorra tiempo y se hace intervenir la regla de la reciprocidad. El beneficio menos conocido puede ser el descubierto en un trabajo de investigación realizado en 1930 por el distinguido psicólogo Gregory Razran (1938).

Utilizando la que denominó «técnica del almuerzo», descubrió que los sujetos de su experimento sentían más simpatía por la gente y las cosas con las que entraban en contacto mientras comían.

En el ejemplo más interesante para nuestros propósitos (Razran, 1940) se presentaban a los participantes unas declaraciones políticas que ya habían calificado antes.

Al final del experimento, una vez presentadas todas las declaraciones políticas, Razran descubrió que sólo había aumentado la aceptación de algunas de ellas, precisamente las que se habían dado a conocer mientras los participantes comían.

Aparentemente, estos cambios se habían producido de un modo inconsciente, puesto que los sujetos no podían recordar qué declaraciones habían visto mientras se servía la comida.[8]

¿Cómo descubrió Razran la técnica del almuerzo? ¿Qué le indujo a pensar que funcionaría? La respuesta puede estar en los dos papeles que desempeñó durante su vida académica.

Además de ser un respetado investigador independiente, fue uno de los primeros traductores al inglés de trabajos de la incipiente psicología rusa.

Eran textos dedicados al estudio del principio de asociación e impregnados del pensamiento de un hombre brillante, Iván Pávlov.

Aunque era un científico de gran talento y variadas dotes —había ganado, por ejemplo, el premio Nobel años antes por sus trabajos sobre el aparato digestivo— la demostración experimental más importante de Pávlov era de una sencillez absoluta.

Demostró que podía dirigir la respuesta típica de los animales a la comida (la salivación) hacia algo ajeno al alimento (una campana) con sólo conectar las dos cosas en la experiencia del animal.

Si la presentación de comida a un perro se acompañaba siempre del sonido de una campana, al poco tiempo el perro salivaría al oír la campana, aun en ausencia de comida.

[8]Para demostrar que el principio de asociación también rige para las experiencias desagradables, Razran (1940) introdujo una novedad en su experimento: a algunos participantes se les mostraban los eslóganes políticos coincidiendo con la invasión de la habitación por un olor pútrido. En estas circunstancias, la tasa de aceptación de los eslóganes descendía.

No existe una gran distancia entre la demostración clásica de Pávlov y la técnica del almuerzo de Razran. Obviamente, la reacción normal a la comida puede transferirse a otra cosa mediante un proceso de simple asociación.

Razran intuyó que hay muchas respuestas normales a la comida además de la salivación, entre ellas la buena disposición de ánimo. En consecuencia, es perfectamente posible unir esta actitud positiva, esta sensación agradable, a cualquier cosa (las declaraciones políticas son sólo un ejemplo) que esté asociada directamente con la buena comida.

Tampoco es muy grande la distancia que separa la técnica del almuerzo y el convencimiento de los profesionales de la sumisión con respecto a que cualquier cosa apetecible puede sustituir a la comida a la hora de prestar sus cualidades atractivas a ideas, productos y personas unidos artificialmente a ella.

Esta es, en definitiva, la razón de que aparezcan hermosas modelos en los anuncios de las revistas, y también es la razón de que los programadores de radio reciban instrucciones de introducir la sintonía con el distintivo de la emisora inmediatamente antes de emitir una canción de éxito.

Y es incluso la razón de que las señoras que juegan al bingo en las reuniones Tupperware tengan que decir en voz alta *Tupperware* en lugar de *bingo* antes de precipitarse hacia el centro de la habitación para recoger el premio.

Que a menudo seamos víctimas del uso que hacen del principio de asociación los profesionales de la sumisión no quiere decir que no comprendamos su funcionamiento o que no lo utilicemos nosotros mismos.

Hay abundantes pruebas, por ejemplo, de que comprendemos muy bien la difícil situación de los mensajeros del imperio persa o de los hombres del tiempo de nuestros días al anunciar malas noticias.

De hecho, tratamos de evitar las situaciones semejantes. Un trabajo de investigación llevado a cabo en la Universidad de Georgia muestra cómo actuamos cuando afrontamos la tarea de comunicar buenas o malas noticias (Rosen y Tesser, 1970).

A unos estudiantes que estaban esperando el comienzo de un experimento se les encargó que informaran a un compañero de que había recibido una llamada telefónica importante.

La mitad de las veces se suponía que era para comunicar buenas noticias y la otra mitad, malas. Los investigadores observaron que los estudiantes encargados de transmitir la información lo hacían de modo muy distinto en cada caso.

Cuando la noticia era positiva, quienes avisaban al destinatario lo mencionaban siempre: «Has tenido una llamada con muy buenas noticias. Ve a ver al responsable del experimento; él te dará todos los detalles».

Cuando la noticia era desfavorable, los informantes procuraban mantenerse alejados: «Has recibido una llamada telefónica. Ve a ver al responsable del experimento; él te dará todos los detalles».

Evidentemente esos estudiantes ya sabían que, para ganar simpatías, debían procurar que se les relacionara con buenas noticias, no con malas.

De las noticias y el tiempo a los deportes

Muchos comportamientos extraños tienen su explicación en el hecho de que la gente conoce lo suficiente el principio de asociación como para tratar de vincularse a los acontecimientos positivos y mantenerse apartado de los negativos, aun cuando nada tenga que ver con su causa.

Uno de los más extraños de estos comportamientos es el que tiene lugar en los campos de deportes, pero su causa no está en las acciones de los deportistas.

Después de todo, en el calor del juego, los jugadores tienen derecho a una explosión ocasional de excentricidad.

Sin embargo, es a menudo el fervor violento, irracional e ilimitado de los aficionados lo que resulta, a primera vista, más asombroso.

¿Cómo explicar los salvajes alborotos que se dan en Europa, la muerte de jugadores y árbitros de fútbol a manos de multitudes enloquecidas en Sudamérica o el derroche de regalos de los aficionados estadounidenses a los jugadores de béisbol, que ya son ricos, con ocasión del día especial dedicado a rendirles honores?

Desde un punto de vista racional, nada de esto tiene sentido. No es más que un juego, ¿no es cierto?

En absoluto. La relación entre el mundo del deporte y los aficionados incondicionales no tiene nada en juego: es seria, intensa y sumamente personal, como se desprende de una de mis anécdotas favoritas.

Se refiere a un soldado que luchó en la segunda Guerra Mundial y poco después de regresar a su casa en los Balcanes, al finalizar la contienda, perdió el habla. Los médicos que lo examinaron no encontraron causa física para su problema.

No había habido herida, no existía lesión cerebral y las cuerdas vocales estaban bien. Podía leer, escribir, seguir una conversación y atender las instrucciones que se le daban. Pero no hablaba, ni con los médicos, ni con sus amigos, ni con su familia.

Perplejos y exasperados, los médicos lo trasladaron a otra ciudad, a un hospital para veteranos en el que permaneció 30 años sin romper el silencio que se había impuesto e inmerso en una vida de aislamiento social.

Un día, en la sala del hospital donde se encontraba había un aparato de radio conectado con una emisora que transmitía un partido de fútbol entre el equipo de su ciudad natal y uno de sus rivales tradicionales.

Cuando, en un momento crucial del encuentro, el árbitro señaló una falta contra un jugador del equipo de nuestro veterano, éste saltó de su silla, miró ferozmente al aparato de radio y pronunció sus primeras palabras después de más de tres décadas:

« ¡Estúpido!», gritó, « ¿Es que quieres regalarles el partido?» Dicho esto, volvió a su silla y recuperó un silencio que nunca más rompería.

Dos importantes lecciones se desprenden de este caso real. La primera está relacionada con la enorme fuerza del fenómeno. El deseo del veterano de que su equipo ganase fue tan poderoso, que bastó para apartarlo de un modo de vida firmemente enraizado.

Pero no sólo en las salas de los hospitales se dan efectos similares causados por acontecimientos deportivos sobre costumbres bien establecidas de los aficionados.

Durante los Juegos Olímpicos de invierno de 1980, cuando el equipo de hockey estadounidense venció al soviético, claro favorito, al padre del jugador Jim Craig le ofrecieron una botella de coñac.

«En mi vida había bebido», recordaba más tarde, «pero alguien que estaba detrás de mí me ofreció el coñac y me lo bebí». Tampoco es exclusivo de los padres de los jugadores este inusual comportamiento.

Los aficionados que rodeaban el estadio donde se celebró el encuentro se comportaron de un modo delirante, a juzgar por los comentarios de los medios de información: «Se abrazaban, cantaban y daban volteretas en la nieve».

Incluso los aficionados que no estuvieron presentes en Lake Placid se mostraron exultantes con la victoria y manifestaron su orgullo en un comportamiento extraño.

En Raleigh (Carolina del Norte) hubo que interrumpir un campeonato de natación porque, cuando se anunció el resultado del partido de hockey, participantes y público corearon el nombre de su país hasta enronquecer.

En Cambridge (Massachusetts) un tranquilo supermercado estalló en un tumulto de serpentinas improvisadas con rollos de papel higiénico y de cocina. Al derroche de los clientes se unieron enseguida los empleados y el gerente del establecimiento.

Es indudable que se trata de una fuerza profunda y arrolladora. Si volvemos al relato del veterano silencioso, podremos extraer una segunda lección reveladora sobre la naturaleza de la relación existente entre deporte y aficionados, algo que es esencial para su carácter básico: se trata de un asunto personal. Sea cual fuese el fragmento de identidad que le quedara a aquel hombre destruido, mudo, estaba ligada al deporte del fútbol.



No contentos con llevar el nombre de su universidad en la camiseta, algunos estudiantes de Stanford dan un paso más en su espíritu de equipo animando de esta original forma a los jugadores.



El principio de asociación se manifiesta en estos aficionados que, engalanados con sus mejores bolsas de papel, veían cómo el New Orleans Saints perdía su décimo partido en la temporada de 1980.

Por mucho que se hubiese debilitado su ego después de 30 años de inmovilidad y mutismo en el hospital, ese hombre se sintió afectado por el resultado del encuentro.

¿Por qué? Porque él, personalmente, se sentiría degradado por la derrota de su equipo y ensalzado por su victoria. ¿Cómo? A través del principio de asociación. La mera conexión a su lugar de nacimiento lo enganchaba, lo envolvía, lo ataba al triunfo o la derrota inminentes.

Como el conocido autor Isaac Asimov (1975) señala al describir nuestras reacciones ante las competiciones que presenciamos: «Al ser todas cosas iguales, uno apoya al propio sexo, a la propia cultura, a la propia localidad... y lo que uno quiere demostrar es que es mejor que la otra persona. Cualquiera a quien uno apoya le representa; y cuando esa persona gana, uno gana.»

Vista así, la pasión de los aficionados a los deportes empieza a cobrar sentido. Un partido no es una amena diversión de la que se disfrute por su forma y su maestría intrínsecas.

Es el propio yo el que está en juego. Ésta es la razón de que las multitudes sientan tanta admiración y, sobre todo, tanto agradecimiento hacia los responsables habituales de las victorias del equipo local.

También es la razón de que esas mismas multitudes traten con ferocidad a los jugadores, entrenadores y directivos implicados en derrotas deportivas.

Por tanto, queremos que nuestro equipo venza para demostrar nuestra propia superioridad; pero, ¿a quién estamos tratando de demostrársela? A nosotros mismos, por supuesto, pero también a todos los demás.

De acuerdo con el principio de asociación, si podemos rodearnos de éxito, aunque nuestra conexión con él sea superficial (por ejemplo, por el lugar de residencia) nuestro prestigio público se acrecentará.

¿Están en lo cierto los aficionados a los deportes al pensar que, sin haber lanzado nunca una pelota, marcado un gol o haber asistido siquiera a un encuentro, reciben parte de la gloria cuando su equipo gana un campeonato? Creo que sí.

Todas las pruebas lo indican así. Recordemos que, por lo que respecta a los efectos, los mensajeros persas no eran responsables de las noticias, como no lo era el hombre del tiempo que me visitó de las condiciones meteorológicas ni la campana utilizada por Pávlov en su experimento de la comida. Bastaba la asociación.

Por esta razón, si la Universidad del Sur de California estuviese a punto de ganar el campeonato de fútbol la gente que tiene alguna conexión con ella intentaría hacerla más patente de diversas formas.


¡EH! ¿NO SOIS LOS CHICOS DEL HOUSTON ASTROS?
OÍD, ¿CUANDO VAIS A DAR LA VUELTA A LA TEMPORADA Y A EMPEZAR A GANAR ALGÚN PARTIDO?
ES QUE NO SABÉIS LA TORTURA QUE ME SUPONE TENER QUE DECIR QUE SOY DE HOUSTON.
¿SABÉIS LO QUE ES HUNDIRSE EN UNA DEPRESIÓN SUICIDA?
CUENTO CON VOSOTROS, MUCHACHOS. NECESITO DESESPERADAMENTE QUE...
VUELO 124 LISTO PARA EMBARCAR
GATE 8
¡ESTÁIS DESTRUYENDO TODA MI VIDA!

Tank McNamara, de Jeff Millar y Bill Hinds. © 1975, Universal Press Syndicate. Reproducido con permiso. Reservado todos los derechos.

Figura 5.4
Loco por el deporte

En un experimento en el que se pretendía demostrar que la indumentaria puede servir para proclamar una asociación de este tipo, los investigadores contaron el número de camisetas con el nombre del equipo que llevaban los lunes por la mañana los estudiantes de siete universidades que tienen equipos de fútbol destacados:

Estado de Arizona, Estado de Louisiana, Notre Dame, Michigan, Estado de Ohio, Pittsburg y Sur de California. Los resultados mostraron que se lucían muchas más camisetas con el nombre de la universidad cuando el equipo de fútbol había ganado el partido del sábado anterior.

Y, lo que es más, cuanto mayor había sido el margen de la victoria, más camisetas aparecían. No eran los partidos muy reñidos o muy igualados los que hacían que los estudiantes se vistiesen literalmente con el éxito, sino las victorias claras y aplastantes, demostrativas de una superioridad incuestionable (Cialdini, Borden, Thorne, Walker, Freeman y Sloan, 1976).

Esta tendencia a intentar disfrutar de la gloria de otros proclamando públicamente nuestra vinculación con los triunfadores se corresponde con nuestro intento de evitar que nos oscurezca la sombra de la derrota de otros.

Como asombrosa demostración de ello, durante la desafortunada temporada de 1980, los seguidores del equipo de fútbol New Orleans Saints con abono de temporada empezaron a asistir al estadio con la cara oculta por una bolsa de papel.

A medida que se sucedían las derrotas del equipo, aumentaba el número de aficionados que se cubrían con bolsas, hasta que llegó un momento en que se hizo habitual la extraordinaria imagen de una masa de aficionados ocultos tras sus bolsas de papel de color marrón, con la punta de la nariz como única identificación.

Es instructivo que durante un encuentro disputado al final de la temporada, en el que era evidente que el Saints iba a conseguir por fin una victoria, los aficionados prescindieran de las bolsas de papel y volvieran a mostrarse en público.

Todo esto me dice que manipulamos intencionadamente nuestras conexiones con ganadores y perdedores, haciéndolas más o menos patentes, con objeto de causar una impresión positiva a quienes nos observan.

Realzando las asociaciones positivas y escondiendo las negativas, tratamos de conseguir que los observadores piensen mejor de nosotros y nos tengan más simpatía.

Lo intentamos de muchas formas, pero una de las más simples y generalizadas es el uso que hacemos de los pronombres.

¿Ha observado el lector, por ejemplo, la frecuencia con que, después de una victoria del equipo local, los aficionados se agolpen ante las cámaras de televisión y, agitando los brazos, exclaman: « ¡Somos los mejores! ¡Somos los mejores!».

La frase no es «Son los mejores», ni «Nuestro equipo es el mejor». Empleamos el pronombre *nosotros para,* dar a entender la máxima identidad posible con el equipo.

Pero no ocurre lo mismo en el caso de una derrota.

Ningún espectador de televisión oirá nunca gritar: « ¡Somos los peores! ¡Somos los peores!». Las derrotas del equipo local son otras tantas ocasiones para distanciarse. El pronombre *nosotros* cede entonces su puesto al excluyente *ellos.*

Para demostrarlo, hice una vez un pequeño experimento en el que se telefoneaba a estudiantes de la Universidad del Estado de Arizona y se les pedía que comentasen el resultado de un partido de fútbol que su equipo había jugado unas semanas antes (Cialdini y cois., 1976).

A unos estudiantes se les preguntó por el resultado de un partido que su equipo había perdido y a otros por el de un partido que su equipo había ganado.

Mi colega Avril Thorne y yo nos limitamos a escuchar lo que decían y a anotar el porcentaje de estudiantes que utilizaba la palabra *nosotros* en sus descripciones de los encuentros.

Cuando tabulamos los resultados, se hizo evidente que los estudiantes habían intentado unirse al éxito utilizando el pronombre *nosotros para* describir la victoria de su equipo:

«Ganamos a Houston por 17 a 14», o «Ganamos». Sin embargo, cuando el partido se había perdido rara vez empleaban *nosotros;* en lugar de ello, los estudiantes usaban expresiones que los excluían de la derrota de su equipo:

«Perdieron ante el Missouri por 30 a 20» o «No sé el resultado, pero perdió el equipo de Arizona". El doble deseo de conectarse con los vencedores, y distanciarse de los perdedores se plasmó a la perfección en las observaciones de uno de los estudiantes encuestados.

Después de indicar escuetamente el resultado de un partido que terminó con la derrota del equipo local —«El equipo de Arizona perdió por 30 a 20»— dijo con angustia: « ¡Desperdiciaron *nuestra* oportunidad de conseguir un campeonato nacional!»

Si es verdad que, para causar buena impresión, tratamos de participar de la gloria procedente de éxitos a los que sólo estamos asociados de forma remota, es inevitable llegar a una conclusión muy sugerente:

Lo más probable es que recurramos a ello cuando sintamos que nuestra imagen no es muy buena. Siempre que nuestra imagen pública resulte perjudicada, experimentaremos un deseo creciente de restablecerla pregonando nuestra vinculación a personas que triunfan.

Al propio tiempo, evitaremos escrupulosamente difundir nuestros lazos con quienes fracasan.

Una encuesta telefónica realizada a estudiantes de la Universidad del Estado de Arizona apoya estas ideas. Antes de preguntarles por la victoria o derrota de su equipo, se les pedía que hiciesen una prueba de cultura general.

La prueba se había preparado de forma que unos estudiantes la hicieran muy mal y otros bastante bien. Por tanto, cuando se les preguntó por el resultado del partido, la mitad de los estudiantes habían experimentado un deterioro de su imagen al no superar la prueba.

Fueron estos estudiantes los que mayor necesidad mostraron más tarde de manipular sus relaciones con el equipo de fútbol para salvaguardar su prestigio.

Cuando se les preguntó por la derrota de su equipo, sólo el 17 por 100 utilizó el pronombre *nosotros* en sus comentarios. Sin embargo, cuando se les pidió que comentasen la victoria, el 41 por 100 habló de *nosotros.*

No ocurrió lo mismo con los estudiantes que habían superado la prueba de cultura general; utilizaron *nosotros* casi por igual para comentar la victoria de su equipo (25 por 100) que para describir su derrota (24 por 100).

Estos estudiantes habían reforzado la imagen de sí mismos con sus propios logros y no necesitaban ya los éxitos de los demás. Ello me dice que no es cuando sentimos que se reconocen nuestros logros personales cuando buscamos compartir la gloria de otros.

Será más bien cuando nuestro prestigio (tanto público como privado) esté bajo cuando intentaremos asociarnos a los éxitos de otros para restablecer nuestra imagen.

Me parece revelador que la extraordinaria algarabía que siguió a la victoria del equipo estadounidense de hockey sobre hielo en los Juegos Olímpicos de 1980 surgiera en un momento de desprestigio de los Estados Unidos.

El gobierno de este país se había mostrado impotente para impedir, tanto la captura de rehenes estadounidenses en Irán, como la invasión soviética de Afganistán.

Era una época en la que, como ciudadanos, necesitábamos el triunfo de ese equipo de hockey y necesitábamos mostrar, o incluso crear, nuestras vinculaciones con él.

No debiera sorprendernos saber, por ejemplo, que fuera del estadio donde se celebró el partido, tras la victoria sobre el equipo soviético, algunos coleccionistas pagaron hasta 100 dólares por un par de entradas usadas para el encuentro.

Aunque el deseo de participar de la gloria de otros se da en cierto grado en todos nosotros, parece que tiene una fuerza especial en personas capaces de esperar bajo la nieve para gastarse 50 dólares en una entrada usada en un encuentro al que no han asistido, presumiblemente con el fin de «demostrar» a los amigos que estuvieron presentes en la gran victoria.

¿Qué clase de personas pueden ser? Si no me equivoco, no se trata simplemente de grandes aficionados a los deportes, sino de individuos con problemas ocultos de personalidad: tienen un concepto muy pobre de sí mismos.

Profundamente enraizada en su interior, una sensación de escasa valía personal los lleva a buscar el prestigio, no en la promoción de sus propios logros, sino en la de su asociación con los logros de los demás.

Numerosas variedades de esta especie florecen en nuestra cultura. El individuo que trata de impresionar sembrando su conversación de nombres de personajes conocidos es un ejemplo clásico.

También lo es el de las seguidoras de las estrellas del rock que no dudan en mantener relaciones sexuales para luego poder decir a sus amigos que estuvieron «con» un músico famoso durante un tiempo.

Sea cual sea la forma que adopte la conducta de estos individuos, tiene siempre una característica dominante: una idea bastante trágica de los logros, que los hace proceder del exterior.

Algunas de estas personas usan el principio de asociación de una forma un poco distinta: en lugar de esforzarse por exagerar sus conexiones visibles con gente de éxito, se esfuerzan por exagerar el éxito de quienes están visiblemente relacionados con ellas.

Aunque no es exclusivamente femenino, éste parece ser el planteamiento por el que se inclinan las mujeres cuyo papel en la vida no les ha permitido desarrollarse profesionalmente fuera del hogar.

El ejemplo más claro es el de la «madre artista», obsesionada por conseguir el estréllalo para su hijo. Otro caso es el de la «mujer que está detrás del triunfador». En muchas ocupaciones, la categoría social de la esposa está directamente relacionada con el nivel profesional del marido.

En estas circunstancias, las mujeres ávidas de alcanzar un estatus superior recurren a menudo a una campaña permanente de agitación encaminada a empujar a su marido a hacer esfuerzos cada vez mayores.

Las esposas de los médicos hablan a menudo de presiones en este sentido para obtener prestigio personal. John Pekkanen, autor de *Best Doctors in the U.S.* (1979), afirma que muchas de las protestas airadas que recibió por su lista procedían, no de médicos que habían sido omitidos, sino de sus esposas.

MECANISMOS DE DEFENSA

Aunque la simpatía puede acrecentarse por muchos medios, la relación de los mecanismos de defensa frente a los profesionales de la sumisión que emplean la regla de la simpatía es, curiosamente, breve.

Carecería de sentido elaborar multitud de tácticas para combatir cada una de las innumerables versiones de las distintas formas de influir sobre la simpatía. Son demasiados los caminos para poder bloquearlos de modo eficaz con una estrategia concreta para cada uno.

Además, como se ha demostrado, varios de los factores que generan la simpatía —atractivo físico, familiaridad, asociación— producen sus efectos sobre nosotros inconscientemente, lo que hace improbable que podamos contar con una protección oportuna frente a ellos.

Es necesario adoptar más bien un planteamiento general, susceptible de aplicarse a cualquiera de los factores relacionados con la simpatía, para neutralizar su desagradable influencia sobre nuestras decisiones.

El secreto de un planteamiento semejante puede radicar en su oportunidad. En lugar de tratar de identificar los factores de la simpatía e impedir su acción antes de que lleguen a nosotros, haríamos bien en dejarlos actuar.

Nuestra vigilancia debe dirigirse, no a las cosas que pueden producirnos una simpatía excesiva hacia un profesional de la sumisión, sino al hecho de que esa simpatía excesiva se haya producido.

El momento de recurrir a nuestros mecanismos de defensa es cuando nos damos cuenta de que sentimos más simpatía hacia ese profesional de la que deberíamos tener dadas las circunstancias.

Al concentrar nuestra atención en los efectos y no en las causas, podemos evitar la laboriosa y casi imposible tarea de intentar detectar y desviar las muchas influencias psicológicas que actúan sobre la simpatía.

En lugar de ello, debemos ser sensibles a una sola cosa relacionada con la simpatía en nuestros contactos con los profesionales de la sumisión: la sensación de que hemos llegado a tener simpatía por ese profesional con mayor rapidez o profundidad de la prevista.

Una vez que notemos esta sensación, caeremos en la cuenta de que probablemente se está empleando una táctica con nosotros y podremos empezar a adoptar las medidas necesarias para contrarrestarla.

Conviene señalar que la estrategia que propongo tiene mucho del estilo jujitsu que tanto practican los profesionales de la sumisión. No nos esforzamos por limitar la influencia de los factores que provocan simpatía.

Muy al contrario, dejamos que dichos factores desplieguen su fuerza y luego usamos esa fuerza en nuestra lucha contra ellos. Cuanto mayor es esa fuerza, más clara resulta y, como consecuencia de ello, más fácil de detectar por nuestras defensas.

Supongamos, por ejemplo, que estamos negociando el precio de un coche nuevo con un vendedor digno de suceder a Joe Girard como «mayor vendedor de coches del mundo».

Después de un rato de charla y un poco de regateo, el vendedor quiere cerrar el trato; quiere que nos decidamos a comprar el coche. Antes de tomar ninguna decisión debiéramos formularnos una pregunta fundamental:

«En los 25 minutos que hace que conozco a este individuo, ¿he llegado a tomarle más simpatía de lo que podía imaginar?» Si la respuesta es afirmativa, deberemos reflexionar sobre la forma de comportarse del vendedor durante ese tiempo.

Deberemos recordar que nos ha invitado a café, que nos ha felicitado por el color y las opciones que hemos elegido, que nos ha hecho reír y que ha cooperado con nosotros frente al gerente de ventas para conseguirnos un precio mejor.

Aunque un análisis de este tipo podría resultar instructivo, no es una medida necesaria para protegernos frente a la regla de la simpatía. Una vez que hemos descubierto que sentimos más simpatía por el vendedor de la que cabría esperar, no necesitamos saber por qué.

La mera identificación de una simpatía injustificada debe bastarnos para reaccionar contra ella. Una de las reacciones posibles consistiría en invertir el proceso y sentir antipatía hacia el vendedor; pero sería injusto para él y contrario a nuestros propios intereses.

Después de todo, algunos individuos son simpáticos por naturaleza y a lo mejor el vendedor es uno de ellos. No estaría bien que automáticamente nos volviéramos contra los profesionales de la sumisión más simpáticos.

Además, en nuestro propio interés, no debemos romper las relaciones comerciales con gente tan agradable, especialmente cuando tal vez nos estén ofreciendo el mejor trato que podemos alcanzar.

La reacción que recomiendo es otra. Si nuestra respuesta a la pregunta fundamental es: «Sí, dadas las circunstancia este individuo me resulta especialmente simpático», ello indica que ha llegado el momento de iniciar una rápida maniobra: separar mentalmente al vendedor del coche que está tratando de vendernos.

Es vital recordar entonces que, suponiendo que elijamos el coche que nos ofrece el vendedor, será el automóvil y no ese individuo lo que llevaremos con nosotros cuando salgamos del concesionario.

A la hora de hacer una buena compra, carece de importancia que encontremos al vendedor simpático porque tiene un aspecto agradable, porque dice compartir nuestras aficiones, porque es divertido o porque tiene familia en el lugar donde hemos nacido.

La respuesta adecuada es realizar un esfuerzo consciente por concentrarse exclusivamente en los méritos de la transacción y del coche. Naturalmente, cuando tomamos una decisión de sumisión es siempre conveniente separar nuestros sentimientos hacia el solicitante de la solicitud en sí misma.

Una vez inmersos en un contacto social y personal, por breve que sea, con un solicitante, es fácil que olvidemos esa distinción. En los casos en que el solicitante nos resulta neutro, olvidar la distinción mencionada no nos llevará a un gran error.

Las grandes equivocaciones se darán probablemente ruando sintamos simpatía hacia el autor de la petición.

Por eso es tan importante estar atentos a cualquier sentimiento de simpatía excesiva hacia un profesional de la sumisión. La identificación de dicho sentimiento puede servirnos de recordatorio para separar al comerciante de los méritos del trato que nos ofrece, y tomar nuestra decisión teniendo en cuenta consideraciones relacionadas únicamente con este último.

Si todos siguiéramos este procedimiento, estoy convencido que nos sentiríamos mucho más satisfechos con los resultados de nuestros intercambios con los profesionales de la sumisión, aunque sospecho que ellos no.

RESUMEN

O La gente prefiere decir que sí a las personas que conoce y le resultan simpáticas.

Esta sencilla regla nos permite llegar a conocer los factores que influyen en el proceso de la simpatía mediante el análisis de los factores que los profesionales de la sumisión acentúan para aumentar su atractivo personal y, en consecuencia, su eficacia.

Los profesionales de la sumisión usan habitualmente varios de estos factores.

O Una característica de las personas que influye sobre la simpatía que despiertan es el atractivo físico. Aunque desde hace mucho se sospecha que la belleza física constituye una ventaja en la interacción social, las investigaciones realizadas indican que dicha ventaja es mayor de lo que se suponía.

El atractivo físico parece crear un efecto de aureola que se manifiesta en impresiones favorables sobre otros rasgos, como el talento, la amabilidad y la inteligencia. Como resultado de ello, las personas atractivas son más convincentes, tanto a la hora de conseguir lo que piden como a la de modificar las actitudes de los demás.

O Un segundo factor que influye en la simpatía y en la sumisión es la semejanza. Nos cae simpática la gente que es como nosotros, y estamos más dispuestos a decir que sí a sus peticiones, a menudo de forma irreflexiva.

Otro factor que produce simpatía es el elogio; aunque pueden resultar negativas si son demasiado evidentes, las alabanzas pueden aumentar la simpatía y, con ella, la sumisión.

O El aumento de la familiaridad por medio del contacto reiterado con una persona o cosa es otro factor que normalmente facilita la simpatía, sobre todo cuando tal contacto tiene lugar en circunstancias positivas, nunca en las negativas.

Una circunstancia positiva que da excelentes resultados es la cooperación fructífera. Un quinto factor relacionado con la simpatía es la asociación. Al conectarse, ellos mismos o sus productos, con aspectos positivos, anunciantes, políticos y comerciantes suelen pretender compartir dicha característica por un proceso de asociación.

Otros individuos (los aficionados a los deportes, por ejemplo) parecen conocer asimismo el efecto de la mera conexión e intentan asociarse a los acontecimientos favorables y distanciarse de los desfavorables a los ojos de los observadores.

O Una estrategia potencialmente eficaz para reducir la desagradable influencia de la simpatía sobre las decisiones de sumisión exige una especial sensibilidad hacia un posible sentimiento de excesiva simpatía por el solicitante.

Al darnos cuenta de que el solicitante despierta en nosotros una simpatía exagerada dadas las circunstancias, debemos retirarnos de la interacción social, separar mentalmente al solicitante de la oferta que nos hace y tomar cualquier decisión de sumisión basándonos únicamente en los méritos de la oferta.

CUESTIONARIO

¿A qué se refiere la expresión *efecto de aureola?* ¿Cómo ayuda a explicar la relación entre el atractivo físico de una persona y su atractivo general a los ojos de los demás?

Tenemos tendencia a sentir simpatía por las personas que afirman sentirla por nosotros (es decir, que nos elogian). También tenemos tendencia a sentir simpatía por las personas que afirman que son como nosotros (es decir, semejantes a nosotros). En este segundo caso, ¿cuál es la prueba de nuestra tendencia a decir que sí de manera automática a quienes son semejantes a nosotros?

En un campo de verano infantil se llevaron a cabo una serie de estudios sobre creación y reducción de hostilidad entre grupos. Una vez generada la hostilidad, ¿qué procedimientos resultaron eficaces para reducirla? ¿Qué procedimientos resultaron ineficaces?

¿Qué paralelismo existe entre los resultados de los estudios del campo de verano y los de los estudios sobre los efectos de (a) la integración racial en las escuelas y (b) el aprendizaje cooperativo en el aula?

¿A qué se refiere la tendencia a participar de la gloria de otros? ¿En qué condiciones y con qué tipo de persona es más probable que aparezca esta tendencia?

Suponga que quiere que la persona que se sienta a su lado en clase le tenga mayor simpatía. Empleando los factores analizados en este capítulo, explique cómo prepararía su próximo encuentro con esa persona para alcanzar su objetivo.

CAPITULO SEIS

Autoridad
Deferencia dirigida

Suponga que, hojeando el periódico, ve un anuncio en el que se solicitan voluntarios para tomar parte en un «estudio sobre la memoria» que va a realizarse en el departamento de psicología de una universidad cercana.

Suponga también que encuentra atractiva la idea del experimento y se pone en contacto con el director del estudio, el profesor Stanley Milgram, con quien acuerda participar en una sesión de una hora.

Cuando llega usted al laboratorio, encuentra allí a dos hombres. Uno es el encargado del experimento, como claramente se deduce de la bata gris que lleva puesta y del cuaderno de notas que tiene en la mano; el otro es un voluntario como usted, una persona de aspecto completamente normal.

Después del intercambio inicial de saludos y bromas, el investigador empieza a explicar el procedimiento que se va a seguir. Dice que el experimento trata del efecto del castigo sobre el aprendizaje y la memoria.

Para ello, uno de los participantes tendrá que estudiarse parejas de palabras de una larga lista hasta que sea capaz de recordarlas todas; esa persona será el Alumno. La tarea del otro participante consistirá en comprobar la memoria del Alumno y en administrarle descargas eléctricas de intensidad creciente cada vez que se equivoque; será el Profesor.

Naturalmente, a usted le inquieta un poco la información, Su inquietud aumenta cuando, tras echarlo a suertes con su compañero, ve que le ha correspondido el papel del Alumno. No había previsto la posibilidad de que el dolor formara parte del estudio y durante un instante considera la idea de abandonar.

Pero piensa que ya habrá tiempo para ello si es necesario; además, ¿qué intensidad pueden tener las descargas?

Una vez que se ha estudiado la lista de palabras, el investigador le invita a sentarse en una silla; le ata con unas correas y, ante la mirada del Profesor, fija unos electrodos en su brazo. Más preocupado ya por los efectos de las descargas, pregunta por la intensidad de las mismas.

La respuesta del investigador no es nada tranquilizadora; le dice que, si bien pueden resultar extremadamente dolorosas, no le causarán «lesiones permanentes en los tejidos».

Dicho esto, el investigador y el Profesor pasan a una habitación contigua, desde la cual el segundo le formula las preguntas de la prueba a través de un sistema de intercomunicación y le transmite una descarga de castigo por cada respuesta errónea.

A medida que avanza la prueba, se da usted cuenta de la pauta que sigue el Profesor: le formula la pregunta y espera su respuesta a través del intercomunicador.

Cada vez que usted se equivoca, le anuncia el voltaje de la descarga que va a recibir y tira de una palanca para aplicarle el castigo. Lo más preocupante es que con cada nuevo error suyo, la intensidad de la descarga aumenta 15 voltios.

La primera parte de la prueba se desarrolla sin incidentes. Las descargas son molestas pero tolerables. Más adelante, a medida que usted incurre en más errores y el voltaje de las descargas aumenta, el castigo empieza a ser lo bastante doloroso como para romper su concentración, lo que da lugar a nuevos errores y a descargas más desquiciantes.

Al llegar a 75, 90 y 105 voltios, el dolor le hace emitir quejidos audibles. Al alcanzar los 120 voltios, dice usted por el intercomunicador que las descargas empiezan a ser realmente dolorosas. Recibe el siguiente castigo con un gemido y comprende que no puede soportar mucho más dolor.

Cuando el Profesor transmite la descarga de 150 voltios, empieza usted a gritar por el intercomunicador: « ¡Basta! Sáquenme de aquí, por favor. Déjenme salir.»

En lugar de lo que usted espera del Profesor, que él y el investigador vengan a liberarlo, aquél se limita a formularle la siguiente pregunta de la prueba. Sorprendido y confuso, balbucea usted la primera respuesta que acude a su mente.

Naturalmente, es errónea, y el Profesor le envía una descarga de 165 voltios. Usted pide a gritos al Profesor que se detenga y le deje irse. Como única respuesta recibe nuevas preguntas y las consiguientes descargas cuando su enloquecida respuesta es incorrecta.

Ya no puede seguir controlando el pánico; las descargas son tan fuertes que le hacen retorcerse y chillar. Da patadas en la pared, pide que le liberen y ruega al Profesor que le ayude.

Pero las preguntas siguen su curso y con ellas las temibles descargas, en abrasadoras sacudidas de 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 y 300 voltios. Usted se da cuenta de que no está en condiciones de contestar bien a las preguntas y le dice al Profesor que no va a darle más respuestas.

Todo sigue igual; el Profesor interpreta su negativa a responder como una respuesta incorrecta y le envía otra descarga.

La penosa situación se mantiene hasta que, finalmente, por la fuerza de las descargas, queda usted casi paralizado. Ya no puede gritar ni forcejear, pero sigue notando las terribles punzadas eléctricas. Quizás, piensa, esta total inactividad hará que el Profesor se detenga.

No hay razón para que el experimento continúe, pero el Profesor sigue adelante implacablemente, formulando preguntas, anunciando las tremendas descargas (ahora ya superiores a 400 voltios) y accionando la palanca. « ¿Cómo puede actuar así este individuo?», se pregunta usted lleno de confusión. « ¿Por qué no me ayuda? ¿Por qué no se detiene?».

LA PRESIÓN DE LA AUTORIDAD

Para la mayoría de nosotros, la escena anterior es como un mal sueño. Para comprender hasta qué punto es una pesadilla, sin embargo, debemos tener en cuenta que muchos de sus aspectos son reales.

Efectivamente, el experimento descrito lo realizó —con otros que formaban parte de la misma serie— un profesor de psicología llamado Milgram (1974); durante el mismo, los participantes que asumieron el papel de Profesor se mostraron dispuestos a aplicar niveles de descarga intensos, continuados y peligrosos al Alumno correspondiente, a pesar de las protestas, gritos y súplicas de éste.

Sólo había un aspecto importante del experimento que no era auténtico: no se administraban descargas eléctricas. El Alumno, la víctima que una y otra vez lanzaba espantosos gritos suplicando compasión y pidiendo que le soltaran, no era el verdadero sujeto del experimento, sino un actor que fingía recibir descargas.

Lo que Milgram se proponía con su estudio no tenía, pues, nada que ver con los efectos del castigo sobre el aprendizaje y la memoria, sino que se refería a una cuestión bien distinta: ¿cuánto sufrimiento están dispuestos a infligir a un inocente las personas normales cuando ello forma parte de su trabajo?

La respuesta no es en absoluto tranquilizadora. En unas circunstancias que reflejan con gran exactitud las características de una pesadilla, como son las del experimento descrito, el Profesor típico estaba dispuesto a causar todo el dolor que estuviera a su alcance.

En lugar de ceder a las súplicas de la víctima, dos terceras partes de los sujetos del estudio de Milgram aplicaron las 30 descargas y continuaron tirando de la palanca de la última (450 voltios) hasta que el investigador dio por finalizado el experimento.

Aún más alarmante resulta que casi ninguno de los 40 participantes en el estudio abandonara su papel de Profesor cuando la víctima pedía ser liberada, ni tampoco más adelante, cuando empezaba a suplicar, ni siquiera al final, cuando su reacción a las descargas se había convertido —en palabras de Milgram— «en un grito realmente espantoso».



Figura 6.1

El estudio Milgram En la imagen, momento en que el encargado del experimento (con bata) y el verdadero sujeto del mismo atan con correas al Alumno (la víctima) y le fijan unos electrodos en el brazo.

Estos resultados sorprendieron a todos los colaboradores del proyecto, incluido su propio autor. De hecho, antes de iniciar el estudio, Milgram pidió a algunos colegas, a estudiantes de los últimos cursos y a especialistas en psicología de la Universidad Yale (donde se realizó el experimento) que leyesen una descripción del procedimiento que se iba a seguir y calcularan cuántos sujetos llegarían hasta la última descarga (450 voltios).

Todas las respuestas oscilaban de forma invariable entre el 1 y el 2 por 100. Un grupo de 29 psiquiatras, por su parte, pronosticó que sólo una de cada mil personas estaría dispuesta a llegar hasta el final. Nadie preveía el modelo de comportamiento que iba a manifestarse realmente en el experimento.

¿Cómo se puede explicar un modelo tan alarmante? Quizás, como han apuntado algunos, tenga que ver con que los individuos fueran todos varones, grupo cuyas tendencias agresivas son bien conocidas, con que no supieran el daño que pueden causar descargas tan altas, o con que constituyeran una monstruosa colección de degenerados y disfrutaran ocasionando dolor.

Existen pruebas convincentes para rebatir una por una todas estas posibilidades. En primer lugar, en un experimento posterior se constató que el sexo del sujeto nada tenía que ver con su disposición a aplicar a la víctima todas las descargas; las mujeres que hicieron el papel de Profesor se comportaron, en este sentido, igual que los sujetos masculinos del estudio inicial de Milgram.

En otro experimento se profundizó en la explicación de que los sujetos no fueran conscientes del peligro físico al que exponían a la víctima. Para ello, se pidió a la presunta víctima que indicara que tenía una enfermedad cardiaca y que afirmara que las descargas le estaban afectando al corazón:

« ¡Basta! Sáquenme de aquí. Ya les dije que tengo un problema cardiaco. El corazón está empezando a molestarme. No quiero seguir. Déjenme salir» Pero los resultados fueron los mismos; el 65 por 100 de los sujetos, fieles a su deber, llegaron hasta la descarga máxima.

Por último, se ha demostrado que la explicación de que los sujetos del experimento inicial de Milgram fuesen un grupo de excéntricos, en absoluto representativos del ciudadano medio, es asimismo Insatisfactoria.

Las personas que respondieron al anuncio de Milgram para participar en su experimento sobre «la memoria» consumían una muestra representativa de nuestra sociedad en cuanto a edad, ocupación y nivel educativo.

Y, lo que es más, en una batería de pruebas de personalidad que se realizó posteriormente, se demostró que eran personas normales, desde el punto de vista psicológico, sin la más leve sombra de psicosis como grupo.

Eran, de hecho, iguales que usted y que yo; o, como le gusta decir a Milgram, *somos* usted y yo. Si este autor está en lo cierto y los espeluznantes resultados de sus estudios son aplicables a nosotros, la pregunta que hay que responder adquiere un incómodo carácter personal: « ¿Qué nos mueve a hacer cosas semejantes?»

Milgram está convencido de conocer la respuesta. Para él, guarda relación con un sentido del deber hacia la autoridad profundamente arraigado.

Según Milgram, lo ocurrido en los experimentos debe achacarse a la incapacidad de los sujetos para contrariar los deseos del jefe, del investigador que, vestido con una bata de laboratorio, les urgía a que cumplieran con su deber y, si era necesario, les indicaba cómo hacerlo, a pesar de la violencia emocional y física que ello implicaba.

Las pruebas en que se basa la explicación de obediencia a la autoridad de Milgram son contundentes.

En primer lugar, está claro que sin las instrucciones que daba el investigador para que continuaran, los sujetos habrían puesto fin enseguida al experimento; no les gustaba lo que estaban haciendo y sufrían mucho con la angustia de su víctima.

Suplicaban al investigador que les permitiese parar. Ante la negativa de éste, proseguían, temblando y sudorosos, balbuceaba alguna protesta y volvían a interceder por la víctima.

Apretaban los puños hasta clavarse las uñas en las palmas de las manos; se mordían los labios; se sujetaban la cabeza entre las manos; algunos sufrieron incluso ataques incontrolables de risa nerviosa. Un observador ajeno al experimento inicial de Milgram describía así a uno de los sujetos:

Vi cómo entraba en el laboratorio un hombre de negocios maduro y de aspecto sereno, sonriente y confiado. A los 20 minutos se había convertido en un manojo de nervios que tartamudeaba y se agitaba lleno de inquietud; parecía estar al borde del colapso nervioso.

Se pellizcaba constantemente el lóbulo de la oreja y se retorcía las manos. En un momento determinado se llevó un puño a la frente y murmuró: «Señor, haz que esto termine». A pesar de todo, siguió haciendo cuanto le decía el encargado del experimento y le obedeció hasta el final. (Milgram, 1963)

Junto a observaciones como ésta, Milgram ha proporcionado demostraciones aún más convincentes de la interpretación de la obediencia a la autoridad para el comportamiento de los sujetos de su estudio.

En un experimento posterior, por ejemplo, hizo que el investigador y la víctima intercambiasen los papeles, de forma que el primero le decía al Profesor que dejara de aplicar descargas a la víctima, mientras que ésta insistía valerosamente en que el Profesor continuara.

El resultado no pudo ser más claro: el 100 por 100 de los sujetos se negaron a administrar nuevas descargas cuando sólo era el otro participante quien se lo pedía.

Idéntica constatación se realizó en otra versión del experimento, en la cual el investigador y el Alumno intercambiaron los papeles, de modo que era al primero a quien se ataba a la silla y el segundo el que ordenaba al Profesor continuar, a pesar de las protestas del investigador. Tampoco en este caso ninguno de los sujetos aplicó nuevas descargas.

El grado extremo en que los sujetos de los estudios de Milgram cumplían las órdenes de la autoridad se constató en otra variante del experimento básico.

En este caso, el Profesor se enfrentaba a dos investigadores que le daban órdenes contradictorias; uno le ordenaba que interrumpiese las descargas eléctricas cuando la víctima pedía que le dejasen libre, mientras que el otro sostenía que el experimento debía seguir adelante.

Esta oposición en las instrucciones dio lugar al que tal vez haya sido el único aspecto humorístico del experimento: con un aturdimiento tragicómico y lanzando rápidas miradas a los investigadores, los sujetos les rogaban que se pusiesen de acuerdo en la orden que debían cumplir. «Esperen, esperen. ¿Qué ocurre? Uno me dice que pare, el otro que siga...

¿Qué es esto?» Si los investigadores se mantenían en sus trece, los sujetos trataban de averiguar a toda costa cuál de los dos era el jefe superior.

Al fallar esta ruta para la obediencia a la autoridad, los sujetos optaban finalmente por seguir su propio instinto y ponían fin a las descargas.

Como en las demás variantes del experimento, difícilmente podría haberse previsto semejante resultado si en las motivaciones de los sujetos hubiera intervenido alguna forma de sadismo o de agresividad neurótica.[1]

[1]*El experimento básico, así como las variaciones realizadas sobre el mismo, está descrito con gran amenidad en la obra de Milgram Obedience to Autoritv, 1974.*

En opinión de Milgram, todos los datos apuntan hacia un fenómeno escalofriante: «Es la extrema disponibilidad de los adultos para hacer casi cualquier cosa con tal de cumplir las órdenes de la autoridad la principal constatación del estudio» (Milgram, 1974).

Este resultado entraña serias implicaciones para quienes se preocupan por la capacidad de otra forma de autoridad —el Estado— para conseguir aterradores niveles de obediencia por parte de los ciudadanos[2].

Nos dice algo asimismo de la acusada fuerza de las presiones ejercidas por la autoridad a la hora de controlar nuestro comportamiento.

Después de saber cómo se retorcían, sudaban y sufrían cumpliendo con su deber los sujetos del experimento de Milgram, ¿puede alguien dudar de la intensidad de la fuerza que los retenía?

ATRACTIVOS Y RIESGOS DE LA OBEDIENCIA CIEGA

Cuando nos enfrentamos a un factor motivador de la acción humana de tanta potencia, es natural esperar que haya buenas razones para la motivación. En el caso de la obediencia a la autoridad, una breve consideración de la organización social humana basta para obtener abundante justificación.

Un sistema de autoridad jerarquizado y ampliamente aceptado constituye una inmensa ventaja para la sociedad. Permite el desarrollo de complejas estructuras para la producción de recursos, el comercio, la defensa, la expansión y el control social, que de otro modo serían imposibles.

La alternativa, en el extremo opuesto, es la anarquía, un estado que no se caracteriza por sus beneficiosos efectos sobre los grupos culturales y del cual el filósofo social Thomas Hobbes asegura que nos haría la vida «solitaria, miserable, desagradable, brutal y corta».

En consecuencia, se nos enseña desde que nacemos a creer que la obediencia a la autoridad es buena y la desobediencia mala. Este mensaje impregna las enseñanzas de los padres, los versos que aprendemos en el colegio, los cuentos y las canciones de nuestra niñez, y está incorporado a los sistemas legal, militar y político en que nos desenvolvemos cuando somos adultos. En todos ellos se concede mucho valor a la sumisión y la lealtad hacia las normas legítimas.

[2]*Las investigaciones del propio Milgram surgieron de su esfuerzo por comprender cómo habían podido participar los ciudadanos alemanes en la destrucción de millones de inocentes en los campos de concentración durante el dominio nazi.*

Después de poner a punto su experimento en los Estados Unidos, tenía previsto aplicarlo en Alemania, convencido de que en ese país encontraría obediencia suficiente como para realizar un completo análisis científico del problema.

Sin embargo, tras el primer experimento, llevado a cabo en New Haven (Connecticut) se dio cuenta de que podía ahorrarse el viaje. «Encontré tanta obediencia, que no vi la necesidad de trasladar el experimento a Alemania», afirmó.

Más reveladora, quizás, de la buena disposición de los estadounidenses para someterse a las órdenes de la autoridad es la encuesta de ámbito nacional llevada a cabo tras el juicio contra el teniente William Calley, quien ordenó a sus soldados matar a los habitantes -niños y ancianos incluidos- de My Lai, población de Vietnam.

La mayoría de los encuestados (51 por 100) respondieron que, si se lo hubieran ordenado, ellos también habrían disparado contra todos los habitantes de un pueblo vietnamita.

Como afirmaban los autores de la encuesta, «nuestros datos indican que muchos estadounidenses no se sienten con derecho a negarse a las peticiones de la autoridad. Consideran que la acción de Calley es normal, incluso adecuada, porque (en su opinión) la realizó obedeciendo a la autoridad legítima». Para los resultados completos de la encuesta, véase Kelman y Lawrence (1972).



Es sólo una sugerencia, pero no conviene que olvidemos quién la hace."
Reproducido con permiso especial de King Features Syndicate, Inc.

Figura 6.2
Autoridad pura y dura

También la formación religiosa hace sus aportaciones. El primer libro de la Biblia, por ejemplo, narra cómo la desobediencia a la autoridad suprema dio lugar a la expulsión del paraíso de Adán, Eva y el resto del género humano.

Por si esta metáfora fuera demasiado sutil, en el Antiguo Testamento podemos leer un poco más adelante —en lo que podría ser el equivalente bíblico del experimento de Milgram— el imponente relato de cómo Abraham se prestó a clavarle a su hijo menor un puñal en el corazón porque Dios, sin ninguna explicación, se lo había ordenado.

Vemos en esta historia que no se juzgó la conveniencia de la acción teniendo en cuenta consideraciones como su insensatez, su maldad o su injusticia aparentes, ni las normas morales al uso, sino únicamente la orden de una autoridad superior.

El atormentado sacrificio de Abraham fue una prueba para su obediencia de la que salió airoso, como los sujetos del experimento de Milgram, que quizás habían aprendido en la Biblia la lección.

Casos como el de Abraham y el de los participantes en el experimento de Milgram dicen mucho del poder y el valor de la obediencia en nuestra cultura.

En cierto sentido, sin embargo, pueden inducir a error. Rara vez nos atormentamos hasta ese punto con los pros y los contras de las exigencias de la autoridad.

De hecho, nuestra obediencia se produce a menudo de forma automática, no va precedida de una reflexión consciente. La información procedente de una autoridad reconocida supone en ocasiones un valioso atajo para decidir cómo actuar en determinada situación.

Después de todo, como apunta Milgram, atenerse a los dictados de quienes ostentan la autoridad nos ha proporcionado auténticas ventajas prácticas.

Al principio de nuestra vida descubrimos que seguir los consejos de estas personas (padres, profesores) que saben más que nosotros es beneficioso, en parte por su mayor sabiduría y en parte porque controlan nuestras recompensas y nuestros castigos.

Ya adultos, observamos que continúan dándose los mismos beneficios por idénticas razones, si bien los representantes de la autoridad son ahora empresarios, jueces y líderes políticos.

Dado que, por sus cargos, tienen mayor acceso a la información y al poder, es sensato atenerse a los deseos de las autoridades establecidas. Es tan sensato, que a menudo cometemos de esta forma verdaderas insensateces.

Se trata, naturalmente, de la misma paradoja que acompaña a todas las grandes armas de influencia. En este caso, una vez admitido que la obediencia a la autoridad es sumamente provechosa, nada más fácil que entregarse a la comodidad de la obediencia automática.

Lo mejor y, al mismo tiempo, lo peor de la obediencia ciega es precisamente su carácter mecánico. Como no necesitamos pensar, no pensamos y, aunque esta obediencia irreflexiva nos conduzca la mayor parte de las veces a realizar la acción apropiada, hay notables excepciones, pues no en vano reaccionamos en lugar de pensar.

Tomemos un ejemplo de una faceta de nuestras vidas en la que la presión de la autoridad es bien visible y muy fuerte, la medicina. La salud es de enorme importancia para nosotros.

Por tanto, los médicos, que poseen grandes conocimientos y mucha influencia en este campo esencial, ejercen como autoridades respetadas. Además, la organización médica tiene una estructura de prestigio y de poder claramente escalonada.

Las diversas clases de trabajadores de la salud conocen muy bien el nivel de sus puestos en esta estructura, y saben perfectamente que los médicos ocupan la cúspide. Nadie puede desautorizar la opinión de un médico sobre un caso, a excepción tal vez de otro médico de categoría superior.

En consecuencia, existe una larga tradición de obediencia automática a las órdenes de los médicos entre el personal sanitario.

Surge entonces la inquietante posibilidad de que cuando un médico comete un error claro, a nadie de rango inferior se le ocurra cuestionar su decisión, precisamente porque una vez que una autoridad legítima da una orden, los subordinados dejan de *pensar* en la situación y comienzan a reaccionar.

Situemos este tipo de respuesta automática en el complejo medio hospitalario y los errores serán inevitables.

De acuerdo con un estudio realizado por un organismo oficial estadounidense (U.S. Health Care Financing Administration), y sólo por lo que se refiere a la medicación de los pacientes, los hospitales tienen una tasa diaria de errores del 12 por 100 («PatientDrugDoses», 1982).

Las equivocaciones en la administración de medicamentos a los pacientes se deben a distintas causas. Sin embargo, en su libro *Medication Errors: Causes and Prevention* (1981)

Los profesores de farmacología de la Universidad Temple Michael Cohén y Neil Davis achacan buena parte del problema a la irreflexiva deferencia que se muestra hacia el «jefe» de cada caso, es decir, hacia el médico encargado del paciente. Según Cohén, «caso iras caso, pacientes, enfermeras y otros profesionales dan por buenas las prescripciones.»

Tomemos como ejemplo un extraño caso recogido en la obra de Cohén y Davis. Por un error en la interpretación de las instrucciones escritas del médico, una enfermera instiló en el recto de un enfermo unas gotas destinadas a curarle una infección de oídos.

Invidentemente carece de sentido aplicar un tratamiento rectal para mi dolor de oídos, pero ni el paciente ni la enfermera se lo plantearon.

Lo impórtame de esta anécdota es que, en muchas situaciones, cuando se ha pronunciado la autoridad legítima el sentido común deja de actuar. Se pasa entonces de considerar el problema en su conjunto a prestar atención y responder sólo a uno de sus aspectos.[3]

Siempre que nuestra conducta se rija por principios tan irreflexivos, podemos estar seguros de que habrá un profesional de la sumisión dispuesto a aprovecharse. Sin salir del campo de la medicina, vemos cómo los anunciantes han utilizado frecuentemente el respeto que otorga nuestra cultura a los médicos y han contratado a actores que los representan cantando las excelencias de un producto.

Mi ejemplo favorito es un anuncio de televisión en el que aparecía el actor Robert Young advirtiendo a la gente del peligro que entraña la cafeína y recomendando una marca de café sin cafeína. Fue un anuncio de mucho éxito; funcionó tan bien que se repitió durante años en distintas versiones.

¿Por qué resultó tan efectivo? ¿Por qué habríamos de creer lo que dijera Robert Young sobre las consecuencias para la salud del consumo de café descafeinado?

Porque —como sabía muy bien la agencia de publicidad que lo contrató— en la mente del público estadounidense Robert Young estaba asociado al doctor Marcus Welby, personaje que interpretó en una larga serie de televisión.

Objetivamente es una insensatez dejarse influir por los comentarios de un hombre cuando sabemos que no es más que un actor que interpretó el papel de un médico, pero en la práctica fue ese hombre quien hizo que se vendiera el café

[3]No somos la única especie que muestra en ocasiones una deferencia absurda hacia quienes ocupan puestos de autoridad.

Entre los monos, en cuyos grupos existe una rígida jerarquía, las innovaciones beneficiosas (por ejemplo, aprender a usar una vara para acercar comida a una jaula) no se difunden rápidamente si no se le enseñan primero a un animal dominante.

Cuando es un animal de rango inferior el primero en aprender la nueva técnica, el resto del grupo no adquiere conciencia de su valor. Ilustra muy bien esta idea un estudio citado por Ardry (1970) sobre introducción de nuevos sabores en la alimentación de un grupo de simios.

En una colonia de estos animales se desarrolló la afición a los caramelos introduciendo este nuevo alimento en la dieta de algunos ejemplares jóvenes con puestos bajos en la escala jerárquica.

La afición a los caramelos ascendió lentamente por el escalafón: un año y medio después, sólo la compartía el 51 por 100 de la colonia y todavía no había llegado a los líderes.

Contrasta esta situación con la que se dio en otro grupo de simios en cuya dieta se introdujo trigo a través del líder: el cereal, hasta entonces desconocido para esos monos, se difundió por toda la colonia en cuatro horas.

CONNOTACIÓN, NO CONTENIDO

Desde la primera vez que lo vi, la característica que más me llamó la atención del anuncio de Robert Young fue la habilidad con que se usaba la influencia del principio de la autoridad sin aportar en ningún momento una autoridad real. Bastaba la apariencia de autoridad.[4]

Esto nos aclara un aspecto importante de las reacciones irreflexivas a las representaciones de la autoridad: cuando actuamos de modo automático somos a menudo tan vulnerables a los símbolos de autoridad como a su esencia.

Algunos de estos símbolos pueden desencadenar nuestra sumisión aunque no exista la verdadera esencia de la autoridad. En consecuencia, estos símbolos son utilizados ampliamente por los profesionales de la sumisión que están escasos de esencia. Los estafadores, por ejemplo, se disfrazan con los títulos, vestidos y atributos de la autoridad.

Nada les gusta tanto como aparecer con un elegante traje en un lujoso automóvil y presentarse a sus presuntas víctimas diciendo que son doctores, abogados o ingenieros. Piensan que adornándose así tienen mayor probabilidad de lograr lo que se proponen. Cada uno de estos tres tipos de símbolos de autoridad tiene su propia historia y merece un análisis detenido.

Títulos

Los títulos son, simultáneamente, los símbolos de autoridad más difíciles y más fáciles de adquirir.

Conseguir un título exige normalmente años de trabajo y dedicación, pero también es posible que alguien, sin ningún esfuerzo, lo adopte como una mera etiqueta para recibir una forma de deferencia automática. Como hemos visto, los actores que aparecen en anuncios de televisión y los estafadores lo hacen constantemente y con mucho éxito.

Recientemente hablé con un amigo —profesor de una prestigiosa universidad del este de los Estados Unidos— que me proporcionó una eficaz ilustración de la manera en que nuestras acciones están a menudo más influidas por el título que por la naturaleza de quien afirma poseerlo.

Mi amigo viaja bastante y suele charlar con desconocidos en bares, restaurantes y aeropuertos. Dice que su larga experiencia le ha enseñado a no mencionar nunca en esas conversaciones su título de profesor. Cuando lo hace, nota que el tono de la interacción cambia inmediatamente.

[4]Tal vez refleje todavía mejor la fuerza que tienen en nuestra sociedad los símbolos de autoridad la serie de anuncios protagonizados recientemente por una estrella de la televisión que comienzan con la frase «No soy médico, pero es el papel que represento en televisión.»

Personas que han sido contertulios espontáneos e interesantes durante la media hora anterior, se muestran de repente reservados, apáticos y aburridos. Sus opiniones, que antes habían dado lugar a un animado diálogo, provocan ahora largas declaraciones de conformidad, absolutamente correctas en el aspecto gramatical.

Molesto y un poco desorientado por el fenómeno —porque, como él mismo dice, «sigo siendo la persona con la que llevan hablando media hora, ¿no?»— ahora mi amigo siempre miente al hablar de su ocupación en tales situaciones.

Desde luego, resulta refrescante esta desviación de la norma clásica, por la cual ciertos profesionales de la sumisión se atribuyen títulos que en realidad no poseen. En cualquier caso, sin embargo, la falsedad pone de relieve la capacidad que tienen los símbolos de autoridad para influir en el comportamiento.

Me pregunto si mi amigo el profesor—que es de estatura más bien escasa— ocultaría tan decididamente su título si supiera que, además de hacer más acomodaticios a los desconocidos, sirve para que él les parezca más alto.

Varios estudios realizados sobre la forma en que afecta el nivel de autoridad a la percepción de la estatura muestran que los títulos prestigiosos provocan distorsiones en la apreciación de la talla.

En un experimento llevado a cabo con cinco grupos de universitarios australianos, se presentó a los estudiantes a un visitante de la universidad británica de Cambridge. Pero ante cada uno de los grupos se le atribuyó un puesto en la universidad: estudiante, ayudante de laboratorio, profesor auxiliar, profesor titular y catedrático.

Cuando salía del aula se pedía a los alumnos que calculasen su estatura. Se observó que con cada incremento de nivel académico se producía un aumento de algo más de un centímetro en la estatura percibida por los alumnos, de forma que entre el «estudiante» y el «catedrático» había una diferencia de cerca de seis centímetros (P. R. Wilson, 1968).

Merece la pena detenerse un poco en esta interesante conexión entre nivel jerárquico y tamaño percibido, ya que se manifiesta de diversas formas.

En un estudio en el que se pidió a unos niños que calculasen el tamaño de unas monedas, se constataron más errores por exceso en el caso de las monedas de valor más alto (Bruner y Goodman, 1947). Entre los adultos se producen distorsiones semejantes.

En un estudio realizado por Dukes y Bevan (1952), unos estudiantes universitarios iban sacando de un montón de tarjetas ejemplares que tenían impresos un valor monetario comprendido entre 3 y —3 dólares; ganaba el estudiante que acumulara una cantidad más alta con sus tarjetas.

Después se les pidió que indicasen cuál era el tamaño de cada tarjeta; aunque todas eran exactamente iguales, las de valores extremos —positivo o negativo— fueron consideradas físicamente mayores.

En consecuencia, no son necesariamente los aspectos agradables de una cosa los que la hacen parecer mayor, sino su importancia. Puesto que percibimos una relación entre tamaño y posición social, es posible que ciertos individuos se aprovechen de ello sustituyendo la segunda por el primero.

En algunos grupos de animales en los que la categoría del individuo depende de su capacidad para imponerse a los demás, el tamaño es un factor importante a la hora de determinar qué lugar va a ocupar cada animal dentro del grupo.[5]

En el combate con un rival, es habitualmente el animal de mayor tamaño y más fuerte el que gana. Para evitar las consecuencias perjudiciales que tienen para el grupo los enfrentamientos físicos, muchas especies emplean métodos que suelen tener más de fórmula que de lucha.

Los rivales se sitúan uno frente al otro con ostentosos despliegues de agresividad, en los que siempre se ponen en juego recursos para realzar el tamaño. Algunos mamíferos arquean el lomo con el pelo erizado; los peces extienden las aletas e inflan sus cuerpos con agua; los pájaros despliegan las alas y revolotean.

Muy a menudo basta esta exhibición para que uno de los histriónicos guerreros inicie la retirada y deje la posición de dominio a su rival, aparentemente más grande y más fuerte.

Pelo, aletas y plumas: es curioso cómo pueden explotarse elementos tan delicados para crear una sensación de peso y solidez. Podemos extraer de ello dos lecciones. Una se refiere a la asociación entre tamaño y posición social.

La conexión entre ambos puede ser utilizada provechosamente por individuos capaces de fingir el primero para conseguir la apariencia de la segunda. Ésta es la razón por la que los estafadores, aunque tengan una estatura normal o sean más bien altos, suelen llevar alzas en los zapatos.

[5]*'Esta característica no es exclusiva de los animales, ni siquiera en nuestra época. Así, por ejemplo, desde 1900 ha ascendido a la presidencia de los Estados Unidos el más alto de los candidatos del partido principal en 18 de las 21 elecciones celebradas.*

Hay estudios que sugieren que la ventaja de estatura tiene también vigencia en las contiendas amorosas: la probabilidad de obtener respuesta femenina a un anime lo publicado por un hombre que busca compañía es mucho mayor cuando el solicitante afirma ser alto.

Curiosamente, en el caso de los anuncios publicados por mujeres, no es la estatura lo que influye sobre la respuesta de los destinatarios, sino el peso, Las mujeres que afirman pesar menos reciben más correspondencia masculina (Lynn y Shurgot, 1984).

La otra lección es de carácter más general: los signos externos del poder y la autoridad pueden falsificarse con los materiales más endebles.

Volvamos al dominio de los títulos para buscar un ejemplo en un experimento que, por varias razones, es el más espeluznante que conozco.

Un grupo de investigadores, compuesto por médicos y enfermeras relacionados con tres hospitales del Medio Oeste, empezaron a preocuparse por la generalización de la obediencia mecánica de las enfermeras a las instrucciones de los médicos.

Pensaban que ni siquiera las enfermeras mejor preparadas y más cualificadas utilizaban en suficiente medida sus recursos para comprobar el dictamen médico; en lugar de ello, cuando se encontraban ante las instrucciones de un doctor se limitaban a atenerse a ellas.

Ya hemos visto este proceso anteriormente, al recordar un caso de administración errónea de gotas para el oído; pero los investigadores del Medio Oeste fueron más lejos. En primer lugar, querían averiguar si estos casos eran incidentes aislados o respondían a un fenómeno más amplio.

Además, deseaban analizar el problema en el contexto de un error grave de tratamiento (prescripción de una dosis excesiva de un fármaco no autorizado a un paciente del hospital).

Por último, querían ver qué ocurría si suprimían físicamente la imagen de autoridad de aquella situación y la sustituían por una voz desconocida que, dando instrucciones a través del teléfono, no ofreciera más que una prueba muy endeble de autoridad: la atribución del título de doctor.

Uno de los investigadores efectuó 22 llamadas idénticas a otros tantos despachos de enfermeras de diversos departamentos hospitalarios (cirugía, pediatría y psicología); en todas ellas afirmó ser un médico del hospital y encargó a la enfermera que contestó el teléfono administrar 20 mg de determinado medicamento a un paciente de la sala.

Había cuatro razones excelentes para que la enfermera fuera muy cauta con esta orden: (1) la prescripción se había realizado por teléfono, lo que suponía una clara transgresión de las normas del hospital. (2)

La medicación no estaba autorizada, por lo que el fármaco en cuestión no figuraba en la lista de existencias del hospital. (3)

La dosis prescrita era claramente excesiva y peligrosa; en los envases del producto se indicaba que la dosis máxima diaria no debía exceder de 10 mg, es decir, la mitad de lo ordenado. (4)

La instrucción procedía de un individuo desconocido para la enfermera, con el que ni siquiera había hablado antes por teléfono. A pesar de todo, en el 95 por 100 de los casos la enfermera se dirigió inmediatamente al botiquín y preparó la dosis que se le había encargado, pasando a continuación a la habitación del paciente para administrársela.

Era en ese momento cuando un participante en la investigación la detenía y le revelaba la naturaleza del experimento (Hofling, Brotzman, Dalrymple, Graves y Pierce, 1966). Los resultados son decididamente aterradores.

Que el 95 por 100 de un grupo de enfermeras profesionales siguieran sin titubeos una instrucción de este tipo, tan claramente inadecuada, es un serio motivo de preocupación para todos los potenciales pacientes hospitalarios.

Teniendo en cuenta la tasa diaria de error en la medicación en los hospitales estadounidenses, que, como ya señalamos anteriormente, se sitúa en torno al 12 por 100, es muy probable que los pacientes que permanezcan internados más de una semana se vean afectados por el problema.

Lo que se constata en el estudio que acabamos de describir es que los errores no se reducen a deslices triviales en la administración de unas inocuas gotas para el oído, sino que abarcan también peligrosas equivocaciones.

Al interpretar los inquietantes resultados, los autores de la investigación llegaron a una conclusión muy instructiva:

En una situación real equivalente a la del experimento, se habría contado, en teoría, con la inteligencia de dos profesionales, el médico y la enfermera, para garantizar que el procedimiento seguido fuera beneficioso para el paciente o, en el peor de los casos, no fuera perjudicial. Pero el experimento indica que, a efectos prácticos, una de esas dos inteligencias es inoperante. (Hofling y cols., 1966)

Parece que, ante las instrucciones de un médico, las enfermeras desconectaron su inteligencia profesional y pasaron a una forma de respuesta automática. Ni su considerable formación médica ni sus conocimientos intervinieron en la decisión sobre lo que debían hacer.

Dado que la obediencia a la autoridad legítima había sido siempre la acción predilecta y más eficaz en su ambiente de trabajo, se abandonaron a la obediencia automática.

Es muy instructivo que fueran tan lejos en esa dirección como para que su error se produjera en respuesta, no a la verdadera autoridad, sino al símbolo de ésta más fácil de falsificar: un simple título.[6]

[6]*'Otros datos recogidos en el trabajo de Hofling y cols, apuntan la posibilidad de que las enfermeras no sean conscientes de hasta qué punto influye en sus opiniones el Titulo de doctor.*

A un grupo de 33 enfermeras, en formación y tituladas, se les preguntó qué habrían hecho ellas en la situación del experimento. En contraposición con los resultados reales, sólo dos afirmaron que habrían administrado la medicación prescrita.

Tan preocupantes tal vez como la deferencia mecánica concedida a individuos cuyo título indica autoridad, son las muestras de resistencia mecánica a las ideas de individuos cuyos títulos sugieren escasa autoridad.

En el campo de las publicaciones universitarias, los psicólogos Douglas Peters y Stephen Ceci (1982) llevaron a cabo un estudio muy revelador.

Tomaron 12 artículos que habían sido publicados de 18 a 32 meses antes por especialistas de prestigiosas universidades y, cambiándoles únicamente el nombre y los datos de los autores, que eran sustituidos por los de los miembros de un grupo ficticio (Centro Tri-Valley de Potencial Humano), volvieron a enviarlos en forma de manuscrito a las revistas que los habían publicado.

Nueve de los artículos pasaron el proceso de revisión sin ser descubiertos y, curiosamente, ocho de ellos fueron rechazados, a pesar de que la misma revista los había publicado cuando fueron enviados por investigadores de mayor prestigio.

Un experimento similar, aunque no de carácter científico, es el realizado por un popular escritor, que copió a máquina la novela *Steps,* de Jerzy Kosisnki, y envió el manuscrito a 28 agencias literarias y editoriales 10 años después de que se hubieran vendido medio millón de ejemplares del libro, que además había recibido un premio literario de carácter nacional.

El manuscrito, firmado esta vez por un desconocido, fue devuelto por las 28 empresas, entre ellas Random House, editora original de la novela (C. Ross, 1979).

Trapos

Un segundo tipo de símbolo de autoridad capaz de desencadenar nuestra sumisión automática es la indumentaria. Aunque más tangible que los títulos, el traje de la autoridad es tan falsificable como ellos, si no más.

Los archivos policiales están llenos de fichas de estafadores entre cuyos métodos figura el uso de disfraces. Como si de camaleones se tratara, adoptan el blanco de los hospitales, el negro de la religión, el verde del ejército o el azul de la policía, según lo que sea necesario para sacar el máximo partido de la situación.

Cuando las víctimas se dan cuenta de que el traje no garantiza la autoridad, ya es demasiado tarde. Una serie de estudios realizados por el psicólogo social Leonard Bickman (1974) muestra lo difícil que es resistirse a las peticiones de quienes visten el traje de la autoridad.

El procedimiento básico de Bickman consistía en hacer a los transeúntes peticiones absurdas (por ejemplo, recoger del suelo una bolsa usada de papel o colocarse al otro lado del indicador en una parada de autobús).

En la mitad de los casos, el solicitante —un hombre joven— iba vestido con ropa de calle normal; en la otra mitad llevaba un uniforme de guarda de seguridad. Con independencia del tipo de petición, eran muchas más las personas que atendían al solicitante cuando éste iba vestido de guarda.

Diez años después se obtuvieron resultados similares en un estudio en el que se utilizaba un uniforme de bombero (Bushman, 1984).

Especialmente reveladora resultó una versión del experimento en la que el solicitante detenía a los peatones y le mostraba a un hombre parado junto aun parquímetro, a unos veinte metros de distancia.

Llevara ropa de calle o uniforme de guarda de seguridad, decía siempre lo mismo: « ¿Ve usted a aquel individuo que está junto al parquímetro? Ha sobrepasado el tiempo de aparcamiento pero no tiene cambio. Dele una moneda.»

El solicitante volvía entonces una esquina y se alejaba, de forma que cuando el peatón llegaba al parquímetro, el autor de la solicitud había desaparecido.

La fuerza de su uniforme, sin embargo, seguía actuando aunque él se hubiera ido: casi todos los peatones siguieron sus instrucciones cuando iba vestido de guarda, mientras que menos de la mitad lo hicieron cuando llevaba ropa normal.[7]

Es interesante señalar que, posteriormente, Bickman constató que un grupo de estudiantes universitarios adivinaba con bastante exactitud el porcentaje de aceptación obtenido en el experimento cuando el solicitan te iba vestido de calle (50 por 100, frente el 42 por 100 real); no así cuando iba de uniforme: 63 por 100, frente al 92 por 100 real (Bickman, 1974).

[7]*En el trabajo de Mauro (1984) explica por qué resultó eficaz el solicitante uniformado aun después de haber abandonado la escena.*

Un grupo de observadores califico como mas honrados, mejores, más inteligentes y más serviciales a los agentes de policía con el uniforme tradicional que a los que iban vestidos de paisano (americana v pantalón, en el experimento).

De connotaciones menos evidentes que un uniforme, aunque muy efectivo, es otro tipo de indumentaria que tradicionalmente ha indicado autoridad en nuestra cultura: El traje bien cortado del hombre de negocios. También él es capaz de provocar una eficaz forma de deferencia por parte de personas totalmente desconocidas.

En un estudio realizado en Tejas, por ejemplo, los autores del experimento hicieron que un hombre de alrededor de treinta años, transgrediendo las normas, cruzara una calle en varias ocasiones con el semáforo rojo.

La mitad de las veces llevaba un traje recién planchado, con corbata; la otra mitad, un pantalón vaquero y una camisa. Los encargados del experimento, apostados a cierta distancia, contaron el número de peatones que estaban esperando para cruzar y siguieron al trasgresor.

Como niños de Hamblin, un número 3,5 veces superior de personas se aventuró a atravesar la calle detrás del imprudente bien trajeado (Lefkowitz, Blake y Mouton, 1955). En este caso, sin embargo, la magia no estaba en su flauta sino en su ropa.

Es de destacar la habilidad con que se combinan los dos tipos de indumentaria que, según los estudios mencionados, ejercen influencia —el uniforme de guarda de seguridad y el traje de caballero— en el denominado *timo del inspector de banco.*

Aunque su víctima puede ser cualquiera, esta estafa se emplea preferentemente con ancianos que viven solos. Todo empieza cuando un individuo vestido con traje, chaleco y corbata, llama a la puerta de la probable víctima.

Su indumentaria indica buena posición y respetabilidad; lleva una camisa almidonada y unos zapatos relucientes. El traje, de grueso paño aun en el mes de julio, es de corte clásico, sin ninguna concesión a la moda, y colores apagados: azul oscuro, gris marengo, etc.

Explica a su presunta víctima —tal vez una viuda a la que ha seguido desde el banco uno o dos días antes sin que ella se diera cuenta— que es inspector profesional de su banco y que al revisar los libros ha descubierto posibles irregularidades.

Cree tener identificado al culpable, un empleado que supervisa habitualmente los informes de movimientos de determinadas cuentas. Le dice a la viuda que su cuenta puede ser una de ellas, pero que no puede estar seguro mientras no tenga pruebas palpables.

Por eso ha venido a solicitar su cooperación. ¿Estaría dispuesta a colaborar retirando sus ahorros, para que un equipo de inspectores y responsables del banco pudiera seguir el informe de la transacción a su paso por la mesa del sospechoso?

El aspecto y la forma de presentarse del «inspector bancario» causan tal impacto, que a menudo la víctima ni siquiera piensa en hacer una simple llamada de comprobación.

En lugar de ello, va hasta el banco, retira todo su dinero y vuelve con él a casa, a esperar en compañía del inspector noticias sobre el éxito de la trampa.

El mensaje lo lleva un «guarda del banco» uniformado, que llega después de la hora de cierre de la sucursal para anunciar que todo está bien; aparentemente, en la cuenta de la viuda no se estaban produciendo irregularidades.

Muy aliviado, el inspector expresa con gran amabilidad su agradecimiento y, como el banco ya está cerrado, encarga al guarda que deposite el dinero de la viuda en la cámara acorazada, para ahorrarle a ella la molestia de tener que llevarlo al día siguiente.

Entre sonrisas y apretones de manos, el guarda se va con el dinero mientras el inspector se entretiene unos minutos en dar de nuevo las gracias antes de desaparecer.

Naturalmente, como descubre la víctima poco después, el guarda y el inspector no son tales. Son un par de estafadores que conocen la capacidad de los uniformes bien falsificados para desencadenar en nosotros una sumisión hipnótica a la «autoridad».

Adornos

Aparte de la función que desempeña en el caso de los uniformes, la indumentaria puede simbolizar un tipo de autoridad más general cuando se utiliza una aureola de categoría y posición social, y lo mismo ocurre con adornos como las joyas y los coches.

Este último símbolo de posición adquiere características de especial interés en los Estados Unidos, país en que el amor por los automóviles alcanza cotas poco habituales.

De acuerdo con los resultados de un estudio realizado en la zona de la bahía de San Francisco, los propietarios de coches de lujo son objeto de una forma especial de deferencia por parte de los demás automovilistas.

Los autores del experimento comprobaron que los conductores esperaban bastante más antes de hacer sonar el claxon cuando se abría el semáforo si el coche que no arrancaba era nuevo y lujoso, que si era un modelo antiguo y barato.

Los automovilistas mostraron poca paciencia con los conductores de coches baratos: casi todos hicieron sonar el claxon, la mayoría más de una vez; dos de ellos llegaron a golpear el parachoques trasero.

Tanto intimidaba el aura del automóvil de lujo, por el contrario, que el 50 por 100 de los conductores esperaron en respetuoso silencio, sin hacer sonar el claxon, hasta que arrancó (Doob y Gross, 1968).

Los autores del experimento preguntaron después a un grupo de estudiantes universitarios qué habrían hecho ellos en esa situación.

En comparación con los datos reales del experimento, los estudiantes calcularon muy por debajo el tiempo que habrían tardado ellos en hacer señales acústicas al coche de lujo.

Los varones se quedaron especialmente cortos en sus estimaciones; creían que harían sonar antes el claxon detrás de un coche de lujo que de un utilitario, mientras que el estudio demostraba precisamente lo contrario.

Conviene señalar la semejanza de este modelo con el de muchos otros trabajos de investigación sobre la presión de la autoridad. Al igual que en el estudio de Milgram o en el de las enfermeras del Medio Oeste, y en el experimento del uniforme de guarda de seguridad, los entrevistados no fueron capaces de predecir correctamente su reacción ni la de otros a la influencia de la autoridad.

En todos los casos se calculó muy por debajo de la realidad el efecto de dicha influencia. Esta peculiaridad de la posición de autoridad explica en gran medida su éxito como recurso de sumisión. Además de actuar enérgicamente sobre nosotros, ejerce su acción de forma imprevista.

MECANISMOS DE DEFENSA

Una táctica de protección que podemos utilizar frente a la posición de autoridad consiste en privarla del factor sorpresa. Puesto que habitualmente no alcanzamos a percibir el profundo impacto que tiene la autoridad (y sus símbolos) sobre nuestras acciones, no estamos suficientemente precavidos contra su presencia en las situaciones de sumisión.

Una forma fundamental de defenderse frente a este problema consiste, por tanto, en adquirir conciencia del poder de la autoridad. Dicha toma de conciencia, unida a la constatación de la facilidad con que pueden falsificarse los símbolos de la autoridad, nos permitirá aproximarnos con la necesaria cautela a las situaciones en que se intenta usar la influencia de la autoridad.

Parece sencillo, y en cierta medida lo es. Conocer mejor el funcionamiento de la influencia de la autoridad nos ayudará a contrarrestarla.

Sin embargo, hay una molesta complicación, inherente, por lo demás, a todas las armas de influencia: no debemos pretender resistirnos siempre y a todas las formas de autoridad.

Médicos, jueces, altos ejecutivos, líderes parlamentarios y otras personas relevantes han llegado a su posición, en muchos casos, por sus conocimientos y su buen criterio. Por tanto, sus orientaciones constituyen en general excelentes consejos.

Cuando se dice de alguien que es una autoridad en determinada materia se está diciendo que es un experto en ella. En consecuencia, la mayoría de las veces será una imprudencia sustituir las opiniones de una autoridad por las nuestras, menos meditadas.

Al mismo tiempo, hemos visto, en marcos tan variados como la calle y los hospitales, que es absurdo confiar en la dirección de la autoridad en todos los casos. El secreto está en ser capaz de reconocer, sin demasiadas tensiones ni excesiva vigilancia, cuándo es mejor seguir las orientaciones de la autoridad y cuándo es mejor hacer caso omiso de ellas.

Autoridad y competencia

Hay dos preguntas de enorme utilidad para determinar en qué casos es conveniente seguir las orientaciones de una autoridad y en qué casos no lo es.

La primera pregunta que debemos plantearnos cuando nos encontremos frente a un presunto intento de influencia por parte de una autoridad es: «Esta autoridad, ¿es realmente un experto?»

Con ello concentraremos nuestra atención en dos aspectos esenciales de la información: las credenciales de la autoridad y la conexión de dichas credenciales con el tema en cuestión.

Contrastando con este sencillo método las *pruebas* de la posición de autoridad sorteamos los mayores peligros de la deferencia automática. Veámoslo con algunos ejemplos.

Analicemos desde esta perspectiva el anuncio de café de Robert Young que tanto éxito tuvo. Si, en lugar de responder a la asociación del actor con el doctor Marcus Welby, los espectadores se hubieran concentrado en la posición real de Robert Young como autoridad, estoy seguro de que el anuncio no habría funcionado tan bien ni se habría mantenido tanto tiempo.

Evidentemente, Robert Young no posee la formación ni los conocimientos de un médico. Todos lo sabemos. Lo que sí poseía, sin embargo, era un título de médico, si bien se trataba de un título carente de significado, que asociábamos mentalmente con el actor porque era el papel que interpretaba.

Todos lo sabemos, pero es sorprendente la escasa atención que prestamos a lo evidente cuando comenzamos a responder de forma automática.

La pregunta «Esta autoridad, ¿es realmente un experto?» es tan valiosa precisamente porque desplaza nuestra atención hacia lo evidente. Nos aparta de símbolos que tal vez carezcan de sentido para llevarnos a considerar las auténticas credenciales de autoridad.

Además, es una pregunta que nos obliga a distinguir entre autoridades competentes y no competentes. Esta distinción es fácil de olvidar cuando se combina la presión de la autoridad con la prisa de la vida moderna.

Los peatones de Tejas que se aventuraban entre el tráfico urbano detrás del individuo con aspecto de hombre de negocios son un excelente ejemplo.

Aunque ese hombre fuera la autoridad de los negocios que su ropa sugería, es poco probable que tuviera mayor autoridad para cruzar una calle que quienes iban detrás de él entre los coches.

A pesar de ello, le seguían, como si su etiqueta, *autoridad,* borrara la diferencia esencial que existe entre formas pertinentes y no pertinentes.

Si se hubieran molestado en preguntarse a sí mismos si ese individuo era un verdadero experto en esa situación, alguien de cuyas acciones pudiera deducirse un conocimiento superior, imagino que el resultado habría sido bastante diferente.

Lo mismo puede decirse de Robert Young, una persona que domina su oficio. Ha desarrollado una larga carrera con muchos éxitos en una actividad difícil. Pero sus conocimientos y sus técnicas son los de un actor, no los de un médico.

Si, al contemplar el famoso anuncio de café, nos concentramos en sus verdaderas credenciales, comprendemos en seguida que no debemos creerle más que a cualquier otro actor de éxito cuando afirma que el café de esa marca es bueno para la salud.

Sinceridad e hipocresía

Supongamos, sin embargo, que nos encontramos frente a una autoridad con respecto a la cual decidimos que es un experto competente. Antes de someternos a su influencia debemos plantearnos una segunda pregunta:

« ¿Qué grado de veracidad podemos suponerle al experto?»
En ocasiones las autoridades, aun las mejor informadas, no nos presentan su información con honradez. En consecuencia, tenemos que determinar su fiabilidad en cada situación, y casi siempre lo hacemos.

Nos dejamos convencer con mayor facilidad por los expertos que parecen imparciales que por los que ganan algo convenciéndonos (Eagly, Wood y Chaiken, 1978); este hecho se ha comprobado experimentalmente en todo el mundo (McGuinnies y Ward, 1980).

Cuando nos preguntamos si un experto tiene posibilidades de beneficiarse de nuestra sumisión estamos concediéndonos protección adicional contra la influencia automática.

Ni siquiera las autoridades reconocidas en determinado campo conseguirán que compartamos su opinión si no estamos convencidos de que sus mensajes reproducen fielmente la realidad.

Al preguntarnos a nosotros mismos por la fiabilidad de una autoridad, debemos tener en cuenta una táctica empleada a menudo por los profesionales de la sumisión para convencernos de su sinceridad: decir algo contrarío a los propios intereses.

Bien aplicado, es un recurso sutil y muy eficaz como muestra de honradez. Tal vez mencionen un pequeño defecto de su producto, pero se tratará siempre de un inconveniente de importancia secundaria, fácilmente superado por las considerables ventajas.

Al basar su veracidad en aspectos menores, los profesionales de la sumisión que usan este truco resultan más creíbles cuando destacan los aspectos importantes de su argumentación (Settle y Gorden, 1974).

He visto aplicar este planteamiento, con consecuencias devastadoras, en un marco que pocos de nosotros identificaríamos como un ambiente de sumisión: un restaurante. No es ningún secreto que, debido al bajo nivel de los salarios, los camareros deben complementar sus ingresos por medio de las propinas.

Dejando aparte la condición indispensable del buen servicio, los buenos camareros conocen algunos trucos para incrementar las propinas. También saben que, cuanto mayor sea la cuenta de un cliente, mayor será la cantidad de dinero que perciban como gratificación en condiciones normales.

Con respecto a estas dos circunstancias —el tamaño de la cuenta del cliente y el porcentaje de la misma que se deja como propina— los camareros suelen actuar como agentes de sumisión.

Con la esperanza de averiguar cómo actúan, solicité un puesto de camarero en varios restaurantes bastante caros.

Al carecer de experiencia, lo mejor que pude conseguir fue un puesto de ayudante de camarero que, como luego descubrí, me proporcionó un lugar estratégico para observar y analizar el proceso.

En seguida me di cuenta de algo que los demás empleados ya sabían: que el camarero con más éxito allí era Vincent; era el que conseguía que los clientes pidieran más y dejaran mayores propinas; el resto de los camareros quedaban muy por detrás de él en cuanto a ingresos semanales.

Por ello, empecé a alargarme en mis obligaciones alrededor de las mesas atendidas por Vincent para observar su estilo. Pronto comprendí que su estilo consistía en no tener uno solo, sino varios.

Contaba con un completo repertorio de actitudes y utilizaba la más adecuada a cada circunstancia. Cuando los clientes eran una familia se mostraba muy animada —hasta rozar incluso la mamarrachada— y repartía sus comentarios por igual entre los adultos y los niños.

Con las parejas jóvenes adoptaba un aire serio y un poco arrogante, con el propósito de intimidar al joven (que era a quien se dirigía exclusivamente) y hacerle gastar dinero con prodigalidad.

Si se trataba de un matrimonio maduro, conservaba el talante serio pero cambiaba la actitud de superioridad por una respetuosa atención a los dos miembros de la pareja. Cuando un cliente cenaba solo, Vincent se inclinaba por el estilo amistoso: cordial, locuaz y cálido.

El truco de aparentar que actuaba en contra de sus propios intereses lo reservaba Vincent para las cenas de grupos de más de ocho personas. Su técnica tenía tintes geniales. En el momento de anotar los platos elegidos por el primer comensal, generalmente una mujer, daba comienzo a su actuación.

Fuera cual fuera la elección del cliente, Vincent reaccionaba siempre de idéntica forma: fruncía el entrecejo, dejaba la mano suspendida sobre el bloc y, tras mirar de soslayo al jefe de comedor, se encorvaba sobre la mesa para decir, en tono de conspiración pero perfectamente audible por todos los comensales:

«Me temo que ese plato no está esta noche tan bien como es habitual. Permítame recomendarle estos otros.» (Vincent sugería entonces dos platos de la carta un poco menos caros que el elegido por el cliente.) «Están excelentes esta noche.»

Con esta sencilla maniobra, Vincent ponía en juego varios principios de influencia importantes. En primer lugar, aun los comensales que no aceptaban sus sugerencias pensaban que Vincent les había hecho un favor al ofrecerles información valiosa para elegir la cena.

Todos se sentían agradecidos y, en consecuencia, la regla de la reciprocidad actuaría a favor del camarero llegado al momento de fijar su gratificación. Además de elevar el porcentaje de su propina, la maniobra de Vincent lo colocaba en una posición favorable para aumentar el tamaño de la cuenta de esa cena.

Lo consolidaba como autoridad en los secretos de la casa; sin duda él sabía qué estaba bien y qué no lo estaba tanto esa noche. Finalmente —y es aquí donde interviene la apariencia de actuar contra los propios intereses— demostraba que era un informador fidedigno, puesto que recomendaba platos un poco menos caros que el elegido inicialmente.

Parecía que, en lugar de tratar de llenarse el bolsillo, se preocupaba sinceramente por los intereses de los clientes.

A juzgar por las apariencias, era una persona bien informada y honrada, combinación que le daba una enorme credibilidad. Vincent no tardaba en explotar las ventajas de su imagen.

Tan pronto como los comensales terminaban de elegir la comida, les decía: «Muy bien. ¿Me permiten que les sugiera un vino adecuado para los platos que han elegido?» Tuve ocasión de observar esta misma escena casi todas las noches y la reacción de los clientes era muy parecida: sonrisas y muestras generales de asentimiento.

Desde mi puesto de observación privilegiado podía incluso leer en sus rostros lo que pensaban. «Claro», parecían decir, «usted sabe qué es lo mejor y evidentemente está de nuestra parte.

Díganos lo que debemos tomar.» Con aire satisfecho, Vincent, que conocía muy bien la carta de vinos, respondía con una selección excelente (y bastante cara). Igual de convincente resultaba a la hora de elegir los postres.

Clientes que de otra forma no hubieran tomado postre o lo hubieran compartido con algún amigo, se decidían por una ración completa tras las encendidas descripciones que hacía Vincent de la tarta de la casa o el pastel de chocolate. Después de todo, ¿hay alguien más creíble que un consumado experto de sinceridad probada?

Combinando dos factores, reciprocidad y autoridad creíble, en una única y elegante maniobra, Vincent conseguía incrementar sustancialmente tanto el porcentaje de su propina como la base sobre la que se calculaba.

Los ingresos que conseguía con este truco eran considerables. Conviene señalar, sin embargo, que gran parte de esas sumas procedían de una aparente despreocupación por el beneficio personal. Aparentar que actuaba en contra de sus intereses financieros era una forma excelente de servir a esos intereses.[8]

En resumen, por tanto, cuando nos enfrentamos a un intento de influencia de la autoridad, lo mejor es que nos preguntemos qué pruebas reales, no simbólicas, existen de que la presunta autoridad sea un experto competente.

Aun cuando estemos convencidos de la autenticidad del experto, debemos poner asimismo en tela de juicio su fiabilidad para la situación de que se trate. En cuanto a este segundo aspecto, deben despertar nuestras sospechas los profesionales de la sumisión cuyas declaraciones son en apariencia contrarias a sus propios intereses.

[8] Esta misma estrategia puede emplearse también con buenos resultados en otras numerosas situaciones. Así, por ejemplo, en un trabajo experimental se descubrió que las cartas de recomendación enviadas a los directores de personal de algunas grandes empresas daban mejor resultado cuando contenían alguna observación poco lisonjera para el candidato, siempre en un contexto de comentarios concretos plenamente positivos (Knonse, 1983).

RESUMEN

O En el estudio de Milgram sobre la obediencia podemos ver pruebas de la fuerte presión que existe en nuestra sociedad para que accedamos a las peticiones de la autoridad.

En clara contradicción con sus preferencias personales, muchos individuos normales y con buena salud psíquica accedieron a infligir grados de dolores intensos y peligrosos a otras personas, porque así lo ordenaba una autoridad.

La fuerza de esta tendencia a obedecer a las autoridades legítimas procede de prácticas sistemáticas de socialización orientadas a inculcar en los miembros de la sociedad la idea de que tal obediencia es la conducta correcta.

Por otra parte, a menudo es adecuado seguir los dictados de las autoridades auténticas, puesto que se trata generalmente de individuos con elevados niveles de conocimientos, sabiduría y poder. Por estas razones, puede aparecer una deferencia irreflexiva hacia las autoridades como forma de atajo para la toma de decisiones.

O Cuando se reacciona a la autoridad de forma automática, existe la tendencia a hacerlo en respuesta más a los símbolos de la autoridad que a su esencia. Tres tipos de símbolos que han resultado eficaces en este aspecto en los trabajos experimentales son los títulos, la indumentaria y los coches.

En diversos estudios orientados a establecer la influencia de estos símbolos, los individuos que poseían alguno de ellos (aun en ausencia de cualquier otra credencial legitimadora) recibieron mayores muestras de deferencia u obediencia por parte de quienes les rodeaban.

Además, en todos los casos, los individuos que mostraron deferencia u obedecieron infravaloraban el efecto de la presión de la autoridad sobre su comportamiento.

O Podemos defendernos de los efectos perjudiciales de la influencia de la autoridad haciéndonos dos preguntas: Esta autoridad, ¿es realmente un experto? ¿Qué grado de veracidad podemos suponerle al experto?

La primera pregunta aparta nuestra atención de los símbolos y la dirige hacia las pruebas de la posición de autoridad. La segunda nos lleva a tener en cuenta, no sólo los conocimientos del experto sobre esa situación, sino también su fiabilidad.

Con respecto a esta segunda consideración, debemos estar alerta frente a la táctica de refuerzo de la confianza mediante la cual nuestro comunicante nos ofrece primero alguna información moderadamente negativa sobre sí mismo.

La persona que emplea esta estrategia crea una sensación de honradez que aumenta la credibilidad de la información posterior para los observadores.

CUESTIONARIO

¿Cuál es, en su opinión, la prueba más convincente ofrecida por Milgram de que la disposición de los sujetos de sus experimentos para hacer daño a otra persona es consecuencia de una fuerte tendencia a obedecer a la autoridad?

¿Qué relación existe entre estatura y posición social en nuestra sociedad? ¿Cuál cree usted que ha sido el camino para llegar a ella?

¿Qué sugieren distintas investigaciones sobre nuestra capacidad para identificar la presión de la autoridad en las acciones que emprendemos? Mencione alguna prueba que apoye su postura.

¿Cuáles son los tres símbolos de autoridad más influyentes, de acuerdo con la investigación expuesta en este capítulo? Partiendo de su propia experiencia, dé algunos ejemplos del funcionamiento observado por usted en al menos dos de estos símbolos.

Suponga que trabaja en una agencia de publicidad y le encargan crear un anuncio de televisión para un producto que tiene varias ventajas y un pequeño inconveniente.

Si pretendiera que los espectadores creyeran en esas ventajas, ¿mencionaría el inconveniente? Si lo mencionara, ¿lo haría al principio, hacia la mitad o al final del anuncio? Explique las razones de su elección.

CAPITULO SIETE

Escasez
Sólo unos pocos

La ciudad en que vivo, Mesa, forma parte del área metropolitana de Phoenix, capital del estado de Arizona. Tal vez sus características más notables sean su importante comunidad mormona —próxima por su tamaño a la de Salt Lake City, la mayor del mundo— y un descomunal templo de esta confesión que, rodeado de unos jardines muy cuidados, se encuentra en el centro de la ciudad.

Aunque había contemplado a menudo el edificio y su entorno desde cierta distancia, nunca me había interesado ese templo lo suficiente como para entrar en él, hasta que un día leí un artículo de prensa que hablaba de un sector especial del interior de las iglesias mormonas al que sólo tienen acceso los fieles; ni siquiera los catecúmenos pueden verlo.

Pero hay una excepción a esta regla: en los días inmediatos a la inauguración de un nuevo templo, personas ajenas a la comunidad mormona pueden visitar toda la estructura, incluso la zona habitualmente prohibida.

De acuerdo con la información del periódico, el templo de Mesa había sido restaurado recientemente y su renovación había sido tan amplia, que el edificio se consideraba nuevo de acuerdo con las normas de la iglesia mormona.

Por tanto, y sólo durante unos cuantos días, los visitantes no mormones podrían ver la zona del templo que tradicionalmente les está vedada. Recuerdo muy bien el efecto que me causó este artículo: inmediatamente decidí visitar la iglesia, pero cuando telefoneé a un amigo y le propuse que me acompañara, me di cuenta de algo que me hizo cambiar de opinión. Tras declinar la invitación, mi amigo me preguntó por qué estaba tan decidido a hacer esa visita.

Tuve que admitir que nunca antes me había atraído la idea de visitar un templo, que no buscaba respuesta a ninguna pregunta sobre la religión mormona, que no me interesaba la arquitectura religiosa en general y que no esperaba encontrar nada más espectacular o conmovedor que lo que podía ver en otras muchas iglesias de los alrededores.

Se hizo evidente a medida que hablaba que el especial atractivo del templo tenía una sola causa: si no veía en seguida la zona prohibida, nunca volvería a tener oportunidad de hacerlo. Algo que, en sí mismo, era de escaso interés para mí se convertía en una idea tentadora simplemente porque poco después ya no estaría a mi alcance.

CUANTO MENOS, MEJOR

A partir de mi primer encuentro con el principio de escasez —según el cual las oportunidades nos parecen más valiosas cuanto más lejos están de nuestro alcance— comencé a observar su influencia en muchos de mis actos.

Así, por ejemplo, tengo la costumbre de interrumpir cualquier conversación interesante cuando suena el teléfono, e ir a contestarlo. En estos casos, mi comunicante telefónico tiene una peculiaridad irresistible de la que carece la persona con la que estoy hablando: su inaccesibilidad potencial.

Si no atiendo la llamada, tal vez la pierda (con toda su información). No importa que esté enfrascado en una conversación muy interesante, mucho más de lo que es razonable esperar de una llamada telefónica.

Cada vez que suena el teléfono y no lo cojo, la interacción telefónica se hace menos recuperable. Por esa razón, y en ese momento, la prefiero a la otra conversación.

En los últimos tiempos he observado, sin embargo, que hay unas circunstancias concretas en las que puedo resistir fácilmente la diabólica atracción del sonido del teléfono: cuando tengo conectado el contestador automático.

En ese caso atiendo el teléfono o lo dejo sonar, según quiera interrumpir o no lo que esté haciendo. Abandono entonces mi condición de víctima del principio de escasez. Al hacer que mis comunicantes sigan siendo accesibles después de haber colgado, el contestador despoja a dicho principio de su esencia y de su dominio sobre mí.

No compré el aparato por esa razón, pero es el aspecto que ahora me resulta más satisfactorio.

Rarezas

No estoy ni mucho menos solo en esta debilidad. Casi todo el mundo es vulnerable de una u otra forma al principio de escasez. Tomemos como prueba el ejemplo de los estudiantes de la Universidad del Estado de Florida que en una encuesta, calificaron de insatisfactoria la comida de la cafetería del recinto.

Nueve días después habían cambiado de opinión, a juzgar por otra encuesta. Había ocurrido algo que les había hecho apreciar mucho más la comida de su cafetería.

Curiosamente, el acontecimiento que provocó este cambio de opinión nada tenía que ver con la calidad de la comida, que no se había alterado en absoluto, sino con su disponibilidad.

El día en que se hizo la segunda encuesta los estudiantes se habían enterado de que, como consecuencia de un incendio, no podrían comer en la cafetería durante las dos semanas siguientes (West, 1975).

Los coleccionistas de cualquier cosa, desde cromos hasta antigüedades, conocen muy bien la influencia determinante del principio de escasez sobre el valor de los objetos. En general, cuando algo escasea o empieza a escasear es más valioso.

Especialmente esclarecedor sobre la importancia de la escasez en el mercado de productos para coleccionistas es el fenómeno del «defecto precioso»: los objetos con alguna imperfección —un sello fuera de registro o una moneda con las dos caras iguales— son a veces los más valiosos.

Así, un sello en el que aparezca George Washington con tres ojos será incorrecto desde el punto de vista anatómico y poco atractivo desde el punto de vista estético, pero también muy codiciado. Nos encontramos ante una ironía que resulta instructiva: imperfecciones capaces de arruinar un objeto lo convierten en un bien valioso cuando entrañan una escasez perdurable.

Series limitadas

Dado el enorme poder del principio de escasez sobre el valor que asignamos a las cosas, es natural que los profesionales de la sumisión traten de usarlo en beneficio propio.

Tal vez la utilización más clara del principio de escasez sea la que se produce en la táctica de la «serie limitada», que consiste en informar a los clientes de que hay escasez de determinado producto y no se puede garantizar un suministro prolongado.

En la época en que, para estudiar las técnicas de sumisión, me infiltré en diversas organizaciones, vi en acción esta táctica en numerosas oportunidades: «No quedan más que cinco descapotables con este motor en todo el estado.

Y cuando se vendan, se acabó, porque ya no lo fabricamos.» «Es una de las dos únicas parcelas de esquina que quedan sin vender en toda la urbanización. La otra no les gustaría; /tiene una orientación muy mala.» «A lo mejor le interesa llevarse hoy más de una caja porque la producción se está reduciendo y no sabemos cuándo recibiremos más.»

Unas veces esta información era cierta y otras era completamente falsa. En todos los casos, sin embargo, el propósito era el mismo: convencer a los clientes de la escasez de un producto y hacer aumentar de inmediato el valor de éste a sus ojos.

Admito que, a mi pesar, llegué a sentir admiración hacia los profesionales que ponían en práctica este sencillo recurso en multitud de formas y estilos. La que más me impresionaba, sin embargo, era una peculiar versión que llevaba el planteamiento a su extremo y consistía en vender un artículo en su momento de máxima escasez: cuando aparentemente ya no se podía adquirir.

Es una táctica que aplicaban a la perfección en una tienda de electrodomésticos que conocí durante mis indagaciones y en la que del 30 al 50 por 100 de las existencias estaban siempre en liquidación.

Supongamos que una pareja que entrara en la tienda pareciera desde lejos moderadamente interesada en uno de los artículos que se liquidaban. Hay indicios de todo tipo que delatan ese interés: un examen del producto más detenido de lo normal, una ojeada a los folletos de instrucciones que lo acompañan, un cambio de impresiones frente al artículo, y todo ello sin ningún intento de pedir más información a un vendedor.

Tras observar a una de estas parejas, se acercaba un vendedor y decía: «Les veo interesados en este producto, y no me extraña; es un aparato excelente y tiene muy buen precio. Pero, por desgracia, se lo he vendido a otra pareja no hará ni veinte minutos. Y, si no me equivoco, era el último que nos quedaba.»

Los clientes muestran signos inconfundibles de decepción. Como ya no se puede conseguir, el artículo se vuelve de repente más atractivo. Es característico que uno de los miembros de la pareja pregunte si hay alguna posibilidad de que quede todavía algún ejemplar en el almacén o en otro sitio. «Bueno», admite el vendedor, «es posible, y con mucho gusto lo comprobaré.

Pero entonces, ¿debo entender que es éste el modelo que quieren ustedes y que si puedo conseguírselo a este precio se lo llevarán?» Aquí está lo genial de la técnica. De acuerdo con el principio de escasez, se pide a los clientes que se comprometan a comprar el producto cuando parece más difícil de conseguir y es, por tanto, más apetecible.

Muchos clientes acceden a comprar en ese momento de máxima vulnerabilidad. Así que, cuando el vendedor vuelve (como ocurre siempre) con la noticia de que ha encontrado el producto, lleva el bolígrafo y el cuaderno de pedidos en la mano.

Saber que el modelo deseado se puede conseguir con facilidad hace que pierda de nuevo su atractivo para algunos clientes (Sehwartz, 1984). Pero para entonces la transacción está ya muy avanzada y la mayor parte de la gente sigue adelante.

Los clientes mantienen la decisión de compra, adoptada y hecha pública en un momento muy temprano. Compran.

Plazos improrrogables

Relacionada con la técnica de la serie limitada está la táctica de la «fecha tope», en la cual se pone un límite de tiempo a la posibilidad que tiene el cliente de conseguir lo que le ofrece el profesional de la sumisión.

Como me ocurrió a mí con la zona sagrada del templo mormón, la gente se encuentra haciendo cosas que no le interesan demasiado, simplemente porque se agota el tiempo para hacerlas.

Algunos comerciantes avispados se benefician de esta tendencia estableciendo y dando a conocer fechas tope que despiertan el interés donde tal vez antes no existía. Son abundantes los ejemplos de este planteamiento en la publicidad de películas.

Hay una variante de la táctica de la fecha tope que goza del favor de algunos profesionales de lávenla directa de alta presión, porque fija un límite de tiempo muy próximo para la decisión definitiva: ahora mismo.

A menudo se les dice a los clientes que si no toman de inmediato la decisión de comprar, después tendrán que adquirir el producto a un precio más alto o no lo podrán adquirir de ninguna forma.

Puede ocurrir que un posible futuro miembro de un club deportivo o un probable comprador de un coche se entere de que el trato que le ofrece el vendedor es sólo para una vez; si el cliente sale del establecimiento ya no hay trato.

Una gran empresa de fotografía dedicada a los retratos infantiles recomienda a los padres que compren todas las fotografías de sus hijos que puedan, porque «por limitaciones de espacio, nos vemos obligados a quemar todos los retratos que no hemos vendido a las 24 horas.»

Algunos vendedores a domicilio dicen que su equipo sólo va a estar ese día en la zona donde vive el cliente; después desaparecerá, y con él la oportunidad de comprar su lote de revistas. En una red de venta a domicilio de aspiradoras en la que me infiltré, se instruía a los vendedores para que dijeran:

«Son tantas las personas a las que tengo que ver, que solo puedo visitar una vez a cada familia. Por las normas de la empresa, aunque usted decida más adelante que quiere este aparato, no podré volver por aquí para vendérselo.»

Por supuesto, carece de sentido; la empresa y sus representantes se dedican a la venta, y cualquier cliente que solicitara una segunda visita sería bien recibido. Como el director de ventas inculcaba a los vendedores en ciernes, el verdadero propósito de esas frases nada tiene que ver con una supuesta sobrecarga del programa de ventas.

Se trata de «impedir que los posibles compradores tengan tiempo de reflexionar sobre el trato y hacerles creer que más adelante no estará a su alcance, lo que les hace desearlo.»

REACTANCIA PSICOLÓGICA

Las pruebas son, por tanto, contundentes. La confianza de los profesionales de la sumisión en la escasez como arma de influencia es frecuente, generalizada, sistemática y variada.

Como siempre ocurre con las armas de influencia, podemos estar seguros de que el principio que interviene tiene un notable poder para dirigir las acciones humanas. En el caso del principio de escasez, ese poder procede de dos fuentes principales. La primera ya la conocemos.

Al igual que las demás armas de influencia, el principio de escasez explota nuestra debilidad por los atajos. Se trata también ahora de una debilidad inteligente. Puesto que sabemos que las cosas difíciles de conseguir suelen ser mejores que las fáciles, a menudo nos servimos de la disponibilidad de un producto como ayuda para juzgar su calidad de forma rápida y segura.

Por tanto, una de las razones de la fuerza del principio de escasez radica en que, al seguirlo, generalmente actuamos bien.[1] Además, hay una fuente de poder secundaria, de carácter exclusivo, en el principio de escasez: a medida que se reducen nuestras posibilidades perdemos libertades, y todos nos resistimos a que tal cosa ocurra.

Este deseo de conservar nuestras prerrogativas es la idea central de la teoría de la reactancia psicológica, desarrollada por el psicólogo Jack Brehm para explicar la respuesta humana a la reducción del control personal (J.W. Brehm, 1966; S. S. BrehmyJ. W. Brehm, 1981).

De acuerdo con ella, siempre que nuestra capacidad de libre elección se ve reducida o amenazada, la necesidad de conservar nuestras libertades nos hace desearlas (junto con los bienes y servicios que las acompañan) bastante más que antes.

En consecuencia, cuando la escasez —o cualquier otro factor— dificulta nuestro acceso a un producto, reaccionamos contra esa interferencia deseando el producto y tratando de conseguirlo con más fuerza que antes.

[1]*Sin ánimo de infravalorar las ventajas de este tipo de atajo o los riesgos a él asociados, debo señalar que dichas ventajas y riesgos son esencialmente los mismos que hemos analizado en los capítulos anteriores.*

Por tanto, no volveré sobre este tema a lo largo del presente capítulo, salvo para señalar aquí que la clave del buen uso del principio de escasez radica en distinguir la auténtica escasez, que aparece de forma natural, de la variedad prefabricada que fomentan determinados profesionales de la sumisión.

Estafado

Peter Kerr New York Times

NUEVA YORK.- Daniel Gulban no recuerda cómo desaparecieron todos sus ahorros. Recuerda la voz suave de un vendedor que le llamaba por teléfono.

Recuerda que soñaba con una fortuna en plata y petróleo. Pero este jubilado de 81 años sigue sin comprender cómo le convencieron los autores de la estafa para que les entregara 18.000 dólares.

«Sólo quería vivir mejor el tiempo que me quede», explica desde su domicilio en Holder (Florida). «Pero cuando descubrí la verdad perdí el apetito y no podía dormir. Adelgacé 15 kilos. Todavía no puedo creer que haya hecho una cosa así.»

Gulban fue víctima de una estafa en la que suelen intervenir decenas de vendedores que, apiñados en un pequeño despacho, telefonean todos los días a miles de clientes y tratan de embaucarles.

Son sociedades que estafan miles de millones de dólares al año a sus desprevenidos clientes, según el informe elaborado el año pasado por una comisión investigadora del Senado.

«Se sirven de una despampanante dirección de Wall Street, de mentiras y de engaños para conseguir que la gente invirtiera dinero en varios programas con títulos muy aparatosos», nos aclaró Robert Abrams, fiscal general del Estado de Nueva York, quien en los últimos cuatro años ha participado en más de una decena de procesos contra practicantes de esta modalidad de estafa.

«A algunas de las víctimas las convencen para que inviertan los ahorros de toda su vida.»

Orestes J. Mihaly, ayudante del fiscal de Nueva York encargado de la oficina de protección de los inversores, afirma que estas sociedades suelen actuar en tres etapas.

La primera, según Mihaly, es la «llamada de presentación», en la que un vendedor se identifica como representante de una sociedad con un nombre y una dirección impresionantes, y pregunta al posible cliente si está interesado en recibir la información que publica su empresa.

En la segunda llamada, siempre según Mihaly, hay más charla.

El vendedor, después de hablar de los enormes beneficios que se pueden conseguir, comunica al cliente que por el momento no es posible invertir. En la tercera llamada le ofrece ya una oportunidad de entrar en el negocio, siempre que se decida con la máxima urgencia.

«La idea es colocar una zanahoria delante del comprador y luego tirar de ella», en palabras de Mihaly.

«Se trata de encontrar a alguien que quiera comprar rápidamente, sin pensarlo demasiado.» A veces el vendedor parece estar sin aliento en la tercera llamada, y explica al cliente que es porque ha «salido corriendo del patio de operaciones.»

Con tácticas de este tipo convencieron a Gulban para quitarle los ahorros de toda su vida. En 1979 un desconocido le telefoneó una y otra vez hasta que le convenció de que enviara 1.756 dólares a Nueva York para comprar plata, cuenta Gulban.

Después de otra serie de llamadas, engatusado por el vendedor, mandó más de 6.000 dólares para comprar petróleo. Finalmente envió otros 9.740 dólares, pero sus beneficios nunca llegaron.

«Me hundieron», recuerda Gulban. «Yo no era codicioso, simplemente quería vivir mejor.» El anciano nunca recuperó sus pérdidas.

Figura 7.1
Nuevas formas de estafa
Durante la segunda y la tercera llamadas telefónicas se utilizó el principio de escasez para impulsar al señor Gulban a «comprar rápidamente, sin pensarlo demasiado.»

Por sencillo que pueda parecer el núcleo de la teoría, sus raíces tienen amplias ramificaciones en todo el entramado social. Del jardín de los amores de juventud a la selva de la revolución armada, es impresionante la cantidad de manifestaciones de la conducta humana que pueden explicarse siguiendo las derivaciones de la reactancia psicológica.

Antes de lanzarse a dicho análisis, sin embargo, sería útil saber cuándo aparece en las personas el deseo de luchar contra las restricciones a su libertad.

Los especialistas en psicología infantil han detectado la aparición de esta tendencia hacia los dos años de edad, época reconocida por los padres como especialmente problemática.

La mayoría de los padres afirman que es en torno a ese período cuando observan mayor rebeldía en sus hijos. Los niños de dos años se comportan como maestros del arte de la resistencia a la presión externa, sobre todo si procede de los padres:

Si les dicen una cosa, hacen lo contrario; si les dan un juguete, quieren otro; si los toman en brazos contra su voluntad, se revuelven para que los dejen en el suelo; si los dejan en el suelo contra su voluntad, se empeñan en que los lleven en brazos.

Un estudio realizado en Virginia reflejaba muy bien el estilo de esa edad terrible (S. S. Brehm y Weintraub, 1977). Un grupo de niños varones con un promedio de edad de 24 meses entraban, acompañados de sus madres, en una habitación en la que había dos juguetes igual de atractivos.

Los juguetes estaban colocados de forma que uno quedaba junto a una barrera de plástico transparente y el otro detrás de ella. Con algunos niños se utilizó una barrera de plástico de sólo 30 cm, que no constituía un obstáculo real para llegar al juguete, puesto que los niños podían alcanzarlo perfectamente por encima.

Con los demás se utilizó una barrera de 60 cm, que era imprescindible rodear para llegar al juguete. Los autores del experimento querían averiguar cuánto tardaban los pequeños en establecer contacto con los juguetes en estas condiciones. Los resultados fueron claros.

Cuando la barrera no tenía altura suficiente para impedir el acceso al juguete que había detrás, los niños no mostraban predilección por ninguno de los dos juguetes; en general, tardaban lo mismo en tocar el juguete que estaba detrás de la barrera que el que estaba junto a ella.

Cuando la altura de la barrera convertía a ésta en un verdadero obstáculo, sin embargo, los niños se dirigían directamente hacia el juguete más difícil de alcanzar y lo tocaban mucho antes que el otro. En conjunto, los niños del experimento manifestaron la respuesta clásica de esta terrible edad a una limitación de su libertad: una oposición terca y rotunda.[2]

¿Por qué surge a los dos años la reactancia psicológica? Tal vez la respuesta esté relacionada con un cambio esencial que la mayoría de los niños sufren alrededor de esa época.

Es entonces cuando se identifican a sí mismos como individuos. Dejan de considerarse simples extensiones del medio social para verse como seres identificables, singulares e independientes (Levine, 1983; Lewis y Brooks-Gunn, 1979; Mahler, Pine y Bergman, 1975).

El desarrollo de esta idea de autonomía lleva consigo de forma natural la idea de libertad. Un ser independiente tiene capacidad de elección; un niño que acaba de darse cuenta de que es así desea explorar el alcance de sus opciones.

Tal vez no debería sorprendernos ni alterarnos, por tanto, que los niños de dos años luchen constantemente contra nuestra voluntad. Acaban de adquirir una nueva y estimulante perspectiva de sí mismos; son seres humanos independientes.

Sus cabecitas se llenarán a partir de ahora de preguntas y respuestas sobre la elección, los derechos y el control. La tendencia a luchar por todas las libertades y contra todas las restricciones puede interpretarse corno una búsqueda de información.

Al someter a rigurosas pruebas los límites de su libertad (y, de paso, la paciencia de sus padres) los niños descubren qué parte de su mundo van a controlar y en cuál van a ser controlados. Como veremos más adelante, es una muestra de sabiduría por parte de los padres ofrecer coherencia en la información.

[2]En este estudio, las niñas de dos años no mostraron una respuesta de resistencia a la barrera más alta comparable a la de los niños.

Otro trabajo sugiere que este hecho no se debe a que las niñas no se opongan a los intentos de reducir su libertad; lo que ocurre, al parecer, es que las niñas reaccionan sobre todo a las limitaciones que imponen otras personas y en menor medida a las procedentes de barreras físicas.

Reactancia adulta: amor, armas y contaminación

Aunque la edad de dos años sea la época en que la reactancia psicológica es más perceptible, manifestamos una fuerte tendencia a reaccionar contra cualquier restricción de nuestra libertad a lo largo de toda la vida.

Sin embargo, hay otra época que destaca como período en el que esta tendencia adopta una forma especialmente díscola: la adolescencia. Al igual que los dos años, es una edad caracterizada por la aparición de un sentimiento de individualidad.

Los adolescentes abandonan el papel de niños, con todo el control por parte de los padres que lo acompaña, para pasar al de adultos, con todos los derechos y obligaciones consiguientes.

Nada tiene de asombroso que los adolescentes tiendan a concentrarse menos en las obligaciones que en los derechos que creen tener como adultos jóvenes.

Tampoco es extraño que la imposición de la autoridad paterna tradicional sea a menudo contraproducente en estos casos; los adolescentes lucharán con todos los medios a su alcance contra estos intentos de control.

Pocas situaciones ilustran mejor el carácter de bumerán de la presión paterna sobre el comportamiento de los adolescentes que el fenómeno que se conoce como «efecto Romeo y Julieta».

Como sabemos, Romeo Montesco y Julieta Capuleto son los personajes de Shakespeare que protagonizan una historia de amor trágico por la enemistad de sus respectivas familias.

Burlando todos los intentos paternos de mantenerlos separados, los jóvenes consiguen unirse para siempre con su trágico suicidio, manifestación última del libre albedrío.

La intensidad de los sentimientos y actos de la pareja ha sido siempre motivo de asombro y desconcierto para los espectadores de la obra. ¿Cómo puede desarrollarse con tanta rapidez una devoción tan desmesurada entre dos jóvenes? Un romántico diría que se trata de un raro y perfecto amor.

Un experto en ciencias sociales, sin embargo, destacaría el papel de la interferencia paterna y de la reactancia psicológica que puede producir. Tal vez la pasión de Romeo y Julieta no fuera en un principio tan arrolladora como para traspasar las grandes barreras levantadas por sus familias.

Es posible incluso que fuera la interposición de estas barreras lo que alimentara la pasión. Quién sabe si, *de* haber podido hacer los jóvenes su voluntad, hubiera llegado su arrebatada devoción más allá de un pasajero amor juvenil.

Puesto que se trata de personajes de ficción, las preguntas anteriores son hipotéticas y sus posibles respuestas, puramente especulativas. Sin embargo, es posible plantear preguntas similares sobre Romeos y Julietas de nuestros días, y responderlas con mayor seguridad.

¿Reaccionan las parejas a la interferencia paterna estrechando más sus relaciones y profundizando su amor? Según un estudio realizado con 140 parejas de adolescentes de Colorado, eso es precisamente lo que ocurre.

Los autores de la investigación observaron que, si bien la interferencia de los padres iba unida a ciertos problemas en la relación —los miembros de la pareja mostraban mayor espíritu crítico hacia el otro y encontraban en él más comportamientos negativos— dicha interferencia intensificaba también el amor de la pareja y su deseo de contraer matrimonio.

Cuando aumentaba la interferencia paterna a lo largo del estudio, se intensificaba también la experiencia del amor; cuando aquélla se debilitaba, los sentimientos amorosos perdían fuerza (Driscoll, Davis y Lipetz, 1972).[3]

A la edad de dos años y durante la adolescencia, por tanto, la reactancia psicológica recorre toda la superficie de la experiencia, siempre turbulenta y a punto de desbordarse.

La mayor parte del resto de nuestra vida el estanque de la energía de reactancia permanece tranquilo, sólo alterado por remolinos ocasionales.

Estas alteraciones se manifiestan en una amplia variedad de formas fascinantes, que interesan no sólo a quienes estudian el comportamiento humano, sino también a los legisladores y los políticos.

Podemos citar, a título de ejemplo, el extraño caso de Kennesaw (Georgia), ciudad en la que el 1 de junio de 1982 se aprobó una ley que obligaba a todos los adultos allí residentes a comprar un arma y munición, bajo pena de seis meses de cárcel y 200 dólares de multa.

Todas las características de esta ley la convierten en un objetivo idóneo de reactancia psicológica: la libertad que restringe es importante para la mayoría de los estadounidenses y tiene una larga tradición.

Además, la ley se aprobó por una diferencia mínima de votos. De acuerdo con la teoría de la reactancia, muy pocos de los 5.400 habitantes de la ciudad hubieran debido acatarla. Sin embargo, las informaciones de prensa dan fe de que a las tres o cuatro semanas de aprobarse la ley las ventas de armas de fuego en Kennesaw se habían —nunca mejor dicho— disparado.

[3]*La existencia del efecto Romeo y Julieta no debe interpretarse como una advertencia para los padres en el sentido de que acepten siempre las elecciones de sus hijos adolescentes en materia amorosa.*

Los neófitos en este difícil juego tienden a equivocarse, por lo que la orientación de un adulto con mayor perspectiva y experiencia les resultará beneficiosa.

A la hora de ofrecer esta orientación, los adultos deben tener en cuenta que los adolescentes, que se ven a sí mismos como adultos jóvenes, no responden bien a los intentos de control típicos de las relaciones entre padres e hijos.

Sobre todo en el decididamente adulto terreno de la elección de pareja, los medios de influencia serán mucho más efectivos que las formas tradicionales de control paterno (prohibiciones y castigos).

Aunque el caso de las familias Montesco y Capuleto sea un ejemplo extremo, las restricciones drásticas a una relación amorosa entre jóvenes sólo servirán para hacerla clandestina, tórrida y triste.

¿Cómo explicar esta aparente contradicción con el principio de reactancia? Para encontrar la respuesta hay que observar con mayor detenimiento a quienes compraron las armas en Kennesaw.

En las entrevistas con los propietarios de establecimientos de venta de armas se descubrió que los compradores de las mismas no residían en la ciudad, sino que eran visitantes, atraídos en muchos casos por la publicidad para comprar su primera arma en Kennesaw.

Donna Green, propietaria de una tienda que un periódico describía como «un autoservicio de armas de fuego», lo resumía así: «Hay mucha venta. Pero la mayoría de los compradores son gente de fuera.

Sólo hemos vendido una o dos armas a personas de aquí que querían cumplir la ley». Tras la aprobación de la ley, por tanto, la compra de armas era una actividad habitual en Kennesaw, pero no entre los supuestos afectados por la disposición; éstos, en su inmensa mayoría, la desobedecieron.

Sólo los individuos que no habían visto mermada su libertad en ese terreno por la ley se inclinaron a seguirla.

Una situación similar se dio, una década después y centenares de kilómetros al sur de Kennesaw, cuando, para proteger el medio ambiente, las autoridades del condado de Dade, en Miami (Florida), promulgaron una ordenanza que prohibía el uso — ¡y la tenencia!— de detergentes y productos de limpieza con fosfatos.

Un estudio que se realizó para determinar el impacto social de la medida puso de manifiesto dos reacciones paralelas por parte de los habitantes de Miami.

En primer lugar, y siguiendo lo que parece ser una tradición de Florida, muchos de ellos recurrieron al contrabando; formaron en ocasiones largas «caravanas de jabón» con amigos y vecinos para dirigirse a los condados cercanos y abastecerse de detergentes con fosfatos.

En seguida surgieron acaparadores y, en la fiebre obsesiva propia de tales situaciones, algunas familias se jactaban de tener detergente con fosfatos en cantidad suficiente para 20 años.

La segunda reacción a la ley fue más sutil y más generalizada que el premeditado desafío de los contrabandistas y los acaparadores. Acuciados por la tendencia a desear lo que ya no podían tener, la mayoría de los consumidores de

Miami terminaron considerando los detergentes con fosfatos mejores productos que antes.

En comparación con los habitantes de Tampa, no afectados por la ordenanza del condado de Dade, la población de Miami calificaba los detergentes con fosfatos como más suaves, más eficaces en agua fría, con mayor capacidad para blanquear y más enérgicos contra las manchas.

Tras la aprobación de la ley, llegaron incluso a creer que los detergentes con fosfatos se disolvían más fácilmente (Mazis, 1975; Mazis, Settle y Leslie, 1973).

Este tipo de respuesta, característico de los individuos que han perdido una libertad reconocida, es esencial para comprender cómo actúan en nosotros la reactancia psicológica y el principio de escasez.

Cuando nuestra libertad para tener algo está restringida, ese objeto se hace más inaccesible y experimentamos un incremento del deseo del mismo. Rara vez somos conscientes, sin embargo, de que la reactancia psicológica nos ha llevado a desear más el objeto; todo lo que sabemos es que lo deseamos.

Por consiguiente, para dotar de sentido a nuestro deseo, comenzamos a atribuir al objeto cualidades positivas que justifiquen aquél. Después de todo, es natural suponer que si uno se siente atraído hacia algo es por los méritos de ese objeto.

En el caso de la ley del condado de Dade —como en otros casos de implantación de restricciones a la disponibilidad de algo— se trata de una suposición errónea. Los detergentes con fosfatos no limpian, blanquean ni se disuelven mejor después de la prohibición que antes. Suponemos que es así porque nuestro deseo de usarlos es mayor.

Censura

La tendencia a desear lo que está prohibido y, en consecuencia, a suponer que es más valioso, no aparece únicamente con mercancías como el detergente. En realidad, es una tendencia que no se limita en absoluto a las mercancías; se extiende también a las restricciones de información.

En una época en la que la capacidad de adquirir, almacenar y gestionar información es, cada vez más, sinónimo de poder, es importante conocer nuestra reacción típica a los intentos de censura, o de imposición de restricciones de otro tipo, a nuestro acceso a la información.

Aunque existen muchos datos sobre nuestras reacciones a la observación de material potencialmente censurable —violencia en los medios de comunicación, pornografía, discursos políticos radicales— apenas hay pruebas de nuestras reacciones a la censura de dicho material.

Afortunadamente, los resultados de los escasos estudios realizados sobre la censura son coincidentes. De forma casi invariable, nuestra respuesta a la información prohibida es un mayor deseo de acceder a ella y una actitud más favorable hacia su contenido que antes de la prohibición (Ashmore, Ram-chandrayjones, 1971; Wicklundy Brehm, 1974; Worchely Arnold, 197.H; Worchel, Arnold y Baker, 1975).

Lo curioso de los efectos de la censura sobre quienes reciben la información no es que aumente su deseo de acceder a ella, reacción que parece natural, sino el hecho de que los destinatarios de la información crean más en ella, aunque ni siquiera la hayan recibido.

Así, por ejemplo, cuando los estudiantes de la Universidad de Carolina del Norte se enteraron de que se había prohibido una conferencia en contra de la existencia de dormitorios mixtos en el recinto universitario, aumentó su oposición a la idea de los dormitorios mixtos (Worchel, Arnold y Baker, 1975).

Sin siquiera haber oído el discurso, los estudiantes se pusieron a favor de sus argumentos. Ello plantea la inquietante posibilidad de que algún individuo especialmente sagaz, que mantenga una postura débil o impopular con respecto a un problema, consiga atraernos hacia ella haciendo que se produzcan restricciones a la difusión de su mensaje.

Resulta irónico que para personas así —miembros de grupos políticos marginales, por ejemplo— la estrategia más eficaz pueda ser, en lugar de dar publicidad a sus impopulares opiniones, conseguir que sean censuradas oficialmente y dar publicidad a este hecho.

Tal vez los autores de la Constitución de los Estados Unidos actuaron como consumados psicólogos sociales, al tiempo que como defensores incondicionales de los derechos civiles cuando redactaron la Primera Enmienda, disposición considerablemente permisiva con respecto a la libertad de expresión.

Al negarse a restringir la libertad de expresión, quizás redujeron al mínimo la posibilidad de que pudieran conseguir apoyo a nuevas ideas políticas por medio del irracional recurso de la reactancia psicológica.[4]

[4]Un estudio realizado por Heilman (1976) pone de manifiesto que la reactancia puede llevar a la gente a emprender acciones políticas que de otro modo no habría iniciado.

Los clientes de supermercados eran más proclives a firmar una petición a favor de la implantación de controles de precios de ámbito federal después de haber sido informados de que un alto funcionario federal se había opuesto al reparto de la petición.

Naturalmente, no son las ideas políticas las únicas susceptibles de sufrir restricciones. El acceso al material de contenido sexual está a menudo limitado.

Aunque no de forma tan llamativa como en las redadas policiales que se producen de vez en cuando en librerías y cines «para adultos», grupos de padres y de acción ciudadana ejercen presiones constantes para que se censure el contenido sexual del material educativo, desde los textos de educación e higiene sexual hasta los libros de las bibliotecas escolares.

Las dos partes enfrentadas parecen movidas por la mejor intención y los problemas que se discuten no son sencillos, puesto que afectan a cuestiones como la moralidad, el arte, el control de los padres sobre la escuela y las libertades que garantiza la Primera Enmienda.

Desde un punto de vista puramente psicológico, sin embargo, quienes están a favor de la censura estricta debieran examinar en detalle los resultados de un estudio realizado con estudiantes de la Universidad Purdue (Zellinger, Fromkin, Speller y Kohn, 1974).

Se mostraron a los jóvenes anuncios de una novela; el texto que los acompañaba advertía en la mitad de los casos: «Obra para adultos. No recomendable para menores de 21 años». El resto de los estudiantes no veía en los anuncios que hubiera restricciones de edad para leer la novela.

Cuando el encargado de la investigación pidió a los estudiantes que indicaran su impresión sobre el libro, se registraron las mismas reacciones que hemos visto con otras publicaciones: los que se habían enterado de la limitación de edad (1) tenían mayor deseo de leer la novela y (2) estaban más convencidos de que les iba a gustar que los que pensaban que no tenían restricciones para acceder al libro.

Podría aducirse que, aunque estos resultados sean ciertos para una pequeña muestra de universitarios interesados por el sexo, no serían aplicables a los estudiantes más jóvenes, en cuyos centros de enseñanza se está librando realmente la batalla de los programas de formación sexual.

Dos factores me hacen dudar de semejante argumento. En primer lugar, los expertos en psicología del desarrollo afirman que el deseo de enfrentarse al control de los adultos suele iniciarse en una fase temprana de la adolescencia, poco después de cumplir los 13 años.

Observadores menos cualificados en el aspecto científico han señalado también lo pronto que surgen estas fuertes tendencias oposicionistas. Shakespeare, según los estudiosos de su obra, dio a Romeo y Julieta las edades de 15 y 13 años, respectivamente.

En segundo lugar, el modelo de reacciones manifestado por los estudiantes de Purdue no es exclusivo, por lo que no puede atribuirse a un posible exceso de preocupación de los universitarios por el sexo.

Se trata de un modelo común a todas las restricciones impuestas desde fuera. Limitar el acceso al libro tuvo las mismas consecuencias que había tenido prohibir los detergentes con fosfatos en Florida o censurar un discurso en Carolina del Norte: aumentó el deseo del objeto prohibido y las impresiones favorables hacia él.

Quienes abogan por la supresión oficial del material de contenido sexual de los programas escolares tienen el propósito expreso de reducir la orientación de la sociedad, y especialmente de la juventud, hacia el erotismo.

A la luz del estudio realizado en Purdue, y en el contexto de todo el trabajo de investigación llevado a cabo sobre los efectos de la imposición de restricciones, surge la pregunta de si no se opondrá la censura oficial, como medio, a este fin.

De las investigaciones efectuadas se desprende que la censura tiende a incrementar el deseo de los estudiantes hacia el material de contenido sexual y, en consecuencia, a hacer que se vean a sí mismos como individuos aficionados ha dicho material.

Al hablar de *censura oficial,* generalmente pensamos en prohibiciones de material relacionado con la política o con el sexo explícito, pero hay otra forma frecuente de censura oficial en la que pensamos menos, probablemente porque se produce *a posteriori.*

En los juicios se presentan a menudo pruebas o testimonios que el juez considera inadmisibles, por lo que se advierte al jurado que no los tenga en cuenta. El juez podría considerarse en cierto modo un censor, aunque su forma de ejercer la censura es extraña.

No prohíbe la presentación de la información al jurado —sería tarde para ello— sino la utilización por parte de éste de dicha información. ¿Qué grado de eficacia tienen tales instrucciones en boca de un juez?

¿Es posible que, en los miembros del jurado que piensen que tienen derecho a analizar toda la información disponible, semejantes declaraciones despierten en realidad una reactancia psicológica que les lleve a tener más en cuenta las pruebas?

Éstas fueron algunas de las preguntas que se plantearon en un amplio proyecto de investigación sobre la práctica judicial llevado a cabo por la Escuela de Leyes de la Universidad de Chicago (Broeder, 1959).

Una de las razones del valor informativo de los resultados de este proyecto es que participaron en él individuos que realmente habían actuado como jurados en aquella época y accedieron a formar parte de los «jurados experimentales» organizados por los autores de la investigación.

Estos jurados escuchaban grabaciones de juicios que ya se habían celebrado y deliberaban como si tuvieran que resolver el caso. En el estudio que más nos interesa para nuestro análisis de la censura oficial, 30 jurados vieron el caso de una mujer que había resultado herida tras ser arrollada por el coche que conducía de forma imprudente el acusado.

El primer resultado del estudio no causó sorpresa alguna: cuando el conductor afirmaba que tenía seguro de responsabilidad civil, los miembros del jurado concedían a la víctima un promedio de 4.000 dólares más que cuando el acusado decía que no tenía seguro (37.000 y 33.000 dólares, respectivamente).

Por tanto, como siempre han sospechado las compañías de seguros, los jurados establecen sumas más cuantiosas para las víctimas cuando es una compañía de seguros la responsable de pagar.

El segundo resultado del estudio fue, sin embargo, muy curioso. Si el conductor decía que estaba asegurado y el juez establecía que esa prueba era inadmisible, indicando al jurado que no la tuviera en cuenta, su instrucción tenía un efecto bumerán y elevaba la compensación media a 46.000 dólares.

Es decir, cuando algunos jurados se enteraban de que el conductor estaba asegurado, elevaban la indemnización por daños y perjuicios en 4.000 dólares. Cuando a otros jurados se les comunicaba oficialmente que no debían utilizar la información, la usaban aún más y elevaban la indemnización en 13.000 dólares.

Parece, portante, que incluso la censura oficial y justificada de un tribunal acarrea problemas al censor. Reaccionamos a la restricción de información, en este como en otros campos, dando más valor a la información prohibida (véanse más datos en Wolf y Montgomery, 1977).

Saber que valoramos la información restringida nos permite aplicar el principio de escasez a dominios que rebasan el de los bienes materiales. Este principio actúa asimismo sobre los mensajes, las comunicaciones y el conocimiento.

Ello nos da perspectiva suficiente para ver que no es necesario que la información esté censurada para que le demos más valor; basta con que sea escasa. De acuerdo con el principio de escasez, encontraremos una información más convincente si pensamos que no podemos conseguirla en otro sitio.

Esta idea de que la información exclusiva es más convincente constituye el eje del pensamiento de dos psicólogos, Timothy Brock y Howard Fromkin, quienes han desarrollado una «teoría de la mercancía» para el análisis de la persuasión (Brock, 1968; Fromkin y Brock, 1971).

La demostración más clara que conozco de la teoría de Brock y Fromkin procede de un pequeño experimento realizado por uno de mis alumnos (Knishinsky, 1982). Se trataba de un estudiante y, al mismo tiempo, un brillante hombre de negocios; era propietario de una empresa de importación de carne y había empezado un curso avanzado de marketing.

Después de una charla en mi despacho sobre la escasez y exclusividad de la información, decidió hacer un estudio apoyándose en su personal de ventas. Los clientes de su empresa —compradores de supermercados y otros establecimientos de venta al por menor— recibían la llamada habitual de un vendedor que planteaba su oferta de tres posibles formas.

A un grupo de clientes se les hacía la presentación de ventas habitual antes de tomarles los pedidos. A otro grupo se le hacía la presentación habitual y se le informaba de que en los próximos meses era probable que hubiera escasez de carne de importación.

Al tercer grupo se le hacía saber, además de todo lo anterior, que la información sobre la escasez de suministro no era de dominio público; procedía, según se afirmaba, de ciertos contactos exclusivos de la empresa.[5]

Con ello, los destinatarios de esta última presentación de ventas se enteraron de que no sólo era limitada la disponibilidad del producto, sino que también lo eran las noticias con ella relacionadas.

Los resultados del experimento no se hicieron esperar; al poco tiempo los vendedores empezaron a urgir al propietario para que comprara más carne, porque las existencias no eran suficientes para atender todos los pedidos que se estaban recibiendo.

Los clientes a los que se había informado de la futura escasez de carne compraron dos veces más que los que habían sido objeto de la presentación de ventas habitual. Pero la verdadera explosión de las ventas se produjo entre los clientes que se habían enterado de la inminencia de la escasez mediante la información «exclusiva». Compraron seis veces más que los clientes del primer grupo.

Al parecer, el hecho de que las noticias sobre la escasez fueran, a su vez, escasas, las hizo especialmente convincentes.

CONDICIONES ÓPTIMAS

A semejanza de las demás armas de influencia, el principio de escasez es más eficaz en unas ocasiones que en otras. Un importante problema práctico es, por tanto, averiguar cuándo actúa mejor sobre nosotros la escasez.

Mucho se puede aprender de un experimento ideado por el psicólogo social Stephen Worchel y sus colaboradores (Worchel, Lee y Adewole, 1975).

El procedimiento básico empleado por Worchel y su equipo de investigación fue muy sencillo: a los participantes en un estudio sobre preferencias del consumidor se les daba una galleta de chocolate de una caja y se les pedía que la probaran y puntuaran su calidad.

Para la mitad de los calificadores, la caja contenía 10 galletas; para la otra mitad sólo contenía dos. Como era de prever teniendo en cuenta el principio de escasez, la galleta de la caja de dos recibía calificaciones más favorables que la de la caja de 10.

Las galletas más escasas se consideraban más apetecibles para volver a consumirlas, más atractivas como producto y más caras que las más abundantes, a pesar de ser idénticas.

[5]*Por motivos éticos, la información que se daba a los clientes era siempre cierta. Estaba a punto de escasear realmente la carne de importación y esta información había llegado a la empresa a través de fuentes exclusivas.*

Aunque estos resultados suponen una confirmación bastante notable del principio de escasez, no nos dicen nada que no supiéramos ya. Nuevamente vemos que los productos menos accesibles son los que más se desean y se valoran.

La verdadera importancia del estudio anterior procede de dos elementos nuevos. Analicémoslos por separado para prestar a cada uno la atención que merece.

La escasez recién instaurada

El primero de estos resultados destacables entraña una pequeña variación en el desarrollo del experimento. En lugar de calificar las galletas en condiciones constantes de escasez, a algunos participantes se les entregaba una caja con 10 galletas que era luego sustituida por otra con dos; de esta forma, veían reducirse drásticamente su provisión de galletas aun antes de haberlas probado.

Otros participantes, por el contrario, sólo tuvieron acceso desde el principio a la provisión escasa, puesto que el número de galletas contenidas en las cajas se redujo para ellos siempre a dos.

Con este procedimiento, los autores de la investigación buscaban respuesta a una pregunta sobre los tipos de escasez: ¿Valoramos más las cosas a las que recientemente hemos perdido el acceso o las cosas que siempre han sido escasas?

En el experimento de las galletas la respuesta fue contundente: el paso de la abundancia a la escasez produjo una reacción decididamente más favorable a las galletas que la escasez constante.

Aunque éste fue el resultado para todos los aspectos calificados, se hizo más evidente en el coste que los participantes calcularon para el paquete de medio kilo de galletas (61 centavos en el primer caso y 51 en el segundo).

La idea de que la escasez recién instaurada es la forma más poderosa es aplicable a situaciones que rebasan con mucho los límites del estudio de las galletas. Así, por ejemplo, los expertos en ciencias sociales han establecido que tal escasez es una causa importante de desórdenes y violencia política.

Tal vez el defensor más destacado de esta postura sea James C. Davies (1962, 1969), quien afirma que la probabilidad de que se produzca una revolución es máxima cuando a un período de mejora de las condiciones económicas y sociales sigue un retroceso brusco y acusado de esas mismas condiciones.

Así pues, no son los tradicionalmente más oprimidos —que han llegado a considerar sus privaciones como parte del orden natural de las cosas— quienes tienen mayor tendencia a revelarse. Es más probable que los revolucionarios sean, por el contrario, quienes han podido probar, siquiera sea brevemente, una vida mejor.

Cuando las mejoras sociales y económicas que han conocido y esperado se colocan súbitamente fuera de su alcance, las desean más que nunca y a menudo llegan a levantarse con violencia para alcanzarlas.

Davis ha recopilado pruebas en apoyo de su tesis en toda una serie de revoluciones, revueltas y guerras civiles, entre ellas las revoluciones francesa, rusa y egipcia, y algunos de los levantamientos ocurridos en los Estados Unidos: la rebelión de Dorr, la Guerra de Secesión y los disturbios raciales de la década de 1960.

En todos los casos, una época de creciente bienestar precedió a una rápida sucesión de reveses que desencadenaron la violencia. Los conflictos raciales que agitaron las ciudades estadounidenses a mediados de la década de 1960 son un ejemplo que vivimos muchos de nosotros.

No era raro oír aquellos días una pregunta: ¿Por qué ahora? No parecía que tuviera sentido que entre sus 300 años de historia, la mayor parte de ellos transcurridos en la esclavitud y el resto con grandes privaciones, los negros estadounidenses hubieran elegido una década de progreso social para rebelarse.

Como señala Davis, las dos décadas que siguieron al comienzo de la segunda Guerra Mundial habían supuesto incluso espectaculares avances políticos y económicos para la población negra.

En 1940 existían rígidas restricciones legales para los negros en campos como la vivienda, el transporte y la educación; además, aunque la educación fuera la misma, el promedio de ingresos de las familias negras era sólo un poco más de la mitad del correspondiente a las familias blancas.

Quince años después habían cambiado muchas cosas; la legislación federal había suprimido por inaceptables los intentos formales e informales de segregación de los negros en el marco de la enseñanza, el uso de los lugares públicos, la vivienda y el empleo.

También se habían efectuado avances en el terreno económico; los ingresos de las familias negras habían pasado del 56 al 80 por 100 de los de las familias blancas de un nivel educativo equivalente.

Pero, de acuerdo con el análisis que hace Davis de las condiciones sociales, este rápido progreso quedó bloqueado por una serie de acontecimientos que agriaron el marcado optimismo de los años anteriores.

En primer lugar, se comprobó que era mucho más fácil llevar a efecto los cambios políticos y legales que los sociales. A pesar de todas las leyes progresistas promulgadas en las décadas de 1940 y 1950, los negros veían que en la mayoría de los barrios, profesiones y escuelas se practicaba la segregación racial.

De esta forma, las victorias en Washington se vivían como derrotas en la propia casa. Así, por ejemplo, durante los cuatro años siguientes a la sentencia dictada por el Tribunal Supremo en 1954 sobre integración en todas las escuelas públicas, los negros fueron objeto de 530 actos violentos (intimidación directa de los niños y de sus padres, bombas e incendios) encaminados a impedir la integración escolar.

Esta violencia hizo que se percibiera otra forma de retroceso en el progreso de la población negra. Por primera vez desde mucho antes del inicio de la segunda Guerra Mundial, época en que se producía un promedio de 78 linchamientos al año, los negros tuvieron que preocuparse por la más elemental seguridad para sus familias.

La nueva violencia no se limitaba, por otra parte, al campo de la educación. A las pacíficas manifestaciones por los derechos civiles que se realizaban en la época se enfrentaban a menudo grupos antagónicos, aparte de la policía.

Se produjo además otro tipo de retroceso, relacionado esta vez con la capacidad adquisitiva. En 1962 los ingresos de las familias negras descendieron hasta situarse en el 74 por 100 de los de las familias blancas de niveles educativos semejantes.

Siguiendo a Davis, el aspecto más esclarecedor no es que esta cifra supusiera un aumento a largo plazo de la prosperidad con respecto a los niveles anteriores a la guerra, sino que se representaba un declive a corto plazo en relación con el equilibrio de mediados de la década de 1950.

En 1963 se produjeron los disturbios de Birmingham (Alabama), a los que sucedieron numerosas manifestaciones cada vez más violentas que culminaron con los graves levantamientos de Watts, Newark y Detroit.

De acuerdo con un claro modelo histórico de revolución, los negros estadounidenses estuvieron más dispuestos a rebelarse cuando se interrumpió en cierta medida su sostenido progreso que antes de que éste se iniciara.

Se trata de un modelo muy instructivo para futuros gobernantes: es más peligroso conceder libertades de forma transitoria que no concederlas nunca.

El problema para un gobierno que pretenda mejorar la situación política y económica de un grupo tradicionalmente oprimido es que, al hacerlo, instaura libertades que antes no existían para dicho grupo. Si estas libertades recién establecidas se restringen, las terribles consecuencias no se harán esperar.

Esta lección puede aplicarse tanto a la política de un país como a la de una familia. Los padres que conceden privilegios o establecen normas de forma errática invitan a la rebelión, al instaurar sin darse cuenta libertades para los hijos.

Un padre que prohíbe comer caramelos entre horas sólo algunas veces da a su hijo libertad para tomar dulces. Imponer la norma se convertirá entonces en un problema mucho más difícil y explosivo, porque el niño no carecerá simplemente de un derecho que nunca ha tenido, sino que perderá uno adquirido.

Como hemos visto al hablar de las libertades políticas y también en el estudio de las galletas de chocolate, consideramos un objeto más apetecible cuando acaba de ponerse fuera de nuestro alcance que cuando siempre ha sido escaso.

No debe sorprendernos, por tanto, que las investigaciones demuestren que son los padres que imponen la disciplina de manera incongruente los que suelen tener hijos rebeldes (Lytton, 1979; M. J. Rosenthal, Ni y Robertson, 1959) .[6]

La lucha por los recursos escasos

Volvamos al experimento de las galletas para observar otro aspecto de nuestra forma de reaccionar a la escasez. Ya hemos visto en los resultados del estudio que las galletas recibían mejores puntuaciones cuando eran escasas que cuando abundaban, y que las que acababan de convertirse en escasas alcanzaban aún mejores calificaciones.

Pero, dentro de este último grupo, determinadas galletas obtuvieron la puntuación máxima: las que escaseaban como consecuencia de la demanda de las mismas.

[6]*Para evitar este problema, no es necesario que los padres se conviertan en rígidos guardianes de las normas.*

Así, por ejemplo, a un niño que no coma en casa se le puede dar una golosina antes de cenar, porque con ello no se transgrede la norma de no comer dulces entre horas ni, en consecuencia, se establece una libertad de carácter general.

Las dificultades surgen cuando a un niño se le hace esa concesión de manera caprichosa unos días sí y otros no, sin razones que lo justifiquen. Son este tipo de arbitrariedades las que pueden fomentar falsas libertades y provocar la rebeldía.

Recordemos que a los participantes en el experimento con los que se estudiaba la escasez recién instaurada se les entregaba una caja con 10 galletas y luego se les cambiaba por otra que contenía sólo dos.

Pero el procedimiento empleado no fue el mismo en todos los casos. A unos participantes se les dijo que había que utilizar algunas de sus galletas para cubrir la demanda que se había producido en el curso del estudio.

A otro grupo de participantes se les informó de que se reducía su número de galletas porque el encargado del experimento se había confundido al entregarles la primera caja.

Como se demostró en los resultados, cuando las galletas escaseaban por la demanda social generada durante el proceso, los participantes las apreciaban más que cuando la escasez se debía a un error.

Las galletas que eran escasas por la demanda social fueron las calificadas como más apetecibles de todo el estudio.

Este resultado subraya la importancia de la competencia cuando se persiguen recursos escasos. No es sólo que deseemos más un mismo objeto cuando éste es escaso, sino que nuestro deseo es máximo cuando hay competencia por conseguirlo. La publicidad trata a menudo de sacar partido de esta tendencia nuestra.

Algunos anuncios destacan que la demanda popular de un producto es tan grande, que tenemos que apresurarnos a comprarlo; no es raro que se produzcan aglomeraciones ante las puertas de los grandes almacenes el primer día de rebajas, ni que un enjambre de manos vacíe en pocos minutos una estantería de determinado producto en un supermercado.

Hay algo más que la simple noción de sanción social detrás de todo ello: se trata de que no sólo un producto es bueno porque otras personas lo crean así, sino de que además entramos en competencia directa con ellas para conseguirlo.

La sensación de estar compitiendo por unos recursos escasos tiene una considerable capacidad de motivación. La aparición de un rival despierta el ardor de los amantes indiferentes; en consecuencia, es a menudo por razones estratégicas por lo que un componente de una pareja da a conocer (o inventa) las atenciones de una nueva conquista.

A los vendedores se les enseña a utilizar este mismo juego con los compradores indecisos.

Así, por ejemplo, un corredor de fincas que esté intentando vender una casa a un cliente algo remiso puede llamarle para comunicarle que otro posible comprador ha visto la casa, está interesado en ella y ha concertado una cita al día siguiente para hablar de las condiciones.

Cuando es completamente imaginario, a este nuevo cliente se le suele describir como alguien de fuera con mucho dinero: «un inversor de otro estado que compra por motivos fiscales» o «un médico que se traslada desde otra ciudad» son dos de las posibilidades más frecuentes.

Es una táctica que en ocasiones permite obtener espléndidos resultados. La idea de ser desplazado por un rival convierte en entusiasmo las vacilaciones de muchos compradores.

El deseo de poseer algo que está en disputa tiene un aspecto casi físico. Los asiduos de las ventas de liquidación y las rebajas afirman que son situaciones que les afectan emocionalmente.

Acosados por una nube de competidores, se abren paso entre ellos y luchan por mercancías que en otras circunstancias no merecerían su atención

Su comportamiento recuerda al «frenesí por la comida» de algunos grupos de animales, que consiste en una ingestión desmedida e indiscriminada de alimentos.

Los pescadores aprovechan este fenómeno arrojando abundante cebo a grandes bancos de determinado pescado. La superficie del agua se convierte enseguida en un hervidero de aletas y bocas que luchan encarnizadamente por la comida.

Los pescadores, para ahorrar tiempo y dinero, lanzan al agua sedales sin cebo, pues los enloquecidos peces muerden con ferocidad todo lo que encuentran, aunque se trate de anzuelos desnudos.

Hay un notable paralelismo en los métodos que emplean pescadores y grandes almacenes con el fin de desencadenar una competencia feroz entre sus presas. Los pescadores esparcen carnada para atraer a los peces.

Con propósitos similares, los grandes almacenes hacen durante las rebajas unas cuantas ofertas especialmente buenas en determinados artículos que anuncian con profusión.

Si el cebo —en cualquiera de sus formas— surte efecto, aparece enseguida una multitud que se lanza con avidez sobre él. En su precipitación, el grupo queda cegado por los aspectos belicosos de la situación.

Seres humanos y peces pierden de vista lo que quieren, y luchan por cualquier cosa que esté en disputa. Tal vez el atún que da coletazos sobre la cubierta de un barco sin otra cosa en la boca que un anzuelo desnudo sienta la misma perplejidad que la persona que vuelve de las rebajas cargado de objetos inútiles y sin valor.

Para que no creamos que la fiebre de competir por los recursos escasos es exclusiva de formas de vida elementales, como los atunes o los habituales de las rebajas, analizaremos lo que hay detrás de una importante decisión de compra adoptada en 1973 por Barry Diller, subdirector de programas de gran audiencia de American Broadcasting Company.

Este directivo acordó pagar 3,3 millones de dólares por una sola proyección televisiva de la película *La aventura del Poseidón.* Se trataba de una cifra que excedía en mucho el precio más alto pagado hasta entonces por emitir por televisión una sola vez una película: los dos millones que se pagaron por *Patton.*

El precio era tan exorbitante que ABC calculaba que perdería un millón de dólares con la emisión. Como el subdirector de programas especiales de NBC, Bill Storke, declaró en aquellos días: «No hay forma de que recuperen su dinero; es imposible».

¿Por qué aceptó un hombre de negocios astuto y experimentado como Diller un trato que iba a producir unas pérdidas de un millón de dólares. Es posible que la respuesta esté en otra peculiaridad de la venta: era la primera vez que se ofrecía una película en subasta pública a las cadenas de televisión.

Nunca antes se habían visto forzadas las tres grandes empresas del medio a luchar de esta forma por un recurso escaso. La novedad de la subasta fue idea de Irwin Allen, flamante productor de la película, y del subdirector de 20th Century-Fox, William Self, quienes seguramente se quedaron extasiados con los resultados.

¿Cómo podemos asegurarnos de que fue la subasta y no la explosiva calidad de la propia película lo que provocó su espectacular precio de venta?

Los comentarios de los participantes en la subasta constituyen una prueba contundente. Se produjo en primer lugar una declaración del vencedor, Barry Diller, en la que señaló cuál sería la actuación de su cadena en el futuro.

En un tono que tenía mucho de rabia contenida, afirmó: «Con respecto a su política para el futuro, ABC ha decidido que nunca más participará en una subasta.»

Todavía más instructivas resultan las observaciones del rival de Diller, Robert Wood, en aquel momento director de CBS-TV, quien estuvo a punto de perder la cabeza y superar las pujas de sus competidores de ABC y NBC:

Al principio fuimos muy sensatos. Calculamos el precio de la película teniendo en cuenta lo que podía producirnos y le añadimos cierta cantidad para cubrir la explotación.

Pero entonces comenzó la puja. ABC la abrió con dos millones, yo subí a 2,4 y ABC llegó a 2,8. Nos dejamos arrastrar por la situación.

Como si hubiera perdido la cabeza, seguí pujando y llegué a 3,2. Entonces hubo un momento en que me dije: "Y si consigo llevarme la película, ¿qué demonios voy a hacer con ella?" Cuando finalmente ABC superó mi oferta, sentí un gran alivio.
Ha sido muy instructivo. (MacKenzie, 1974)

Según Bob MacKenzie, autor de la entrevista, Wood dijo esta última frase sonriendo. Podemos estar seguros de que no le sucedía lo mismo a Barry Diller cuando pronunció su «nunca más». Es indudable que los dos habían aprendido algo de lo ocurrido.

Pero no era posible que ambos sonrieran porque a uno de ellos la lección le había costado un millón de dólares. Por fortuna, nosotros tendremos que pagar un precio infinitamente inferior por extraer algunas conclusiones de este caso.

Hay que señalar que el hombre que sonreía era el que no había ganado el codiciado premio. En general, cuando al volver las aguas a su cauce vemos a los perdedores actuar y hablar como ganadores (y a la inversa) debemos desconfiar de las condiciones que provocaron el desbordamiento; en este caso, la lucha abierta por un recurso escaso.

Como comprobaron los ejecutivos de televisión, es aconsejable extremar la cautela siempre que nos encontremos ante la diabólica combinación de escasez y rivalidad.

MECANISMOS DE DEFENSA

Es relativamente fácil estar prevenido frente a las presiones de la escasez, pero es bastante más difícil actuar en consecuencia. Gran parte del problema radica en que nuestra reacción típica a la escasez reduce nuestra capacidad para pensar.

Cuando vemos que algo que deseamos se aleja de nuestro alcance nos ponemos nerviosos. Sobre todo en los casos en que se produce una competencia directa, se nos sube la sangre a la cabeza, nos obcecamos y nos dejamos llevar por las emociones.

A medida que avanza esta corriente visceral, retrocede nuestro lado racional y cognitivo. Es difícil pensar y actuar con calma en medio de un arrebato. Como comentaba Robert Wood, director de CBS-TV, tras su personal aventura del *Poseidón:* «Te obsesionas con el asunto y te dejas llevar. Tiras la lógica por la ventana» (MacKenzie, 1974).

Así pues, no es suficiente conocer las causas y consecuencias de las presiones de la escasez para estar protegido frente a ellas, porque el conocimiento es un proceso cognitivo y, como tal, queda anulado por la reacción emocional a dichas presiones.

Es probable que ésta sea una de las razones de la enorme eficacia que muestran en general las tácticas basadas en el principio de escasez. Cuando se aplican correctamente, entorpecen la acción de nuestra primera línea de defensa contra el comportamiento estúpido: el análisis detenido de la situación.



Figura 7.2
Competitividad contagiosa
En la sección de vajillas de Harrod's, los famosos almacenes londinenses se produce una lucha encarnizada por las mejores ofertas durante las rebajas de verano.

Si, puesto que nos obcecamos, no podemos confiar en que nuestro conocimiento del principio de escasez nos haga comportarnos con la necesaria cautela, ¿a qué podemos recurrir? Tal vez debamos utilizar, en el mejor estilo jujitsu, el propio arrebato como indicación fundamental.

De esta forma, aprovecharemos la fuerza de nuestro enemigo. En lugar de confiar en un análisis frío y meditado de la situación, podríamos tomar como señal de alerta la propia sacudida visceral.

Si aprendemos a observar cómo se intensifica nuestro arrebato en una situación de sumisión, podremos utilizar esta experiencia para detectar posibles tácticas basadas en el principio de escasez y actuar con cautela.

Supongamos que conseguimos usar la intensificación de nuestro arrebato como señal que nos indica que debemos calmarnos y tener cuidado. ¿Hay algún otro dato que nos sirva de ayuda para tomar una decisión correcta ante la escasez?

Después de todo, saber que debemos tener cuidado no nos da ninguna pista sobre la dirección en que debemos movernos; nos ofrece simplemente el marco para tomar una decisión bien meditada.

Por fortuna, existe información en que basar nuestras decisiones sobre los bienes escasos. Procede, una vez más, del experimento con galletas que ya conocemos; sus autores descubrieron algo sobre la escasez que resulta extraño pero parece cierto:

Aunque las galletas que más escaseaban fueron calificadas como más apetecibles, su sabor no se consideró mejor que el de las más abundantes. Por tanto, a pesar de la mayor avidez que la escasez originaba (los participantes dijeron que desearían tener más de las galletas escasas y que pagarían más por ellas), esta circunstancia no influyó en el sabor de las galletas.

Podemos afirmar, por tanto, que lo importante no es disfrutar de un bien escaso, sino poseerlo. Es esencial no olvidar esta distinción. Siempre que nos encontremos ante un producto en torno al cual existan presiones de escasez, debemos preguntarnos por qué lo deseamos.

Si la respuesta es que lo deseamos por las ventajas sociales, económicas o psicológicas que proporciona poseer una rareza, estupendo; las presiones de escasez nos darán una indicación de cuánto queremos pagar para conseguirlo: cuanto menos asequible sea, más valioso resultará para nosotros.

Sin embargo, muy a menudo no deseamos una cosa por el puro placer de poseerla, sino por su valor utilitario; la queremos para comérnosla, bebérnosla, escucharla, conducirla o usarla de alguna otra forma.

En estos casos es esencial recordar que los productos escasos no saben, suenan, se conducen ni funcionan mejor porque sean difíciles de conseguir. Aunque el razonamiento anterior es muy sencillo, a menudo se nos escapa ante la capacidad para incrementar el deseo que tienen, por su propia naturaleza, los productos escasos. Citaré un ejemplo muy cercano a mí.

Mi hermano Richard se mantuvo mientras estuvo en la universidad recurriendo a una táctica que sacaba un excelente partido de la tendencia de la mayoría de la gente a olvidar ese sencillo razonamiento.

Tan eficaz era su truco, que sólo tenía que trabajar unas horas durante el fin de semana para mantenerse, y podía dedicar el resto del tiempo a sus estudios.

Richard vendía coches, pero no en una tienda. Compraba un par de coches usados a particulares a través de los anuncios del periódico un fin de semana y, con sólo poner agua y jabón, los vendía con un buen beneficio, también a través del periódico, el fin de semana siguiente.

Para esta actividad necesitaba tres cosas. En primer lugar, tenía que saber lo suficiente de coches como para comprar los que se ofrecían por el límite inferior de cotización y se podían vender legítimamente a un precio más alto.

En segundo lugar, una vez que conseguía el coche, tenía que saber cómo escribir un anuncio que despertara el interés del comprador. Por último, cuando se presentaba el comprador, tenía que saber cómo utilizar el principio de escasez para generar un deseo del coche tal vez mayor que el que merecía el vehículo. Richard sabía hacer las tres cosas, pero aquí sólo analizaremos su habilidad para la tercera.

Publicaba el anuncio del coche que había comprado el fin de semana anterior en el periódico del domingo. Como conocía la forma de escribir buenos anuncios, generalmente recibía un montón de llamadas de posibles compradores el domingo por la mañana.

A todos los que estaban lo suficientemente interesados como para querer ver el coche les daba cita para una hora; la misma para todos. Así, si eran seis personas, las citaba a todas, por ejemplo, a las dos de la tarde. Este pequeño recurso de la cita simultánea preparaba el camino para la sumisión posterior, al crear una atmósfera de competencia por un recurso limitado.

Lo habitual era que el primer posible comprador en llegar iniciara un detenido examen del coche y manifestara el comportamiento convencional en esas circunstancias: señalaba todas las deficiencias del vehículo y preguntaba si el precio era negociable.

La psicología de la situación cambiaba radicalmente, sin embargo, cuando aparecía el segundo comprador. Las posibilidades de adquirir el coche se reducían de repente para cada uno de los compradores por la presencia del otro.

El que había llegado primero, alimentando de forma inadvertida la rivalidad, hacía valer a menudo su derecho a ser atendido antes: «Ya llevo aquí unos minutos». Si él no decía nada, Richard se encargaba de hacerlo.

Dirigiéndose al segundo comprador, explicaba: «Perdone, pero este señor ha llegado antes que usted. ¿Le importaría esperar un momento junto a la casa hasta que termine de mostrarle *el* coche? Luego, si él no se decide o no lo quiere, se lo mostraré a usted.»

Richard cuenta que era posible ver cómo se dibujaba la inquietud en la cara del primer comprador. Su pausada valoración de los pros y los contras del coche se convertía de repente en apresuramiento por tomar una decisión rápida —ahora o nunca— en relación con un recurso disputado.

Si no se decidía a comprar el coche —al precio fijado por Richard— en unos minutos, lo perdería definitivamente; se quedaría con él aquel recién llegado que estaba allí, esperando. El segundo comprador también estaba inquieto por la combinación de rivalidad y limitación de la oferta.

Daba cortos paseos a cierta distancia, tratando visiblemente de llegar hasta el codiciado montón de hierro, ahora más apetecible. Si el primer comprador citado por Richard para las dos no se decidía a comprar el coche o tardaba demasiado en hacerlo, allí estaba el segundo para sustituirle.

Si estas condiciones no bastaban para asegurarse una decisión de compra favorable de manera inmediata, la trampa quedaría firmemente cerrada cuando entrara en escena el tercer citado para las dos. Según Richard, el primer posible cliente era casi siempre incapaz de soportar tanta acumulación de competencia.

Ponía fin a la presión enseguida aceptando el precio fijado por Richard o desapareciendo. En este último caso, el segundo comprador aprovechaba la oportunidad de comprar, porque a su sensación de alivio se unía un nuevo sentimiento de rivalidad hacia aquel recién llegado que estaba allí, esperando.

Todos los compradores que contribuyeron a la formación universitaria de mi hermano fueron incapaces de darse cuenta de un hecho fundamental relacionado con su compra: el acuciante deseo que los llevaba a comprar tenía muy poco que ver con las bondades del coche. Y esta incapacidad se debía a dos razones.

En primer lugar, la situación que Richard preparaba les producía una reacción emocional que les impedía pensar con claridad.

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, nunca se paraban a considerar que el principal motivo por el que querían el coche era para usarlo, y no simplemente para tenerlo.

Las presiones de competencia por un recurso escaso que aplicaba Richard afectaban sólo a su deseo de poseer el coche, no al valor de éste con respecto al motivo real que tenían para quererlo.

Cuando nos sintamos acosados por la presión de la escasez en una situación de sumisión, debemos escalonar nuestra respuesta en dos etapas.

Tan pronto como notemos que nos invade el arrebato emocional que produce la influencia de la escasez, debemos tomar nota de ello y parar en seco. No hay lugar para las reacciones de pánico y obcecación en una decisión acertada que afecte a la sumisión.

Es necesario que nos tranquilicemos y recuperemos una perspectiva racional. Una vez que lo hayamos conseguido, podremos pasar a la segunda etapa y preguntarnos a nosotros mismos por qué queremos el objeto de que se trate.

Si la respuesta es que lo queremos fundamentalmente para tenerlo, debemos utilizar entonces su accesibilidad como ayuda para calcular cuánto queremos gastar en él.

Pero si la respuesta es que lo queremos sobre todo por su función (es decir, queremos algo bueno de conducir, comer o beber), tenemos que recordar que un producto cumple su función igual de bien cuando escasea que cuando es muy abundante.

No debemos olvidar, sencillamente, que las galletas no tienen mejor sabor por ser escasas.

RESUMEN

O De acuerdo con el principio de escasez, consideramos más valiosas las oportunidades que son menos accesibles. La explotación de este principio está presente en técnicas de sumisión tales como las series limitadas y los plazos improrrogables; quienes las practican tratan de convencernos de que el acceso a lo que ellos ofrecen tiene limitaciones de cantidad o de tiempo.

O El principio de escasez se sostiene por dos razones. En primer lugar, dado que es típico que las cosas más difíciles de conseguir sean más valiosas, la accesibilidad de un producto o experiencia puede actuar como un atajo que nos indique su calidad.

En segundo lugar, cuando las cosas se vuelven menos accesibles perdemos libertad. Según la teoría de la reactancia psicológica, respondemos a la pérdida de libertad aumentando nuestro deseo de tenerla (junto con los bienes y servicios que la acompañan).

O Como factor de motivación, la reactancia psicológica está presente a lo largo de la mayor parte de nuestra vida. Sin embargo, es especialmente evidente en dos épocas: a los dos años y durante la adolescencia.

Ambas etapas se caracterizan por la aparición de un sentimiento de individualidad que sitúa en primer plano cuestiones como el control, los derechos y la libertad. En consecuencia, los niños de dos años y los adolescentes son especialmente sensibles a las restricciones.

O Además de afectar al valor que damos a los bienes materiales, el principio de escasez actúa también sobre nuestra forma de valorar la información. En diversos trabajos de investigación se ha puesto de manifiesto que el hecho de limitar el acceso a un mensaje estimula el deseo de recibirlo y predispone en su favor.

Este último resultado —que la información restringida sea más persuasiva— es el que parece más interesante. En el caso de la censura se produce dicho efecto aunque no se haya recibido el mensaje. Cuando el mensaje sí se recibe, tiene una mayor efectividad si la información que lo compone se considera exclusiva.

O El principio de escasez tiende a cumplirse sobre todo en dos circunstancias que lo potencian. En primer lugar, los productos escasos aumentan de valor cuando su escasez es reciente.

Es decir, valoramos más las cosas a las que se ha restringido el acceso recientemente que las que siempre han estado restringidas. En segundo lugar, nos atraen más los recursos escasos cuando tenemos que competir con otros para conseguirlos.

O Es difícil inmunizarse con métodos cognitivos contra la presión de la escasez, porque su capacidad para desatar emociones entorpece el pensamiento. Como mecanismo de defensa, debemos estar alerta a los arrebatos de obcecación en las situaciones en que interviene la escasez.

Una vez alertados, podemos poner los medios para tranquilizarnos y valorar la oportunidad de acuerdo con lo que queremos de ella.

CUESTIONARIO

¿Qué relación existe entre el principio de escasez y la teoría de la reactancia psicológica de Brehm?

¿Por qué son la adolescencia y la edad de dos años las épocas de mayor sensibilidad a los efectos de la reactancia?

¿Cómo explicaría la psicología social la muerte de Romeo y Julieta, los populares personajes de Shakespeare?

¿Cuáles son las reacciones que manifiestan habitualmente los destinatarios potenciales de una información prohibida?

¿Qué muestra el estudio realizado con galletas de chocolate por Worchel, Lee y Adewole (1975) en cuanto a las circunstancias que potencian los efectos del principio de escasez?

Durante las vacaciones de Navidad de 1983 y 1 984, el juguete más codiciado en los Estados Unidos fue la muñeca Cabbage Patch Kid, por lo reducido de las existencias. Aplicando sus conocimientos sobre el principio de escasez, explique por qué hubo gente que pagó hasta 900 dólares en una subasta para conseguir una muñeca que sólo costaba 23 en las tiendas.

CAPÍTULO OCHO

Influencia instantánea
Consentimiento primitivo
Para una era automática

En la década de 1960 había un programa de televisión bastante conocido que presentaba un individuo llamado Joe Pine y se realizaba en California.

Era un programa de entrevistas caracterizado por el estilo incisivo y cáustico que mostraba el presentador con sus invitados, en su mayoría artistas dispuestos a llamar la atención a cualquier precio, aspirantes a celebridades y representantes de organizaciones políticas o sociales marginales.

La mordacidad de Joe Pine era el medio para conseguir que los invitados se enzarzaran en fuertes discusiones, hicieran confesiones embarazosas y, en general, quedaran en ridículo.

No era raro que Pine presentara a un entrevistado e inmediatamente se lanzara a un ataque furibundo de sus creencias, su talento o su aspecto. Algunos afirmaban que la acritud de Pine se debía, en parte, a que la amputación de una de sus piernas le había amargado para siempre; otros decían que era aficionado al insulto por temperamento.

Una noche participó como invitado en el programa el músico de rock Frank Zappa. En aquella época no era todavía muy frecuente el pelo largo en los chicos y resultaba polémico. Tan pronto como Zappa fue presentado se produjo el siguiente diálogo:

PINE. —Por su pelo largo, se podría pensar que es usted una chica.
ZAPPA. —Por su pata de palo, se podría pensar que es usted una mesa.

AUTOMATISMO PRIMITIVO

Aparte de contener una de mis humoradas favoritas, el diálogo entre Pine y Zappa ilustra un tema fundamental de este libro: cuando tomamos una decisión sobre alguien o sobre algo, muy a menudo no hacemos uso de toda la información pertinente de que disponemos.

Utilizamos, por el contrario, sólo una parte muy representativa del total. Aunque un elemento aislado de la información nos oriente, en general, de forma adecuada, es indudable que puede llevarnos a cometer errores estúpidos que, hábilmente aprovechados por alguien, en el mejor de los casos nos dejarán en ridículo.

Al mismo tiempo, a lo largo de este libro se ha presentado otro tema paralelo que contribuye a complicar el problema: a pesar de la proclividad a adoptar decisiones estúpidas que acompaña a la confianza en sólo uno de los elementos de información disponibles, el ritmo de la vida moderna nos exige utilizar a menudo ese atajo.

Recordemos cómo en el Capítulo 1 comparábamos dicho atajo con la respuesta automática propia de los animales inferiores, cuyos complejos modelos de comportamiento pueden desencadenarse con la presencia de un estímulo aislado: un piar característico, un tono de rojo en las plumas del pecho o una secuencia determinada de destellos de luz.

La razón por la que estos animales tienen que confiar a menudo en estímulos aislados como los mencionados es su limitada capacidad mental. Sus reducidos cerebros no pueden registrar y procesar toda la información importante que proporciona el entorno. Por tanto, estas especies han desarrollado una especial sensibilidad hacia determinados aspectos de la información.

Dado que los elementos de información seleccionados bastan para indicar en condiciones normales la respuesta correcta, el sistema suele ser muy eficiente:

Siempre que una pava oye el piar característico de los pollos de su especie, despliega el comportamiento maternal correspondiente de una forma mecánica que deja intacta gran parte de la limitada capacidad de su cerebro para hacer frente al resto de las situaciones y elecciones con que se encuentra.

Naturalmente, nosotros tenemos unos mecanismos cerebrales mucho más eficaces que los que poseen los pavos o cualquier otro animal. Nuestra capacidad para tener en cuenta una multitud de datos y tomar, en consonancia con ellos, una decisión acertada no tiene parangón.

Esta ventaja sobre otras especies en cuanto al tratamiento de la información nos ha ayudado a convertirnos en la forma de vida dominante en el planeta.

Pero nuestra capacidad también tiene limitaciones: en aras de la eficiencia, nos vemos obligados a cambiar a veces el lento, complejo y exhaustivo proceso de toma de decisiones por un tipo de respuesta más automático y primitivo, basado en un solo dato.

Así, por ejemplo, a la hora de decidir si accedemos o no a una petición, nos fijamos a menudo en uno solo de los elementos de información que proporciona la situación.

En capítulos anteriores hemos recorrido algunos de los elementos aislados de información a los que más recurrimos para tomar decisiones relacionadas con la sumisión. Son las guías más populares por ser las más fiables, las que normalmente nos indican la opción correcta.

Es ésta la razón de que empleemos factores como la reciprocidad, la coherencia, la sanción social, la simpatía, la autoridad y la escasez, con tanta frecuencia y de forma tan automática a la hora de tomar decisiones relacionadas con la sumisión.

Cada uno de estos factores ofrece una indicación muy fiable de cuándo es mejor que digamos que sí en lugar de decir que no. Tendemos a usar estas indicaciones aisladas cuando carecemos de ganas, tiempo, energía o recursos cognitivos para emprender un análisis completo de la situación.

Cuando tenemos prisa o nos sentimos agobiados, inseguros, indiferentes, distraídos o cansados, preferimos no considerar toda la información a nuestro alcance. Al tomar decisiones en estas circunstancias, a menudo recurrimos a la actitud, bastante primitiva pero necesaria, de considerar un solo elemento de demostración.[1]

Todo ello da lugar a un desconcertante panorama: con el mismo aparato mental que hemos construido nuestra supremacía planetaria como especie, hemos creado también un entorno tan complejo, acelerado y sobrecargado de información, que cada vez tenemos que enfrentarnos a él más como los animales a los que hace tanto tiempo superamos.

AUTOMATISMO MODERNO

John Stuart Mili, economista, pensador político y filósofo de la ciencia británico, murió hace poco más de un siglo. El año de su muerte (1873) es importante porque se dice que Stuart Mili fue el último hombre que conoció todo lo que se podía conocer del mundo.

[1]Para más datos sobre esta limitación de la percepción y las decisiones, véanse Hcrkowitz y Buck (1967), Cohén (1978), Easterbrook (1959), Hockey y Hamilton (1070), Reinan (1987), Kruglanski y Freund (1983), Mackworth (1965), Milgram (1970), Miller y cols. (1976), Moore y cols. (1976), Scammon (1977) y Tversky y Kahneman (1974). Sipress



Figura 8.1
Abstención por exceso de opciones

Tener demasiadas posibilidades puede resultar agotador.

Pensar hoy que alguien pueda abarcar todo lo que se conoce es absurdo. Después de siglos de lenta acumulación, el conocimiento humano ha entrado en una era de expansión monstruosa y crecimiento exponencial.

La mayor parte de la información del mundo actual no tiene más de 15 años de antigüedad (West, 1981). Se dice que en ciertos campos de la ciencia (la física, por ejemplo) se duplican los conocimientos cada ocho años (Grane, 1972).

La explosión de información científica no se ha circunscrito a materias insondables como la química molecular o la física cuántica, sino que abarca dominios del conocimiento ordinario en los que tenemos que esforzarnos por mantenernos al día: salud, desarrollo infantil, nutrición, etc.

Por otra parte, es probable que este rápido crecimiento se mantenga, puesto que el 90 por 100 de los científicos que han existido a lo largo de toda la historia del mundo viven y trabajan en nuestros días.

Dejando a un lado el impresionante avance de la ciencia, las cosas están cambiando con rapidez también en el ámbito de la vida cotidiana.

En su libro Future Shock (1970), Alvin Toffler aportaba documentación preliminar sobre el inaudito y acelerado ritmo de la vida diaria moderna: viajamos más y a mayor velocidad; cambiamos de residencia más a menudo, y las casas se construyen y derriban más de prisa.

Conocemos a más gente y mantenemos relaciones más breves; en los supermercados, concesionarios de automóviles y centros comerciales nos encontramos con toda una serie de opciones en cuanto a modelos y productos que no existían el año pasado y probablemente habrán desaparecido el próximo. Novedad, transitoriedad, diversidad y aceleración son las notas características de la existencia civilizada.

Esta avalancha de información y opciones se hace posible por el florecimiento del progreso técnico. Ocupan la primera línea los avances en nuestra capacidad para recoger, almacenar, recuperar y transmitir información.

Al principio sólo se beneficiaban de estos progresos grandes organizaciones como los organismos oficiales o las empresas importantes. De esta forma, podía decir Walter Wristow, presidente de Citicorp, hablando de su empresa: «Hemos organizado una base de datos mundial capaz de informar de casi todo en casi todo el mundo.»[2]

Con los posteriores avances de las comunicaciones y la tecnología informática se ha puesto al alcance de muchos ciudadanos el acceso a estas asombrosas cantidades de información. Los sistemas de televisión por satélite y por cable constituyen una de las rutas de dicha información hacia los hogares.

La otra ruta importante es el ordenador personal. Norman Macrae profetizaba en 1972 desde las páginas de The Economist:

La perspectiva es que estamos entrando en una época en la que cualquiera, desde la terminal de ordenador de su laboratorio, oficina, o casa, podrá examinar toneladas de información procedente de enormes bancos de datos, con una capacidad de concentración y de cálculo que será decenas de miles de veces superior a la que tuvo nunca el cerebro humano, ni siquiera el del propio Einstein.

Sólo una década más tarde, el semanario Time demostraba que el futuro pronosticado por Macrae había llegado, al elegir a una máquina, el ordenador personal, como Hombre del Año.

Los redactores de Time defendieron su elección remitiéndose a la locura de compra de ordenadores que se había desatado y afirmando: «Estados Unidos [y], a más largo plazo, el resto del mundo, no volverán a ser los mismos.»

La visión de Macrae está haciéndose realidad ahora. Millones de individuos «cualquiera» se sientan ante ordenadores con capacidad para ofrecer y analizar datos suficientes como para enterrar a Einstein. [2]Citado en *The Information Society*, documental de PBS-TV. Productor, Marc Porat.

LOS ATAJOS DEBEN SER SAGRADOS

Dado que la tecnología evoluciona mucho más deprisa que nosotros, lo más probable es que nuestra capacidad natural de tratamiento de la información sea cada vez más inadecuada para manejar la abundancia de cambios, opciones y retos que caracterizan a la vida moderna.

Con una frecuencia cada vez mayor nos vemos en la misma situación que los animales dotados de un aparato mental inadecuado para hacer frente a la complejidad y riqueza del entorno.

Pero, a diferencia de los animales inferiores, cuya capacidad cognitiva ha sido siempre relativamente deficiente, nosotros hemos creado nuestra propia deficiencia al construir un mundo radicalmente más complejo.

Las consecuencias de esta deficiencia, nueva para nosotros, son las mismas que han actuado siempre sobre los animales inferiores. A la hora de tomar decisiones, cada vez disfrutaremos menos del lujo de un análisis ponderado de toda la situación y nos concentraremos más en un elemento aislado, casi siempre fiable, de la misma.

Cuando los elementos aislados a que nos referimos son realmente fiables, nada tiene de malo en sí mismo el atajo de concentrar la atención en un dato concreto y responder automáticamente a él.

El problema surge cuando algo hace que las indicaciones habitualmente fiables nos desorienten y nos lleven a acciones equivocadas. Como hemos visto, es lo que ocurre a veces con las argucias de determinados profesionales de la sumisión, que tratan de aprovecharse de la naturaleza irreflexiva y mecánica de la respuesta abreviada.

Si, como parece, la frecuencia de esta forma de respuesta aumenta al acelerarse el ritmo de vida, podemos estar seguros de que se incrementará asimismo la frecuencia de fraudes basados en ella.

¿Qué podemos hacer ante la prevista intensificación del ataque contra nuestro sistema de atajos? Más que una acción evasiva, recomendaría un enérgico contraataque; sin embargo, hay que hacer algunas salvedades.

Los profesionales de la sumisión que se atienen a las reglas del juego limpio con la respuesta automática no son el enemigo; son, por el contrario, aliados nuestros en un proceso de intercambio eficiente y adaptativo.

El verdadero objetivo de la contraofensiva son sólo los individuos que falsifican, simulan y desfiguran las pruebas que desencadenan de forma natural nuestras respuestas abreviadas.

Tomemos un ejemplo del que tal vez sea el atajo que más usamos. De acuerdo con el principio de sanción social, a menudo decidimos hacer lo que hacen otras personas como nosotros. Es algo absolutamente razonable, puesto que las acciones populares en ciertas situaciones suelen ser también prácticas y acertadas.

Así, un anunciante que, sin recurrir a estadísticas engañosas, informe de que determinada marca de pasta de dientes es la que más se vende, nos habrá ofrecido pruebas valiosas de la calidad del producto y una probabilidad de que nos guste. Puesto que compramos pasta de dientes, tal vez confiemos en ese dato aislado, la popularidad, para decidirnos a probar esa marca.

Es muy probable que esta estrategia nos oriente bien y muy poco probable que nos ocasione perjuicios, y además conservaremos todas nuestras energías cognitivas para hacer frente al resto de nuestro entorno, cada vez más sobrecargado de información y de decisiones. El anunciante que nos permite usar esta eficaz estrategia es, más que nuestro antagonista, nuestro socio colaborador.

Todo cambia, sin embargo, cuando un profesional de la sumisión trata de conseguir una respuesta automática ofreciéndonos una señal falsa para desencadenarla.

El enemigo son los anunciantes que intentan crear una imagen de popularidad para una marca de pasta de dientes mediante, por ejemplo, una serie de «testimonios espontáneos» proporcionados por un plantel de actores que elogian el producto disfrazados de gente de la calle.

En este caso, y debido a la falsificación de las pruebas de popularidad, se está abusando de nosotros, del principio de sanción social y de nuestra respuesta automática a él.

En uno de los capítulos anteriores recomendaba no comprar ningún producto que se anunciara mediante falsos «testimonios espontáneos» y proponía que enviáramos a su fabricante cartas detallando nuestras razones y sugiriéndole que cambiara de agencia de publicidad.

Recomendaba asimismo extender esta actitud agresiva a cualquier situación en la que un profesional de la sumisión use de forma indebida el principio de sanción social (o cualquier otra arma de influencia). Debemos negarnos a ver los programas de televisión en los que se utilizan risas enlatadas.

Si observamos que un camarero, al comenzar su turno, pone uno o dos billetes en el bote de las propinas, debemos pagarle el precio exacto de la consumición.

Si, después de hacer cola para entrar en una discoteca, descubrimos por el sitio que hay libre que lo único que se pretende con la espera es ofrecer a los transeúntes falsas pruebas de la popularidad del local, debemos marcharnos inmediatamente e informar de nuestros motivos a quienes todavía estén en la cola.

En pocas palabras, debemos estar dispuestos a emplear el boicot, la amenaza, la discusión, la censura, el ataque verbal, casi cualquier medio, para desquitarnos.

No me considero belicoso por naturaleza, pero defiendo activamente acciones beligerantes como las mencionadas, porque en cierto modo estoy en guerra con los explotadores, que somos todos.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que no es la búsqueda del beneficio la causa de las hostilidades; ése es un móvil que, en mayor o menor medida, compartimos todos.

La verdadera traición, lo que no podemos tolerar, son los intentos de obtener beneficio que ponen en peligro la Habilidad de nuestros atajos. La complejidad de la vida cotidiana en nuestros días nos obliga a tener atajos fiables, buenas reglas empíricas. Ya no son lujos, sino auténticas necesidades, más vitales cuanto más se acelera nuestro ritmo.

Por esta razón, debemos tomar represalias siempre que veamos que alguien traiciona una de nuestras reglas empíricas para obtener beneficio. Queremos que esas reglas tengan la mayor eficacia posible.

A medida que su adecuación a dicho fin vaya siendo socavada por las argucias de los oportunistas, las usaremos menos y perderemos capacidad para afrontar con eficiencia nuestra carga diaria de decisiones. No podemos consentir que eso ocurra. Es demasiado lo que nos jugamos.

RESUMEN

O La vida moderna es distinta de la de cualquier época pasada. Como consecuencia de los notables avances tecnológicos, hay un florecimiento de la información, se amplían las opciones y las alternativas, y los conocimientos se expanden.

Ante esta avalancha de cambios y opciones, hemos tenido que buscar formas de adaptarnos. Y una de las adaptaciones fundamentales es la que hemos realizado en la toma de decisiones.

Aunque todos deseamos que nuestras decisiones sean lo más meditadas y ponderadas posibles, los cambios y la aceleración de la vida moderna no nos ofrecen habitualmente condiciones adecuadas para analizar todas las ventajas e inconvenientes de cada caso.

Nos vemos obligados a recurrir cada vez con mayor frecuencia a un planteamiento abreviado, en el cual la decisión de acceder (aceptar, creer o comprar) se adopta a partir de un solo elemento de la información, generalmente fiable.

Los más fiables y, en consecuencia, los más populares de estos desencadenantes aislados de la sumisión son los que se describen en este libro: compromisos, oportunidades de corresponder, actitud de las personas semejantes a nosotros, sentimientos de simpatía o amistad, instrucciones de autoridades y conciencia de escasez.

O Dada la tendencia cada vez más acusada a la sobrecarga cognitiva en nuestra sociedad, es de prever un incremento proporcional de la frecuencia de decisiones tomadas mediante atajos.

Los profesionales de la sumisión que incluyen en sus solicitudes alguno de estos desencadenantes de la influencia son los que tienen mayor probabilidad de éxito.

El uso de dichos desencadenantes no es necesariamente una forma de explotación. Se convierte en ello cuando el desencadenante no es una característica natural de la situación, sino un elemento falsificado por el profesional de la sumisión.

Con el fin de conservar los beneficios de la respuesta abreviada, es importante que nos opongamos a esta falsificación con todos los medios a nuestro alcance.

CUESTIONARIO

Elija tres de las armas de influencia que se describen en este libro.

Analice, para cada una de ellas, cómo puede usarse para favorecer la sumisión de una manera que considere abusiva y de otra que no se lo parezca.

Para cada una de las tres armas de influencia que haya elegido, describa cómo se defendería de una utilización abusiva contra usted. Explique las tres cosas más importantes que haya aprendido en este libro sobre el proceso de influencia.