ROBERT CIALDINI

PRÉ-SUASION

LE POUVOIR DE
L'INFLUENCE
COMMENCE
AVANT
QU'ON AIT PRONONCÉ
LE PREMIER MOT

FIRST
Editions

TABLA DE CONTENIDO

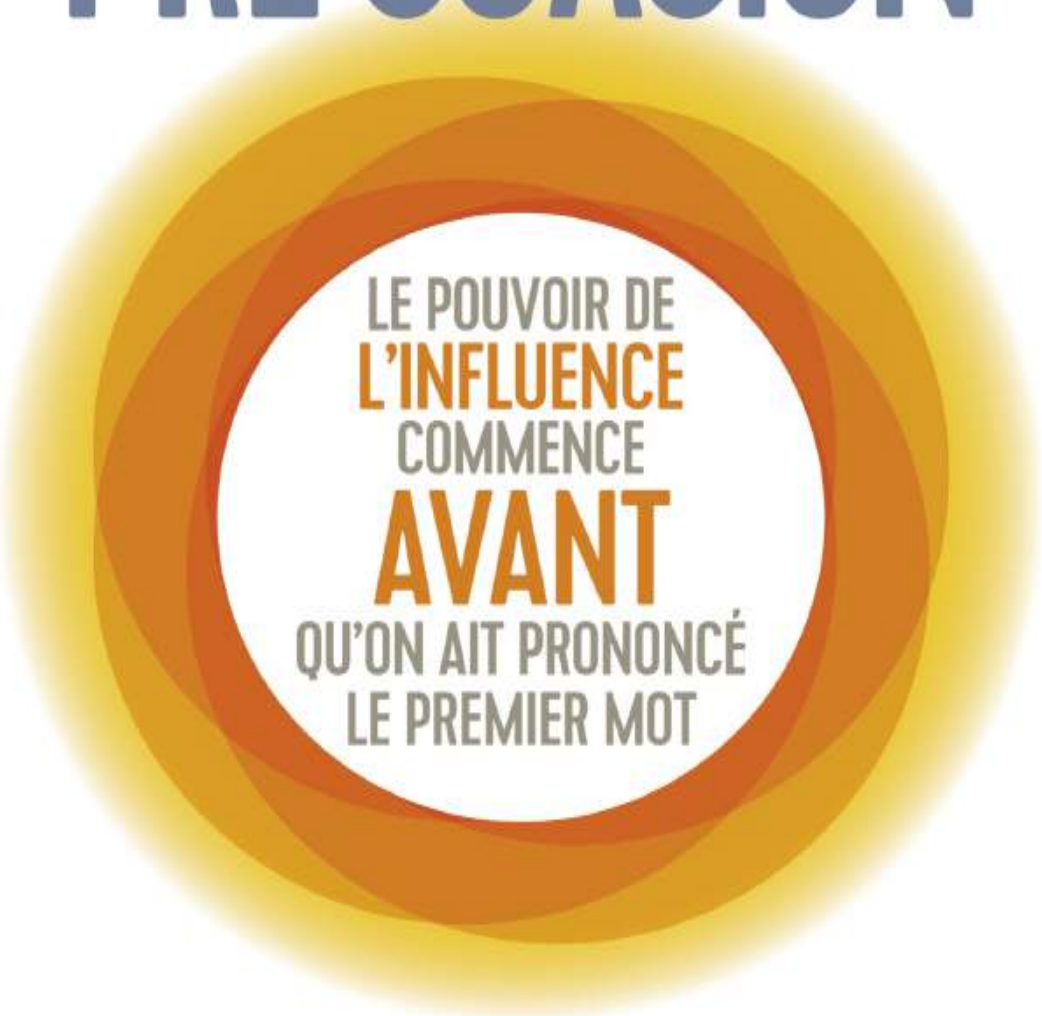
Gracias
PRÓLOGO del autor
Primera parte Pre-suasión: el prerrequisito esencial para la orientación de la atención
Capítulo 1: Introducción a la persuasión
la pre-suasión
similitudes
Las diferencias
Se trata de tiempo
Primera parte - Pre-suasión: el prerrequisito esencial para la orientación de la atención
Segunda parte - Proceso: el papel de la asociación
Tercera parte - Mejores prácticas: Optimización de la persuasión
Capítulo 2: Momentos privilegiados
Sin juego de manos
Como volar
¿Eres lo suficientemente audaz para examinar un modelo de influencia revolucionaria?
Beneficios y peligros del enfoque atencional
Capítulo 3: La importancia de la atención... Importa
Lo que destaca es importante
Vías alternativas de atención
capítulo 4: Cuando el objeto de atención se convierte en causa
capítulo 5: Los elementos rectores de la atención (1) – los factores de atracción
sexo
La amenaza
Ahora sigamos: un cambio, ¡y listo!
capítulo 6: Los elementos directores de la atención (2) – los factores magnéticos
relevancia intrínseca
Un sabor a inacabado
Segunda parte Proceso: el papel de la asociación
capítulo 7: La importancia de las asociaciones: me conecto, luego existo
Pensar es conectar
capítulo 8: La geografía de la persuasión: los lugares correctos y los caminos correctos
Lo que ya tenemos dentro
Lo que ya tienen dentro
capítulo 9: La mecánica de la persuasión: causas, limitaciones y remedios
Preparado y esperando
corregir el tiro

recuperar la conciencia
Parte Tres Mejores Prácticas: Optimización de la Presuasión
Capítulo 10: Seis caminos para el cambio: de los grandes bulevares a los pequeños atajos
Los caminos seguidos a menudo
¿Qué más se puede decir sobre los principios universales de influencia?
capítulo 11: unidad 1 – estar juntos
unidad
Estar juntos
capítulo 12: unidad 2 – actuando juntos
La simpatía
El apoyo
La música en la lucha por la influencia
Sistemas en acción
El continuo intercambio recíproco
Co-creación
Parecerse
Capítulo 13: Uso ético: consideraciones previas a la persuasión
La deshonestidad en los negocios: un triple tumor
Capítulo 14: Post-suasión – las repercusiones
Cree un cambio duradero estableciendo compromisos sólidos
Cree un cambio duradero activando las señales
Geografía de la persuasión 2: Quiénes somos depende de dónde estemos
Bibliografía
Calificaciones
prólogo del autor
Capítulo 1
Capitulo 2
Capítulo 3
Capítulo 4
Capítulo 5
Capítulo 6
Capítulo 7
Capítulo 8
Capítulo 9
Capítulo 10
Capítulo 11
Capítulo 12

Capítulo 13
capitulo 14

ROBERT CIALDINI

PRÉ-SUASION



FIRST
Editions

Roberto Cialdini

PRE-SUASIÓN
Un método revolucionario para influir y persuadir

Título original: Pre-suasion: una forma revolucionaria de influir y persuadir
© Roberto Cialdini, 2016.
© Éditions First, un departamento de Édi8, París, 2017 para la traducción al francés.
Derechos franceses vendidos por Simon & Schuster, Nueva York, EE. UU. y Éliane Benisti, París, Francia.
Éditions First, un departamento de Édi8
12, avenida de Italia
75013 París – Francia
Semejante. : 01 44 16 09 00
Fax: 01 44 16 09 01
firstinfo@efirst.com
www.editionsfirst.fr
ISBN: 978-2-7540-8319-5
ISBN digital: 9782412025277
Depósito legal: febrero de 2017
Traducido del inglés por Christophe Billon
Montaje: Lisa Marie
Corrección: Anne-Lise Martin
Portada: Hokus Pokus
Maquetación: El taller de glifos
Este trabajo está protegido por derechos de autor y estrictamente reservado para el uso privado del cliente. Cualquier reproducción o distribución en beneficio de terceros, a título gratuito o mediante pago, de la totalidad o parte de esta obra está estrictamente prohibida y constituye una infracción prevista por los artículos L 335-2 y siguientes del Código de Propiedad Intelectual. El editor se reserva el derecho de perseguir cualquier infracción de sus derechos de propiedad intelectual ante los tribunales civiles o penales.

A Hailey, Dawson y Leia, nunca me gustó que mis superiores me mandaran, hasta que tuve nietos para experimentar todos los placeres.

Gracias
Mi agradecimiento a todos aquellos que han contribuido a la producción de este libro. A la cabeza de la lista está Bobette Gorden, que vivió a fondo este proyecto, desde la primera línea hasta la última, dándome el beneficio de su espíritu vivo, su oído atento y su corazón generoso. Otras personas (Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaine, Jennifer Jordan, Gerry Allen y Charlie Munger) han leído uno o más capítulos y han hecho excelentes sugerencias. Otros compartieron conmigo sus siempre valiosas opiniones sobre el manuscrito en su conjunto. Nigel Wilcockson brindó revisiones perspicaces y excelentes recomendaciones. Andrew White me mostró cómo enriquecer

el contenido con información obtenida de Internet. Richard Cialdini y Katherine Wanslee Cialdini soportaron largas sesiones de revisión mientras escribían los capítulos, mientras mantenían la mente lo suficientemente clara como para ofrecerme observaciones bienvenidas y una ayuda considerable. Anna Ropiecka hizo comentarios notables, ya que provenían de una mente profunda y de una persona que no hablaba inglés, lo que me impulsó a refinar mi pensamiento y mi estilo.

Por último, dos profesionales de la edición merecen una mención especial. Extiendo mi agradecimiento a cada uno de ellos y los recomiendo ampliamente a cualquier futuro autor. Doy crédito a mi agente, Jim Levine, quien me ha guiado a lo largo de todo este proyecto con profesionalismo, ética y perspicacia constante. Ben Loehnen, mi editor en Simon & Schuster, demostró ser un firme partidario de este proyecto y un excelente asesor editorial durante el proceso de redacción. A su inversión le debemos la calidad del resultado.

Tuve mucha suerte de poder contar con la contribución y el apoyo de todas estas personas.

PRÓLOGO del autor

En 1946, WH Auden publicó un poema con un severo consejo: "No se mezcle con los estadísticos y comprometa las ciencias sociales". Durante mucho tiempo, incluso los principales responsables de la toma de decisiones parecían estar de acuerdo y preferían basar sus elecciones en la intuición, la experiencia personal y la anécdota. Aunque el nombre tuvo que cambiar en ambos casos (la estadística se convirtió en análisis de datos y las ciencias sociales se convirtieron en ciencias del comportamiento), esos días han terminado.

Dio paso a una era de “toma de decisiones basada en evidencias” en las principales instituciones de la sociedad: empresa, administración, educación, defensa, deporte. Esto significa priorizar los conocimientos de los analistas de big data y los científicos del comportamiento. No sé con precisión cómo se produjo la transformación en el campo del análisis estadístico, pero he sido testigo de primera mano de su aparición en la ciencia del estudio del comportamiento a través de mi experiencia como psicólogo social y como autor de Influencia . 1 * .

Cuando apareció *Influence* en 1984, su impacto fue menor. Las cifras de ventas fueron tan decepcionantes que mi editor cortó los fondos para publicidad y promoción del libro, y me explicó que hacer lo contrario sería "tirar el dinero por el desagüe". Pocas personas estaban interesadas en lo que un psicólogo social podría decir sobre la influencia social. Este fenómeno terminó cuatro o cinco años más tarde, cuando las ventas de este libro comenzaron a escalar, alcanzando finalmente el nivel de obra más vendida, que nunca abandonó. Creo que sé lo que causó este giro positivo: el tiempo. En ese momento empezaba a calar la idea de tomar decisiones basadas en evidencias,

e *Influence* ofrecía evidencias -procedentes de investigaciones científicas en psicología social sobre persuasión- que antes no existían, o al menos no eran fáciles de encontrar.
Otros dos factores han jugado un papel en el éxito actual de este análisis psicosocial y, por extensión, de *Influencia* . El primero es el surgimiento de la economía del comportamiento, una forma de entender las elecciones económicas humanas que ha rivalizado, y en algunas áreas incluso suplantado, al pensamiento económico clásico. Si bien delimita su propio territorio, la economía del comportamiento ha integrado aspectos del pensamiento psicosocial (por ejemplo, la naturaleza a menudo irracional del comportamiento humano) y su metodología (experimentos aleatorios, con un grupo de control).
Algunos de mis colegas sienten que los economistas del comportamiento los han privado del crédito que merecen al apropiarse de varios hallazgos sin reconocer que ya existen hallazgos similares en el campo de la psicología social. No comparto este resentimiento. Si hay algunas superposiciones, no son generalizadas. Además, la economía del comportamiento ha aumentado la notoriedad de la psicología social al adoptar algunas de sus características esenciales y legitimarlas ante los ojos de los hacedores de políticas. Hace apenas diez años, los psicólogos sociales no eran invitados a conferencias internacionales sobre política pública o económica. Una vez más, esos días han terminado.
El otro factor que contribuye a la adopción actual de enfoques psicosociales es la nueva voluntad de los psicólogos sociales de presentar su trabajo (y su relevancia) al público. Es un cambio de actitud en el que, me gusta decir, participó *Influence* . Antes de su publicación, la mayoría de mis colegas no se sentían cómodos profesionalmente hablando con el público en general. De hecho, si la psicología social hubiera sido un negocio, habría tenido grandes unidades de investigación y desarrollo, pero no un departamento de envío. No enviamos nada, excepto artículos de prensa, entre hermanos y hermanas, que el público en general no pudiera leer. Una observación del jurista James Boyle resume bien la razón principal: “Nunca has escuchado una verdadera condescendencia expresada hasta que escuchas a los académicos pronunciar la palabra *popularizador* . Es diferente hoy. Los psicólogos sociales, junto con una gran cantidad de otros científicos del comportamiento, se comunican con toda la sociedad como nunca antes, en blogs, artículos, videos y libros populares. En este sentido, la ciencia del estudio de la conducta vive su época dorada.

***

La persuasión tiene como objetivo enriquecer el cuerpo de información de las ciencias del comportamiento que los lectores no especialistas encuentran intrínsecamente interesante y aplicable a su vida diaria. Este libro identifica lo que hacen los buenos comunicadores antes de entregar un mensaje para que sea aceptado. La novedad

radica en la elección del momento oportuno. Los exalumnos notaron que era una buena idea tomar medidas contra la corriente para asegurar el éxito futuro. Para enfatizar la importancia de la planificación, el antiguo estratega militar chino Sun Tzu dijo: “El buen general ha ganado la batalla antes de emprenderla. A los consultores se les enseña a conseguir un contrato convirtiéndose primero en el "asesor de confianza" del cliente. Dale Carnegie nos dice esto: “Puedes hacer más amigos en dos meses interesándote en otros que en dos años tratando de interesarlos. Sabio consejo. Pero tiene un inconveniente: lleva días, semanas o incluso meses de preparación.

¿Es posible aumentar la eficiencia no solo en demoras tan largas, sino también en el lugar, justo antes de una comunicación? No sólo es posible, sino probado. Los comunicadores pueden tener más éxito si saben qué decir o hacer *justo* antes de una presentación. El orador romano del siglo I a. C., Cicerón, notó la influencia de largas y antiguas influencias en el comportamiento humano, exclamando: “¡Oh tiempos, oh modales! Pre -*Suasion* se refiere a una fuente de influencia mucho más inmediata y controlable: ¡Oh, el momento presente!

Una nota final sobre las notas finales. No solo citan trabajos de especialistas, sino que también ofrecen temas de discusión destinados a encaminar al lector hacia caminos interesantes. Por lo tanto, deben considerarse en parte como "comentarios informados". [1]

---

1 · END. Este libro fue publicado por Primeras ediciones bajo el título *Influencia y manipulación* (ver la bibliografía).

Primera parte Pre-suasión: el prerrequisito esencial para la orientación de la atención

Capítulo 1: Introducción a la persuasión

Como un agente secreto, me he infiltrado en los entrenamientos de una amplia gama de profesiones cuyo objetivo es hacernos decir "sí". Durante casi tres años, he documentado los principios que se enseñan a vendedores de automóviles, encuestadores, anunciantes de televisión, ejecutivos de nivel inicial, recaudadores de fondos de caridad, especialistas en relaciones públicas y reclutadores corporativos. Mi objetivo era encontrar las prácticas que funcionaban consistentemente. Así respondía a los avisos clasificados de empresas que buscaban becarios o lograba estar presente en las salas de capacitación, libreta en mano, lista para asimilar las ideas utilizadas durante siglos en el sector de la persuasión.

Como parte de estos cursos de capacitación, los aprendices experimentados a menudo tenían la oportunidad de acompañar a un profesional experimentado como observadores. Aproveché sistemáticamente la oportunidad porque quería conocer los métodos de los profesionales para tener éxito, pero también ver cómo lo conseguían los mejores. Rápidamente surgió una práctica que sacudió mis convicciones. Esperaba

que los cracks de estas profesiones dedicaran más tiempo que sus hermanos y hermanas menos eficientes a dar forma a sus armas (claridad, lógica y seducción) para hacer cambiar de opinión a sus interlocutores, ¡pero no!

la pre-suasión

Los más dotados dedicaron más tiempo a refinar lo que iban a decir y hacer *antes de* formular su solicitud. Se prepararon para su misión como esos jardineros de dedos verdes que saben que incluso las mejores semillas no brotarán en un terreno pedregoso ni darán buenos frutos en un suelo mal preparado. Ils passaient le plus clair de leur temps à travailler dur dans les terres de l'influence, en pensant aux cultures à venir et en faisant en sorte que les situations rencontrées aient bien fait l'objet d'un prétraitement et soient prêtes à faire pousser cualquier cosa. Eso sí, los mejores también se cuidaron de pensar qué iban a ofrecer en estas situaciones. Pero, a diferencia de sus colegas menos brillantes, no se basaron en los méritos legítimos de una oferta para hacer que su interlocutor la suscribiera. Consideraron igual o más importante el entorno psicológico en el que se presenta la oferta. Además, a menudo no podían rediseñar las fortalezas de su oferta, ya que otra persona dentro de su organización había sido responsable del diseño del producto, programa o plan que estaban ofreciendo. Ellos asesoraron, a menudo de forma definitiva. Dependía de ellos presentarlo de la manera más eficaz posible. Para ello, hicieron algo que les ofreció un poder de persuasión único: antes de entregar su mensaje, se aseguraron de que su interlocutor estuviera bien dispuesto a recibirlo.

Todo esto revela un principio crucial para cualquiera que desee aprender a ser más influyente. Las personas que han dominado el arte de la persuasión alcanzan este nivel a través de *la persuasión* : el proceso de hacer que los destinatarios sean inmediatamente receptivos a un mensaje antes de escucharlo. Para persuadir bien, es necesario pre-suadir bien. Pero, ¿cómo lograrlo?

La respuesta apela en particular a un principio esencial pero poco conocido de cualquier comunicación: los primeros elementos presentados modifican la forma en que otros reciben nuestro mensaje. Veamos cómo una pequeña diferencia en el método mejoró los resultados de una empresa de consultoría con sede en Toronto de uno de mis colegas. Durante años, al hacer una oferta para un gran proyecto, no era raro que el cliente marcara el precio y ofreciera una reducción del 10 o 15%. Fue molesto, dice, porque nunca fue fácil modificar el presupuesto para recortar gastos. Si aceptaba esta reducción, su margen se hacía tan estrecho que apenas valía la pena embarcarse en el proyecto. Si se negaba, perdía el proyecto o terminaba con socios descontentos porque se negaba a negociar el precio.

Entonces, un día, durante una reunión en la que tenía que hacer una propuesta, se encontró con una maniobra que finalmente lo libró del problema. No consistió en

pretender especificar o justificar, uno tras otro, cada uno de los gastos asociados a sus servicios. Hacía tiempo que había abandonado este método, que solo conducía al escrutinio del proyecto de ley. Después de su presentación habitual, justo antes de anunciar su tarifa (que fue de $ 75,000), bromeó: “Como se pueden imaginar, no les voy a pedir un millón de dólares por esto. El cliente levantó la vista de la propuesta escrita que estaba estudiando y dijo: “¡Bueno, estoy de acuerdo! La reunión continuó sin discutir compensación y terminó con la firma del contrato. Mi colega señala que esta táctica de anunciar un precio poco realista para un proyecto no siempre gana el día (hay demasiados otros factores involucrados), pero casi siempre supera la reticencia al precio.

Si descubrió esta maniobra por casualidad, mi amigo no es el único en beneficiarse de los notables efectos de un gran número que, una vez lanzado, penetra en la mente de los interlocutores. Esto es lo que encontraron los investigadores: la cantidad que las personas dijeron que estaban dispuestas a gastar en el restaurante aumentó cuando el restaurante se llamó Studio 97, en comparación con Studio 17; el precio que estaban dispuestos a pagar por los chocolates belgas era más alto si antes se les hubiera pedido que escribieran dos dígitos altos de su número de Seguro Social; los participantes en un estudio de desempeño laboral esperaban una mejor inversión y mejores resultados si el estudio se llamaba Experimento 27 en lugar de Experimento 9; un observador juzgaba mejor el desempeño de un atleta si vestía una camiseta con un número alto flocado.

Además, el poderoso efecto de lo que viene primero no se limita a números altos. Otros investigadores han demostrado que, justo después de dibujar varias líneas muy largas en una hoja de papel, los estudiantes a los que se les pidió que estimaran la longitud del Mississippi dieron un número más alto que los que habían dibujado líneas cortas. En fait, l'impact de ce qui vient en premier ne se limite pas du tout aux chiffres : des clients chez un caviste étaient plus enclins à acheter un vin allemand si, avant d'effectuer leur choix, ils avaient entendu une chanson allemande diffusée en la tienda. Lo mismo sucedió con un vino francés después de escuchar una canción francesa. [2]

No es, pues, una experiencia precisa la que condiciona las acciones a seguir. Puede ser la exposición a un número, la longitud de una línea o una pieza musical y, como veremos en capítulos posteriores, un breve momento de atención a nociones psicológicas muy diferentes. Pero, en la medida en que este libro se ocupa principalmente de los elementos que promueven la persuasión, estos capítulos privilegian los conceptos con mayor probabilidad de aumentar la probabilidad de ver al interlocutor dar su consentimiento. Es importante tener en cuenta el uso de la palabra *probabilidad* , que refleja una realidad ineludible cuando se trata del comportamiento humano: en esta área, cualquier afirmación de certeza es ridícula. Ninguna técnica de

persuasión puede garantizar el 100% de efectividad. Sin embargo, existen enfoques que pueden aumentar significativamente la probabilidad de llegar a un acuerdo. Y *eso es* suficiente. Un aumento significativo en las probabilidades es suficiente para dar una ventaja decisiva.

En nuestros hogares, eso es suficiente para empoderarnos para hacer cumplir mejor nuestros deseos, incluso por parte del público más resistente de todos: nuestros niños. En el mundo profesional, esto es suficiente para dar a las organizaciones que aplican estos métodos los medios para adelantarse a sus competidores, incluso si ellos también tienen argumentos válidos. También es suficiente empoderar a quienes saben emplear estos métodos para superarse e incluso convertirse en los mejores empleados de una organización.

Tomemos como ejemplo a un empleado brillante (llamémoslo Jim... ya que ese es su primer nombre) que trabajaba para una empresa en cuyo programa de capacitación me las arreglé para infiltrarme. Esta empresa fabricaba sistemas de alarma contra incendios para el hogar y Jim era su principal vendedor. No logró vender sistemáticamente, por supuesto, pero la probabilidad de que saliera de una visita con un contrato firmado se hizo, mes tras mes, mayor que la de sus colegas. Después de un período inicial de lecciones, acompañé a varios vendedores durante varios días para descubrir su estrategia. Siempre se trataba de visitar a una familia que había hecho una cita para una presentación.

Debido a su estatus de estrella, observé de cerca la técnica de Jim. Surgió un elemento muy específico, en el corazón de su éxito. Antes de llegar al meollo del asunto, estableció un aura de confianza con la familia. La confianza es una de las cualidades requeridas para obtener el consentimiento del interlocutor, siempre que se haya establecido antes de la formulación de la solicitud. A pesar de las toneladas de informes científicos y montones de libros que establecen el papel de la confianza y sugieren formas de lograrlo, Jim tenía una forma de hacerlo que nunca había visto en ninguna parte. Fingió ser torpe.

El procedimiento enseñado a todos los comerciales de la empresa se correspondía más o menos con lo que se hacía en este sector de actividad. Después de intercambiar una pequeña charla para establecer una buena relación, el vendedor les dio a los clientes potenciales (generalmente una pareja) una prueba escrita de diez minutos sobre su conocimiento de seguridad contra incendios para mostrarles que no sabían mucho sobre los peligros involucrados. Puis, une fois le test effectué, le commercial commençait l'argumentaire en faisant une démonstration du fonctionnement du système d'alarme et en passant en revue, avec les clients potentiels, une documentation vantant la supériorité du système en question par rapport à ceux de la competencia. Todos los comerciales de la empresa llevaban consigo esta

documentación y la tenían al alcance del cliente potencial. Todos... excepto Jim. Esperó a que la pareja comenzara la prueba, luego se dio una palmada en la frente y dijo: “Maldita sea, olvidé una documentación importante en mi automóvil y realmente la necesito. Pero no quiero interrumpir la prueba. ¿Te importa si voy a buscarlo? Vuelvo enseguida. La respuesta siempre era la misma: “Claro, adelante. A menudo eso significaba recibir la llave de la puerta principal.

Asistí a tres presentaciones de Jim. Cada vez, su "vértigo" aparecía de la misma manera y al mismo tiempo. Esa noche, en el camino de regreso a la oficina, le pregunté acerca de esta técnica de desconsideración. Dos veces no me respondió con franqueza, molesto por el hecho de que estaba tratando de descubrir su secreto como vendedor. Ante mi insistencia, espetó: "Ves, Bob: ¿a quién dejas entrar y salir solo de tu casa?" Solo alguien en quien confíes, ¿verdad? Quiero que las familias me asocien con la noción de confianza. »

Fue un truco realmente brillante, no del todo moralmente respetable, pero brillante de todos modos, porque incorporó una de las afirmaciones centrales de este libro: las cosas influyentes que decimos y hacemos primero están destinadas a persuadir a *nuestra* audiencia. Lo hacen cambiando la connotación, en su mente, de lo que decimos o hacemos a continuación. En el Capítulo 7, planteo el argumento de que toda actividad mental es un patrón de asociaciones dentro de una red neuronal vasta y compleja, y los intentos de influir en el otro solo tienen éxito si las asociaciones que provocan promueven el cambio.

La táctica de Jim ilustra perfectamente este principio. Para convertirse en un brillante vendedor no estaba obligado a modificar las características del sistema de alarma que proponía, ni la lógica, la redacción o el estilo de su discurso. De hecho, no se desvió en absoluto de la presentación estándar. Desde el principio, se contentó con inspirar confianza, las otras asociaciones (muy positivas) que siguieron luego se encontraron ligadas a su persona y sus consejos. Incluso su método poco ortodoxo de relacionar su imagen con la noción de confianza era puramente asociativo. No pretendía ser el tipo de persona (amigo cercano o miembro de la familia) a quien le abres la puerta de tu casa. Solo estaba logrando ser tratado como una persona confiable. Tenga en cuenta que esta táctica fue la única diferencia real que noté entre las presentaciones de Jim y las de sus colegas mucho menos talentosos. Tal es el poder de una simple asociación.

Dicho esto, establecer un clima de confianza es solo uno de los primeros pasos entre muchos otros que uno puede dar para influir en los interlocutores y hacerlos más receptivos a los argumentos presentados. Estos primeros pasos pueden tomar diferentes formas y los científicos del comportamiento les han dado diferentes nombres: marcos, anclas, ganchos, estados mentales, primeras impresiones. Nos ocuparemos de cada uno de estos procesos en las páginas que siguen, y los llamaré

aperturas , porque abren la puerta a la influencia de dos maneras. En primer lugar, simplemente ponen en marcha el proceso, proporcionando un punto de partida para propuestas persuasivas. Pero es en su segunda función que abren el camino a la persuasión, al remover los obstáculos existentes. En este rol, promueven mentes abiertas y, para aquellos que deben usar sus poderes persuasivos como Jim, puertas cerradas. [3]

similitudes

Escuché una broma de los profesionales de la persuasión sobre lo difícil que es convencer a los clientes potenciales para que vayan en la dirección deseada. Es un intercambio entre el representante de ventas de una empresa comercializadora y un cliente potencial que desea comercializar una nueva marca de espinacas congeladas.

Cliente: ¿Tiene experiencia en la comercialización de nuevos productos alimenticios?
Comercial: Tenemos mucha experiencia en este campo.
Cliente: ¿En productos alimenticios congelados?
Vendedor: ¡Sí, absolutamente!
Cliente: ¿Qué pasa con las verduras congeladas?
Comercial: A lo largo de los años, hemos lanzado varios tipos de vegetales congelados.
Cliente: ¿Espinacas?
Comercial: Sí, incluidas las espinacas.
Cliente (que se inclina con avidez, su voz febril): ¿En la rama… o picada?

En las conferencias profesionales, esta broma provoca risas cómplices y burlonas de los influencers. Por supuesto, nunca es divertido cuando se trata de ellos en primer lugar, cuando un contrato o una venta se les ha escapado de las narices porque un cliente potencial, pensando en una diferencia, no ha tenido una visión de la oferta completa propuesta por el vendedor. La reacción desdeñosa ante la caída del chiste siempre me ha sorprendido, porque he visto a personas persuasivas culpables de esta misma estrechez de miras, no en entrevistas con clientes, sino durante sesiones de capacitación para prepararlos para estas entrevistas.

Poco después de infiltrarme en los cursos de formación de profesionales de la persuasión, me encontré con un fenómeno extraño: casi siempre se decía a los participantes que, en su profesión, se debía utilizar un método de persuasión diferente al que estaba vigente en sectores afines. Para influir en las personas, procedemos de manera diferente en la publicidad que en el marketing, en el marketing que en la recaudación de fondos, en la recaudación de fondos que en las relaciones públicas, en las relaciones públicas que en los grupos de presión y en los grupos de presión que en el reclutamiento, etc.

Además, también se hacían distinciones dentro de la misma profesión. No es lo mismo vender seguros de vida ya término, camiones y autos, por correo o en línea y en tienda, a un particular y a una empresa, al por mayor que al detal.

Los formadores no se equivocaron al distinguir su campo de los de profesiones afines. Pero, al referirse regularmente a su singularidad, cometieron dos errores de juicio. Primero, se desviaron del punto principal al detenerse en distinciones incidentales. Peor aún, al enfatizar las diferencias entre las profesiones exitosas de la comunicación, descuidaron otra pregunta extremadamente útil: ¿cuáles son las *similitudes* ?

Esta omisión parecía una deficiencia grave, porque si los alumnos hubieran tenido la oportunidad de descubrir la amplia gama de elementos convincentes en todas las situaciones donde la influencia es primordial, les habría ayudado a llevar la pieza en todas las circunstancias, tanto nuevas como familiares. Si se les enseñara a identificar y emplear los principios *universales* de la persuasión efectiva, los detalles del cambio que les gustaría lograr no importarían. Todo funcionaría como un reloj, ya sea que su intento de influir en sus interlocutores se trate de mayoristas o minoristas, seguros de vida o seguros a término, espinacas en hojas o espinacas picadas. [4]

En todo este tiempo buscando capacitaciones comerciales, mi enfoque ha sido descubrir qué se acerca a las mejores estrategias centradas en personas influyentes. Durante este período, que duró casi tres años, una pregunta me atormentaba: "¿Qué ventajas tienen en común *estos* enfoques para funcionar tan bien? Su número limitado me sorprendió al final de mi investigación. He identificado solo seis principios psicológicos adoptados consistentemente en negocios de influencia sosteniblemente exitosos: reciprocidad, simpatía, prueba social, autoridad, escasez y consistencia. Estos son algunos principios universales de la persuasión, a los que dediqué un capítulo entero en mi libro anterior, *Influencia y manipulación* .

Las diferencias

En *Pre-suasion* , traté de retomar estos principios mientras los trataba desde un ángulo diferente. El libro anterior estaba destinado a enseñar a los consumidores cómo resistir intentos de influencia indebidos o no deseados. Un hecho me impulsó a escribir este libro. Aunque *Influence* ha pasado por varias ediciones y ha vendido mucho más de lo que podría haber imaginado, pocos grupos de consumidores se pusieron en contacto conmigo después de leer el libro. Pero mi teléfono seguía sonando, con dos tipos de llamadas: representantes de la empresa invitándome a hablar frente a *sus* grupos, y lectores que querían saber cómo ser más influyentes en sus interacciones diarias con sus colegas, amigos, vecinos y familiares. Obviamente, muchas personas no solo estaban interesadas en aprender a desviar o rechazar los intentos de persuasión, sino que estaban ansiosas por aprender a usar técnicas de persuasión.

A diferencia de *Influencia y manipulación* , este libro tiene como objetivo ayudar a saciar esta sed directamente, pero con moderación, de dos maneras. El primero se refiere a la moraleja del éxito a través de la persuasión. El hecho de que podamos emplear trucos psicológicos para obtener el consentimiento no significa que tengamos derecho a hacerlo. Estas tácticas se pueden utilizar para bien o para mal. Es posible desarrollarlos para engañar y, por lo tanto, explotar a los demás, pero también para informar y, por lo tanto, mejorar al otro. El Capítulo 13 da razones, además de la tradicional de las consecuencias económicas de una reputación manchada, por las que las organizaciones deben evitar prácticas poco éticas de persuasión como la peste: estas atraerán y retendrán a los empleados que encuentren aceptable hacer trampa y que terminarán engañando a sus empleados. negocio.

Este libro respeta un segundo principio. Aunque se puede adornar libremente con ilustraciones y relatos personales, su contenido debe estar basado en evidencia científica. Para influir con éxito, un enfoque científico ofrece una ventaja real. La persuasión siempre se ha considerado un arte escurridizo, territorio de raros individuos que intuitivamente saben cómo convertir bien una frase. Pero, en los últimos cincuenta años, el estudio de la persuasión ha dado un giro radical que permite que todos se beneficien de ella, al igual que los dotados en este campo.

Los investigadores adoptan un enfoque científico riguroso para descubrir qué mensajes hacen que las personas se rindan, cumplan y cambien. Describieron la diferencia a veces asombrosa en el efecto que puede tener la misma oferta dependiendo de si se presenta de manera clásica o está redactada sabiamente. Más allá del impacto único de los efectos obtenidos, los resultados tienen una característica notable: el proceso de persuasión se rige por leyes psicológicas, lo que significa que procesos similares pueden producir resultados similares en un gran número de situaciones.

Y, si la persuasión es legítima, puede, a diferencia de la inspiración artística, aprenderse. Tengas o no talento para influir en los demás, conozcas o no los métodos que se utilizan, sobresalgas o no en el arte de manejar el idioma, es posible aprender de manera científica técnicas comprobadas para que todos sean más influyentes. . [5]

***

Este libro difiere de *Influencia y manipulación* por los argumentos científicos presentados, que se refieren no solo *a lo que* debe decirse para persuadir al otro, sino también *a cuándo* debe decirse. Estos datos permiten aprender a identificar los momentos naturales de influencia. También es posible (pero moralmente más cuestionable) aprender a crear, causar, estos momentos. Ya sea viendo o creando estos momentos, quien sabe formular un pedido, una recomendación o una propuesta en el momento adecuado lo hace excepcionalmente bien.

Se trata de tiempo

Ya era hora de que terminara este libro, que en cierto sentido se trata de un buen momento. De hecho, nació varios años tarde. Mi intención era escribirlo durante el periodo de disponibilidad que había tomado en mi universidad de origen para incorporarme a una reconocida escuela de negocios. Había pensado que colegas bien informados allí podrían ayudarme a pensar sobre temas relevantes y que tendría más tiempo libre para escribir.

Aproximadamente un mes antes de mi "traslado", estaba negociando con el vicedecano para hacer más fructífera mi estadía -una oficina cerca de eminentes colegas, una secretaria, un teléfono, un estacionamiento y un acceso privilegiado a la biblioteca- cuando recibí una llamada telefónica desastrosa de él. La conversación tuvo un comienzo maravilloso. Él dijo: “Bob, tengo buenas noticias. Pude conseguirte la oficina que querías, completa con una computadora más potente que la que solicitaste. De la secretaria, la biblioteca, el estacionamiento, las llamadas de larga distancia, no te preocupes, de todo eso nos encargamos nosotros. Le estaba muy agradecido y le dije cuánto apreciaba todo lo que había hecho por mí. Hizo una pausa y respondió: “Bueno, hay algo que podrías hacer por *mí* . Nos acabamos de enterar que necesitamos un profesor para el curso especializado en marketing de la maestría en administración. Estoy en serios problemas y me sacarías un gran aguijón si tomaras esta clase. »

Sabía que si accedía a su pedido, arruinaría mis posibilidades de completar este libro mientras estaba en esta escuela, porque 1. Nunca había enseñado en una escuela de negocios, lo que significaba que tendría que familiarizarme con toda una serie de conocimientos pedagógicos. reglas que desconocía, 2. nunca había estado a cargo de un curso de marketing, que implicara la creación de un programa completo, con las conferencias, lecturas, ejercicios y exámenes apropiados, y 3. nunca había dictado maestrías en administración estudiantes. Esto significaba que, por primera vez en mi carrera, gran parte de mis actividades fuera de clase estarían dedicadas a las preguntas, comentarios y necesidades de los estudiantes conocidos como los más despiadados que existen: estudiantes de primer año de Maestría en Administración. .

Sin embargo, acepté. No vi otras soluciones adecuadas, especialmente después de haber expresado mi más sincero agradecimiento a esta persona que supo elegir el momento adecuado para formular su solicitud. Si me hubiera preguntado el día anterior o al día siguiente, podría haberme negado, explicando que tenía un proyecto de escritura durante mi período de disponibilidad. Pero las circunstancias eran diferentes en este momento privilegiado que había creado.

Teniendo en cuenta lo que acababa de hacer por mí, no tenía otra opción socialmente aceptable que acceder a su pedido. (Me podía considerar afortunado de que no necesitara un riñón sano). Por lo tanto, dadas las circunstancias, el "sí" era innegablemente necesario. Y, al final de este período de disponibilidad que se suponía

me iba a servir para escribir este trabajo, no había trabajo. Mis parientes estaban decepcionados, al igual que algunos editores, así como yo mismo.

Sin embargo, veo dos ventajas en esta secuencia de eventos. Primero, en el área de la ciencia de la persuasión, los investigadores han sacado nuevas conclusiones instructivas, que he incorporado a mi manuscrito. Luego, la maniobra extraordinariamente eficaz del vicedecano ilustra un principio esencial tratado en este trabajo: la pre-suasión ofrece ventanas de oportunidad que distan mucho de estar permanentemente abiertas. Estoy seguro de que habría podido encontrar los recursos para rechazar la solicitud de este hombre si hubiera llegado más tarde, en otra llamada telefónica.



Buen momento para preguntar. Afortunadamente, existen muchos otros factores además de los efectos del cannabis para aumentar las posibilidades de obtener el consentimiento de los demás, si formulamos nuestra solicitud en el momento adecuado. *Doonsbury © 2013. GB Trudeau. Reproducido con permiso de Universal Click. Todos los derechos reservados.*

Si introduje la noción de *momento privilegiado* , es porque los actos de persuasión a menudo crean en los demás una receptividad puramente temporal. El adjetivo " *privilegiado"* tiene un significado muy simple, refiriéndose a un estatus especial. El sustantivo " *momento"* es más complejo y tiene dos significados. Uno se refiere a un tiempo limitado: en este caso, la ventana de tiro que sigue a un elemento de apertura pre-suasiva, cuando la propuesta tiene más peso. La otra connotación es física y se refiere a un apalancamiento único que provoca un movimiento sin precedentes. Estas dos dimensiones asociadas, temporal por un lado y física por otro, tienen la capacidad de provocar un cambio extraordinario en una tercera dimensión, de orden psicológico. Los siguientes capítulos, que se describen brevemente a continuación, le muestran cómo funciona este fenómeno. [6]

Primera parte - Pre-suasión: el prerrequisito esencial para la orientación de la atención

Capítulo 2: Momentos privilegiados

El capítulo 2 explica la noción de momentos privilegiados, estos momentos identificables temporalmente durante los cuales una persona es particularmente receptiva al mensaje de su interlocutor. Este capítulo también presenta y defiende una tesis fundamental: el consejo más preciso o útil rara vez es el factor más probable para determinar la elección de un individuo en una situación dada. Es más bien el elemento propuesto (por lo tanto privilegiado) en el momento de la decisión.

Capítulo 3: La importancia de la atención... Importa

El Capítulo 3 explora y describe la razón central por la cual *la atención dirigida* conduce a la persuasión: los humanos tienden a enfatizar demasiado una idea una vez que su atención se dirige hacia ella. Este capítulo examina los efectos de la atención dirigida en tres áreas: marketing en línea efectivo, retroalimentación positiva de los consumidores sobre los productos y campañas exitosas de propaganda en tiempos de guerra.

Capítulo 4: Cuando el objeto de atención se convierte en causa

El capítulo 4 proporciona un segundo vínculo entre la atención dirigida y la persuasión. Si el foco atencional conduce a una percepción de importancia, también conduce a una percepción de *causalidad* . Cuando una persona presta especial atención a un factor, es más probable que lo perciba como una causa. Observamos, en la elección de números de lotería y falsos testimonios durante los interrogatorios policiales, el papel persuasivo de este efecto consistente en percibir el objeto de atención como una causa.

Capítulo 5: Los elementos rectores de la atención 1 - los factores de atracción

Si una mayor atención proporciona un beneficio de persuasión, ¿hay información que desencadene automáticamente esta atención, por lo que no requiere un esfuerzo especial por parte del remitente del mensaje? El capítulo 5 examina varios elementos rectores naturales de la atención: lo sexual, lo amenazante y lo diferente.

Capítulo 6: Los elementos rectores de la atención 2 - los factores magnéticos

Atraer la atención con un estímulo particular tiene beneficios, pero mantener esa atención es un activo valioso. El orador que es capaz de cautivar la mente de su audiencia sobre los elementos favorables de un argumento aumenta sus posibilidades de no ver a éste cuestionado por opiniones contrarias, que quedan así fuera del campo de atención. El capítulo 6 trata de ciertos tipos de información que asocian poder de atracción inicial y capacidad de resistencia: las que son intrínsecamente relevantes, incompletas o misteriosas.

Segunda parte - Proceso: el papel de la asociación

Capítulo 7: La importancia de las asociaciones: me conecto, luego existo

Una vez que la atención se dirige hacia un concepto dado, ¿cómo hacer que este concepto provoque una modificación de la reacción? Toda actividad mental consiste en patrones de asociación. Y los intentos de influencia, incluidos los de tipo presuasivo, solo dan sus frutos si las *asociaciones* desencadenadas promueven el cambio. El Capítulo 7 muestra cómo se pueden usar el lenguaje y las imágenes para lograr buenos resultados, como un mejor desempeño laboral, evaluaciones más positivas de los empleados y, en un caso particularmente notable, la liberación de prisioneros secuestrados por los talibanes en Afganistán.

Capítulo 8: La geografía de la persuasión: los lugares correctos y los caminos correctos

Hay una geografía de influencia. Al igual que las palabras y las imágenes, los lugares pueden desencadenar asociaciones para el cambio. Entonces es posible *hacernos* ir en la dirección deseada después de haber identificado entornos físicos y psicológicos que emiten señales relacionadas con nuestros objetivos. Los influencers también pueden lograr sus fines al dirigir a otros *a* entornos que envían señales al servicio de su causa. Por ejemplo, las mujeres jóvenes realizan mejor las tareas científicas, matemáticas y de gestión si se les proporcionan artículos adornados con, por ejemplo, fotos de mujeres que han logrado dominar estas tareas.

Capítulo 9: La mecánica de la persuasión: causas, limitaciones y remedios

Un comunicador consigue persuadir a sus interlocutores haciéndoles centrarse en conceptos vinculados, por asociación, a la información que desea proporcionar. Pero, ¿cuál es exactamente el mecanismo utilizado? La respuesta incluye una característica poco conocida de la actividad mental: sus elementos no se disparan cuando están listos, sino cuando han sido *preparados* . El capítulo 9 examina este mecanismo en toda una serie de fenómenos: el funcionamiento de las imágenes publicitarias, la presión de los bebés para que ayuden y la presión de los adictos a los opiáceos para involucrarlos en una actividad terapéutica esencial, que rechazan en todos los sentidos. otros casos.

Tercera parte - Mejores prácticas: Optimización de la persuasión

Capítulo 10: Caminos hacia el cambio: de los grandes bulevares a los pequeños atajos

¿En qué conceptos deben enfocarse los interlocutores para que el efecto de persuasión sea máximo? La atención debe dirigirse a uno de los principios universales de influencia discutidos en mi libro anterior, *Influencia y manipulación* : reciprocidad, simpatía, autoridad, prueba social, escasez y consistencia. Estos principios no hacen maravillas por nada, ya que generalmente apuntan en la dirección correcta al decidir qué hacer a continuación.

Capítulo 11: Unidad 1 - estar juntos

El capítulo 11 revela un séptimo principio universal de influencia: la unidad. Hay un cierto tipo de unidad, de identidad, que mejor caracteriza una relación *colectiva* . Basta con que el otro se dé cuenta de esto con presión para obtener de él una mayor aceptación, cooperación, simpatía, ayuda y confianza y, en consecuencia, su consentimiento. Este capítulo describe la primera de dos formas principales de crear relaciones *colectivas* : presentando elementos comunes genéticos asociados con la familia y el lugar.

Capítulo 12: Unidad 2 - Actuar juntos

las relaciones *colectivas* pueden resultar de la acción conjunta llevada a cabo sincrónicamente o en colaboración. Cuando las personas actúan en conjunto, se unen, y cuando esa acción colectiva se logra a través de la persuasión, se obtiene simpatía y apoyo mutuos. El capítulo 12 ilustra este fenómeno con ejemplos: mayor solidaridad entre extraños, cooperación entre compañeros de equipo, abnegación entre niños de 4 años, amistades entre compañeros de clase, amor entre estudiantes y lealtad entre consumidores y marcas.

Capítulo 13: Uso ético: consideraciones previas a la persuasión

Las personas que utilizan un enfoque de persuasión deben elegir lo que quieren presentar justo antes de entregar su mensaje, pero también deben tomar una decisión preliminar: ¿deberían, desde un punto de vista moral, utilizar este método o no? A menudo, las partes interesadas corporativas colocan las ganancias por encima de la moralidad al formular propuestas. Por lo tanto, es lógico preocuparse por el uso poco ético de las prácticas de persuasión descritas en este libro. Pero el Capítulo 13 desalienta el uso no ético, basándose en estudios que indican que va en contra de los mejores intereses de la organización de tres maneras evidentes.

Capítulo 14: Post-suasión: las repercusiones

Al desviar momentáneamente la atención de su interlocutor, los seguidores de la persuasión desean obtener no un cambio temporal, sino una modificación duradera. El capítulo 14 muestra, usando datos de la ciencia del comportamiento, que dos métodos pueden anclar bien estos cambios y hacerlos durar más allá de los momentos de persuasión.

Capítulo 2: Momentos privilegiados

Pocas personas lo saben, pero leo las líneas de la mano, o al menos leo las líneas de la mano. Cuando era joven, usaba la quiromancia para romper el hielo en las fiestas. Pero terminé dejando esta práctica, porque apenas comenzaba con alguien, se formaba una cola muy rápido, lo que me impedía tener una conversación seria con la persona y… acceder al buffet.

Durante esos pocos años de practicar la quiromancia, noté algo extraordinario en la información que daba: casi siempre era cierta. Las personas frente a mí, en su mayoría extraños, estaban asombrados por la precisión de mis descripciones. Dijeron: “¡Es verdad! ¿Cómo puedes ver eso? Aprendí a fingir una sonrisa de complicidad para esquivar la pregunta, pero francamente, yo mismo estaba sorprendido.

Este ya no es el caso. La frecuente exactitud de mis descripciones puede explicarse de dos maneras. El primero se basa en mecanismos paranormales que muy pocas personas dominan a la perfección. La segunda implica procesos completamente normales al alcance de todos. Por un lado, se puede concebir que existe un vínculo real entre las características físicas de la mano y el temperamento, la historia y el futuro de una persona. Este tipo de explicación a menudo es propuesta por los seguidores de lo paranormal. Además de los aspectos físicos de la palma de la mano de un individuo, las disciplinas paranormales pueden basarse en la alineación de estrellas, auras corporales o protuberancias en el cráneo.

Por supuesto, estas diferencias son cruciales para aquellos que afirman la superioridad de las protuberancias, digamos sobre las auras, para encontrar la verdad. Sin embargo, las diferencias en términos de contenido importan poco. En cada caso, podemos estar seguros de que el especialista, utilizando información específica de la disciplina, es capaz de leer nuestra personalidad, antecedentes y perspectivas. Dudo que mis lecturas de palma puedan interpretarse de una manera paranormal. Bajo un intenso escrutinio, estas disciplinas caen de sus pedestales. [7]



Delito parapsicológico. Como aprendí de mis días de "quiromancia", a veces los métodos paranormales resultan ser notablemente precisos. *Cómics extraños. Distribuido por King Features Syndicate, INC.*

En la época de mi período "palmista", las pistas sin duda demostraron que algo andaba mal con estos métodos paranormales que supuestamente definen al ser humano. Intrigado por mis éxitos en esta disciplina, probé ciertos elementos, a veces, por ejemplo, leyendo la línea del corazón de una persona como si fuera la línea de la cabeza. No importa cuánto cambié algunas prácticas, mi éxito siguió siendo el mismo.

Por ejemplo, ya sea que siguiera o no el método para descubrir "la presencia de una zona secreta de duda" en mis sujetos, generalmente me respondían con el mismo asentimiento afirmativo y culpable.

Una noche, estaba en una fiesta, pero realmente no sentía que perteneciera, porque casi no conocía a nadie. Dado que interactuar con extraños era parte de *mis* áreas secretas de duda, comencé a leer las palmas de las manos para encajar. Incluso "leí" a nuestro anfitrión dos veces, una al comienzo de la noche y otra vez cuando regresó dos horas y unas copas más tarde, queriendo saber más. A la mitad de la primera lectura, retiré su pulgar y dije: “Sabes, puedo decirte que eres un hombre testarudo. En la segunda lectura, cuando volví a hacer lo mismo, le dije: “Sabes, puedo decirte que eres un hombre flexible. Después de cada una de mis declaraciones, pensó por un momento y admitió que tenía toda la razón.

Qué pasó ? ¿Cómo podrían mis lecturas considerarse precisas, dijera lo que dijera (dentro de lo razonable)? Les personnes critiquant le paranormal donnent toutes la même explication : les chiromanciens, astrologues ou phrénologistes (qui lisent sur les bosses du crâne) décrivent des caractéristiques tellement courantes – entêtement et souplesse d'esprit, par exemple – que presque tout le monde peut s' Identificar. Probablemente sea cierto, pero eso no resuelve completamente el misterio. Si es tan fácil detectar las propias tendencias a ser tercos *y* flexibles, ¿no podrían estas características contrarias neutralizarse entre sí, si uno piensa en ello? Cuando llamé obstinado al anfitrión de esta fiesta, ¿por qué no respondió con el hecho de que sabía que era flexible? ¿Por qué solo vio la verdad en la característica que sugerí, cuando la sugerí?

Sin juego de manos

La respuesta se encuentra en una tendencia común que puede alterar drásticamente las decisiones de una persona. Supongamos que, en una fiesta, retiro un poco el pulgar hacia atrás y, en función de la resistencia y la curvatura de su dedo, digo que usted es "una persona muy terca, alguien que se resiste cuando lo obligan a ir en una dirección que él no quiere". como". Centraría su atención en una característica, la terquedad, llevándolo a través de un *camino psicológico construido arbitrariamente* para confirmar mi juicio.

Así es como sucede: para verificar si tengo razón, automáticamente buscará en su memoria momentos en los que haya actuado con terquedad, *solo* estos, y casi con seguridad encontrará un ejemplo de este comportamiento en sus recuerdos, como terquedad bajo La presión es una falla común. Si profundiza en esta investigación sesgada, se encontrará con otros casos en los que ha sido terco. Después de un parpadeo de aprobación, me mirarás admitiendo que he dado en el clavo.

Ahora imagina que dije que eres “una persona flexible, alguien que está dispuesto a aceptar nueva información y cambiar tu punto de vista”. Acabo de centrar tu atención en la característica opuesta, llevándote por otro camino, hecho a propósito para que encuentres en tu memoria situaciones en las que has cambiado de opinión. Como resultado, probablemente saldrás de esta investigación sesgada del pasado y me dirás que tengo toda la razón sobre tu flexibilidad mental.

Tenderás a caer en mi trampa por una razón muy humana, cuyo oscuro nombre científico es "estrategia de prueba positiva". Se desarrolla de la siguiente manera: para determinar si una eventualidad es justa, el ser humano busca elementos que la confirmen y no la invaliden. Es más fácil notar la presencia de algo que su ausencia. El gran novelista de misterio Sir Arthur Conan Doyle captó bien esta tendencia cuando atribuyó a Sherlock Holmes un estilo de razonamiento que es cualquier cosa menos ordinario. Brillante, Holmes estaba tan atento a lo que no estaba pasando como a lo que estaba pasando. Recuerde uno de los cuentos más conocidos de Doyle, "Silver Blaze". Holmes se da cuenta de que el robo que está investigando es probablemente obra de alguien en la casa (y no pudo haber sido cometido por el extraño arrestado por la policía), porque, durante la travesura, un perro guardián no *ladró* . Contentándose con apoyarse sobre todo en la presencia y no en la ausencia de evidencia, sus colegas de menor rigor intelectual nunca han mostrado un poder de deducción igual al suyo.

Desafortunadamente, tú, yo y casi todos los demás no podemos acercarnos a Holmes en esta área. En una canción de Jimmy Buffet, tienes que informar a un antiguo amante, ¡cinco veces! – que una ausencia puede revelar una presencia: “Si el teléfono no suena, soy yo. » [8]

Como volar

Si te preguntara si eres infeliz en la sociedad, naturalmente tenderías a buscar elementos para confirmarlo y no para invalidarlo. Y entonces encontrarías más pruebas de cierto descontento que si te hubiera preguntado si eras *feliz* en sociedad. Este es el resultado que se obtuvo cuando se preguntó a una muestra de canadienses si su vida social los hacía infelices o felices. Aquellos a quienes se les preguntó si estaban infelices tenían muchas más probabilidades de encontrar fuentes de insatisfacción y, por lo tanto, tenían un 375 % más de “posibilidades” de declararse infelices.

Varias lecciones se pueden aprender de este descubrimiento. Primero, si un encuestador solo quiere saber si no está satisfecho con algo, por ejemplo, un producto de consumo, un funcionario electo o una política gubernamental, ¡cuidado! Cuidado también con la persona que solo te pregunta si estás satisfecho. Las preguntas de una sola respuesta como esta pueden hacer que lo malinterprete y traicione su forma de pensar. Le aconsejo que se niegue a participar en encuestas que utilicen esta forma sesgada de interrogatorio. Son preferibles las preguntas alternativas: "¿Está satisfecho

o insatisfecho con esta marca?" “¿Está contento *o* descontento con el trabajo proporcionado por el alcalde? "¿Está de acuerdo *o* en desacuerdo con la política actual de este país hacia el Medio Oriente? " Este tipo de preguntas lo invitan a cuestionar sus sentimientos de manera imparcial. [9]

Pero la persona que te interroga y usa este dispositivo para explotarte en ese momento (ese momento privilegiado) es realmente más inquietante que el encuestador cuyas preguntas capciosas te incitan a mostrar una posición personal inexacta. Los reclutadores que trabajan para sectas a menudo comienzan a seducir a los nuevos seguidores potenciales preguntándoles si no están contentos (y no felices). Solía pensar que esta redacción solo estaba destinada a personas que podrían estar motivadas por un profundo descontento para lograr el cambio radical que exigen las sectas. Pero ahora estoy convencido de que la pregunta "¿Eres *infeliz* ?" no es sólo un medio de selección. También es un modo distorsionado de reclutamiento, que obliga a las personas a concentrarse particularmente en el objeto de su insatisfacción. (La verdad es que las sectas no quieren descontentos en sus filas, sino personas íntegras cuyo estilo positivo y dinámico pueda utilizarse para beneficiar sus actividades). Como muestra el estudio canadiense, después de que se les pidió que revisaran sus áreas de insatisfacción, las personas son más propensas a verse a sí mismas como infelices. Una vez que este momento se obtiene arbitrariamente, el creador de este momento está bastante listo para replicar: "Bueno, si no eres feliz, te gustaría cambiar eso, ¿no? » [10]

Las tácticas de reclutamiento de las sectas son ciertamente fuente de anécdotas que no dejan indiferente a nadie, pero los miembros de las sectas, así como los reclutadores, son notorios por su propensión a la ceguera. Es posible que no les importe la efectividad de esta práctica en particular. ¿Qué evidencia sólida hay de que un momento tan fabricado va más allá de la alteración temporal e inocua de la autoimagen? ¿Podría un pre-suasionista usar este momento para influir en la voluntad de alguien de hacer, conceder o proporcionar algo de valor real?

Los especialistas en técnicas de marketing son muy aficionados a la información del consumidor. Los expertos en investigación de mercados dicen que cumplen un propósito admirable: proporcionar a los vendedores los datos que necesitan para deleitar a los compradores potenciales. Y no son los únicos que consideran estos datos extremadamente valiosos. Las organizaciones con fines de lucro se dan cuenta del beneficio de tener información de calidad sobre los deseos y necesidades de sus clientes actuales o potenciales. Los mejores de ellos gastan buenas sumas para descubrir estas peculiaridades.

El principal problema con estas organizaciones es que la mayoría de la gente no quiere que la molesten con estas encuestas, grupos focales y pruebas de sabor. A pesar de

las recompensas relativamente grandes (compensación, productos gratuitos o certificados de regalo), el porcentaje de personas que acceden a cooperar puede ser bajo. Los investigadores de mercado están preocupados por si los datos recopilados reflejan los sentimientos de la mayoría de su grupo objetivo. ¿Podrían los investigadores resolver su problema solicitando información de los consumidores después de una pregunta persuasiva que requiere una sola respuesta?

Considere los resultados de un experimento realizado por los especialistas en comunicaciones San Bolkan y Peter Andersen. Se acercaron a las personas como parte de una investigación. Todos hemos experimentado esto antes. En un centro comercial o supermercado, alguien con un bloc de notas te detiene y te pide que pases unos minutos con él. Estas operaciones generalmente tienen poco éxito: en este caso, solo el 29% de las personas aceptaron responder a los dos científicos. Pero Bolkan y Andersen creían que podían aumentar el número de respuestas favorables sin incurrir en los onerosos gastos en los que suelen incurrir los especialistas en marketing. Detuvieron a una segunda muestra de personas y comenzaron el diálogo con un elemento de apertura persuasivo: "¿Te consideras una persona útil? Después de un momento de reflexión, casi todas las personas interrogadas respondieron: "Sí. En ese momento especial, después de que los sujetos confirmaron mentalmente y afirmaron públicamente su ayuda, los investigadores aprovecharon la oportunidad y les pidieron que respondieran a su encuesta. El porcentaje de respuestas positivas luego saltó al 77,3%.

***

En el Capítulo 10, exploraremos el mecanismo psicológico (el deseo de consistencia) que hizo que dos o tres veces más personas respondieran la encuesta anterior. Pero por el momento, concretamos una idea más general, que constituye una tesis importante de este trabajo: muchas veces, el elemento más susceptible de condicionar la elección de una persona en una situación no es el más lógico y sensato, sino el que que se pone en conocimiento de la persona que tiene que tomar la decisión (y por lo tanto privilegiada por ella).

Esta conciencia nos permite reconsiderar completamente el proceso de influencia. Durante más de treinta años de estudiar cómo persuadir a alguien para que elija y cambie, mi razonamiento siempre se ha guiado por el modelo científico dominante de la influencia social, que aconseja esto: para modificar el comportamiento de los demás, primero debes cambiar una característica del mismo. persona en cuestión para adaptarlo al comportamiento deseado. Si desea convencer a las personas para que compren un nuevo producto, por ejemplo, un nuevo refresco, debe buscar cambiar sus creencias, actitudes o experiencias para que lleguen a querer comprar ese producto. Puede intentar cambiar sus creencias sobre la bebida diciéndoles que es la novedad de

más rápido crecimiento en el mercado, cambiando su actitud asociándolos con una celebridad muy popular o influyendo en su experiencia con el producto ofreciéndoles muestras gratis dentro del supermercado. A pesar de toda la evidencia de que este método es efectivo, ahora está claro que otro modelo de influencia social ofrece una forma novedosa de persuadir con éxito.

¿Eres lo suficientemente audaz para examinar un modelo de influencia revolucionaria?

Según este enfoque no convencional (atención dirigida), para desencadenar la acción deseada no es necesario modificar las creencias, actitudes o experiencias de una persona. No es necesario cambiar nada excepto lo que la persona tiene en mente al tomar su decisión. En nuestro ejemplo de la nueva bebida, puede ser el deseo, expresado en el pasado, de explorar nuevos horizontes. Encontramos este proceso en una extensión del trabajo de Bolkan y Andersen, quienes demuestran que un especialista en marketing podría aumentar en gran medida la probabilidad de encontrar personas que deseen responder a una encuesta comenzando con este elemento de apertura persuasivo: les preguntó si consideraban ellos mismos *útiles* .

En un estudio complementario, los dos científicos descubrieron que también era posible aumentar el deseo de probar un producto desconocido empleando un elemento de apertura persuasivo comparable, pero diseñado de manera diferente: esta vez preguntaba a las personas si se consideraban *audaces* . El producto era un refresco nuevo y los sujetos tenían que acceder a proporcionar una dirección de correo electrónico para recibir instrucciones sobre cómo obtener una muestra gratis. A la mitad de ellos se les preguntó si querían dar su dirección de correo electrónico. La mayoría no estaba dispuesta a hacerlo; solo el 33 % estuvo de acuerdo. Los demás primero debían responder la siguiente pregunta: “¿Te consideras una persona atrevida a la que le gusta experimentar con cosas nuevas? Casi todos respondieron "sí", después de lo cual el 75,7% proporcionó su dirección de correo electrónico. [11]

Dos elementos de estas conclusiones me parecen llamativos. Primero, el 97% (70 de 72) de las personas a las que se les preguntó si se consideraban audaces dijeron que sí. La idea de que casi todo el mundo se considera audaz es ridícula. Y, sin embargo, cuando a alguien se le hace esta pregunta de respuesta única, casi invariablemente responde afirmativamente. Ahí radica el poder de la estrategia de prueba positiva y la visión de túnel que crea. Existe evidencia de que este proceso puede aumentar significativamente el porcentaje de personas que se califican a sí mismas como Audaces, Útiles o Infelices. Además, esta visión restringida, aunque temporal, es cualquier cosa menos trivial. Este momento privilegiado de persuasión hace que estas personas sean extremadamente vulnerables a las solicitudes dirigidas, como lo demuestran los datos de los trabajos científicos y las prácticas de los reclutadores que actúan en nombre de las sectas.

La otra cosa notable sobre el experimento del refresco no es que una sola pregunta pueda hacer que tantas personas tomen una decisión determinada, sino que esa elección es potencialmente *peligrosa* . En los últimos años, si hay un riesgo del que nos han advertido expertos de todo tipo es el de abrirnos a un individuo sin escrúpulos que podría bombardearnos con correos no solicitados, propagar virus en nuestros ordenadores o piratearlos para hacernos saber el dolores interminables de robo de identidad. (Por supuesto, para ser completamente honesto, se debe reconocer que es poco probable que los usuarios experimentados y perspicaces se dejen engañar por las ofertas recibidas electrónicamente. Por ejemplo, me sentí muy halagado al saber por muchos correos electrónicos que una gran cantidad de prostitutas vírgenes ucranianas quería reunirse conmigo. A pesar de todo, estos correos electrónicos no solicitados me permiten hacer un excelente negocio comprando cartuchos de tinta reacondicionados. Con esta salvedad: se recomienda especialmente dudar de la autenticidad de tales solicitudes.) [12]

Dada toda la publicidad negativa sobre el fraude en Internet, tiene sentido que dos tercios del primer grupo de sujetos de Bolkan y Andersen se negaran a proporcionar sus direcciones de correo electrónico. Después de todo, era un completo extraño quien se les acercó espontáneamente. Las circunstancias claramente requerían la mayor cautela.

Es importante precisar que la situación fue la misma para todos los demás (el 75,6% del segundo grupo de Bolkan y Andersen) quienes, después de haber sido dirigidos hacia su lado audaz por una pregunta inicial que pedía una sola respuesta, ignoraron la señales invitándolos a la mayor cautela y se precipitaron sin pensar en una elección que podría haber resultado estúpida. Su comportamiento, aparentemente desconcertante, confirma la tesis de este libro, según la cual el factor determinante de una decisión muchas veces no es el más relevante, sino el que se pone en conocimiento de quien ha de tomar esa decisión. Pero por qué ? La respuesta tiene que ver con la implacable atención dirigida, que no solo saca a relucir el aspecto ahora privilegiado de la situación, sino que también elimina todos los demás aspectos, incluso los de importancia crucial. [13]

Beneficios y peligros del enfoque atencional

Si en francés decimos “prestar” atención, en inglés decimos *prestar* atención, lo que implica que tiene un costo. La investigación sobre el funcionamiento cognitivo nos dice la naturaleza de este costo: cuando prestamos atención a algo, el precio es atención por otra cosa. En la medida en que la mente humana parece capaz de ser consciente de una sola cosa a la vez, el precio a pagar es una pérdida momentánea de atención para *todo lo demás* . ¿Alguna vez has notado lo difícil que es realmente experimentar dos cosas a la vez? Sé, por ejemplo, que si mientras conduzco mi coche empiezo a buscar

intensamente la salida de una autopista mientras escucho un CD, dejaré de escuchar la música, y que si estoy absorto en la música, perderé la salida de la autopista. . [14]

En este sentido, mi reproductor de CD en el auto está diseñado para funcionar como mi cerebro, reproduciendo solo una canción a la vez. Y hay una buena razón para ello: sería una tontería tocar varias canciones al mismo tiempo. Sólo emitiría ruido. Lo mismo ocurre con la cognición humana. A pesar de las muchas "pistas" de información disponibles, seleccionamos conscientemente la que deseamos procesar y registrar en ese momento en particular. Cualquier otra disposición sólo conduciría a la sobrecarga y nos impediría reaccionar a los diferentes aspectos de esta masa sonora.

Lo mejor que podemos hacer para manejar múltiples canales de información es cambiar de uno a otro, abriendo y cerrando las puertas de nuestra conciencia a cada uno de ellos. Esta técnica permite disfrutar de múltiples tareas, esta capacidad de concentrarse en varias actividades en el mismo período de tiempo: hablar por teléfono mientras lee un correo electrónico. Tenemos la sensación de que estamos concentrados en varias cosas a la vez, pero esto es una ilusión. Cambiamos rápidamente nuestra atención de un objeto a otro.

Sin embargo, si prestar atención tiene un costo, desviarla también tiene un precio: durante el medio segundo que se tarda en pasar de un objeto a otro, experimentamos un "punto muerto" mental, llamado parpadeo atencional, que se produce cuando no *podemos* registrar en nuestra conciencia la nueva información traída a primer plano. Por eso me molesto tanto cuando estoy frente a alguien haciendo otra cosa mientras hablamos. ¿Alguna vez has tenido una conversación telefónica con alguien sabiendo que está realizando otra actividad, porque lo escuchas pasar las páginas de un periódico o escribir en su teclado? Odio eso. Esto demuestra que mi interlocutor ya no desea seguir la información que le brindo para poder tomar otras. Siempre tengo la impresión de sufrir una especie de degradación, ya que mis comentarios se consideran relativamente incidentales. [15]

No soy el único que piensa así. Mi interlocutor tiene la misma impresión, porque creemos con razón que aquello en lo que elegimos centrar (o desviar) nuestra atención refleja lo que es importante para él en ese momento. Así es como se ve el proceso de influencia: cualquier cosa que podamos hacer para que los demás se centren en algo (una idea, una persona, un objeto) ahora lo hace más importante para ellos.

Tomemos, por ejemplo, el sistema utilizado por el famoso psicoterapeuta Milton Erickson cuando se trataba de pacientes que, durante el tratamiento, se negaban a tener en cuenta un comentario que consideraba esencial para su progreso: la incapacidad de elegir puede ser una forma de elección personal. . En lugar de instigar más resistencia levantando la voz la próxima vez que abordó el tema, estaba haciendo precisamente lo contrario. De acuerdo con su reputación de excelente generador de

momentos, el Dr. Erickson estaba esperando que un peso pesado subiera la colina frente a su oficina. Luego esperó a que el ruido del camión estuviera al máximo para poner la nota esencial sobre la alfombra hablando *menos alto* . Para escuchar lo que decía Erickson, el paciente tenía que inclinarse hacia la información proporcionada, una señal de atención enfocada y mayor interés. Cuando se le preguntó acerca de esta táctica, Erickson, conocido por orquestar los elementos no verbales de la terapia, atribuyó su éxito a la postura inclinada hacia adelante que adoptaban los pacientes para captar la información que el terapeuta quería que consideraran importante.

Por instructiva que sea, esta anécdota no es la única prueba de que el ser humano le da más importancia a aquello hacia lo que decide ir. Numerosos trabajos muestran que reducir la distancia entre uno mismo y un objeto hace que este último parezca más precioso. Y es innegable que esta tendencia automática juega un papel en el proceso de influencia. En un estudio, a los compradores potenciales que imaginaban que *simplemente* caminaban hacia una caja de refrigerios (no alejándose de ella) les gustó más y estaban dispuestos a pagar cuatro veces el precio por ella. dieciséis

Además de las tácticas para animar a otros a ir a los mensajes o productos, los comunicadores tienen muchos otros medios para captar la atención de su audiencia y, por lo tanto, hacer que se adhieran a una idea o un producto. Como veremos, las consecuencias en términos de persuasión son bastante considerables.

Capítulo 3: La importancia de la atención... Importa

Tuve la oportunidad de encontrarme en Londres en el momento de las extraordinarias festividades organizadas por el quincuagésimo aniversario de la ascensión al trono de Inglaterra por Isabel II. La Reina había estado viajando a países de la Commonwealth durante meses para asistir a eventos en honor a su Jubileo, pero las celebraciones alcanzaron su clímax el 4 de junio de 2002, con un programa completo en The Mall, Londres, que atrajo a más de un millón de fanáticos de Gran Bretaña y Estados Unidos. alrededor del mundo. Las muestras de adulación sorprendieron a la prensa nacional, que había pronosticado que el jubileo sería un fiasco por el anacronismo de la monarquía británica en general y de Su Alteza Real en particular.

Pero no fue nada. En las semanas previas al 4 de junio, la gente del Reino Unido acudió en masa a mítines, desfiles, conciertos y eventos especiales en honor a la Reina, a quien honró con su presencia. Los grupos más pequeños eran particularmente populares, ya que a veces era posible que la reina se dirigiera a ti personalmente si estabas en la guardia de honor.

Eso sí, en cualquier circunstancia, sería excepcional conocer a Isabel II. Pero tener la oportunidad de conocerla en medio de la pompa del quincuagésimo aniversario hizo que tales ocasiones, que recibieron abundante cobertura mediática, fueran aún más importantes. A mis ojos, una cuenta se destacó. Una joven que avanzaba en la cola de

una de estas pequeñas fiestas experimentó el horror. En su bolso, su teléfono móvil comenzó a sonar mientras miraba a la reina. Preocupada y petrificada mientras su teléfono sonaba insistentemente, observó impotente cómo los ojos de la reina ahora estaban clavados en su bolso. Finalmente, Elizabeth se inclinó y dijo: “Deberías responder, querida. Tal vez sea alguien importante. »

Lo que destaca es importante

Si bien el consejo benévolo de Elizabeth da una idea de las razones de su popularidad entre sus súbditos, el contenido mismo de ese consejo revela algo más: lo que está en el centro de atención puede llevar a los testigos a sobrestimar su importancia. ¿Quién en esta fila de personas podría ser más importante en este momento que Su Majestad, la Reina del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y sus otros reinos, en el quincuagésimo aniversario de su ascenso al trono? No veo a nadie. Y, sin embargo, la llamada del extraño fue considerada digna por la propia reina.

Ahora, un individuo crítico podría replicar que Elizabeth no sobreestimó en lo más mínimo la importancia de la persona que llamó, que su reacción reveló su benevolencia natural y no la tendencia humana a juzgar mal en este tipo de situación. Creo que estaría equivocado, porque aunque a menudo se piensa que los miembros de la realeza son seres aparte, pertenecen a nuestra especie. Muchos investigadores han descrito la propensión humana natural a dar demasiada importancia a lo que es importante en el momento.

Uno de estos investigadores es Daniel Kahneman. Por razones personales y profesionales, es un excelente especialista en comportamiento humano. A nivel personal, ha visto muchas culturas y estatus desde adentro: se crió en Francia, obtuvo títulos en Jerusalén y Berkeley, se desempeñó como soldado y asesor personal en Israel y enseñó en Canadá y en los Estados Unidos. Pero son las credenciales de Kahneman como experto en psicología las más impresionantes. Siempre ha ocupado puestos docentes de prestigio, que culminaron en las cátedras de psicología y asuntos públicos en la Universidad de Princeton. Los numerosos premios que ha ganado también son prestigiosos, pero no tan prestigiosos como el Premio Nobel de Economía que recibió en 2002, el único Premio Nobel de la historia otorgado a un psicólogo.

No es de extrañar que cuando Daniel Kahneman habla de psicología, lo escuchemos religiosamente. Recuerdo un famoso anuncio que salió al aire hace mucho tiempo en la televisión de la institución financiera EF Hutton. Dos hombres de negocios están sentados en un restaurante lleno de gente e intentan hablar entre los ruidos de los cubiertos, los gritos de los camareros y las conversaciones de las mesas vecinas. Uno de los hombres le dijo a su colega: "Bueno, mi corredor, es EF Hutton y EF Hutton dice que..." El comedor de repente se vuelve completamente silencioso: los camareros dejan de tomar pedidos, los empleados limpian las mesas, las conversaciones se

interrumpen. todos quieren aprovechar el consejo y luego una voz en off declara: “Cuando EF Hutton habla, escuchamos. » [17]

El profesor Kahneman ha dado varias conferencias científicas. Y cuando habla Daniel Kahneman, escuchamos. Soy invariablemente uno de sus oyentes. Así que presté mucha atención a su respuesta cuando un sitio de chat en línea le planteó un desafío emocionante no hace mucho tiempo. Se le pidió que indicara qué concepto científico, apreciado en su justo valor, permitiría a todos comprender mejor el mundo. Aunque su respuesta tomó la forma de un ensayo de quinientas palabras describiendo lo que él llamó "la ilusión de la fijación", está perfectamente resumida en el título del ensayo: "En la vida, nada es más importante para ti que cualquier cosa dada, *siempre y cuando* lo pienses. » [18]

***

La afirmación de Kahneman no se trata solo del estado momentáneo de la persona que llama al teléfono. Se aplica muy bien al uso de la persuasión, porque un orador que hace que su audiencia se concentre en una parte clave de su mensaje lo *carga previamente* con cierta importancia. Esta forma de persuasión representa lo que muchos ven como el papel esencial (denominado 'establecimiento de prioridades' - *establecimiento de agenda*) que desempeñan los medios de comunicación para influir en la opinión pública. El principio fundamental de la *teoría de la jerarquía de prioridades* es que los medios rara vez provocan cambios directamente, al presentar argumentos irrefutables, que inducen a la opinión a cambiar de opinión. Más bien, lo persuaden indirectamente, centrándose en la cobertura de ciertos temas y hechos. Es esta cobertura la que lleva al público objetivo, debido a la mayor atención prestada a ciertos temas, a decidir que estos temas deben ser absolutamente tomados en cuenta para formarse una opinión. Como escribió el politólogo Bernard Cohen: “Es posible que la prensa no siempre pueda decirle a la gente qué pensar, pero hace un trabajo increíble al decirles qué pensar. Según esta visión de las cosas, en una elección cualquier partido político que se destaque en el tema favorecido en ese momento por los medios de comunicación tiene todas las posibilidades de ganar.

Este resultado no debería parecer preocupante, siempre que los medios de comunicación hayan destacado el tema (o conjunto de temas) más crucial para la sociedad en el momento de la elección. Desafortunadamente, otros factores entran en juego en la elección de la cobertura de los periodistas: si es simple o compleja, fascinante o aburrida, familiar o desconocida para las salas de redacción, si es costosa o no para explorar, e incluso si coincide o no con las tendencias políticas. del director de noticias.

En el verano de 2000, una bomba casera explotó dentro de la principal estación de tren de Düsseldorf, hiriendo a varios inmigrantes de Europa del Este. A pesar de la falta de

pruebas, las autoridades sospecharon desde un principio que la franja de un grupo xenófobo de extrema derecha era la perpetradora. La dimensión dramática de la historia -una de las víctimas no sólo perdió una pierna en el atentado sino también el bebé que esperaba- favoreció la publicación, en el mes siguiente, de una serie de artículos sobre las actividades de la extrema derecha en Alemania. Las encuestas publicadas durante este período encontraron que el porcentaje de alemanes que ven el extremismo de derecha como el problema más importante de Alemania aumentó de casi 0% a 35%, un porcentaje que cayó a casi 0% en los meses siguientes, una vez que los artículos sobre el tema. desaparecido

Un hecho similar apareció más recientemente en los Estados Unidos. A medida que se acercaba el décimo aniversario de los ataques del 11 de septiembre de 2001, el número de artículos e informes sobre estos hechos aumentó en los días anteriores y posteriores a la fecha del aniversario, y luego se desplomó en las semanas siguientes. Las encuestas realizadas durante este período pedían a los ciudadanos que nombraran dos eventos "muy importantes" de los últimos setenta años. Dos semanas antes de la fecha del aniversario, cuando el estallido mediático aún no había comenzado realmente, alrededor del 30% de los encuestados respondieron el 11 de septiembre. Pero a medida que se acercaba el aniversario y la cobertura de los medios se intensificaba, las personas que citaban el 11 de septiembre representaban hasta el 65% de los encuestados. Pero dos semanas después, una vez que la cobertura mediática había vuelto a su nivel anterior, alrededor del 30% volvió a considerar el 11 de septiembre como uno de los dos eventos "muy importantes" de los últimos setenta años. Obviamente, el alcance de la cobertura de los medios puede cambiar en gran medida la *percepción* de la importancia de un tema entre los observadores expuestos a los medios. [19]

***

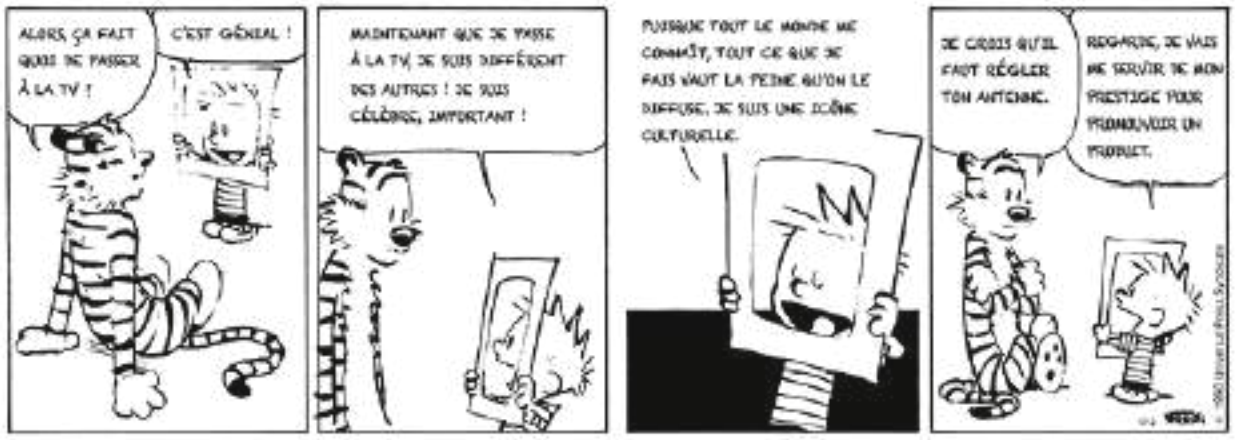
¿Por qué solemos asumir que el objeto actual de nuestra atención es particularmente importante? Bueno, eso es porque lo que llama nuestra atención *es* particularmente importante en este momento. Solo tiene sentido prestar atención a los factores más importantes y útiles en una situación dada: un ruido extraño en la oscuridad, el olor a humo en un cine, un director general que se levanta para hablar. Lo mismo ocurre con los animales, que han desarrollado prioridades similares. Por ejemplo, el mono rhesus irá tan lejos como para renunciar a una recompensa de comida por la oportunidad de ver a miembros de alto rango de su colonia. Pero exigirá una recompensa por desviar su atención a miembros menores. Dentro de todas las especies y por todo tipo de razones, tiene perfecto sentido prestar atención a las opciones más importantes.

Pero este sistema sensato de asignar los recursos limitados de nuestra atención a lo que importa tiene un inconveniente: podemos ser llevados a creer erróneamente que

algo es importante porque algún factor relevante no relacionado nos impulsó a dedicarle nuestra atención. Con demasiada frecuencia, las personas piensan que si prestaron atención a una idea, un evento o un grupo, debe ser lo suficientemente importante como para merecer su consideración. Pero esto no es cierto, como han revelado los ejemplos de priorización de Alemania y Estados Unidos. En estos casos, la cobertura de los medios, impulsada por el drama o el momento, ha atraído y desviado la atención del público, alterando así la importancia que los espectadores le dan a los temas nacionales.

Después de admitir nuestra vulnerabilidad a la ilusión de la fijación, finalmente llegué a apreciar este adagio de los publicistas de Hollywood: "No hay nada como la mala publicidad". Siempre había pensado que esa frase era absurda, porque todos recordamos situaciones en las que la mala publicidad destruyó la reputación y la fortuna de las celebridades. Tomemos al golfista Tiger Woods, quien perdió aproximadamente $22 millones al año en ganancias reportadas por sus patrocinadores poco después de que un escándalo sexual se hizo público en 2009. Pero ahora veo que la idea, equivocada en algún sentido, puede ser cierta en otro. Suele decirse que lo que más temen los famosos es ser olvidados, enfrentarse a la indiferencia o desaparecer del panorama cultural. La gran publicidad de cualquier tipo les evita la condenación más temida de todas, porque llama la atención sobre ellos. Y la atención bruta les da un halo de supuesta importancia. Especialmente en el arte, donde el valor es casi totalmente subjetivo, una fuerte presencia pública ayuda a mantener ese valor. Por lo tanto, la gente paga para ver a grandes celebridades (en sus trabajos, en producciones y en apariciones públicas) porque, como personas, parecen importar. Las colonias de monos no son los únicos escenarios donde los miembros están dispuestos a pagar para ver personajes aparentemente importantes. [20]

Así, el individuo persuasivo que ingeniosamente desvía la atención hacia la característica más favorable de una oferta se convierte en un individuo persuasivo brillante. Logra una gran eficacia al lograr no solo llamar la atención sobre este rasgo, sino también darle una importancia exagerada incluso antes de que haya sido examinado. Cuando el interlocutor lo toma completamente en consideración, se produce un doble efecto. Sin duda, estará convencido de que esta característica es particularmente atractiva debido a la evidencia sesgada que se le ha presentado y también considerará este atributo como particularmente importante.



Las estrellas se miran el ombligo y nosotros las miramos. El foco de atención lleva a las celebridades, al igual que al público, a sobrestimar su importancia. *Calvin y Hobbes© Waterson. Reproducido con permiso de Universal Click. Todos los derechos reservados.*

Vías alternativas de atención

Es emocionante o preocupante (dependiendo de si estás en ataque o en defensa) que esta persuasión se pueda lograr a través de técnicas simples para desviar la atención, así como agentes de cambio inadvertidos. Veamos tres métodos utilizados con éxito por los comunicadores.

Cuida el contexto

Suponga que ha abierto una tienda de muebles en línea, especializada en sofás. Algunos productos atraen a los clientes por su comodidad y otros por su precio. ¿Crees que puedes conseguir que los visitantes lleguen a tu web por la comodidad de tus sofás y privilegiar el criterio de la comodidad frente al del precio?

No tiene sentido pensar durante horas para encontrar la respuesta, ya que dos profesores de marketing, Naomi Mandel y Eric Johnson, proporcionaron una en un conjunto de estudios relacionados precisamente con un sitio de venta de muebles. Cuando le pregunté a Mandel por qué eligió explorar este tema, me dijo que hay dos preguntas sin respuesta en marketing: una relativamente reciente y la otra particularmente antigua. En ese momento, el nuevo tema era el comercio electrónico. Cuando lanzó este proyecto de investigación a fines de la década de 1990, las tiendas en línea como Amazon y eBay apenas comenzaban a afianzarse. Pero aún no se había hecho ningún intento de optimizar el éxito de este tipo de comercio. Por lo tanto, Mandel y Johnson eligieron una tienda en línea como marco para su estudio.

La otra pregunta que le interesaba a Mandel siempre había preocupado a los especialistas en técnicas de marketing: ¿cómo evitar perder cuota de mercado frente a un competidor mediocre cuyo único activo es cobrar precios más bajos? Por eso, en su estudio, Mandel eligió la parte superior y no la parte inferior de la gama. “Es un

problema que los estudiantes brillantes de nuestros cursos de marketing plantean todo el tiempo", dice. Les aconsejamos que no se vean envueltos en una guerra de precios por un producto inferior, porque corren el riesgo de perder. Les decimos que hagan de la calidad su prioridad, porque es una pelea que tienen todas las posibilidades de ganar. »

"Afortunadamente para mí, los mejores alumnos de estos cursos nunca han quedado satisfechos con este consejo general. Dicen: "Sí, pero ¿cómo hacerlo?". y nunca tuve una respuesta satisfactoria para darles, lo que me dio una excelente pista para explorar en mi proyecto de investigación. »

Afortunadamente para *nosotros* , después de analizar sus resultados, Mandel y Johnson pudieron dar una respuesta sorprendentemente simple a la pregunta: "Sí, pero ¿cómo?". En un artículo ampliamente subestimado desde su publicación en 2002, describieron cómo lograron poner la comodidad en el centro de la atención de los visitantes de su sitio web colocando nubes esponjosas detrás de ellos en el plano *de* la página de inicio del sitio. Esta táctica hizo que los visitantes dieran más importancia a la comodidad cuando se les preguntaba qué buscaban en un sofá. Estos mismos visitantes también tendieron a buscar más a menudo información sobre las características de confort de los sofás a la venta en el sitio y, sobre todo, a optar por un modelo más cómodo (y más caro).

Para asegurarse de que sus resultados se debían a las nubes del fondo de pantalla en la página de inicio y no a un gusto humano general por la comodidad, Mandel y Johnson adoptaron la táctica opuesta con otros visitantes, que aterrizaron en una página de inicio con un fondo que llamaba su atención. un objetivo de ahorro a través de monedas, no de nubes. Estos visitantes, que se animaron a dar más importancia al precio, buscaron en el sitio sobre todo información sobre precios y prefirieron un sofá económico. Sorprendentemente, a pesar de la acción persuasiva sobre su importancia, la búsqueda del sitio y los criterios de preferencia de compra, la mayoría de los participantes, cuando fueron entrevistados posteriormente, no pensaron que las nubes o las monedas que aparecen en el fondo de la página de inicio los hubieran influenciado de alguna manera.



Una venta tranquila. Los visitantes de un sitio web de venta de muebles que vieron el fondo de pantalla de nubes en la página de inicio tenían más probabilidades de comprar sofás cómodos. Los que descubrían un trasfondo con monedas tendían entonces a comprar sofás baratos. *Cortesía de Naomi Mandel y Oxford University Press.*

Otra investigación ha encontrado efectos furtivos similares con los anuncios publicitarios, que todos pensamos que podemos ignorar sin afectar nuestra lectura. Experimentos bien diseñados han demostrado que estamos equivocados. Mientras leía un artículo educativo en un sitio web, estar expuesto a un anuncio de banner para una nueva marca de cámara hizo que los visitantes apoyaran significativamente más ese anuncio cuando lo vieron en otros lugares. De manera reveladora, este efecto se produjo incluso si los visitantes no recordaban haber visto este anuncio, que se les mostraba en incrementos de cinco segundos al margen del artículo. Además, cuanto más aparecía el anuncio, más les gustaba a los lectores. Este hallazgo merece una explicación más detallada, ya que va en contra del efecto de desgaste observado cuando una persona se encuentra a menudo con el mismo anuncio y se cansa o pierde la confianza en el anunciante, quien parece pensar que la debilidad de su mensaje lo obliga a hacerlo. entregarlo repetidamente. ¿Por qué estos banners publicitarios, que podían aparecer hasta veinte veces en cinco páginas de pantalla, no sufrieron este fenómeno de desgaste? Los lectores no procesaron conscientemente estos anuncios y, por lo tanto, no vieron la información asociada como preocupante o cuestionable.

Estos resultados ofrecen una oportunidad fascinante para los anunciantes en línea: si bien el reconocimiento y el recuerdo son índices de éxito muy utilizados en todas las demás formas de publicidad, pueden subestimar particularmente la efectividad de los banners publicitarios. En nuevos estudios, las pancartas lanzadas con frecuencia recibieron una acogida favorable y mostraron una resistencia excepcional a los efectos

del desgaste normal, incluso si no se reconocían y no recordaban a las personas que las veían. Parece que este tercer resultado (el hecho de que los usuarios de Internet no los noten directamente) hace que estos anuncios publicitarios sean tan efectivos. Después de todas esas décadas en las que el reconocimiento o el recuerdo se habían utilizado como principal indicador de la calidad de un anuncio, ¿quién en el mundo de la publicidad hubiera creído que la ausencia de recuerdo *de* un mensaje comercial podía constituir una baza?

Los resultados de los estudios sobre fondos de pantalla y banners publicitarios nos permiten extraer una lección más general sobre el proceso de comunicación: la información que no parece digna de desviarse y presentada en segundo plano atrae poderosamente la atención y ofrece innumerables oportunidades para influir.

Pero la influencia no siempre es positiva y deseable. En este sentido, existe una gran cantidad de datos sobre los efectos indirectos del ruido de fondo, que los padres en particular deberían tener en cuenta. El ruido ambiental, como el tráfico o el paso de aviones, es algo a lo que creemos que nos acostumbramos e incluso creemos que podemos bloquearlo después de un tiempo. Pero hay evidencia de que este ruido perturbador continúa apareciendo, lo que afecta la capacidad de aprender y realizar tareas cognitivas.

Un estudio encontró que los puntajes de las pruebas de lectura de los estudiantes de escuela primaria de la ciudad de Nueva York eran significativamente más bajos si su salón de clases estaba ubicado cerca de vías de tren elevadas, sobre las cuales pasaban los trenes cada cuatro o cinco minutos. Cuando los investigadores, armados con sus hallazgos, instaron a las autoridades de transporte y a los miembros de la Junta de Educación de Nueva York a instalar equipos que absorbieran el ruido en las vías y en las aulas, las calificaciones de los estudiantes se dispararon. Se observaron resultados similares en niños ubicados debajo de corredores aéreos. Cuando la ciudad de Múnich trasladó su aeropuerto, los puntajes de las pruebas de memoria y lectura se desplomaron entre los niños que vivían cerca del nuevo sitio del aeropuerto, mientras que aumentaron significativamente para los niños que vivían cerca del antiguo sitio.

Así, los padres cuya escuela u hogar se ve perjudicado por el ruido de los vehículos a motor, trenes o aviones, deben insistir en la instalación de sistemas de reducción de ruido. Los empleadores, en interés de sus empleados y de sus resultados finales, harían bien en hacer lo mismo. Los docentes deben considerar los posibles efectos negativos de otro tipo de estímulos de fondo (internos), que distrae el aprendizaje y el rendimiento de los jóvenes en edad escolar. Las aulas con paredes cubiertas de decoraciones (carteles, mapas y obras de arte) son perjudiciales para el rendimiento de los estudiantes en ciencias. Claramente, la información de fondo puede tanto dirigir como

distraer el enfoque. Cualquiera que busque una influencia óptima sobre los demás debe administrar cuidadosamente estos datos. [21]

Provocar una evaluación positiva

Aunque los oradores pueden usar técnicas para llamar la atención para reforzar la importancia percibida de una característica o tema, el uso de estos métodos no siempre es prudente. Tome el comentario de Bernard Cohen sobre la cobertura de los medios: decirle a la gente no qué pensar sino *qué* pensar. Cualquier técnica para llamar la atención sobre una idea solo funciona si la idea vale la pena. Si los argumentos y las pruebas que confirman la validez son considerados inútiles por el público objetivo, dirigir su atención a esta mala idea no hará que sea más convincente. Esta táctica bien podría tener el efecto contrario al esperado. Después de todo, si el público objetivo ahora considera que una idea es más importante, es más probable que se oponga a ella si es de baja calidad. Muchos estudios han demostrado que cuanta más atención prestan las personas a algo, más extrema se vuelve su opinión al respecto. Por lo tanto, los métodos para llamar la atención no son una panacea para los posibles persuasores. [22]

Sin embargo, si tiene un caso sólido que presentar, en ciertos contextos estas tácticas le darán un atractivo especial a su mensaje persuasivo, como en el caso de una competencia feroz. En el mundo de los negocios de hoy, es cada vez más difícil dejar atrás a los competidores. Los avances en las tecnologías de desarrollo, las técnicas de producción y los métodos comerciales pueden copiarse fácilmente, lo que dificulta que una empresa se destaque (agua embotellada, combustible, seguros, transporte aéreo, servicios bancarios, maquinaria industrial) de las ofertas de los competidores en el mismo mercado. Para solucionar el problema, hay que intentar destacarse de otras formas. Los minoristas pueden abrir múltiples ubicaciones convenientes, los mayoristas ponen equipos de ventas masivos en el campo, los fabricantes ofrecen garantías extendidas, los proveedores de servicios crean unidades completas de atención al cliente. Y todos pueden participar en operaciones de publicidad y promoción a gran escala para que su marca tome y mantenga una posición dominante en el mercado. Pero estas soluciones tienen un inconveniente. Dado el alto costo de estos medios de diferenciación, los costos pueden ser demasiado altos para muchas organizaciones.

Para salir de este dilema, ¿sería la solución encontrar una forma económica de centrar la atención del público en un producto, servicio o idea en particular? Bueno, sí, siempre que el elemento presentado sea de calidad y aclamado por los clientes. Es entonces esencial asegurarse de que los observadores fijen su atención en *esta* cosa de calidad y no en las ofertas igualmente buenas de los competidores. Luego, sus características positivas deben ser anotadas y encontradas como importantes al examinarlas.

Ya hay algunos datos que indican que estos dos activos pueden dar una ventaja significativa a una marca cuando los clientes se centran en ella sin prestar atención a los productos de la competencia. Aunque los datos provienen de diferentes entornos (centros comerciales, campus universitarios y sitios web) y tipos de productos (cámaras, pantallas de televisión grandes, VCR y lavandería), todos los resultados llevan a la misma conclusión: si acepta participar en una encuesta de consumidores de un producto, digamos una cámara de 35 mm, el encuestador puede hacer que califique mejor una marca conocida, digamos Canon, simplemente pidiéndole que considere las cualidades de las cámaras Canon, sin preguntarse acerca de las grandes marcas rivales, como Nikon, Olympus , Pentax o Minolta.

Mejor aún, sin saber por qué, es posible que tengas mucha más intención de comprar un modelo de 35 mm de la marca Canon, o muchas más ganas de hacer esta compra de inmediato, sin sentir la necesidad de informarte sobre los modelos de otras marcas. No obstante, todas estas ventajas a favor de Canon desaparecerían si te pidieran que tuvieras en cuenta las cualidades de sus cámaras, pero, antes de evaluar estas ventajas, pensase en las soluciones que ofrecen Nikon, Olympus, Pentax y Minolta.

Por tanto, para aprovechar el foco atencional, la clave está en fijar la atención en una sola cosa. Una investigación impresionante muestra que el simple hecho de calificar una cadena de hoteles y restaurantes, un bien de consumo o incluso una organización benéfica, con exclusión de otros, puede generar automáticamente un mayor agrado por el artículo calificado y estar preparado para brindar apoyo financiero.

Varias organizaciones están empleando cada vez más la táctica de evaluar *solo* sus productos y servicios. Como consumidor, los proveedores me piden regularmente que califique su desempeño. Me hacen preguntas de vez en cuando por teléfono o por correspondencia, pero generalmente por correo electrónico. A veces necesito calificar una sola experiencia, como una estadía reciente en un hotel, una compra en línea o una comunicación con el servicio al cliente. Periódicamente, se me pide que juzgue las características de una asociación en curso con mi agencia de viajes, mi institución financiera o mi compañía telefónica. Las solicitudes parecen bastante inocentes y admisibles, ya que parecen estar destinadas (y estoy seguro) a recopilar información que mejorará la calidad de mi negociación. Pero me sorprendería si, al acceder a contestar, no ofreciera a mis interlocutores, especialmente a los que ocupan los puestos más altos, una ventaja oculta: enfoco mi atención en sus mayores cualidades, mientras oculto las de sus competidores más peligrosos. .

Otra investigación ha llevado estos hallazgos más allá al observar cómo los líderes y ejecutivos toman decisiones estratégicas dentro de su organización. Las personas responsables de revertir la curva descendente de las ventas dentro de una planta de pintura participaron en el estudio. Cada uno tuvo que evaluar la pertinencia de *solo una*

de estas cuatro posibles soluciones: 1. aumentar el presupuesto publicitario, lo que haría que la marca fuera más conocida entre los entusiastas del bricolaje, 2. precios más bajos, lo que atraería a compradores más sensibles al precio de lista, 3. contrate más representantes de ventas, quienes pueden insistir en tener más espacio en los estantes de las tiendas, o 4. invertir en el desarrollo de productos para mejorar la calidad y atraer a los clientes pintores profesionales que la convertirían en su marca favorita. No importaba qué idea evaluaran los decisores: el hecho de apuntar y juzgar una única solución los animó a recomendarla *primero* .

Pero, por supuesto, el tomador de decisiones típico no tomaría una acción en particular sin evaluar todas las alternativas viables, y no lo haría después de evaluar solo una opción fuerte, ¿o sí? Falso y archi-falso, por dos razones. En primer lugar, el análisis cuidadoso de todos los caminos legítimos hacia el éxito lleva mucho tiempo y requiere tiempos de preparación potencialmente prolongados para identificar, verificar y luego delinear todos los caminos prometedores. Y las personas en altos cargos no llegaron al puesto que ocupan arrastrando una reputación de “globo” dentro de su organización.

Entonces, para cualquier tomador de decisiones, una dolorosa comparación de varias opciones es difícil y estresante, adquiriendo la destreza del malabarista que intenta hacer volar varios objetos al mismo tiempo. El resultado es una tendencia (comprensible) a evitar o acortar este tipo de operaciones complicadas optando por la primera solución aplicable que se presente. Esta tendencia tiene un nombre original en inglés, *satisficing* , acuñado por el economista y premio Nobel Herbert Simon, una mezcla de los verbos *satisfacer* y *sufic*. 2 * . Esta asociación refleja los dos objetivos simultáneos de una persona que tiene que elegir: tomar una decisión y tomar la decisión correcta, lo que, según Simon, implica que esta decisión es lo suficientemente *buena* . Si bien lo ideal es legítimo centrarse en encontrar una solución óptima, en el mundo actual caracterizado por la sobrecarga mental, los recursos limitados y los plazos a cumplir, la norma es encontrar una solución suficiente .

Pero incluso para las acciones elegidas de esta manera, no se debe ceder a otro tipo de evaluación exclusiva, centrada únicamente en las ventajas. En la emoción de enfrentarse a una oportunidad de oro, los tomadores de decisiones son desafortunadamente conocidos por centrarse en lo que una estrategia podría hacer *por* ellos si funciona, y no lo suficiente, si alguna vez, en lo que podría hacerles *si* fallara. Combatir este exceso de optimismo potencialmente dañino requiere dedicar tiempo a dos preguntas que a menudo no surgen por sí solas: “¿Qué eventos futuros podrían causar que este plan salga mal? y "¿Qué nos pasaría si este plan saliera mal?" Los investigadores de la toma de decisiones han estudiado esta táctica de tomar en cuenta la táctica inversa y encontraron que es fácil de implementar y notablemente efectiva para hacer que los juicios sean más objetivos. La organización que hace todo lo posible

para deshacerse de este sesgo (entre otros) en la toma de decisiones puede obtener enormes beneficios. Un estudio de más de mil empresas encontró que aquellas que usaron métodos para hacer juicios más objetivos vieron aumentar su retorno de la inversión en un 5 a 7%, en comparación con aquellos que no los usaron. [23]

Modificar la tarea a realizar

El 20 de marzo de 2003, el presidente estadounidense George W. Bush ordenó la invasión de Irak por parte de las fuerzas armadas estadounidenses. Tras una serie de relámpagos que aplastaron al gobierno de Saddam Hussein, se ha desatado un conflicto violento, doloroso, interminable y muy costoso para Estados Unidos en términos de vidas humanas, dinero, prestigio e influencia en el mundo. La lógica original de la administración Bush - librar a la región de las "armas de destrucción masiva" de Saddam - se desvaneció (las armas nunca se descubrieron) y ha evolucionado constantemente, abarcando nuevos objetivos, como poner fin a las violaciones de los derechos humanos por parte de Saddam y el apoyo de Irak a al-Qaeda, para proteger los suministros de petróleo y establecer un baluarte para la democracia en el Medio Oriente. Sin embargo, la administración estadounidense desvió la atención de estas dudosas y fluctuantes razones con una ingeniosa campaña mediática, que impidió que la opinión pública pensara en las motivaciones de fondo del conflicto y la animó a concentrarse en las operaciones que se realizan a diario. El resultado fue perfecto, ya que las agencias de noticias más importantes del mundo cambiaron su forma de seguir el conflicto.

El "programa de periodistas empotrados" de la guerra de Irak se lo debemos a una decisión tomada conjuntamente por las autoridades estadounidenses y los jefes de los principales medios de comunicación. Se trataba de ubicar dentro de las unidades de combate a los periodistas, quienes comían, dormían y viajaban con ellos según los distintos operativos realizados. Aunque el número exacto de periodistas a bordo varía según las fuentes, en su apogeo el programa tenía entre 600 y 700 periodistas que disfrutaban del acceso que les negaron los líderes estadounidenses durante la Guerra del Golfo de 1991 y las operaciones militares anteriores en Afganistán. Buscando garantizar mejor la seguridad de todos los involucrados y realizar una operación de relaciones públicas, el ejército estadounidense diseñó este programa encabezado por funcionarios de asuntos públicos del Departamento de Defensa de la administración Bush.

Para los ejecutivos de medios, este emocionante programa tuvo claros beneficios. Al estar sus reporteros cerca de las tropas, podían llevar la experiencia de combate a sus audiencias con una precisión y detalle sin precedentes. La perspectiva de proporcionar videos, fotos e historias convincentes y conmovedores de primera mano fue un sueño

hecho realidad para los medios de comunicación que se habían mordido las uñas con la retención de información en campañas militares anteriores.

Además de esta incursión en la vida militar, este estatus privilegiado permitió a los periodistas incorporados tener acceso a los soldados ya la vida personal de estos hombres y mujeres. Estas historias humanas son codiciadas por los medios de comunicación por su capacidad de generar audiencias. Un estudio encontró que los periodistas integrados resaltan la dimensión humana en más de un tercio de sus historias, en comparación con el 1% de los periodistas tradicionales.

Para las autoridades estadounidenses, este programa tenía otras ventajas, igual de interesantes. En primer lugar, bajo el ala de protectores armados, los representantes de los medios presentes en Irak corrían mucho menos riesgo. La posibilidad de que cientos de periodistas, tratando de encontrar noticias de primera plana en una zona de guerra, se encontraran entre rehenes y víctimas, o en peligro, era un dolor de cabeza que el ejército deseaba evitar. Además, los juicios personales de periodistas de todo el mundo (casi el 40% de los equipos embarcados eran empleados de agencias extranjeras) ofrecieron al ejército una protección preciosa, frente a las posibles mentiras del gobierno de Saddam sobre el curso de la guerra. Como dijo el portavoz del Pentágono, Bryan Whitman, los periodistas a bordo tenían un asiento de primera fila para desafiar la credibilidad "de cualquier cosa que pudiera decir el Ministerio de Defensa iraquí".

Había una tercera ventaja mucho más significativa para las fuerzas armadas. Los ejecutivos de los medios quedaron tan seducidos por el principio de este programa integrado de periodistas que hicieron concesiones. La cobertura de los medios fue más favorable a los militares, que intervinieron en la formación, selección y despido de los periodistas y tuvieron voz en las historias antes de que fueran transmitidas o publicadas. En una conferencia un año después de la invasión, se le preguntó al coronel Rick Long, oficial de relaciones con la prensa del Cuerpo de Marines, por qué el Ejército había mostrado su apoyo al programa. Respondió sin rodeos: “Honestamente, nuestra misión es ganar la guerra. Y parte de ello es la guerra de información. Por lo tanto, vamos a intentar dominar los debates en el campo de la información… En general, estamos muy satisfechos con el resultado. El coronel Long y sus colegas tenían todos los motivos para estar felices. La investigación en ese momento sobre los informes desde Irak descubrió un sesgo más promilitar en los textos de los periodistas integrados.

Pero esta disparidad de tono era modesta, comparada con una segunda diferencia entre los informes de los periodistas integrados y los de otros. Y esta diferencia sirvió a los propósitos de la administración Bush más que a los de las tropas sobre el terreno. Las historias de los periodistas incorporados se centraron casi exclusivamente en los

soldados: sus actividades diarias, comida, ropa, suministros, preparativos antes de las misiones, las tácticas empleadas y el coraje que demostraron en el campo de batalla. Así, el 93% de todas las historias contadas por los periodistas a bordo ofrecían el punto de vista de los combatientes, frente al 50% de las narraciones de sus compañeros. Y, en la medida en que había sabido perfectamente alimentar, vestir, abastecer y adiestrar a unos soldados que, en su mayoría, se mostraban eficientes y valientes, el ejército tenía buenos argumentos que presentar a los encargados de contar la historia. a la acción

Sin embargo, en esta intensa pero a la vez limitada cobertura mediática, se perdió de vista lo esencial: los periodistas integrados -cuyos reportajes ocuparon un extraordinario 71% de las portadas de los diarios durante todo el conflicto- no trataron temas políticos más amplios, como las justificaciones de la implicación estadounidense (por ejemplo, la ausencia de armas de destrucción masiva solo se menciona en el 2% de todos los artículos e informes) o el impacto de la guerra en el estatus y la influencia de Estados Unidos en el exterior. ¿Cómo se puede esperar otra cosa de ellos? Habían sido asignados por sus superiores para cubrir "las minucias del conflicto", como lo expresó un análisis, lo que consumió todo su tiempo, energía y atención.

De vuelta a casa, después de dejar su unidad de combate, muchos “incrustados” pudieron reflexionar sobre el punto de vista restringido que les había dado su misión. Pero, en el terreno, el foco constante en los soldados y sus acciones militares fue el leitmotiv de los medios. Después de revisar todos los artículos publicados en ese momento, el sociólogo y analista de medios Andrew Lindner describió agudamente el resultado: "Los periodistas integrados no solo representan la mayor parte de la cobertura mediática segura, sino que su opinión domina la atención pública. Entonces, como la gran mayoría de las primeras planas nunca discutieron las motivaciones de la participación estadounidense, sino más bien los actores y métodos, el mensaje a la opinión pública fue claro: debe prestar atención a la conducción de la guerra y no a por qué Estados *Unidos* está realización de este último.

Uno de los hallazgos de la investigación discutida en este capítulo es que los temas que llaman la atención aumentan en importancia percibida. Esta investigación también muestra que si las personas no están interesadas en un tema, asumen que es menos importante. Dadas estas tendencias humanas, considere el impacto que el programa de reporteros incorporados pudo haber tenido en la opinión pública estadounidense con respecto a la invasión de Irak. El despliegue de periodistas a las unidades de combate ha fomentado la publicación del tipo de contenido -relatos en vivo de combates e historias de combatientes cargados de gran poder emocional- que a los medios les gusta presentar y al público le gusta apropiarse. Este contenido captó la atención de la opinión pública y le indicó qué factores de la invasión debían ser considerados más y

menos importantes, es decir, respectivamente, los relacionados con las acciones individuales y los resultados de las batallas, y los relacionados con las justificaciones originales y geopolíticas. objetivos. En la medida en que el combate de primera línea representó una gran fortaleza de la guerra y las cuestiones estratégicas una gran debilidad, el programa de periodistas integrados debía privilegiar el éxito y no el fracaso de la campaña de guerra.La administración Bush en Irak . Era la ilusión de la fijación lo que garantizaba esto.

No hay nada que sugiera que esta cobertura mediática desequilibrada en los temas abordados estuviera en el centro de las motivaciones de la administración y el ejército estadounidense a la hora de establecer este programa de periodistas integrados. Estos organismos parecen haber estado interesados principalmente en la guerra de información tradicional, que consiste en un mejor seguimiento y formación de los periodistas y en su colocación como testigos para contrarrestar la propaganda enemiga. De manera similar, no hay evidencia de que los medios de comunicación que ayudaron a diseñar el programa anticiparon completamente el alcance total de sus beneficios de relaciones públicas para la administración Bush. Fue solo en retrospectiva, una vez que los resultados de los análisis comenzaron a florecer en las revistas académicas, que se formó esta conciencia. Irónicamente, el efecto principal de este programa de reporteros integrados ha sido un efecto secundario oculto. Fue el subproducto inesperado de la decisión de dar a la misión de los reporteros de guerra más visibles un alcance limitado en lugar de amplio. [24]

***

La orientación de la atención hacia la información favorable tiene un impacto furtivo que no sólo posibilita el aprovechamiento de una misión asignada. Como hemos visto, la manipulación de antecedentes y la inducción a una evaluación excluyente tienen un poder de persuasión que tampoco es percibido por las personas sometidas a estos procesos. Debido a esta influencia secreta, las técnicas destinadas simplemente a orientar la atención durante un tiempo pueden resultar herramientas de persuasión extremadamente eficaces. Pero hay otra razón esencial para ello.

capítulo 4: Cuando el objeto de atención se convierte en causa

No es de extrañar que le demos mucha importancia a los factores que llaman nuestra atención. También les atribuimos un nexo causal. Por lo tanto, la atención dirigida le da a las cosas en las que nos enfocamos algún tipo de peso inicial en nuestro pensamiento. Estos factores se convierten entonces en causas, luego en respuestas a la pregunta más esencial que se hace el ser humano: ¿por qué?

Dado que prestamos especial atención a las causas reales que nos rodean, si observamos un factor dado, es más probable que lo consideremos como una causa. Toma pagos. Dado que la cantidad de dinero es tan importante en el comercio - "Te

pagaré *tanto* si haces *esto* " - tendemos a inferir que el pago desencadenó la acción, cuando en realidad es otro factor menos visible. Los economistas, en particular, a menudo tienen esta tendencia, porque los aspectos monetarios de una situación ocupan un lugar destacado en sus áreas de interés y análisis.

Entonces, cuando el economista de la Escuela de Negocios de Harvard, Felix Oberholzer-Gee, se acercó a las personas que hacían cola en diferentes lugares y les ofreció dinero para dejarlo pasar, sintió que un patrón puramente económico indicaba que cuanto más dinero ofreciera, más personas estarían dispuestas a aceptar el trato. . Y eso es lo que encontró: el 50 % de las personas a las que se les ofreció 1 $ lo dejó pasar, el 65 % lo hizo por 3 $ y la tasa de aceptación saltó al 75 % y al 76 % cuando ofreció 5 $ y 10 $, respectivamente.

De acuerdo con la teoría económica clásica, que establece que el interés propio financiero es la causa principal del comportamiento humano, estos incentivos más altos persuadieron a las personas a cerrar el trato para mejorar su situación. ¿Cómo podría cualquier testigo de la transacción dudar de esto? Los incentivos particularmente obvios *causaron* los efectos logrados debido a su vínculo directo con la ganancia financiera final, ¿no? Nada sorprendente en eso, ¿verdad? Bueno, sí, excepto que otro descubrimiento desafía este razonamiento: casi nadie tomó el dinero.

"Extraño", Oberholzer-Gee debe haberse dicho a sí mismo. De hecho, sus datos mostraron una serie de curiosidades, al menos a los ojos de aquellos que creen que la causa suprema de toda acción humana es el interés financiero. Por ejemplo, si mayores incentivos económicos permitieron que aquellos que querían adelantar lograran sus objetivos, esto no significó que la gente aceptara el dinero con más frecuencia. Si ofrecía más, la gente cedía su lugar, sin aceptar la suma mayor. Para explicar su descubrimiento, Oberholzer-Gee abandonó la idea de considerar los factores económicos como esenciales y favoreció un factor oculto: las personas se sienten obligadas a ayudar a los necesitados.

Esta obligación surge del altruismo generalizado que los científicos del comportamiento llaman la *norma de responsabilidad social* . Establece que debemos ayudar a aquellos que necesitan asistencia acorde con su necesidad. Décadas de investigación muestran que, en general, cuanto más alguien nos necesita, más obligados nos sentimos a acudir en su ayuda, más culpables nos sentimos si no los ayudamos y más probable es que brindemos nuestra ayuda. Vistos bajo esta luz, estos asombrosos descubrimientos tienen perfecto sentido. El pago promueve la aceptación porque alerta al receptor de la magnitud de la necesidad. Por eso, cuanto mayor sea la recompensa, más frecuente será el consentimiento, incluso si la mayoría de la gente no quería embolsarse el dinero: una suma mayor significaba que el solicitante estaba más

necesitado. (“Si este tipo acepta pagar una buena suma para pasar frente a mí, realmente debe *moverse* rápidamente en la fila”). [25]

Sería ingenuo argumentar que los factores económicos tienen un papel pequeño en las acciones humanas, pero yo diría que, a pesar de su visibilidad (y, por lo tanto, de ser el centro de atención), a menudo son menos determinantes de lo que parecen. Por el contrario, hay muchos otros factores –obligaciones sociales, valores personales, morales– que, a pesar de su carácter discreto, suelen ser *más* determinantes de lo que se podría pensar. Los elementos seductores en las interacciones humanas, como el dinero, parecen no solo más importantes, sino también más causales. Y la supuesta causalidad, especialmente cuando se establece a través de la atención dirigida, es esencial en la influencia; es lo suficientemente esencial para explicar patrones de comportamiento que se pueden dividir en dos categorías: los más o menos desconcertantes y los más o menos preocupantes.

Probar suerte

En la primera categoría, tiene el caso de manipulación de productos más notorio de todos los tiempos. En el otoño de 1982, alguien fue a los supermercados y farmacias del área de Chicago, inyectó cianuro en tabletas antiinflamatorias (Tylenol) que luego compró. Este evento es recordado por varias razones. Primero, siete residentes de Chicago murieron después de ingerir el veneno, incluidos cuatro miembros de la misma familia que habían usado la misma lata. Entonces, el asesino nunca fue encontrado, por lo que el caso no tiene epílogo, lo que suscita cierta inquietud.

Pero el recuerdo de este caso permanece esencialmente vivo, no por estas lamentables razones, sino por dos razones favorables: gracias a él, se aprobó una legislación fundamental para garantizar la seguridad de los productos y la industria farmacéutica adoptó envases a prueba de manipulaciones que disminuyeron los riesgos para los consumidores. Además, gracias a las medidas tomadas rápidamente por el fabricante de Tylenol (Johnson & Johnson), que retiró del mercado 31 millones de cajas, este caso se ha convertido en un caso de libro de texto para la gestión de crisis corporativas y sigue siendo el estándar de referencia. (Se insta a las empresas a actuar con decisión para informar y proteger a los consumidores, incluso a un costo considerable).

Además de estas características sobresalientes, otro elemento del caso me llamó la atención, aunque pasó casi completamente desapercibido. Muy rápidamente, ya que se había establecido la participación de los viales de Tylenol en las muertes, pero aún no se conocía el alcance de la manipulación, Johnson & Johnson emitió advertencias en todo el país para evitar más accidentes. Uno de esos mensajes proporcionó a los consumidores los números de lote de las botellas afectadas, un número que identificaba dónde y cuándo se fabricó un lote en particular. Como habían sido los primeros en ser identificados, los lotes 2880 y 1910 se hicieron conocidos por todos.

Inmediatamente, y de manera extraña, los estadounidenses que vivían en estados donde había loterías comenzaron a jugar masivamente a estos dos números. En Rhode Island, New Hampshire y Pensilvania, los funcionarios de la lotería anunciaron que se vieron obligados a suspender las apuestas a estos números porque se habían excedido los "techos".

Para explicar mejor esta serie de eventos, estudiemos las características de estos números. En primer lugar, eran ordinarios y, por lo tanto, no tenían nada especial que recordar fácilmente. Luego se asociaron con verdaderas desgracias. Además, estaban particularmente vinculados, en la mente de los estadounidenses, con la imagen de la muerte por envenenamiento. Y, sin embargo, estos números hicieron que muchos estadounidenses creyeran que sus posibilidades de ganar la lotería eran mayores. Por qué ? Nuestro análisis anterior da respuesta a esta pregunta: debido a toda la publicidad que rodea a estos números, han sido el centro de todas las miradas. Y se supone que aquello en lo que nos enfocamos tiene propiedades causales, es decir, tiene la capacidad de causar eventos.

Los resultados de los sorteos revelaron que cualquiera que creyera que tenía más posibilidades de ganar jugando estos números estaba equivocado. Pero dudo que las personas que habían perdido aprendieran de ello para no cometer el mismo error en el futuro. La tendencia a creer que el objeto de atención es una causa tiene un arraigo demasiado profundo y demasiado sistemático en la mente humana.

Toda una vida

Imagina que estás en un bistró disfrutando de un café. En la mesa directamente frente a ti, un hombre y una mujer eligen la película que van a ver esta noche. Después de unos minutos, hacen su elección y luego se dirigen al cine. Cuando se van, te das cuenta de que uno de tus amigos estaba sentado en la mesa justo detrás de ellos. Tu amigo te ve y luego se une a ti. Comenta sobre lo dicho por la pareja: “Siempre hay *una sola* persona que toma la decisión en este tipo de discusión, ¿eh? Te ríes y asientes, porque también lo notaste: aunque trató de ser diplomático, fue él quien eligió la película. Pero tu diversión desaparece cuando tu amigo agrega: "Parecía muy dulce, pero presionó mucho hasta que se salió con la suya". »

La Dra. Shelley Taylor, psicóloga social de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA), sabe por qué usted y su amigo tienen juicios opuestos sobre quién tomó la decisión, a pesar de escuchar la misma conversación. Es una cuestión de ubicación: estabas detrás de la mujer y, por lo tanto, veías mejor al hombre, mientras que tu amiga tenía el ángulo de visión opuesto. Taylor y sus colegas llevaron a cabo una serie de experimentos en los que los observadores observaban y escuchaban conversaciones escritas cuidadosamente para que el tiempo de conversación fuera igual. Algunos estaban en un lugar desde el cual podían ver el rostro de un solo interlocutor, mientras

que otros estaban en un costado y podían ver el rostro de ambos. Luego se preguntó a todos los observadores quién tuvo la mayor influencia en la conversación, según el tono, el contenido y la dirección. Los resultados eran siempre los mismos. El vínculo causal más fuerte se atribuyó a la persona cuyo rostro era más visible.

Taylor me contó una historia divertida pero muy reveladora sobre cuando se convenció del poder de este fenómeno (la presunta dimensión causal del objeto en el centro de atención). Mientras se preparaba para el estudio inicial, pidió a dos asistentes que ensayaran una conversación en la que era crucial que todos tuvieran exactamente el mismo tiempo de palabra. Se turnaba detrás de uno y otro y se sorprendía al reprocharle al que le veía la cara por "dominar los debates". Eventualmente, después de varias críticas de este tipo, dos de sus colegas, observando la conversación desde un lado, interrumpieron a Taylor exasperados para indicar que ninguno de los oradores parecía dominar al otro. Taylor dice que en ese momento sabía, sin haber recopilado aún ningún dato, que su experimento sería un éxito, porque había provocado el efecto deseado en ella.

Cualesquiera que fueran los pasos que se tomaron, los investigadores no pudieron evitar que los observadores supusieran que el agente causante de la conversación que estaban presenciando era aquel cuyo rostro estaban viendo. Se sorprendieron al descubrir que lo hacían casi "automáticamente" e "inevitablemente", incluso cuando el tema de la conversación les importaba, incluso cuando los investigadores los distraían, incluso cuando tenían que esperar mucho tiempo para emitir un juicio. sobre los interlocutores o que esperaban dar su opinión a otras personas. Además, se repetía el mismo patrón tanto si los jueces eran hombres como si eran mujeres y si presenciaban la conversación directamente o a través de un video. [26]

Cuando le pregunté a Taylor sobre esta última variante, me indicó que la grabación estaba destinada a controlar la experiencia. Gracias a los diferentes ángulos de la cámara, podía estar segura de que todos los temas de conversación serían los mismos cada vez que miraba. Cuando sus resultados se publicaron por primera vez, el efecto revelado por las interacciones filmadas (la supuesta dimensión causal del objeto en el centro de atención) no se consideró un aspecto importante de las conclusiones de Taylor. Pero hoy la situación ha cambiado, ya que las grabaciones a menudo ayudan a determinar la culpabilidad o inocencia de los sospechosos en casos penales. Para definir por qué y cómo se hace esto, es necesaria una digresión. Esto es para tomar en cuenta un elemento aterrador de todos los sistemas legales: durante los interrogatorios, la policía tiene el poder de obtener confesiones de personas que no cometieron el crimen en cuestión.

La extorsión de confesiones falsas es preocupante por dos razones. El primero es social y se refiere a los errores judiciales y la inequidad que estas confesiones

fabricadas generan dentro de cualquier cultura. La segunda es más individual e implica la posibilidad de que nosotros mismos seamos presionados a confesar por interrogadores que están erróneamente convencidos de nuestra culpabilidad. Aunque la mayoría de nosotros consideramos que esta eventualidad es muy poco probable, sucede con más frecuencia de lo que pensamos. El principio de que es imposible persuadir a una persona inocente para que confiese un delito, y más particularmente un crimen, es falso. Esto está sucediendo con una frecuencia alarmante. Aunque las confesiones obtenidas durante la mayoría de los interrogatorios policiales son verdaderas y están corroboradas por otras pruebas, los abogados han descubierto un número lamentablemente alto de confesiones falsas extraídas. El error suele demostrarse posteriormente gracias a hechos comprobados, como elementos físicos (ADN o huellas dactilares), nueva información (prueba de la presencia del sospechoso a cientos de kilómetros del lugar del crimen), e incluso prueba de que no se cometió ningún delito (la la presunta víctima se encuentra viva y en perfecto estado de salud). [27]

Los mismos abogados han establecido una larga lista de factores para explicar la extorsión de estas falsas confesiones. Dos me parecen particularmente poderosos. La primera me concierne como ciudadano común. Si la policía me pidiera que fuera a la comisaría para ayudarlos a resolver el misterio de la muerte de uno de mis vecinos, con quien quizás haya discutido en el pasado, estaría feliz de hacerlo. Eso sería mostrar civismo. Y si, durante el interrogatorio, comencé a sentir que la policía sospechaba de mí, no exigiría la presencia de un abogado, ya que estaría seguro de que la policía vería que les estaba diciendo la verdad. Además, no insistiría en confirmar sus posibles dudas escondiéndome detrás de un abogado, sino que me gustaría abandonar el interrogatorio una vez que se hayan disipado todas las dudas. [28]

Sin embargo, como sospechoso, mis comprensibles deseos de ayudar a la policía y luego convencerlos de que no tuve nada que ver con este asesinato podrían ser mi perdición, por la segunda razón de las confesiones falsas. En este caso, me preocupo como observador de la influencia social: al decidir responder solo a las preguntas, podría someterme a una serie de técnicas perfeccionadas por los interrogadores a lo largo de los siglos para obtener confesiones de parte de los sospechosos. Algunas de estas técnicas son clandestinas y las investigaciones han demostrado que aumentan la probabilidad de que los encuestados confiesen actos que no cometieron: mentir sobre la existencia de huellas dactilares o testimonios incriminatorios; hacer que los sospechosos reproduzcan mentalmente la escena que culminó con el asesinato; sumiéndolos en un estado de confusión psicológica al privarlos del sueño y someterlos al fuego incesante y agotador de las preguntas. Los defensores de tales tácticas afirman que están destinadas a obtener la verdad. Pero, a decir verdad, sucede que sólo provocan confesiones cuya inexactitud es comprobable. [29]

***

La vida de Peter Reilly, a la edad de 18 años, cambió para siempre una tarde de 1973, cuando, al regresar de una reunión de jóvenes organizada en la iglesia local, encontró a su madre en el suelo, muriendo en un charco de sangre. Molesto y tambaleándose ante la vista de este espectáculo, sin embargo, tuvo la presencia de ánimo para pedir ayuda de inmediato. Pero cuando llegó la ayuda, Barbara Gibbons estaba muerta. El examen del cuerpo reveló que había sido brutalmente asesinada: le cortaron la garganta, le rompieron tres costillas y le fracturaron ambas piernas.

Con su estatura de sesenta y cinco y 55 kilos, la ausencia de la más mínima gota de sangre en su cuerpo, ropa o zapatos, Peter Reilly realmente no parecía un asesino. Y, sin embargo, desde el principio, cuando la policía lo encontró mirando fijamente fuera del dormitorio donde yacía su madre, sospecharon que él era el asesino. En su ciudad de Connecticut, algunos se rieron de la excentricidad de la mujer, pero muchos otros no se rieron y la llamaron impredecible, voluble, beligerante y desequilibrada. Parecía disfrutar irritando a las personas que conocía, especialmente a los hombres, menospreciándolos, confrontándolos y desafiándolos. Barbara Gibbons era, según todos los informes, una mujer con la que era difícil llevarse bien. Por lo tanto, no le pareció incongruente a la policía que Peter, cansado de los constantes conflictos de su madre, pudiera "volverse loco" y matarla en un ataque de ira.

En el lugar de los hechos e incluso después, una vez conducido a la comisaría para ser interrogado, Peter ejerció su derecho a ser asistido por un abogado, pensando que si decía la verdad, le creerían y que lo dejarían en libertad muy rápidamente. Realmente fue un error de cálculo de su parte, dada su falta de preparación, tanto legal como psicológica, para el ataque de persuasión que estaba a punto de sufrir. Fue interrogado durante dieciséis horas por cuatro policías que se turnaron, incluido el operador del polígrafo, quien informó a Peter que, de acuerdo con las conclusiones de la máquina, había matado a su madre. Este intercambio, como lo indica la transcripción del interrogatorio, dejó pocas dudas sobre el grado de certeza del operador:

Peter: ¿Lee mi cerebro?

Operador: Absolutamente. Absolutamente.

Peter: ¿Eso dice que realmente soy yo? ¿No podría ser alguien más?

Operador: Imposible. No según sus reacciones.

De hecho, los resultados del polígrafo están lejos de ser infalibles, incluso cuando se presentan a expertos. Debido a su falta de fiabilidad, no constituyen prueba en los tribunales de muchos estados y países.

El interrogador jefe le dijo a Peter que se habían recopilado pruebas físicas que demostraban su culpabilidad, lo cual no era cierto. También le sugirió al niño cómo había podido hacerlo sin recordar el evento: furioso con su madre, se había apoderado

de él una locura asesina durante la cual la había asesinado. Y luego había reprimido ese horrible recuerdo. Su misión y la de Peter ahora era "cavar, cavar, cavar" en el subconsciente del niño para traer el recuerdo a la superficie. Excavaron, excavaron, excavaron, exploraron todas las formas de recuperar el recuerdo, hasta que Peter comenzó a recordar (borroso al principio, luego cada vez más claro) que le había cortado el cuello a su madre y le había dado una patada. Al final del interrogatorio, el producto de su imaginación se había hecho realidad en la mente del interrogador y del propio Peter:

Entrevistador: Pero recuerdas haberle cortado la garganta con una navaja de barbero.

Pedro: Es difícil de decir. Creo recordar haberlo hecho. Quiero decir que me imagino haciéndolo. Vuelve a mí desde el fondo de mi mente.

Entrevistador: ¿Y sus piernas? ¿Qué ves en este nivel? ¿Recuerdas pisarle las piernas?

Peter: Ya que tú lo dices, supongo que lo hice.

Entrevistador: No te estás imaginando nada. Creo que esa es la verdad que empieza a salir a la luz. Esto es lo que deseas.

pedro: lo sé...

El análisis de estas imágenes una y otra vez finalmente convenció a Peter de que habían descubierto su culpabilidad. En compañía de sus interrogadores, quienes lo alentaron a romper su “bloqueo mental”, el adolescente reconstruyó, a partir de las escenas inventadas en su cabeza, un relato de sus acciones correspondiente a los detalles que le habían dado sobre el asesinato. Finalmente, poco más de veinticuatro horas después de este atroz crimen, aunque aún sin estar seguro de muchos detalles, Peter Reilly confesó y firmó su confesión, que coincidía precisamente con la explicación ofrecida por sus interrogadores y que había terminado por considerarla correcta. . Sin embargo, al comienzo del interrogatorio, juzgó que era falso y que tampoco era cierto, como lo demostraron los hechos posteriores.

Cuando Peter se despertó en una celda al día siguiente, ya sin sufrir la terrible fatiga de los interrogatorios y el ataque de la persuasión, ya no creía en su confesión. Pero era demasiado tarde para retractarse de manera convincente. Para casi todos en el sistema de justicia estadounidense, su confesión seguía siendo una prueba indiscutible de su culpabilidad: un juez rechazó la solicitud de anulación de las confesiones durante el juicio del joven, argumentando que se habían hecho voluntariamente. La policía estaba tan complacida de que esta confesión incriminara a Peter que dejó de buscar a otros sospechosos. El fiscal general lo convirtió en su principal argumento y el jurado que condenó a Peter por asesinato se basó en él para deliberar.

Estas personas no creían que se pudiera presionar a una persona normal para que confesara un delito sin ser amenazada, abusada o torturada. Y se equivocaron: dos años después, cuando el Fiscal General murió, se encontraron pruebas en sus archivos

de que, la noche del crimen, Peter estaba en otro lugar a una hora exculpatoria. Esta evidencia condujo a la anulación de su condena, la desestimación de todos los cargos y su liberación de prisión.



Confiesa y no serás absuelto.
Peter Reilly, rodeado de ayudantes del alguacil, camino a la cárcel después de su sentencia. *Cortesía de Roger Cohn.*

***

Un viejo adagio dice que confesarse es bueno para el alma. Pero, para los sospechosos en un caso penal, es perjudicial en todos los demás sentidos. Los que confiesan tienen muchas más probabilidades de ser acusados, juzgados, declarados culpables y condenados a un castigo severo. Como admitió el gran jurista estadounidense Daniel Webster en 1830: “No hay refugio para las confesiones sino el suicidio, y el suicidio es una confesión. Un siglo y medio después, William Brennan, un renombrado juez asociado de la Corte Suprema de los Estados Unidos, amplió el punto de vista de Webster con una sorprendente observación sobre el sistema de justicia: "La admisión en el registro de confesiones crea otros aspectos de un juicio. El verdadero juicio, en todos los aspectos, llega cuando se obtiene la confesión. »

Hay pruebas escalofriantes de que Brennan tenía razón. El análisis de 125 casos relacionados con confesiones fabricadas reveló esto: el 81 % de los sospechosos que confesaron primero, luego se retractaron de su declaración y se declararon inocentes, fueron condenados en el juicio, ¡a pesar de que era una confesión falsa! Peter Reilly corrió la misma suerte que la gran mayoría de las personas persuadidas a confesar crímenes que no cometieron, lo que plantea una pregunta legítima: ¿por qué resaltar su confesión, en detrimento de otras más publicitadas y conmovedoras que tuvieron el

mismo resultado, por ejemplo? ¿Aquellas en las que se persuadía a varios sospechosos de haber cometido, en grupo, un delito del que cada uno de los miembros era inocente?
Bueno, no se trata de lo que sucedió durante su interrogatorio, juicio, condena o batallas judiciales posteriores. Este es un evento que sucedió veinte años después. Peter, que había ocupado varios trabajos de baja categoría en ventas, iba a hablar ante un panel que investigaba las causas y consecuencias de las confesiones forzadas, y este evento se debió al hombre sentado a su lado, con el nombre corriente de Arthur Miller. Mais il n'avait rien d'ordinaire, car il s'agissait bien d'Arthur Miller, considéré par certains comme le plus grand auteur dramatique américain, qui a écrit *Mort d'un commis voyageur* , parfois considéré comme la plus grande pièce dramatique Americana. Como si eso no fuera suficiente para llamar nuestra atención, estuvo casado durante cinco años con la mujer que se cree que es el símbolo sexual más grande en la historia de los Estados Unidos, a saber, Marylin Monroe.
Después de ser presentado a la audiencia por Peter como uno de sus principales defensores, Miller explicó su presencia en este panel por su interés de larga data "en el tema de las confesiones, tanto en [su] vida personal como en [sus piezas". Durante el período de la caza de brujas en los Estados Unidos en la década de 1950, varios de los amigos y conocidos de Miller fueron convocados a audiencias ante el Congreso, donde fueron sometidos al fuego de preguntas bien preparadas diseñadas para inducirlos a confesar que pertenecían a el Partido Comunista y revelar los nombres de los miembros que operan en el mundo del espectáculo. El propio Miller fue citado por el Comité de Actividades Antiamericanas (HUAC) de la Cámara. Se encontró en la lista negra, multado y privado de su pasaporte por no haber respondido a todas las preguntas del presidente de esta comisión.
El papel de la confesión se ve en la obra de Miller *Las brujas de Salem* , su obra más representada. Aunque la acción está ambientada en 1692 durante el juicio por brujería de Salem, Miller la escribió alegóricamente para reflejar el interrogatorio del Congreso que presenció y luego admitió que era de Peter Reilly.
Miller habló brevemente al panel, pero relató su reunión en Nueva York con una mujer china, Nien Cheng. Durante la revolución cultural china, en las décadas de 1960 y 1970, destinada a purgar el país de todos los elementos capitalistas, se sometió a duros interrogatorios destinados a hacerle confesar que era una espía anticomunista. Al borde de las lágrimas, Nien dijo que estaba particularmente conmovida por haber visto, después de su liberación de prisión, la obra de teatro *Las brujas de Salem* representada en su país natal. En ese momento, estaba convencida de que los diálogos habían sido reescritos en parte por el director chino para adaptar la obra al público chino, porque las preguntas que se hacían en la obra "eran exactamente las mismas que [él] había hecho

al revolucionarios culturales". Ella creía que ningún estadounidense podía conocer estas secuencias y formulaciones precisas.

Se quedó atónita al escuchar a Miller replicar que había tomado las preguntas de los registros de los juicios por brujería de Salem de 1692, y que fueron las que se hicieron durante las audiencias de HUAC. Posteriormente, fue el asombroso parecido con las preguntas formuladas durante el interrogatorio de Reilly lo que llevó a Miller a involucrarse en la defensa de Peter. [30]

Una consecuencia escalofriante surge de la historia de Miller. A lo largo de los años, han surgido prácticas muy similares y efectivas, que permiten a los investigadores, en todo tipo de lugares y por todo tipo de medios, obtener confesiones de culpabilidad de sospechosos a veces inocentes. Este estado de cosas llevó a Miller y a los columnistas de la corte a recomendar que se filmaran todos los interrogatorios en casos penales. Por lo tanto, argumentaron estos columnistas, las personas que vean las grabaciones (fiscales, jurados, jueces) podrían verificar si las confesiones se obtuvieron de manera indebida. La grabación en vídeo de interrogatorios en casos penales se ha generalizado así en todo el mundo. Esta es una gran idea en teoría, pero surge un problema en la práctica: la cámara casi siempre está detrás del interrogador y solo se ve la cara del sospechoso.

La cuestión jurídica de la naturaleza de la confesión (realizada libremente por el sospechoso o extraída por un interrogador) implica un juicio de causalidad: quién es responsable del testimonio de la acusación. Como ahora sabemos gracias a la experiencia del profesor Taylor, una cámara que sólo filma el rostro de uno de los interlocutores distorsiona el juicio crítico al favorecer a la persona más visible. Ahora también sabemos, gracias a experimentos más recientes del psicólogo social Daniel Lassiter, que una cámara enfocada en un sospechoso durante un interrogatorio hace que quienes miran la grabación asignen una mayor responsabilidad (y culpa) al autor de la confesión. Además, como sucedió cuando Taylor y sus asistentes realizaron réplicas, Lassiter y sus colegas encontraron en sus estudios que este resultado se repetía invariablemente, ya fuera que los observadores fueran hombres o mujeres, estudiantes o adultos de 40 o 50 años, probablemente miembros del jurado. , si ven la grabación una o dos veces, si tienen capacidades intelectuales reales o limitadas y si han sido o no informados de antemano sobre la posible influencia del posicionamiento de la cámara. Quizás lo más preocupante es que esta tendencia se hizo evidente ya sea que los observadores fueran ciudadanos comunes, miembros de la policía o jueces de lo penal.

Nada podría cambiar la influencia del posicionamiento de la cámara, excepto un cambio en ese posicionamiento. Esta influencia desapareció cuando comenzamos a filmar desde un costado, siendo entonces los dos protagonistas del interrogatorio los

dos en el centro de atención. De hecho, pudimos eliminar esta influencia mostrando a los observadores una grabación de la misma interacción con la cámara situada detrás del sospechoso y filmando al interrogador de frente, dando este último la impresión de haber extraído la confesión, contrariamente a lo impresión que dejan las imágenes tomadas de lado. Obviamente, lo que está en el centro de atención tiene una dimensión causal.

Entonces, existe un dilema potencial para una persona inocente, quizás usted, llamada a la estación de policía para ayudar a los investigadores a resolver un caso criminal. Seguramente no hay nada de malo en aceptar ayudar. Eso es lo que hacen los buenos ciudadanos. Pero la situación se vuelve más complicada si comienzas a sentir que el interrogatorio no tiene como objetivo obtener información, sino tu confesión. En este punto, los abogados generalmente aconsejan interrumpir el interrogatorio y buscar a un colega. Pero esta elección presenta riesgos. Al finalizar el interrogatorio, es posible que no pueda proporcionar a las personas que lo estaban interrogando las cosas que necesitan para resolver rápidamente este asunto y aclararlo por completo, lo que le permitirá disipar las sospechas.

Ser sospechoso de un delito puede ser una experiencia aterradora, desgarradora y larga que puede prolongarse para siempre porque siempre parece que tienes algo que ocultar. Pero la elección de permitir que continúen los intercambios, que se parecen cada vez más a un interrogatorio, es en sí misma peligrosa. Entonces puede volverse vulnerable a las tácticas que han evolucionado en todo el mundo durante siglos y que tienen como objetivo obtener declaraciones incriminatorias de los sospechosos, incluidos los que no sospechan. Una palabra de precaución es necesaria aquí, ya que *estas* técnicas resultan ser las más efectivas para que los interrogadores logren sus fines.

Suponga que después de sopesar las opciones posibles, decide continuar enfrentando el fuego de las preguntas para limpiar su nombre. ¿Existe alguna solución para aumentar la probabilidad de que observadores externos puedan identificar las trampas y presiones de las que ha sido víctima, si ha intentado hacerle confesar cosas comprometedoras?

Bueno, sí ! Esta solución viene en dos pasos, directamente del trabajo de investigación de los profesores Taylor y Lassiter.

En primer lugar, busque la cámara en la habitación, que suele estar en lo alto detrás del policía. A continuación, *mueve tu silla* , colocándote de manera que las imágenes muestren tanto tu rostro como el de tu entrevistador. No permita que lo que está en el centro adquiera una dimensión causal y lo ponga en desventaja en el juicio. De lo contrario, como piensa el juez adjunto Brennan, su caso ya podría estar resuelto. [31]

Por cierto, si ya se ha encontrado en las condiciones descritas y ha optado por poner fin a la discusión y solicitar la presencia de un abogado, ¿qué puede hacer para que la policía tenga menos probabilidades de sentir que tiene algo que hacer? ¿esconder? Tengo un consejo: di que es mi culpa. Digamos que, a pesar de su voluntad de cooperar plenamente, leyó un libro que lo instaba a considerar peligrosa una larga sesión de interrogatorio en las instalaciones de la policía, incluso para una *persona inocente* . Adelante, di que es mi culpa. Incluso puedes mencionar mi nombre. ¿Qué hará la policía? ¿Arrestarme por un motivo inventado? ¿Llevarme a la comisaría y usar tácticas maquiavélicas para obtener una confesión falsa? Ella no podrá condenarme... porque detectaré la cámara y moveré mi silla fuera de lugar.

El hecho de que las personas vean automáticamente la dimensión causal de lo que les llama la atención me ayuda a comprender otros fenómenos que son difíciles de explicar. Por ejemplo, a los líderes se les otorga una responsabilidad mucho mayor de la que merecen por el éxito o el fracaso de los equipos, grupos y organizaciones que lideran. Los analistas de desempeño empresarial han denominado a esta tendencia "el romance del liderazgo" y han demostrado que otros factores (como la calidad del personal, los sistemas internos existentes y las condiciones del mercado) tienen un mayor impacto en las ganancias que las acciones del CEO. Y, sin embargo, al líder se le atribuye una responsabilidad desproporcionada por los resultados de la empresa. Así, incluso en Estados Unidos, donde los salarios son relativamente altos, un análisis ha demostrado que, en una gran empresa, el empleado promedio recibe el 0,5% de lo que gana el CEO. Si esta discrepancia parece difícil de justificar desde el punto de vista de la equidad económica o social, tal vez podamos explicarlo de otra manera: a medida que pasan a ser el centro de atención y adquieren importancia psicológica, la persona en la cúspide de la pirámide recibe una excesiva causalidad. papel en el desarrollo de los acontecimientos. [32]

***

En definitiva, dado que lo visible se considera importante y lo que llama la atención se considera que tiene una dimensión causal, un comunicador que dirige la atención de su audiencia hacia determinadas características de un mensaje se beneficia de una ventaja considerable para convencerla: los destinatarios de su mensaje. son inmediatamente *receptivos* a estas características incluso antes de tomarlas real y conscientemente en cuenta. Dirigir la atención puede hacer que estos destinatarios estén más abiertos a un mensaje a través de la persuasión, incluso antes de que se desarrolle. Este es el escenario soñado para el persuasionista, porque muy a menudo la mayor dificultad para un orador no es presentar buenos argumentos, sino convencer a sus oyentes para que dediquen su energía y su limitado tiempo a estudiar sus méritos.

La causalidad y la importancia percibida de un tema permiten superar muy bien esta dificultad.

Si atraer la atención ofrece al hablante un agarre de persuasión, surge una pregunta relacionada: ¿hay información que ni siquiera vale la pena enfatizar porque atraen la atención de manera inherente?

capítulo 5: Los elementos rectores de la atención (1) – los factores de atracción

Cuando comencé a enviar el manuscrito de mi libro *Influencia* a los editores, su título provisional era *Armas de influencia* . Un editor responsable de adquisiciones me llamó para decirme que su editorial estaría interesada en mi manuscrito, pero con una modificación importante. Para asegurarse de que se notara y se recogiera en las librerías, recomendó adoptar el título *Armas de seducción social* . "Los clientes registrarían así nociones de sexo *y* violencia al mismo tiempo", señaló.

Aunque no acepté su sugerencia, entendí la lógica. Algunas señales tienen el poder de captar inmediatamente nuestra atención, especialmente las relacionadas con nuestra supervivencia. Los estímulos sexuales y violentos son la perfecta ilustración de ello por su vinculación con nuestras motivaciones fundamentales: por un lado, reproducirse y, por otro, evitar el mal, es decir, la vida y la muerte.

sexo

Es bien sabido que estímulos sexuales marcados pueden acaparar la atención del ser humano en detrimento de otros sujetos (ya veces de todos los demás). Los novelistas, dramaturgos y guionistas lo conocen y lo utilizan en sus tramas: por ejemplo, *Lolita* de Vladimir Nabokov , *A Streetcar Named Desire de Tennessee Williams* y *Magic Mike* de Steven Soderbergh . Los anunciantes y vendedores también lo saben y lo utilizan en su enfoque comercial. Lo mismo es cierto para los científicos del comportamiento. Además, mostraron la facilidad con la que es posible deslizar una connotación sexual para obtener una actitud muy precisa.

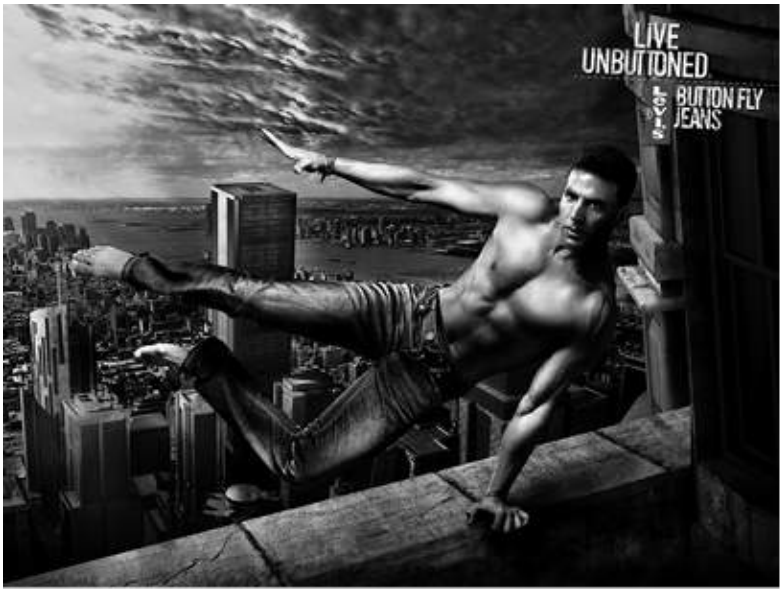
En Francia se llevó a cabo un modesto estudio. Una atractiva mujer de 19 años se acercó al azar a dos hombres de mediana edad que caminaban solos por la calle. Les estaba pidiendo ayuda en una situación peligrosa. Señaló a un grupo de cuatro jóvenes rudos que le robaron el teléfono celular. "¿Podrías recuperarlo?" ella preguntó. Entendemos que un solo hombre sería reacio a intervenir en estas circunstancias. No conocía a la joven y se encontraría uno contra cuatro en caso de altercado. En uno de los dos grupos de participantes, solo el 20% de los hombres defendieron la causa de la joven. Pero, en el otro grupo, tenían el doble de probabilidades de intervenir en el litigio.

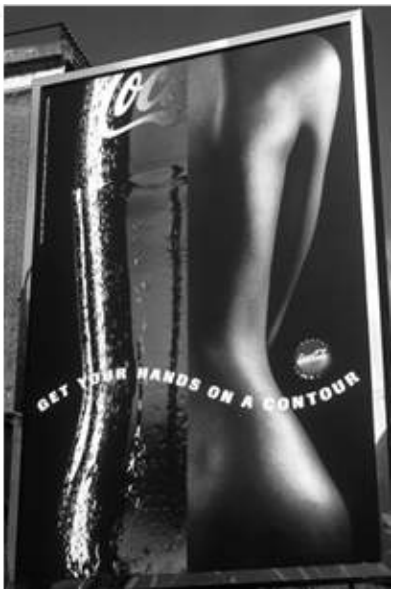
¿Por qué esta diferencia? Todos los hombres habían sido abordados unos minutos antes por otra joven que les había pedido indicaciones: a algunos les había preguntado dónde estaba la calle Martin ya otros dónde estaba la calle Valentin. Sin embargo, este último mostró el mayor coraje frente al grupo de cuatro jóvenes. Según los

investigadores (que habían recopilado pruebas en un estudio anterior), Valentine's Street recuerda a una festividad con connotaciones sexuales, el Día de San Valentín. Es la conexión sexual con la palabra " *Valentín"* lo que ha provocado su bravuconería, empujándolos a ganarse el favor de una linda ingenua, sin importar los riesgos.

Tan sorprendente como la facilidad con la que los estímulos sexuales estimulan el comportamiento estúpido por parte de estos hombres de mediana edad, estos resultados revelan una complejidad instructiva. La belleza de la joven no fue suficiente en sí misma para que ella buscara ayuda. Primero fue necesario poner en marcha un elemento crucial del proceso, la exposición a un concepto con connotación sexual, el Día de San Valentín, para que la joven los empujara a intervenir. Un *elemento de apertura* haciéndolos receptivos a su pedido antes de que descubran que era necesario. En resumen, se necesitaba un acto de persuasión.

La complejidad de las referencias sexuales no se detiene ahí. Tome la estadística que desmiente el principio de que incluir sexo en un anuncio es una forma segura de aumentar las ventas de productos: en la lista *de Advertising Age* de las cien mejores campañas publicitarias del siglo XX, solo ocho tenían imágenes con una connotación sexual. ¿Por qué tan poco? Aunque las reacciones al contenido sexual pueden ser fuertes, no son sistemáticas. Usar la dimensión sexual para vender solo es efectivo para los productos que se compran con mayor frecuencia con un propósito con connotaciones sexuales. Los cosméticos (lápiz labial, tinte para el cabello), los perfumes y la ropa que realza la forma (jeans, trajes de baño) entran en esta categoría, mientras que los refrescos, los detergentes y los utensilios de cocina no lo hacen, aunque algunos anunciantes que no entienden esta tendencia se esfuerzan por poner una dosis de sexo en ella.





El sexo solo vende en ciertos casos. Si bien estos dos anuncios son atractivos, es probable que solo el primero aumente las ventas de productos. *Cortesía de Archivos Publicitarios.*

Hay una lección que aprender de esto que va más allá del ámbito de la publicidad. En cualquier situación, es más probable que las personas presten atención y se sometan a estímulos relevantes para su objetivo. Cuando se trata de estímulos sexuales, los estudios han encontrado que los hombres y mujeres heterosexuales excitados pasan más tiempo mirando fotos de personas particularmente atractivas del sexo opuesto. Esta tendencia parece natural y no merece ser noticia. Lo sorprendente es que esta tendencia solo se manifestaba si los observadores de estas fotos buscaban una relación romántica o sexual. Los que no buscaban pareja no se detenían más en las fotos de gente atractiva. Una vez más, la belleza física no fue suficiente para transportar a los participantes. Otro elemento, en este caso, el objetivo de encontrar pareja, tenía que existir primero. Entonces, existe un vínculo muy fuerte entre las metas amorosas/sexuales actuales de un individuo y su tendencia a prestar toda su atención a las personas extremadamente atractivas.

Dicho sea de paso, este vínculo puede constituir, aunque a menudo no se acepte, un medio para evaluar las posibilidades de supervivencia de una relación existente. En una encuesta a estudiantes universitarios en relaciones amorosas se les hizo una serie de preguntas estándar que normalmente predicen la estabilidad de las parejas: preguntas sobre el grado de amor sentido, satisfacción con la relación, duración deseada de esta relación, etc. Además, la encuesta incluía nuevas preguntas que se enfocaban en factores *atencionales* (por ejemplo, si habían sido impactados y atraídos por la belleza de miembros del sexo opuesto). Dos meses después de la encuesta, los participantes fueron contactados nuevamente para indicar si su relación aún existía o no. Sorprendentemente, el mejor predictor de una ruptura no fue la intensidad del amor sentido por su pareja dos meses antes, el grado de satisfacción con la relación en ese momento, o la duración deseada, sino su interés por las armas que se desarrollan a su alrededor. En el momento.

Estos hallazgos arrojan dudas sobre el trillado argumento de los cónyuges acusados de estar siempre al acecho de una aventura: "¡Oye, sé que estoy a dieta, pero está bien leer el menú!". – porque pronto podría hacerles daño. Por lo tanto, podríamos desear ser sensibles a las señales de gran interés en nuestra pareja (o en nosotros mismos) por otros seres seductores. Esto sería el presagio de una relación romántica en peligro. [33]

La amenaza

La violencia, y la amenaza asociada a la seguridad, siempre ha llamado la atención. Prueba de ello es nuestra irresistible fascinación por los accidentes de tráfico, los videojuegos terroríficos que se venden muy bien y el éxito teatral de las películas violentas. Esta tendencia a prestar especial atención a los estímulos potencialmente

amenazadores parece estar arraigada en nosotros desde la primera infancia y, a menudo, nos lleva a cometer actos estúpidos (aterradoramente estúpidos).

Tienes por ejemplo los *riesgos terroríficos* , que se traducen en arriesgarse para evitar un riesgo menor pero que centra la atención en el momento y por tanto acaba siendo temido. Inmediatamente después de los aterradores eventos del 11 de septiembre de 2001 (cuatro aviones secuestrados por miembros de Al-Qaeda y simultáneamente chocando voluntariamente), la cobertura de los medios estaba en su apogeo. Como resultado, miles de estadounidenses que necesitan tomar vuelos de larga distancia han abandonado los temidos cielos y se han decantado por las carreteras. Pero la tasa de mortalidad es significativamente mayor en las carreteras que en el aire, por lo que esta opción se convierte en la más letal. Así, se calcula que unos 1.600 estadounidenses más perdieron la vida en accidentes de tráfico, seis veces más que el número de pasajeros fallecidos en el único accidente aéreo estadounidense que se produjo al año siguiente.

Por supuesto, es posible que esta preferencia por el automóvil no se deba a los efectos del riesgo aterrador, sino a los inconvenientes asociados con el endurecimiento de las medidas de seguridad en los aeropuertos estadounidenses. Pero esto es poco probable, ya que un estudio también reveló una fuerte caída en la cantidad de pasajeros del metro de Londres después de los ataques en la capital inglesa en julio de 2005, cuando no se habían implementado medidas de seguridad preocupantes. En lugar de tomar el tren, los londinenses comenzaron a comprar bicicletas. Andar en bicicleta en Londres es generalmente más peligroso que viajar en metro, y las lesiones de los ciclistas en accidentes de tránsito se dispararon en los meses siguientes. Entonces, los riesgos aterradores eran realmente arriesgados y aterradores. [34]

***

Es obvio que los vendedores de ciertos productos, desde alarmas contra incendios hasta desodorantes y programas de respaldo para computadoras, incluyen información amenazante en sus anuncios diseñados para captar la atención. Sin embargo, la mayoría de los datos sobre la *efectividad* de dicha información provienen de mensajes de comunicadores que intentan alejarnos de las opciones de estilo de vida poco saludables.

Por regla general, las comunicaciones que presentan las consecuencias más aterradoras de los malos hábitos para la salud tienen más éxito que los mensajes más moderados o que exponen las consecuencias positivas de los buenos hábitos. Además, cuanto más impactantes y llamativas sean las publicaciones aterradoras, mejor funcionarán. Dans plus d'une dizaine de pays, les images et avertissements effrayants sur les paquets de cigarettes ont produit un double effet : convaincre plus de

non-fumeurs de résister à l'envie de se mettre à fumer et plus de fumeurs d'arrêter de hacerlo.



Fuma si quieres dejarnos. Las imágenes aterradoras colocadas en los paquetes han reducido el consumo de cigarrillos en todo el mundo. *HHS.gov. Departamento de Salud de EE.UU.*

Pero parece que un tipo particular de mensaje que mantiene el miedo es más probable que cambie el comportamiento. La ironía de la historia es que lo logra disminuyendo el miedo generado. Este no es un beneficio pequeño, ya que un miedo intenso a las terribles consecuencias del cáncer de pulmón (diabetes o hipertensión) puede hacer que algunas víctimas potenciales se nieguen a creer que les puede pasar. Un gran fumador puede decir: "¡La barba! Después de todo, mi abuelo materno fumó toda su vida y vivió hasta los 80 años. Así que probablemente tengo buenos genes de cáncer. Otras personas pueden decir tonterías diferentes pero igualmente engañosas para calmar su ardiente ansiedad. Los jóvenes que acaban de empezar a fumar parten del principio de que, cuando la enfermedad se manifieste en casa, se habrán inventado tratamientos eficaces y fáciles de conseguir.

¿Qué alquimia persuasiva permite a un hablante inquietar profundamente a los destinatarios de su mensaje sobre las consecuencias negativas de sus malos hábitos, sin provocar que nieguen el problema, mientras luchan por controlar sus miedos ahora exacerbados? Todo lo que tiene que hacer es complementar su escalofriante mensaje con información clara sobre los pasos que las personas pueden tomar para cambiar hábitos que son peligrosos para su salud. Por lo tanto, el miedo puede ser dominado, no por tonterías que conducen a la ceguera, sino por el llamado a aprovechar las oportunidades reales de cambio.

Un equipo holandés logró reorientar el comportamiento de personas a las que, tras someterse a pruebas, se les informó que eran particularmente vulnerables a los ataques de hipoglucemia y sus consecuencias, a veces graves, como insuficiencia orgánica, convulsiones y depresión. Además de esta inquietante noticia, los participantes recibieron información sobre la existencia de un taller que probablemente les enseñará a comer mejor y así aumentar sus posibilidades de evitar esta enfermedad. La mayoría buscó información adicional sobre el taller de alimentos y, en comparación con personas con el mismo estado de salud pero que recibieron un mensaje menos alarmante, tenían cuatro veces más probabilidades de registrarse en este taller. . Por qué ? Porque creían que el taller tendría un efecto positivo en su salud y, para controlar su ansiedad, utilizaron *esta* nueva creencia en lugar de la negación. Por lo tanto, este es el método utilizado por los comunicadores en el campo de la salud pública para hechos veraces pero aterradores: antes de comunicar estos hechos, esperan poder integrar en sus mensajes información sobre los sistemas de ayuda (programas, talleres, sitios web y línea de atención). disponible. [35]

***

En general, a pesar de su potencia a menudo abrumadora, los estímulos sexuales y amenazantes no producen efectos simples o únicos. Después de tomar conciencia de su complejidad, podemos identificar por qué su uso puede ser más efectivo en ciertas situaciones de influencia y fallar en otras. Cuando, con varios colegas investigadores, reflexionamos sobre la pregunta, llegamos a la conclusión de que los anunciantes a menudo ignoran esta complejidad y, por lo tanto, organizan campañas costosas que perjudican la venta de productos. Uno de nuestro equipo de investigación, Vlad Griskevicius, nos instó a adoptar una perspectiva evolutiva y nos dimos cuenta de que los seres humanos ante situaciones amenazantes tendían muy rápidamente a agruparse (el grupo es sinónimo de seguridad y fortaleza) y a evitar el aislamiento. (posición que los hace vulnerables a un depredador o enemigo). Sin embargo, sucedía lo contrario en una situación propicia para un acercamiento sexual, deseando el individuo entonces alejarse del grupo para ser el principal beneficiario de la consideración amorosa.

También nos dimos cuenta de que estas dos motivaciones opuestas (ser parte de un grupo y destacarse de él) se correspondían perfectamente con dos mensajes comerciales que se habían favorecido durante mucho tiempo. Uno, “No te quedes atrás”, nos insta a ser parte de un grupo, mientras que el otro, “Sé uno de los pocos elegidos”, nos insta a destacar. ¿Cuál es el mensaje que el anunciante debe transmitir a los clientes potenciales? Con base en nuestro análisis, creemos que el mensaje basado en la popularidad sería apropiado en cualquier situación en la que los destinatarios estén expuestos a estímulos aterradores, por ejemplo, en medio de una película

violenta en la televisión, porque las personas enfocadas en la amenaza quieren mezclarse con ellos. tantas personas como sea posible. Pero enviar este comercial a una audiencia que ve una película romántica en la televisión sería un error, porque las personas enfocadas en el amor quieren alejarse de la multitud.

Cuando probamos esta idea en un experimento, los resultados me sorprendieron. El anuncio que creamos destacaba la popularidad del Museo de Arte Moderno de San Francisco ("Visitado por más de un millón de personas cada año"). Dio una opinión positiva del museo a la gente que estaba viendo una película violenta. Pero, entre los que vieron una película romántica, la misma publicidad disminuyó su interés en el museo. Sin embargo, un anuncio ligeramente modificado, con un mensaje que enfatiza la singularidad del museo en lugar de su popularidad ("Destacar"), tuvo el efecto contrario. El personaje peculiar era muy popular entre la gente que veía la película romántica y no atraía en absoluto a los que veían la película violenta.

Aunque los datos parecen complejos, parecen más simples cuando se los observa a través del prisma de un principio fundamental de este libro: la efectividad de los mensajes persuasivos, cuyos temas, en este caso, han sido de uso común durante siglos, dependerá en gran medida de el tipo de elemento de apertura encontrado justo antes de su recepción. Cree una mentalidad desconfiada con este elemento de apertura, ya través de un deseo de seguridad, su mensaje basado en la popularidad valdrá la pena, mientras que un mensaje basado en la particularidad del producto será un fiasco. Pero usa este para crear una mentalidad amorosa, y con el deseo de sobresalir, obtendrás el efecto contrario.

***

Casi todas las estaciones de radio y televisión tienen un oficial de "tráfico". Su responsabilidad es diferente a lo que puedas imaginar: preparar informes sobre las condiciones del tráfico, los accidentes y los cierres de carriles y calles. Esta persona se encarga de colocar los spots de forma que cada anuncio se emita un determinado número de veces durante el día, sin que en ningún caso se aproxime demasiado al de un competidor directo. Como saben los anunciantes, sería un grave error programar un anuncio de un monovolumen Renault justo detrás de un anuncio de un monovolumen Peugeot. Tal error provocaría recriminaciones mordaces de ambos anunciantes, quienes encontrarían su mensaje confuso y pensarían que estaban malgastando su dinero. Sin embargo, estoy bastante seguro de que ningún anunciante ha visto el dinero ahorrado por una forma diferente de diseñar la ubicación de los anuncios publicitarios. De acuerdo con este enfoque, un programa –un popular programa de televisión, por ejemplo– hace más que exponer al público a los mensajes comerciales que lo acompañan, sino que lo prepara, de manera pre-suasiva, para cierto tipo de mensajes *comerciales* .

Apuesto, por ejemplo, que si los compradores de medios de Ford están considerando adquirir un espacio televisivo para afirmar que la camioneta Ford F-150 es "la camioneta más vendida en los Estados Unidos durante treinta y nueve años" (como lo hacen algunos comerciales), nunca piense en favorecer la colocación de un lugar durante un drama criminal, una película de terror o un noticiero, aunque eviten las comedias románticas y las historias románticas. Por el contrario, apuesto a que si planean comprar espacio para anuncios que promocionan la singularidad del paquete de apariencia FX para atraer al comprador a "Destacar". (como hacen algunos anuncios), nunca piensan en favorecer una colocación inversa. ¡Qué pena para Ford! [36]

Ahora sigamos: un cambio, ¡y listo!

La primera vez que notamos un cambio en nuestro entorno, nuestra atención se desplaza inmediatamente hacia él. No somos los únicos en comportarnos así. Esta reacción se encuentra muy a menudo en el reino animal. Es tan frecuente que ha llegado a superar el comportamiento más famoso del grupo de animales más famoso en la historia de la psicología: los perros de Pavlov.

Cualquiera que haya tomado un curso de psicología conoce su historia a grandes rasgos. En una serie de experimentos innovadores, el gran científico ruso Ivan Pavlov logró que los perros salivaran en presencia de algo, el sonido de una campana, en este caso, que no tenía nada que ver con la reacción esperada. Pavlov agitó la campana justo antes de presentarles la comida, repetidamente. Muy rápidamente, los perros comenzaron a babear tan pronto como escucharon el sonido de la campana, incluso en ausencia de comida. Pero pocos estudiantes de psicología conocen toda la historia, porque pocos profesores de psicología la conocen.

Después de que muchas pruebas convencieron a Pavlov de la confiabilidad y solidez de su descubrimiento capital del “condicionamiento clásico”, quiso mostrarlo. Pero cuando se invitaba a los visitantes a su instituto a ver una demostración, por lo general terminaba en fracaso. Lo mismo sucedió cuando uno de sus asistentes acondicionó a un perro en una de las salas de su instituto, luego le pidió a Pavlov que viniera a ver los resultados. Muy a menudo, el perro no reaccionaba, dejando cabizbajo al figurante y perplejo a su jefe.



Conditionus interruptus. Uno de los perros de Pavlov, con el tubo utilizado para recolectar saliva y mostrando cómo la salivación podría ser condicionada (modificada) por el sonido de una campana. Cuando un nuevo estímulo presente en el laboratorio llamó la atención del perro, la respuesta condicionada desapareció. *Cortesía de Rk-lawton.*

Eventualmente, a Pavlov se le ocurrió describir los dos descubrimientos de la misma manera: al ingresar a un nuevo lugar, él y los visitantes se convirtieron en nuevos estímulos que captaron la atención del perro, que luego se desvió de la campana y la comida y se orientó hacia el nuevo laboratorio. configuración. Aunque no fue el primer científico en advertir el fenómeno, Pavlov definió el principio gracias al nombre que le dio: el *reflejo investigador* . Entendió que, para sobrevivir, cualquier animal necesita identificar de manera inmediata y precisa los cambios en su entorno, buscando y evaluando las diferencias frente a los peligros u oportunidades que son susceptibles de constituir. Este reflejo es tan poderoso que reemplaza cualquier otra acción.

En los humanos, el impacto de un cambio rápido en el entorno sobre la concentración se puede ver muy bien en una situación común, de la que todos somos víctimas. Vas de una habitación a otra por una razón muy específica, pero una vez que llegas a esta habitación, olvidas por qué estás allí. Antes de maldecir tu memoria, no olvides considerar otra causa (científicamente comprobada): atravesar una puerta te hizo olvidar el motivo de tu mudanza, porque el cambio drástico en el entorno físico redirigió tu atención al nuevo lugar y por lo tanto la desvió de tu objetivo, cuyo recuerdo se altera. Me gusta este hallazgo porque ofrece una explicación menos preocupante para mi falta de memoria. Entonces me dije: “No te preocupes, Cialdini, no es culpa tuya, es culpa de esa maldita *puerta* . »

Más de un siglo después del descubrimiento de Pavlov, ya no llamamos reflejo a nuestra reacción corporal para cambiar, sino *respuesta de orientación* . Y muchos estudios han arrojado algo de luz sobre esto. No se limita a nuestros sentidos, como

pensaba Pavlov, sino que se refiere a todas las adaptaciones del cuerpo, incluida la respiración, la circulación sanguínea, el sudor y la frecuencia cardíaca. Como los científicos observaron recientemente, la pista se encuentra en el cerebro, donde la actividad eléctrica fluye a través de áreas asociadas con la evaluación. La representación gráfica del trazado ascendente y descendente de estas ondas ha permitido a los neurocientíficos identificar los estímulos que provocan los cambios más marcados en la atención. Esta categoría de señales, asociada con el cambio, merece estudio, ya que tiene implicaciones interesantes para la psicología de la influencia. [37]

Pasé un año en la Escuela Annenberg de Comunicación y Periodismo de la Universidad del Sur de California como profesor invitado. Quería informarme sobre los métodos de persuasión que utilizan los medios de comunicación. Elegí la Escuela Annenberg por la calidad de sus profesores, pero también por el rumbo de sus alumnos. Muchos de los que estaban en educación superior tenían experiencia en radio y televisión o cine. Sentí que eran valiosas fuentes de información sobre cómo comunicarse de manera efectiva en los medios. Pude aprender mucho de una mujer que había producido brillantes comerciales y documentales de televisión.

Afirmó que, en estos dos sectores, un productor, guionista o director debe estar principalmente atento a los planos y cortes. Todo lo demás, agregó, se reduce a variaciones y refinamientos de estos elementos fundamentales. Recuerdo haber pensado: "Bueno, por supuesto, tienes que manejar tus planes con cuidado, porque preparan el escenario para tu mensaje. Pero darle tanta importancia a los *cortes* , los cambios aguas arriba y aguas abajo de su mensaje, es nuevo y diferente para mí. Y, por regla general, esta diferencia despertó mi curiosidad.

Cuando la interrogué sobre este punto, ofreció una justificación que tiene toda la dinámica persuasiva: "Tus cortes tienen la intención de llamar la atención de la gente sobre las partes del mensaje que favoreces. En otras palabras, los cortes son esenciales para persuadir, porque tienen la capacidad de resaltar la característica de un mensaje considerado como el más convincente, que se convierte en el punto central de la escena. Este corte provocará en el espectador una respuesta de orientación hacia la característica deseada, *incluso antes de que* la descubra.

Soy muy consciente de que no hay pruebas de que otros anunciantes o productores de cine hayan aprendido a utilizar este descubrimiento de forma sistemática para crear momentos únicos. Pero al menos sé que los anunciantes de televisión parecen haber entendido mal su esencia. Las investigaciones confirman que, en lugar de utilizar los cortes de forma inteligente para dirigir la atención de los espectadores solo a los elementos más importantes de su contenido, los anunciantes de televisión han optado por aumentar de forma indiscriminada y espectacular (más del 50 % a lo largo de los

años) el número de cambios de plano en sus anuncios. Como era de esperar, esto confundió a algunos espectadores, hasta el punto en que se irritaron por haber solicitado su atención con tanta frecuencia, de una manera tan desordenada. Como resultado, aunque los anuncios de televisión con muchos cortes atraen más atención general, los espectadores recuerdan significativamente menos los mensajes persuasivos y la persuasión general es menor. Es fácil ver por qué: la atención del espectador no se fija en los aspectos más destacados del anuncio, sino que se dispersa en los atributos relevantes e irrelevantes del contenido. Demasiado corte daña los cortes. [38]

***

Hay, por supuesto, muchos canales de comunicación que, a diferencia de la radio y la televisión, presentan información persuasiva en una forma definida e inmutable: periódicos, revistas, libros, volantes, calcomanías, vallas publicitarias, correos electrónicos, etc. –, por lo que es imposible utilizar cortes para captar y dirigir estratégicamente la atención del público. Para sacar provecho de las virtudes de la diferencia al emplear estos medios, los persuasivos generalmente recurren a una táctica más tradicional. Aportan un carácter innovador a su mensaje, es decir algo que pretende destacar (algo original, singular o sorprendente) y por tanto consigue llamar perfectamente la atención. Así, cualquier cosa que una persona persuasiva pueda hacer para distinguir un artículo de los de los competidores produce ese efecto. Y, mientras el artículo destacado conserve su valor, su atractivo puede superar al de otros artículos igualmente buenos o incluso mejores. Una nueva investigación establece una forma de diferenciación previamente ignorada, pero igualmente imparable.

En el Capítulo 3, discutimos un método utilizado por los especialistas en marketing para animarnos a prestar atención selectiva al valor de sus productos: nos piden, en cierto tipo de cuestionario, que evalúemos la calidad de sus ofertas sin que nosotros lo invitemos a evaluar el valor de sus productos. ofertas comparables de sus rivales. Pero hay formas más sutiles de lograr el mismo objetivo. Tome los resultados de un estudio realizado en la Universidad Northwestern. Los investigadores dieron a los participantes información en línea sobre dos sofás, a los que llamaremos el Sueño y el Titán. Estos dos sofás, creados por diferentes fabricantes de muebles, eran comparables en todos los aspectos excepto en los cojines. Los cojines de la Rêve eran más suaves y cómodos que los de la Titan, pero menos resistentes.

En esta comparación de dos sofás, los clientes potenciales prefirieron los cojines más firmes del Titan a los más suaves del Rêve, 58% versus 42%. Pero el resultado cambió cuando los investigadores enviaron la misma información a otra muestra de participantes en línea, junto con datos sobre las características de otros tres modelos. Estos sofás no estaban a la altura de los dos primeros debido a varios puntos débiles,

pero todos tenían cojines fuertes como el Titán. En esta comparación de cinco sofás, el Rêve superó con creces a todos los demás modelos, esta vez ganando el 77 % de los votos.

Este es un descubrimiento asombroso. Uno hubiera pensado que agregar modelos disminuiría el número de votos a favor del Sueño, aunque solo fuera por una cuestión de probabilidades. Además, todavía quedaba la elección del Titán, con todas sus ventajas. ¿Por qué la adición de estos tres sofás produjo un cambio dramático a favor de Le Rêve? Después de realizar varios estudios sobre el tema, los investigadores están seguros de su hecho: cuando se agregaron tres modelos equipados con cojines resistentes, el Dream se destacó de las otras cuatro opciones por la flexibilidad y la comodidad de sus cojines. Y, como hemos visto, el carácter distintivo (especialidad) llama la atención sobre el factor singular que, en este caso, hizo que los participantes percibieran la comodidad del cojín como más importante.

Desafortunadamente, gran parte de la evidencia científica sobre la persuasión no es utilizada por los profesionales, incluso en el caso de hallazgos tan valiosos. [39] [40]

capítulo 6: Los elementos directores de la atención (2) – los factores magnéticos

Si llamar la atención sobre un estímulo dado es muy útil para la persuasión, fijarla en ese estímulo da una ventaja considerable. El hablante que es capaz de retener la concentración de su audiencia en los elementos favorables de un argumento aumenta sus posibilidades de no ver desafiados estos últimos con la ayuda de puntos de vista contrarios, que quedan así fuera del campo de atención.

Algunos tipos de información en realidad combinan atractivo inicial y resistencia. La información sobre uno mismo, por ejemplo, contiene este poderoso doble efecto. Si tienes dudas, prueba este pequeño experimento con amigos: toma una foto grupal con una cámara digital y luego pásala. Vea cómo todos escanean la foto antes de pasársela a su vecino. Si tus amigos son como los míos, o como yo, para el caso, se miran durante mucho tiempo, primero primero, luego último.

relevancia intrínseca

No hay duda de que la información sobre uno mismo atrae magnéticamente la atención. Las implicaciones para la influencia social persuasiva son considerables. En el ámbito de la salud personal, cuando los destinatarios reciben un mensaje que es intrínsecamente relevante porque ha sido diseñado específicamente para ellos (p. ej., haciendo referencia a la edad, el género o los antecedentes de salud de la persona), podrán encontrarlo más interesante, tomarlo en serio, recordarlo y guardarlo en el fondo de sus mentes para futuras referencias. Todo esto conduce a una mayor eficacia de la comunicación en áreas tan diversas como la pérdida de peso, la iniciación al ejercicio, el abandono del hábito de fumar y la detección del cáncer. La continua aparición de bases de datos electrónicas muy grandes, registros médicos digitales y

dispositivos de comunicación personal, como los teléfonos móviles, hacen que la transmisión de mensajes personalizados sea cada vez más fácil y rentable. Desde el simple punto de vista de la eficiencia, cualquier comunicador en el campo de la salud que no haya estudiado adecuadamente el uso potencial de estas herramientas debe estar en problemas.

La importancia de la relevancia intrínseca para captar la atención también se aplica a los mensajes comerciales. Suponga que usted es un consultor especializado en persuasión y se le pide que comercialice un nuevo desodorante para los amantes del automovilismo. Llamémoslo Turbo. Supongamos que el producto muestra una eficacia superior científicamente probada y que la agencia de publicidad del fabricante planea promocionarlo en sus comerciales. Pero la agencia no sabe qué decir *primero* para llamar la atención del público sobre el resto del anuncio y su poderoso discurso. Por eso recurrió a ti. Quiere tu opinión sobre el texto del anuncio, que dice esto:

"Después de todos estos años, uno podría esperar que los desodorantes dejen de ganar en efectividad. Incluso podríamos aceptar esas horribles manchas en la ropa cuando hace calor y te estás rompiendo el culo. Pero eso está fuera de discusión. »

¿Qué cambio en el texto al margen podría hacer que la campaña publicitaria de Turbo sea un éxito, que la agencia de publicidad se sienta eufórica y que tu reputación como mago influyente brille? Esto sería reemplazar el *encendido* del elemento de apertura con el pronombre personal *tú* . Según los resultados de un estudio similar realizado en la Universidad Estatal de Ohio, su pequeño cambio mejorará la actitud del público hacia su producto. Por supuesto, dado que las señales intrínsecamente relevantes solo llaman la atención sobre un mensaje, y no impulsan automáticamente la aceptación, también se necesita un tono fuerte para Turbo para que después de la adopción du vous, el texto se vuelva más *efectivo* . Como también mostró el estudio de la Universidad Estatal de Ohio, si el resto de la publicidad proporcionara poca evidencia de la eficacia de Turbo, confiar en la personalización induciría a la audiencia (ahora más atenta) a dejarse seducir menos por el producto.

Entonces, aquí hay otra lección de persuasión para recordar: cuando tiene buenos argumentos, puede usar elementos de personalización (como el pronombre *usted*) para que su audiencia esté bien predispuesta incluso antes de que vean o escuchen su mensaje. [41]

Existe otro tipo de situaciones en las que elementos intrínsecamente relevantes y su capacidad de captar la atención pueden promover la persuasión: las reuniones o tertulias en las que las personas dan su punto de vista. Aprendí esto de la manera más difícil, al principio de mi carrera, en una conferencia internacional patrocinada por una importante corporación. Estaba interviniendo para hablar sobre mi trabajo y estaba nervioso. Pocas veces había hablado frente a una audiencia de profesionales y nunca lo

había hecho en una conferencia internacional. Mi ansiedad aumentó aún más cuando supe que mi intervención estaba programada después de un "pausa artística", durante el cual el famoso bailarín Edward Villella interpretaría una escena de la obra maestra de George Balanchine e Igor Stravinsky, *Apolo* . Esta programación está en el origen de dos grandes decepciones que sentí durante esta conferencia. La primera era lógica: el público había quedado cautivado por la actuación artística –era Balanchine, era Travinsky, era Villella, era Apolo, al fin y al cabo– *y* la presentación que hice fue de mal gusto, comparativamente.

Pero no había previsto una segunda desgracia. Aunque estaba sentado en la primera fila, no vi nada del baile. Me lo perdí por completo y sé por qué: estaba concentrado en mí y en mi próxima intervención, con todas sus fórmulas, transiciones, pausas y acentos. Siempre me he arrepentido de haberme perdido esta actuación artística: después de todo, se trataba de Balanchine, Stravinsky, etc. Había sido víctima del efecto de proximidad. Desde entonces, he descubierto cómo evitarlo e incluso cómo utilizarlo a mi favor. Deberías poder hacer lo mismo.

Digamos que tiene un gran plan en mente y no ve la hora de asistir a una reunión para resolver un problema recurrente de personal. Supongamos también que el grupo se reúne con la frecuencia suficiente para que todos los participantes se conozcan entre sí y sepan los conceptos básicos de una reunión: se supone que todos los que están alrededor de la mesa deben hablar para dar su punto de vista y una recomendación. Finalmente, imagina que notaste la presencia de Alex, el ejecutivo más influyente durante las reuniones. Él suele ser quien determina el procedimiento que el grupo seguirá finalmente para resolver el problema. Decidir qué estrategia empleará en la reunión es simple: se sentará junto a Alex para que pueda captar todo lo que contiene su declaración de apertura cuidadosamente preparada.

Esto sería un error, porque ya sea que entres justo antes o después de él, en virtud del efecto de proximidad, Alex tendrá dificultades para lidiar con tu solución, sin importar cuán buena sea. Si hablas justo antes de Alex, probablemente se perderá los detalles de tu discurso porque estará ensayando mentalmente lo que va a decir. Si pasa justo detrás de él, probablemente se perderá los detalles de su discurso porque estará rehaciendo mentalmente su discurso. Esto es lo que me pasó en esta conferencia internacional. El poder de atracción y resistencia de este estado egocéntrico en estos momentos *de desventaja* me impidió apreciar la belleza del evento. [42]

¿Cómo puede evolucionar mejor en su reunión de lo que sugirió su primera idea? Sugeriría trazar un curso que tenga en cuenta tanto el efecto de proximidad como la tendencia a convertir el foco de atención en una causa. Siéntese frente a Alex para que 1. esté a la distancia adecuada para escucharlo y 2. lo vea como el único responsable de la solución relevante que usted recomienda. Por supuesto, si no ha ofrecido una

solución honorable al problema, es posible que desee sentarse junto a él, sabiendo que, encerrado en su burbuja, probablemente no se dará cuenta de lo pobre que es su propuesta.

Si bien la relevancia intrínseca puede considerarse correctamente como el pegamento súper fuerte de la atención, otro tipo de información también exhibe este efecto de fijación, aunque en un grado menos reconocido. Para explicarlo adecuadamente es necesario un pequeño recorrido culinario en la historia de la psicología. Estamos en un jardín contiguo a un café a mediados de la década de 1920 en Alemania.

Un sabor a inacabado

Kurt Lewin es ampliamente considerado como el padre de la psicología social moderna. Antes de emigrar a los Estados Unidos, enseñó durante diez años en la Universidad de Berlín. Como uno de los primeros defensores del lugar de la mujer en la educación superior, permitió el "florecimiento" de varias destacadas estudiantes universitarias. Uno de ellos, un joven lituano particularmente talentoso llamado Bluma Zeigarnik, era parte de un grupo de estudiantes y asistentes de investigación que se reunían regularmente con Lewin en un bar y restaurante del vecindario para hablar. Una noche, la conversación giró hacia el increíble talento de un viejo mesero que trabajaba en el establecimiento. Pudo tomar pedidos y servir mesas grandes sin siquiera tomar notas. A medida que avanzaba la discusión, Lewin y Zeigarnik llegaron a querer explorar los límites de la memoria masiva de este servidor. Cuando hubo servido a todo el grupo (otra vez sin un solo error), cubrieron todos los vasos y platos y le pidieron que volviera a la mesa para indicar lo que había pedido cada persona. Esta vez, no pudo hacerlo, ni siquiera bruscamente.

¿Por qué esta diferencia? Hacía tiempo, claro, pero esta explicación parecía improbable, porque los comensales se acababan de tomar el tiempo de esconder sus vasos y platos debajo del mantel. Lewin y Zeigarnik vieron otra razón: una vez que el mesero colocó el último plato en la mesa, su tarea (servir al grupo) cambió de "inacabada" a "completada". Y las tareas inconclusas son las que mejor se recuerdan, ya que captan la atención para ser ejecutadas con éxito. Una vez finalizada la tarea, los recursos de atención se destinan a otras actividades. Pero mientras la actividad inicial todavía está en progreso, se debe dedicar un cierto nivel de concentración a ella.

Para poner a prueba esta lógica, Zeigarnik realizó una serie de experimentos, que ella, Lewin y muchos otros investigadores utilizaron como punto de partida para investigar lo que se conoció como el efecto *Zeigarnik* . En mi opinión, dos conclusiones clave surgen de los resultados de más de seiscientos estudios sobre el tema. En primer lugar (relacionado con la serie de eventos en el bar-restaurante), para una tarea que nos ocupa, mejor recordamos todo tipo de elementos concernientes a ella si aún no está completada, porque nuestra atención permanece centrada en ella. Entonces, si somos

interrumpidos o desviados de esta tarea en medio de su ejecución, sentimos cierta inquietud y nos atormenta el impulso de reanudarla. Este anhelo, que también nos retrotrae a historias inconclusas, problemas sin resolver, preguntas sin respuesta y metas incumplidas, refleja una gran necesidad de cierre cognitivo.



Una chica que no puede ser interrumpida. Bluma Zeigarnik, en Berlín, poco antes del inicio de su trabajo sobre el efecto Zeigarnik y cincuenta años después, en Moscú, poco antes del final de una vida de gran riqueza. *Cortesía del Dr. Ardrey V. Zeigarnik.*

La primera de estas conclusiones –el hecho de no completar una actividad puede anclarla en nuestra memoria– ayuda a explicar ciertos resultados de trabajo que nunca habría entendido de otra manera. En un grupo de estudio, los participantes vieron o escucharon un programa de televisión que incluía anuncios de refrescos, enjuagues bucales y analgésicos. Luego probamos la memoria que tenían de estos anuncios. Los recuerdos más destacados fueron los detalles de los anuncios que los investigadores habían interrumpido cinco o seis segundos antes de su finalización normal. Además, las particularidades de los anuncios truncados se recordaban mejor si la prueba se realizaba inmediatamente después de la emisión, dos días o dos semanas después, lo que demostraba el poder resistivo que tenía la ausencia de cierre.

A primera vista, los hallazgos sobre la atracción de las estudiantes por ciertos jóvenes atractivos son quizás aún más desconcertantes. Estas jóvenes participaron en un experimento en el que sabían que los estudiantes atractivos (cuyas fotografías y biografías podían consultar) debían calificarlos en base a información de Facebook. Los investigadores querían saber cuál de estos hombres sería el preferido más tarde por las mujeres jóvenes. Sorprendentemente, no fueron ellos quienes les dieron la mejor calificación, sino aquellos cuya calificación no conocían.

Otro dato nos permite comprender este desconcertante resultado. En el experimento, los hombres en los que las mujeres seguían pensando eran aquellos cuyas calificaciones permanecían desconocidas, lo que confirma la opinión de los investigadores de que cuando se desconoce un resultado, "los seres humanos solo piensan en eso". Y, dado que sabemos que nos preocupamos más por las cosas a las que prestamos atención, tiene sentido que las mujeres jóvenes encuentren más atractivos a los hombres en los que siguen pensando. [43]

***

¿Qué más podemos decir sobre esta desagradable y persistente sensación que genera la ausencia de cierre, ya que hacemos todo lo posible para evitarla o hacerla desaparecer? ¿Podemos aprender algunas lecciones de esto?

La mayoría de los autores y escritores se enfrentan a un problema: la procrastinación. Escribir es un reto, o al menos escribir bien (los mensajes de texto no cuentan). Tomemos, sobre este tema, un intercambio entre el gran novelista británico Somerset Maugham y un joven entrevistador.

"Entonces, Sr. Maugham, ¿le gusta escribir?" »

“Me gusta haber escrito. » [44]

Aquí está el dilema. Todos los escritores quieren llegar al punto en el que han terminado de escribir, pero llegar allí es un camino lleno de baches. Esta realidad atañe también a quienes no son escritores: personas encargadas de redactar voluminosos informes y documentos para sus compañeros o superiores jerárquicos, por ejemplo.

Entonces es fácil ceder al impulso de dedicarse a otras actividades, como ordenar el escritorio, revisar el correo, hacer una llamada telefónica o tomar un café. No soy inmune a esto, a diferencia, al parecer, de uno de mis colegas.

Siempre me ha impresionado el volumen de su producción escrita (comentarios, artículos, capítulos y libros). Cuando le pregunté cómo lo hacía, dijo que no tenía secretos en particular, pero me mostró un artículo que había leído hace muchos años que daba consejos a los escritores sobre cómo ser más productivos. . Efectivamente, la lista de recomendaciones no incluía ninguna cura mágica, sino tácticas: reservar un horario para escribir cada día, limitar las distracciones durante la sesión de escritura y recompensarse al final de un día fructífero (con un buen café, por ejemplo). Las ideas de esta lista me parecieron razonables pero no especialmente útiles en mi caso, ya que había probado varias sin resultados concluyentes. Luego mencionó casualmente una estrategia personal que he estado usando felizmente desde entonces.

Nunca termina una sesión de escritura al final de un párrafo o incluso una idea. Me aseguró que sabía exactamente lo que quería decir al final de ese párrafo o idea. Ella simplemente espera la próxima vez para especificarlo. Impresionante ! Al dejar sin terminar el último elemento de cada sesión de escritura, utiliza la motivación de la necesidad de cierre para volver rápidamente a su silla, más ansiosa que nunca por reanudar la escritura. Después de todo, mi colega tenía un pequeño secreto de autor. Nunca se me había ocurrido y, sin embargo, estaba presente, solo había que pensarlo, en el corazón del trabajo sobre el efecto Zeigarnik que conocía muy bien. Este pequeño fracaso, estaba tratando, en ese momento, de no tenerlo más, tanto en mis proyectos de escritura como en una de mis otras funciones: profesor universitario. Aprendí que podía mejorar la eficacia de mi enseñanza, de manera persuasiva, comenzando cada lección con un tipo muy particular de historia inconclusa: un misterio.

***

Enseñar en la universidad es *realmente* un gran trabajo por todo tipo de razones. Sin embargo, presenta ciertas dificultades, que atañen al correcto tratamiento de las nociones de la asignatura, a la permanente actualización de los contenidos y al respeto de los procedimientos justos de exámenes y calificaciones, pero que también tienen un aspecto más elemental: lograr que los alumnos se centrarse en el contenido del curso para que puedan comprender los conceptos cubiertos. Este es un problema clásico, porque, en primer lugar, las clases duran una media de cuarenta y cinco minutos, lo que es especialmente largo en términos de concentración. Además, son estudiantes, por lo tanto, jóvenes cercanos a un pico de atracción sexual e inclinación sexual. ¿Cómo podemos esperar que desvíen sistemáticamente su atención de los candidatos al amor visceralmente emocionantes, con atuendos seductores, para preferir este físico

marchito de un académico presente en el escenario, cuyo aspecto anticuado es invariablemente el mismo curso tras curso? [45]

Hace algunos años me topé con una forma efectiva de aliviar el problema. La solución implicó vincular el Efecto Zeigarnik con lo que Albert Einstein llamó "la cosa más hermosa que uno puede experimentar" y "la fuente del verdadero arte y la ciencia".

Estaba a punto de escribir mi primer libro, destinado al gran público. Antes de empezar, decidí sacar de la biblioteca todos los trabajos escritos por académicos para no académicos. Mi estrategia fue leer estos libros, identificar las secciones más y menos exitosas para mí, fotocopiarlas y luego ordenarlas en diferentes montones. Luego vuelvo a leer el contenido, buscando cualidades que diferencien las pilas.

En las partes menos acertadas, encontré los sospechosos habituales: falta de claridad, prosa ampulosa, uso de jerga, etc. En las secciones más exitosas, también descubrí lo que esperaba: características que eran la antítesis de las secciones menos exitosas, así como estructura lógica, ejemplos llamativos y humor. Pero también encontré algo en lo que no había pensado: el contenido más exitoso comienza con una *historia de misterio* . Los autores describieron una situación desconcertante, luego invitaron al lector a buscar en el resto del texto la clave del enigma.

Además, algo sobre este descubrimiento realmente despertó mi curiosidad, que presentaré, sin ningún tipo de vergüenza, como un misterio: ¿por qué no había notado antes el uso de esta técnica, y mucho menos su notable efectividad en extensión? Después de todo, en ese momento yo era un ávido consumidor de tales textos, que había estado comprando y leyendo durante años. ¿Cómo pude haber pasado por alto este mecanismo todo este tiempo?

Creo que la respuesta tiene que ver con una de las razones por las que esta técnica es tan efectiva: agarra al lector por el cuello y lo empuja hacia el texto. Presentados correctamente, los misterios son tan convincentes que el lector no puede dar un paso atrás para observar la estructura y los elementos de la historia. Atrapados en este dispositivo literario particular, no estamos pensando en un dispositivo literario. Nuestra atención es como atraída por una fuerza magnética porque la historia no está dilucidada.

He visto de primera mano la fuerza de la necesidad de cierre de las historias de misterio después de que comencé a usarlas en mis clases. Todavía tenía tanta falta de experiencia que un día llegué tarde y sonó el timbre, terminando la lección antes de que pudiera dar la solución al acertijo que había presentado a mis alumnos. En todas mis clases, unos cinco minutos antes del final, algunos alumnos se preparan para salir. Las señales son visibles, audibles y, por tanto, contagiosas: guardan sus lápices y cuadernos, cierran sus portátiles y abren la cremallera de sus mochilas. Pero, en este caso particular, no solo no hubo tal preparación, sino que cuando sonó la campana,

nadie se movió. De hecho, cuando intenté terminar la clase en ese momento, los estudiantes protestaron masivamente. No me dejaron terminar la lección hasta que resolví el misterio. Recuerdo haber pensado: “¡Cialdini, te encontraste con algo de dinamita allí! »

Aparte del hecho de que las historias de misterio son un excelente medio de comunicación para despertar el interés y mantener a la audiencia fascinada, encontré otra razón para usarlas: eran pedagógicamente superiores a otras formas de enseñanza más comunes que usaba, como las descripciones detalladas, por supuesto. contenido o preguntas sobre los temas tratados. Mientras que las descripciones requieren atención y las preguntas requieren respuestas, los misterios requieren *explicaciones* . Cuando desafié a mis alumnos a explicar situaciones ilógicas, sus calificaciones subieron. Por qué ? Porque este proceso también les ofreció la mejor oportunidad de comprender completamente el contenido de mis cursos, para siempre. [46]

Se necesita un ejemplo. A menudo trato de transmitir a varias audiencias una verdad no reconocida: en las luchas por persuadir al otro, los contraargumentos suelen ser más fuertes que los argumentos. Cette supériorité se manifeste plus particulièrement quand la riposte ne se contente pas de réfuter l'argument adverse, en montrant qu'il est erroné ou hors sujet, mais souligne que l'interlocuteur n'est pas une source d'information digne de confiance, en general. Un contraargumento que muestra que el argumento contrario no es creíble porque su autor está mal informado generalmente da en el blanco en el tema en cuestión. Pero un contraargumento que desmantela el argumento contrario mostrando que el interlocutor es de mala fe normalmente gana la batalla *sobre* futuras batallas contra esa persona. Gracias al poder de los misterios para mantener a la audiencia en suspenso, he aprendido que puedo hacer que la audiencia comprenda mejor los conceptos enseñados si se los presento en forma de una historia misteriosa.

Por supuesto, hay diferentes formas de estructurar este tipo de historia para ilustrar el poder de los contraargumentos. Uno de esos métodos, que funcionó para mí, consiste en proporcionar la siguiente información, en el siguiente orden:

Pregunta el misterio. La mayoría de la gente está familiarizada con las famosas campañas publicitarias que presentan a Joe Camel, el hombre de Marlboro y el eslogan " *Has recorrido un largo camino, cariño* " de Virginia Slims. Pero se sabe poco sobre el movimiento de marketing más efectivo que jamás hayan tomado las compañías tabacaleras: después de una caída del 10% durante tres años en el consumo de cigarrillos en los Estados Unidos a fines de la década de 1960, las grandes tabacaleras tomaron una decisión que tuvo el efecto extraordinario de poner fin a este declive e impulsar el consumo al dividir entre tres los gastos de publicidad. Cuál ?

Profundizar el misterio. La respuesta también parece extraordinaria. El 22 de julio de 1969, durante las audiencias del Congreso, los representantes de las principales tabacaleras estadounidenses insistieron en que se eliminaran todos *sus anuncios de la televisión y la radio, a pesar de que los estudios mostraban que estos dos medios eran la mejor manera de atraer nuevos clientes.* Como resultado de este movimiento sin precedentes, la publicidad del tabaco en los Estados Unidos ha estado fuera de las ondas desde 1971.

Dar la explicación correcta tomando en cuenta las otras explicaciones (y proporcionando evidencia en contrario). ¿Será que las corporaciones estadounidenses, calmadas por el informe de 1969 del Ministro de Salud estadounidense que detalla los riesgos mortales del consumo de tabaco, han decidido renunciar a parte de sus ganancias para cuidar la salud de sus conciudadanos? Esto parece poco probable, ya que los representantes de la otra industria afectada por la prohibición, la radio y la televisión, han acudido a la Corte Suprema para que se derogue la ley un mes después de su promulgación. Por lo tanto, la industria tabacalera fue la única que estuvo a favor de esta restricción en sus anuncios. ¿Los líderes de este sector de actividad se preocuparon repentinamente por la salud de la nación? Ciertamente no ! No redujeron todos sus esfuerzos para aumentar las ventas de tabaco, sino que simplemente cambiaron su estrategia de marketing de la radio y la televisión a anuncios impresos, patrocinio deportivo, obsequios y colocación de productos cinematográficos. Por ejemplo, la tabacalera Brown & Williamson ha gastado más de un millón de dólares en colocación de productos en veintidós películas en sólo cuatro años.

Proporcione una pista que conduzca a la explicación correcta. Así, según la lógica de los ejecutivos de las tabacaleras, las revistas, los periódicos, las vallas publicitarias y las películas eran los medios ideales. Sus esfuerzos de marketing fueron solo para alejarse de la radio y la televisión. ¿Qué tenían de especial la radio y la televisión? En 1967, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) decidió que su “principio de equidad” se aplicaría a la publicidad del tabaco. De acuerdo con este principio de imparcialidad, todos los temas importantes y controvertidos deberían recibir el mismo tiempo de publicidad en la radio y la televisión, y esto solo afectaba a estos dos medios. Si un bando compraba tiempo aire en estos medios, el bando contrario debía beneficiarse, gratuitamente, de la misma duración para presentar sus contraargumentos.

Resuelve el misterio. Esta decisión tuvo un impacto inmediato en el panorama publicitario de la radio y la televisión. Por primera vez, las fuerzas antitabaco, como la Sociedad Estadounidense del Cáncer, podrían hacer oír sus argumentos de forma gratuita para contrarrestar los mensajes de las empresas tabacaleras. Así produjeron contrapublicidades que cuestionaban la veracidad de las imágenes mostradas en los anuncios de las tabacaleras. Si un anuncio mostraba a personas sanas, atractivas e

independientes, el contra-anuncio respondía que el consumo de tabaco en realidad era repugnante, dañino para el encanto y adictivo. En un principio, las tabacaleras reaccionaron como cabría esperar: aumentaron sus presupuestos publicitarios para intentar hacer frente a estas dificultades. Pero las reglas de la doctrina de la imparcialidad estipulaban que, para cada anuncio de tabaco, era necesario otorgar un tiempo de transmisión equivalente al de la contrapublicidad, lo que recortaba las ganancias de las empresas tabacaleras. Ante esta difícil situación, las empresas tabacaleras actuaron políticamente para prohibir sus propios anuncios, pero solo en los medios donde se aplicaba la doctrina de la imparcialidad. Así se aseguraron de que las fuerzas antitabaco ya no tuvieran este tiempo libre para presentar sus argumentos en contra. Como resultado, dentro de un año de la desaparición de los anuncios de tabaco de la radio y la televisión, las empresas tabacaleras vieron aumentar significativamente sus ventas y sus costos de publicidad disminuyeron significativamente.

Describir las repercusiones del fenómeno estudiado. Los opositores al tabaco descubrieron que podían utilizar contraargumentos para socavar la eficacia de los anuncios de las empresas tabacaleras. Pero los líderes de este último han aprendido una lección que les ha servido bien: una de las mejores maneras de conseguir la aceptación de un mensaje es hacer que los contraargumentos fuertes sean menos visibles, porque los contraargumentos suelen ser más poderosos que el mensaje. En esta etapa de la secuencia, el enfoque en el impacto superior y la necesaria disponibilidad de los contraargumentos constituye una explicación. Esto es más que la identificación de hechos (por ejemplo, "las tabacaleras estadounidenses hicieron campaña con éxito para prohibir *sus* anuncios en televisión y radio") o respuestas a preguntas ("¿Cuál fue el resultado? Las empresas vieron aumentar sus ventas considerablemente *y* su publicidad los costos disminuyen. Esta explicación ayuda a comprender cómo ciertos procesos psicológicos, junto con la preponderancia de contraargumentos, provocaron estos dos hechos desconcertantes en sí mismos. [47] [48] Tenga en cuenta que este tipo de explicación no ofrece simplemente una narrativa conceptual satisfactoria. Presentado en forma de trama, aporta algo más. Es un método de presentación diseñado para llevar a la audiencia a los *puntos más finos* de la información, porque, para resolver cualquier misterio o acertijo de misterio, los espectadores deben ver todos los detalles. Cuando lo piensa, tenemos algo aquí que capta la atención de la audiencia en general, pero también los alienta a concentrarse en los detalles, necesarios pero a menudo aburridos y propensos a perder el hilo, el contenido compartido. ¿Qué más quiere un orador con argumentos fuertes pero complejos? Ah, por cierto, hay una respuesta contundente a la pregunta de Albert Einstein sobre lo que se llamó "la cosa más hermosa que puedes vivir" y "fuente de verdadero arte y ciencia". Su afirmación: misterio.



Un misterioso poder de atracción. Considerado el lienzo más famoso de todos los tiempos, la Mona Lisa de Leonardo da Vinci planteó preguntas que quedaron sin respuesta desde el principio. ¿Está sonriendo? Si es así, ¿qué significa esta sonrisa? ¿Y cómo logró el artista darle una expresión tan enigmática? A pesar de los interrogantes que aún existen, una cosa está clara: los misterios sin resolver explican en gran medida la atención prestada. *© Andrei Iancu/Dreamstime.com.*

---

2 ·END. Este neologismo podría traducirse como “suficiente”, una mezcla de “suficiente ” y “satisfactorio”.

Segunda parte Proceso: el papel de la asociación

capítulo 7: La importancia de las asociaciones: me conecto, luego existo

En la familia de las ideas no hay huérfanos. Cada concepto existe dentro de una red en la que evolucionan sus parientes, los cuales están vinculados por un sistema de asociaciones. La fisiología y bioquímica de las conexiones, que involucran neuronas, axones, dendritas, sinapsis, neurotransmisores, etc. – fascinar a muchos científicos. Yo no, por desgracia. Estaba menos interesado en la mecánica interna de estos procesos neuronales que en sus consecuencias externas, y específicamente en cómo la comunicación precisa puede alterar la evaluación y las acciones humanas.

Pensar es conectar

Pero, para aquellos como yo que están intrigados por la dimensión persuasiva de la comunicación, la estructura subyacente de la actividad mental ofrece una nueva perspectiva: el funcionamiento del cerebro nace fundamental e inevitablemente de asociaciones en bruto. Al igual que los aminoácidos, que pueden describirse como los componentes básicos de la vida, las asociaciones son los componentes básicos del pensamiento. [49]

En varios programas de capacitación en persuasión, a menudo se escucha a los capacitadores decir a los participantes que para convencer a otros de que acepten un mensaje, es necesario usar un lenguaje que influya en los pensamientos, las percepciones o las reacciones emocionales de los destinatarios. Esto me parece en parte cierto. Convencemos a otros usando un lenguaje que influye en sus *asociaciones mentales* con nuestro mensaje. Sus pensamientos, percepciones y reacciones emocionales son simplemente el resultado de estas asociaciones.

Solo un programa de investigación relativamente reciente, destinado a responder a la pregunta "¿Para qué se usa principalmente el lenguaje?" define claramente el impacto de un mensaje efectivo. À la tête de ce groupe de chercheurs étudiant cette piste figure un psycholinguiste renommé, Gün Semin, dont la conclusion, à mon avis, se résume ainsi : le principal but du discours est d'orienter l'attention des auditeurs vers un aspect donné de la realidad. Entonces, las asociaciones hechas por los oyentes por el aspecto privilegiado se imponen y determinan la reacción.

En términos de persuasión, esta afirmación me parece revolucionaria. El lenguaje ya no debe ser considerado esencialmente como un mecanismo de transmisión o un medio para dar la concepción de la realidad del comunicador, sino como un mecanismo de influencia, un medio para incitar a los receptores del mensaje a compartir esta concepción o, al menos, a actuar. de acuerdo con ello. Cuando calificamos una película, por ejemplo, nuestra intención no es tanto explicar nuestra posición a los demás como convencerlos de la relevancia de nuestra evaluación. Logramos nuestros fines empleando un lenguaje que dirige a los destinatarios a dimensiones de la realidad que tienen asociaciones favorables a nuestro punto de vista.

Los dispositivos lingüísticos identificados por los investigadores para llamar la atención sobre aspectos específicos de la realidad son particularmente interesantes. Incluyen verbos que nos hacen prestar atención a los aspectos concretos de una situación, adjetivos que nos orientan a los rasgos de carácter (no comportamientos) de los demás, pronombres personales que enfatizan las relaciones existentes, metáforas que definen una situación para interpretarla en un cierta forma o términos particulares que establecen un vínculo con los pensamientos apuntados. Comenzaremos estudiando el más simple de estos procesos: la formulación.

¡Cuida tu idioma!

Recientemente, me encontré con una organización que había buscado, en un grado que nunca antes había visto, dar forma a los elementos de su lenguaje interno para garantizar que las asociaciones mentales con estos elementos del lenguaje estuvieran de acuerdo con los valores de la empresa (SSM Health). La organización, una red sin fines de lucro de hospitales, clínicas y otras instalaciones de atención médica, me pidió que hablara en su conferencia anual de liderazgo. Acepté, en particular debido a la excelente reputación de SSM. Sabía que era el primer proveedor de atención médica en ganar un Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Los Premios Baldrige, tradicionalmente presentados anualmente por el Presidente de los Estados Unidos y otorgados por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, reconocen a las organizaciones que demuestran niveles asombrosos de desempeño y liderazgo en su campo de actividad. Me preguntaba cómo SSM logró alcanzar tal nivel de excelencia y acepté con mucho gusto la invitación para encontrar una respuesta a mi pregunta.

Durante la conferencia, por ejemplo, supe que el eslogan del sitio web de la empresa (“Los empleados conducen al éxito”) era mucho más que una declaración. Aunque me sometí a una minuciosa investigación y recorrí más de 1.000 kilómetros, no fui uno de los principales oradores. El día de mi discurso, la presentación de apertura, denominada "Discurso de apertura de nuestro personal", estuvo a cargo de siete empleados que, uno por uno, describieron su participación en una aventura excepcional del año anterior. . También supe que en dos días adicionales a esta conferencia, otros cuatro empleados hicieron un discurso similar. Por supuesto, me di cuenta de que era inusual elevar a veintiún empleados al rango de orador principal; y que era aún más inusual continuar haciéndolo con una fuerte creencia en la contribución excepcional de los empleados. Pero, en ese momento, eso no me sorprendió, porque ya había visto cómo el personal de SSM, absoluta y literalmente, hizo todo lo posible para predicar con el ejemplo.

Un mes antes, cuando llamé a los organizadores de la conferencia para que me ayudaran a preparar mis comentarios, no me pusieron en contacto con los informantes (generalmente uno o dos) en quienes los organizadores suelen delegar esta tarea, sino con seis empleados de SSM. Aunque cada uno de ellos había participado activamente, el vocero del equipo fue Steve Barney, el presidente de la conferencia. Steve había sido amable y cálido en todo momento, hasta casi el final, cuando adoptó un tono severo para emitir una advertencia: "Su presentación no debe incluir listas con viñetas y no debe decirnos cómo atacarnos a nuestros problemas de influencia. Cuando protesté contra estas prohibiciones, diciendo que corría el riesgo de debilitar mi intervención, Steve me respondió: “Oh, pero puedes mantenerlas. Sólo tienes que darles otro nombre. Luego hice un comentario reflexivo, como, "Um... *¿ qué* ? – lo que llevó a Steve a elaborar un poco: “Como organización de salud, nuestro objetivo es brindar atención y,

por lo tanto, nunca usamos términos con una connotación violenta. Así que no tenemos listas con viñetas [3] , pero piezas de información. No *atacamos* un problema, lo abordamos. »

En la conferencia, le pregunté a uno de los asistentes, que era médico, sobre esta política de lenguaje no violento. Me respondió dándome otros ejemplos: “Hemos reemplazado los términos ' *objetivos comerciales* ' por 'objetivos comerciales'. Y uno de esos objetivos ya no es *vencer* a la competencia, sino superarla o adelantarse a ella. Incluso me dio una explicación apasionada: "No ves cuánto mejor es para nosotros estar asociados con términos como 'objetivo' y 'salir adelante', en lugar de 'objetivo' y 'vencer'". En realidad no. Era escéptico de que pequeños cambios en el lenguaje pudieran afectar significativamente el pensamiento y el comportamiento de las personas que trabajan en SSM. [50]

Pero eso fue antes. Soy un converso hoy. Mi reacción a esta política lingüística particularmente estricta pasó de "Dios, eso es estúpido" a "Dios, eso es inteligente". Esta conversión se produjo después de mi revisión de un increíble conjunto de datos de investigación.

Exposición incidental (no accidental) a las palabras

“El que quiere persuadir debe elegir la palabra adecuada y no el argumento adecuado. »
jose conrado

Quedémonos por el momento en el área del lenguaje violento y estudiemos los resultados de un experimento en el que se expuso a personas a palabras hostiles y luego se midió su grado de agresión. En este estudio, los participantes tuvieron que ordenar treinta conjuntos de palabras mezcladas de tal manera que obtuvieran oraciones coherentes. Para la mitad de ellos, una vez puestas en orden, las palabras daban la mayor parte del tiempo frases que evocaban agresividad. Por ejemplo, "les pega" se convirtió en "les pega". Para la otra mitad de los participantes, una vez puestas en orden, las palabras dieron la mayoría de las veces oraciones que no evocaban agresividad. Por ejemplo, "reparar la puerta" se convirtió en "reparar la puerta". Posteriormente, todos los participantes debían realizar otra tarea que consistía en infligir a otro participante veinte descargas eléctricas decidiendo la intensidad del dolor. Los resultados son preocupantes: la exposición previa a frases que transmitían algo de violencia resultó en un aumento del 48% en la intensidad de las descargas eléctricas.

A la luz de estos hallazgos, el lenguaje no violento impuesto por SSM tiene mucho sentido. Como organización sanitaria, SSM debe respetar el principio fundamental de la ética médica: “Por encima de todo, no hacer daño. Pero tenga en cuenta que, como organización de atención médica *de alto rendimiento* , SSM no ha prohibido las palabras asociadas con el éxito. Reemplazó las palabras amenazantes (" *objetivo"* , " *golpear"*) con términos no amenazantes comparables (" *objetivo"* , " *salir adelante"*). Esta práctica

tal vez revela la creencia de los líderes de SSM de que, si bien el lenguaje violento debe eliminarse porque hace más daño, debe favorecerse el lenguaje orientado al logro porque genera un mejor desempeño.

Los líderes de SSM harían bien en mantener esta creencia. Múltiples estudios han demostrado que exponer sutilmente a las personas a términos de éxito (" *ganar"* , " *lograr"* , " *éxito"* , " *dominar"*) mejora el desempeño de una tarea determinada y les hace trabajar más esfuerzo y perseverancia. Este tipo de evidencia me hizo cambiar de opinión sobre el valor de ciertos carteles que a veces he visto en las paredes de las oficinas. Los call centers parecen ser lugares donde estos carteles tienen mucho éxito. Por lo general, incluyen una sola palabra en mayúsculas (superar, tener éxito, perseverar, lograr) y están destinados a inspirar a los empleados a cultivar el éxito. Esta palabra a veces se presenta sola, a veces acompañada de una imagen asociada a la noción de éxito, como un corredor que gana una carrera. Pero también sucede que la imagen se presenta sola.

Sea cual sea la forma que adopten, siempre me ha parecido risible creer que este tipo de apoyo puede funcionar. Pero, de nuevo, eso fue antes: esta vez debo mi conversión a investigadores canadienses, cuyo proyecto descubrí que influye en la productividad de los recaudadores de fondos que operan desde un centro de llamadas. Al comienzo de su jornada laboral, estos recolectores recibieron información destinada a ayudarlos a presentar el caso a favor de la causa objetivo (una universidad local). Algunos empleados recibieron esta información en una hoja de papel normal, mientras que para otros esta hoja estaba adornada con la foto de un atleta ganando una carrera a pie. Esta foto había sido mostrada previamente para fomentar el espíritu de éxito. Sorprendentemente, después de tres horas, el segundo grupo de coleccionistas había obtenido más dinero (60%) que sus compañeros del primer grupo. Por tanto, parece que una exposición inicial e incidental a palabras o imágenes tiene un impacto de tipo pre-suasor sobre acciones que, posteriormente realizadas, se asocian simplemente con las palabras o imágenes en cuestión. Ahora exploremos algunas consecuencias de la influencia, comenzando con palabras de un tipo especial. [51]



Los ganadores animan a ganar. Esta foto reforzó tanto los pensamientos de éxito como el desempeño de aquellos expuestos a él. *Imágenes de John Gichigi/Getty.*

La metáfora es una meta-puerta (para cambiar)

“Si quieres cambiar el mundo, cambia la metáfora. »
jose campbell

Desde *la Poética de Aristóteles* (alrededor del 350 aC), se aconseja a los comunicadores que utilicen la metáfora para expresar su punto de vista. En ese momento, para explicar de manera efectiva un concepto que era algo difícil de precisar, había que describirlo utilizando otro concepto que fuera fácilmente identificable por los destinatarios del mensaje. Los corredores de maratón, por ejemplo, dicen que cuando no pueden ir más lejos, “chocan contra la pared” en el kilómetro 30. Por supuesto, este muro no existe físicamente. Pero ciertas características de un obstáculo físico (obstaculiza el paso, no se puede derribar fácilmente, no se puede negar su existencia) tienen bastante en común con las sensaciones corporales del corredor para que la expresión tenga sentido.

Sin embargo, la metáfora tiene sus detractores, que denuncian su carácter a menudo engañoso. Señalan que cuando una cosa (como no poder avanzar durante una carrera) se traduce por otra (una pared, por ejemplo), puede aparecer una superposición real entre las dos nociones, pero la correspondencia generalmente está lejos de ser perfecta. Por ejemplo, una pared física normalmente debe su presencia a las acciones de alguien que no es el que la golpea, mientras que la pared del corredor debe su presencia a las acciones de este último, incluido el entrenamiento (o más bien la falta de entrenamiento) y el ritmo de carrera. adoptadas son la causa del problema encontrado. Los corredores que usan la metáfora de la pared pueden estar haciendo más que elegir una imagen destinada a comunicar la sensación de parálisis motriz. Por una cuestión de estrategia, pueden optar por una imagen que pretenda presentar como externo y no interno el origen de su fracaso, y así buscar despejar costumbres.

Téngase en cuenta que el nuevo análisis psicolingüístico indica que la función esencial del lenguaje no es expresar o describir, sino influir - dirigiendo a los destinatarios hacia dominios de la realidad que poseen de antemano un conjunto de asociaciones mentales favorables al punto de vista de el comunicador En este caso, vemos por qué la metáfora, que induce a pensar en una cosa de acuerdo con asociaciones con otra cosa *dada* , tiene un excelente potencial como herramienta lingüística. Así, durante más de medio siglo, los estudiosos han descrito el impacto superior de la metáfora cuando se emplea correctamente. Pero, más recientemente, el énfasis de la metáfora en la transferencia de asociaciones ha sacado a la luz toda una serie de efectos persuasivos reveladores.

Suponga que usted es un consultor político y un candidato a alcalde de un pueblo vecino lo ha contratado para ayudarla a ganar la elección de alcalde en una elección cuyo tema principal es el reciente aumento de la delincuencia. Además, imagínate que

esta candidata y su partido se caracterizan por su actitud dura hacia los delincuentes, lo que promueve la implementación de medidas de seguridad encaminadas a la detención y encarcelamiento de quienes infrinjan la ley. Esta candidata quiere que la aconsejes sobre las tácticas a adoptar para que los votantes consideren correcta su forma de abordar el problema. Con tu comprensión de la mecánica de la persuasión a través de las metáforas, podrías aconsejarla con mucha rapidez y confianza: en cualquier discurso sobre el tema, debería retratar el recrudecimiento de la delincuencia como una bestia salvaje y furiosa que ruge en la ciudad y que debe ser neutralizada. Por qué ? Porque, para mantener bajo control a una bestia salvaje, hay que atraparla y encerrarla. En la mente de su audiencia, estas asociaciones naturales con el trato con animales salvajes lo llevarán a lidiar con faltas/crímenes y delincuentes/criminales.

Ahora imagine que la candidata y su partido son más conocidos por preferir un enfoque diferente al problema: detener el aumento de la delincuencia al abordar causas sociales como el desempleo, la falta de educación y la pobreza. En este caso, todavía basado en la noción de persuasión metafórica, podría aconsejarla muy rápidamente y con confianza: en todos sus discursos sobre el tema, la candidata debe describir el resurgimiento de la delincuencia como un virus que se está propagando, infectando toda la ciudad. y eso debe ser neutralizado. Por qué ? Porque, para controlar un virus, es necesario deshacerse de las condiciones insalubres que favorecen su aparición y su proliferación. Estas asociaciones con la enfermedad deben orientar el pensamiento de los ciudadanos sobre la mejor manera de erradicar el problema de la delincuencia.

Si otros asesores de la campaña del candidato se burlan de las metáforas detrás de su plan porque piensan que son simplistas, pídales que consideren algunos datos particularmente relevantes: los investigadores de la Universidad de Stanford le dieron a un panel de lectores en línea seleccionados al azar una cuenta que informó un año aumento de la delincuencia en una ciudad, equiparando la delincuencia con una bestia que lo asolaba *todo* . Otro grupo de lectores, también elegidos al azar, tuvo acceso a los mismos informes y estadísticas, excepto por una palabra: la delincuencia fue descrita como un *virus* que lo asolaba todo. Luego, la encuesta les pidió que indicaran su solución preferida. Un análisis extremadamente preciso de los resultados reveló que los lectores a quienes se les presentó la delincuencia como una bestia recomendaron el arresto y el encarcelamiento, no soluciones para remediar las condiciones de vida. El patrón opuesto apareció en los lectores a quienes se les había presentado la delincuencia como un virus.

Sorprendentemente, la diferencia en cambiar solo un término (22 %) fue más del doble que la diferencia en la solución preferida según el género del lector (9 %) o las opiniones políticas (8 %). Al predecir las preferencias de los votantes, los directores de campañas políticas consideran el papel de los factores demográficos como el género y

la afiliación política, pero rara vez el poder predictivo potencialmente superior de una metáfora predesarrollada.

Si los otros asesores del alcalde son del tipo que desprecian los hallazgos científicos porque no encajan en el mundo real, puedes ofrecerles evidencia de la vida cotidiana. Los vendedores extremadamente efectivos han captado completamente el poder de las metáforas. Así que pídales a estos asesores que analicen el caso de Ben Feldman, quien abandonó la escuela secundaria, nunca buscó prospectos fuera de un radio de 100 millas alrededor de su ciudad natal de East Liverpool, Ohio, pero se convirtió en el mejor agente de seguros de vida de su tiempo (y tal vez de todos los tiempos). Cuando estaba en la cima de su carrera, en las décadas de 1970 y 1980, vendió más seguros de vida que 1500 de las 1800 *compañías* de seguros estadounidenses . En 1992, cuando había sido ingresado en el hospital a raíz de una hemorragia cerebral, su empleador, New York Life, decidió honrar los cincuenta años de presencia de este genio agente dentro de la empresa estableciendo Feldman febrero, un mes en el que *todos* sus los agentes competían por ser el que más nuevos contratos tenía. ¿Quien lo tomo? Ben Feldmann. Cómo ? Llamando a clientes potenciales desde su cama de hospital. Este hombre de 80 años ganó nuevos contratos, por un total de 15 millones de dólares, en el espacio de veintiocho días.

Este dinamismo y compromiso perpetuos es en parte el origen del fenomenal éxito de este hombre. Según los cronistas que relataron este éxito, nunca forzó la mano de los clientes reacios. Usó la forma suave y en silencio los guió para que firmaran el formulario de pedido. Feldman era un genio de las metáforas. Para describir, por ejemplo, el final de la vida, no decía que las personas morían, sino que “se marchaban”, descripción que ofrece el interés de asociar la muerte a la falta de responsabilidad familiar. Acto seguido, calificó el seguro de vida como la solución (coherente con la metáfora): “Cuando te *vas* ”, dijo, “ *entra el dinero del seguro* ”. Ante esta metafórica lección de responsabilidad moral, muchos clientes se enderezaron y se suscribieron.

Aunque las metáforas requieren un vínculo lingüístico entre dos elementos para funcionar, una vez que se establece este vínculo, la persuasión metafórica puede obtenerse de manera no verbal. Por ejemplo, en inglés y en muchos otros idiomas, incluido el francés, la noción de peso se vincula metafóricamente a la seriedad, la importancia y el esfuerzo. Por lo tanto, 1. los reclutadores que leen las referencias adjuntas a un currículum con un sujetapapeles grande y pesado son alentados a considerar al candidato más serio, 2. los empleados que leen un informe adjunto con un sujetapapeles grande y pesado juzgan el tema más importante, y 3 Las personas que sostienen un objeto pesado (que por lo tanto requiere más esfuerzo de su parte) están más inclinadas a considerar las ventajas y desventajas de un proyecto de desarrollo dentro de su ciudad. Este conjunto de hallazgos sugiere que los fabricantes

que fabrican lectores electrónicos lo más livianos posible en realidad disminuyen el valor aparente del texto presentado, la profundidad intelectual percibida de su autor y la cantidad de energía que los lectores desearán dedicar a su comprensión.
Conclusiones comparables han surgido de estudios de otra área de apreciación: el calor humano. Así, las personas que han sostenido brevemente un objeto caliente (por ejemplo, una taza de café caliente –y no fría) inmediatamente experimentan una mayor calidez humana hacia quienes les rodean, se sienten más cerca de ellos y confían más en ellos. Como resultado, son más generosos y cooperativos en las interacciones sociales que siguen. Por lo tanto, es evidente que poderosas asociaciones metafóricas pueden activarse de manera persuasiva sin que se pronuncie una palabra. El toque es suficiente. [52]

cosas mas atrevidas

Dado que las asociaciones negativas pueden convertirse fácilmente en positivas, la interpretación espontánea puede ser tanto una pesadilla como un sueño para los comunicadores. Hace unos años, un funcionario estadounidense blanco fue tan criticado que tuvo que dimitir, tras utilizar la palabra " *chichement"* (*mezquino*) para describir la forma en que iba a gestionar su magro presupuesto. Esta palabra significa "con avaricia", "que se resiste a gastar", pero otra familia de asociaciones está en el origen de las reacciones negativas. Se recomienda a los proveedores de TI que no utilicen las palabras "costo" o "precio" en sus ofertas, ya que estos términos están asociados con el desperdicio de recursos. Más bien deben hablar del monto de la "compra" o la "inversión", que se refieren a la noción de ganancia. Los pilotos y la tripulación de cabina de algunas aerolíneas ahora evitan el lenguaje relacionado con la muerte en sus comunicaciones con los pasajeros antes y durante un vuelo. La frase "tu destino final" se ha convertido en "tu destino".
Ni que decir tiene que los astutos mercadólogos no sólo desean evitar asociar sus productos y servicios con elementos con connotaciones negativas, sino que también desean defenderse y atacar, eliminando los vínculos con los factores con más connotaciones desfavorables y favoreciendo los vínculos con los factores más favorables. ¿Cuáles son estos elementos escudriñados con mucho cuidado? El capítulo 13 te cuenta todo sobre la tendencia de los seres humanos a reaccionar fuertemente a los aspectos negativos. Pero, para atenuar las tensiones por el efecto Zeigarnik, conviene una breve advertencia: el concepto que tiene inmediatamente las asociaciones más dañinas con las valoraciones inmediatas y las relaciones futuras es el de la falta de fiabilidad, así como todo lo que conlleva, como *mentir* . , engaño y estafa.
¿Qué nos emociona? nosotros mismos Sin embargo, en el lado positivo, el factor más favorable en el ámbito de la evaluación humana es uno que ya hemos encontrado: el

ego (o yo), cuyo poder proviene de dos fuentes. No solo atrae y retiene nuestra atención con una fuerza casi electromagnética, aumentando así la importancia percibida, sino que también dirige esa atención a una entidad que está impregnada de asociaciones positivas para la mayoría de las personas. Por tanto, todo lo que se relaciona (o parece relacionarse) con nosotros mismos nos deleita inmediatamente. A veces, las conexiones pueden ser triviales, pero, no obstante, sirven como trampolín para una persuasión exitosa.

Las personas que aprenden que tienen el mismo nombre, nacieron el mismo día o en el mismo lugar se gustan más, lo que los anima a ayudarse y cooperar más a menudo. Es más probable que los clientes potenciales se inscriban en un programa de acondicionamiento físico si descubren que nacieron el mismo día que el instructor que los guió. El mundo virtual no es una excepción a la regla, que no está exenta de peligros: las mujeres jóvenes tienen el doble de probabilidades de convertirse en "amigas" de un hombre que las contacta en Facebook si afirma haber nacido el mismo día que ellas. En los países en desarrollo, es más probable que los empleados otorguen préstamos para pequeñas empresas comercializados a través de un sitio web de microfinanzas a personas con las mismas iniciales que ellos. Finalmente, los investigadores que estudian esta tendencia general a apreciar las entidades relacionadas con el ego (llamadas egoísmo implícito) han descubierto que las personas no solo prefieren a los humanos, sino también a los productos comerciales (galletas saladas, chocolate y té) cuyos nombres incluyen letras que también están presentes en su propio nombre. Para aprovechar esta atracción, en el verano de 2013, la división británica de Coca-Cola reemplazó el nombre de la marca en su empaque con uno de los 150 nombres más comunes en el Reino Unido, ¡de 100 millones de empaques! ¿Por qué este gasto? El año anterior, programas similares implementados en Australia y Nueva Zelanda habían aumentado significativamente las ventas en estos dos países. Finalmente aterrizado en los Estados Unidos, este programa ha provocado un aumento en las ventas, el primero en una década.

Incluso las organizaciones pueden tender a exagerar lo que incluye elementos de su nombre. En 2004, para celebrar el quincuagésimo aniversario del rock and roll, la revista *Rolling Stone* publicó una lista de las quinientas mejores canciones de rock. Los dos primeros temas, presentados y considerados como tales por la redacción *de Rolling Stone* , fueron "Like a Rolling Stone", de Bob Dylan, y "(I Can't Get No) Satisfaction", de los Rolling Stones. En el momento de escribir este artículo, he revisado diez listas comparables de los grandes éxitos del rock and roll y ninguna de ellas presenta las selecciones de la revista *Rolling Stone en el número 1 o el número 2* . [53]

Uno para todos Todos para uno. Al considerar el papel del egoísmo implícito en la persuasión, se debe tener en cuenta un matiz importante. El yo sobrevalorado no

siempre se corresponde con el yo personal. También puede ser el yo social, no constituido por las características del individuo, sino por las del grupo al que pertenece. El principio de que el yo se encuentra fuera del individuo y dentro de una unidad social relacionada es un lugar común en algunas sociedades no occidentales. Los ciudadanos de estas sociedades tienen afinidades particulares con lo que parece estar conectado con un yo colectivo. Un análisis de dos años de anuncios en revistas en los Estados Unidos y Corea del Sur reveló que: 1. En Corea del Sur, los anuncios intentan principalmente relacionar productos y servicios con la familia o el grupo de lectores, mientras que en los Estados Unidos es más el individuo. que está dirigido, y que 2. en cuanto al impacto medido, los anuncios relacionados con grupos fueron más efectivos en Corea del Sur, mientras que en los Estados Unidos, estos fueron los que tenían como objetivo a la persona.

Saber lo que es importante para el público asiático ha permitido al gobierno de Corea del Sur utilizar tácticas ingeniosas al negociar con los combatientes afganos. A pesar de su sencillez, hasta ahora esta táctica había sido ignorada casi por completo por los negociadores occidentales en Afganistán y sigue siendo infrautilizada por las potencias occidentales allí.

En julio de 2007, los talibanes secuestraron a veintiún trabajadores humanitarios de Corea del Sur que trabajaban para la Iglesia y mataron a dos al principio para mostrar su determinación. Las conversaciones para la liberación de los diecinueve rehenes restantes fueron tan malas que los secuestradores designaron a los dos próximos rehenes para ser ejecutados. Esto llevó al jefe de inteligencia de Corea del Sur, Kim Man-bok, a acudir al lugar para tratar de compensarlo. Tenía un plan en mente: vincular al equipo negociador de Corea del Sur con un elemento central de la identidad colectiva de los combatientes afganos, su idioma. A su llegada, Kim reemplazó a su principal negociador, cuyos mensajes fueron transmitidos a través de un intérprete afgano, con un representante surcoreano que hablaba pastún con fluidez.

Según Kim, quien rápidamente logró la liberación de los rehenes, “la clave de estas negociaciones fue el idioma”. No se trataba de una mayor precisión o claridad en los intercambios verbales, sino de algo más primitivo y persuasivo. “Cuando nuestras contrapartes vieron que nuestro negociador hablaba su idioma, pastún, creó una especie de intimidad profunda con nosotros y las conversaciones fueron bien. » [54]

La “facilidad” hacia adelante. Además del yo, otro concepto se beneficia de asociaciones resueltamente positivas, que vale la pena estudiar, ya que los comunicadores buscan explotarlas torpemente. Esto se llama "facilidad".

Conseguir algo fácilmente tiene un lado sumamente positivo, pero de una manera particular. Cuando captamos algo *con facilidad* , podemos visualizarlo o procesarlo rápidamente y sin esfuerzo, no solo nos gusta especialmente, sino que también lo

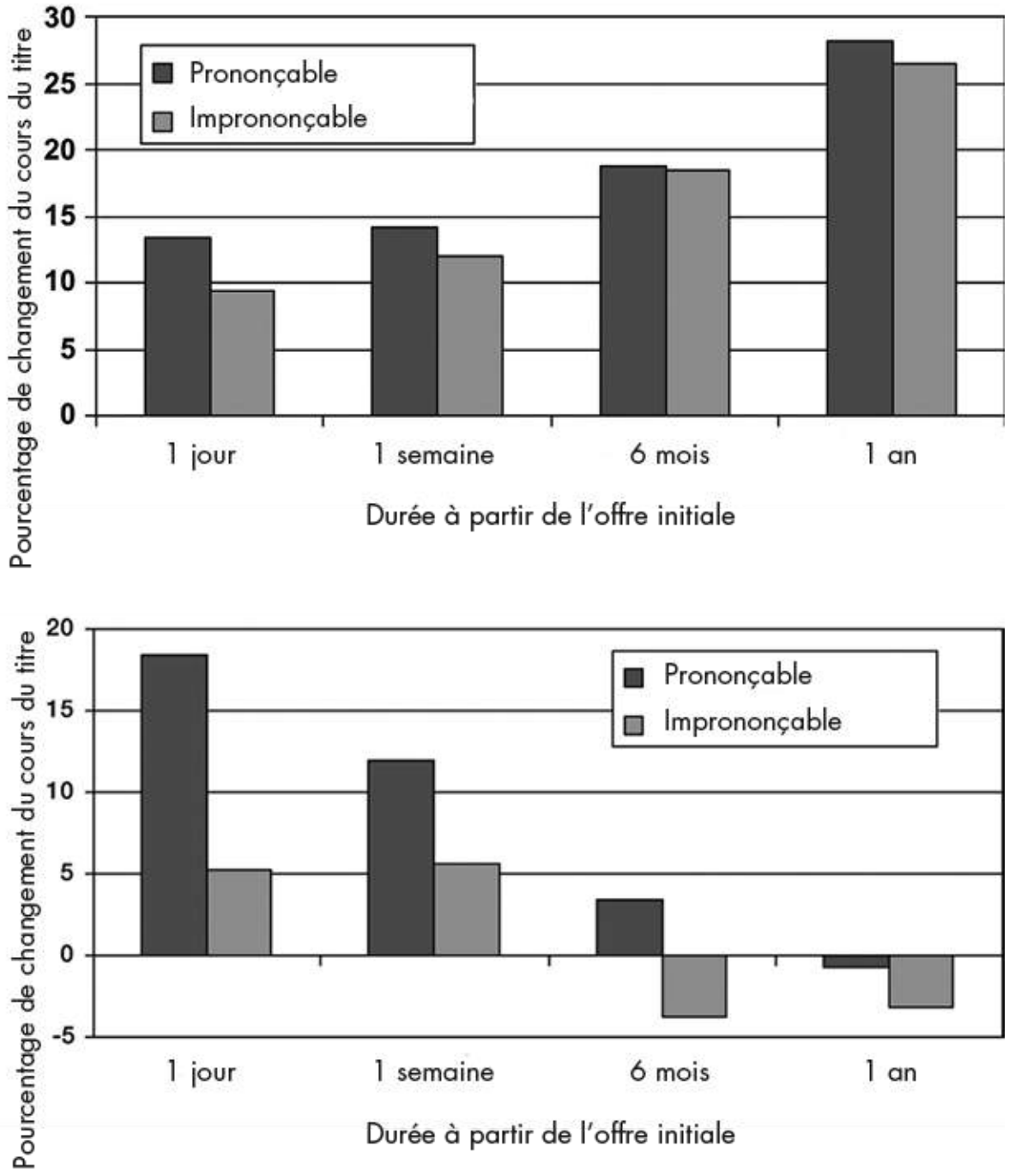
encontramos más relevante y útil. Es por eso que la poesía con sus rimas y su regular número de pies goza de todos los favores de los lectores. También desencadena la percepción de un mayor valor estético, lo contrario de lo que parecen pensar los creyentes en la prosa y los conservadores de las colecciones de poesía modernas. Los investigadores de *la poética cognitiva* incluso han descubierto que la fluidez que aportan las rimas refuerza el efecto persuasivo. De esto podemos sacar una mini-lección para lograr persuadir: para llegar a las cimas, no olvides las rimas.

Cuando se trata de atracción general, los observadores prefieren aquellos con rasgos faciales fáciles de recordar y nombres fáciles de pronunciar. Detalle edificante, cuando el ser humano logra procesar la información con cierta facilidad cognitiva, se produce una mayor actividad neuronal en los músculos del rostro solicitados para la sonrisa. Por el contrario, cuando el observador tiene problemas para procesar la información, tiende a no apreciar la experiencia y, por lo tanto, la información en cuestión. Las consecuencias pueden ser llamativas. Un análisis de los nombres de quinientos abogados que trabajan en diez firmas estadounidenses reveló que cuanto más difícil es pronunciar el nombre de un abogado, más se estanca en un nivel jerárquico más bajo. Y esto también se aplicaba a los nombres de origen extranjero: una persona con un nombre de origen extranjero difícil de pronunciar ocupaba un lugar más bajo que otra cuyo nombre de origen extranjero era fácil de pronunciar. Un efecto similar ocurre cuando los observadores se encuentran con nombres de medicamentos o aditivos alimentarios que son difíciles de pronunciar. Son menos favorables a estos productos y más temerosos de los posibles riesgos asociados. ¿Por qué los fabricantes de suplementos y las compañías farmacéuticas nombran productos que son difíciles de pronunciar y deletrear, como Xeljanz y Farxiga? Pueden estar tratando de hablar sobre la familia de plantas o los químicos en el producto. En este caso, parece un compromiso muy malo.

La falta de fluidez en las comunicaciones profesionales puede ser problemática por otras razones. Je ne compte plus les fois où, au restaurant, j'ai eu un mal fou à lire des descriptions de plats à rallonge, écrites avec des polices de caractères pleines de fioritures et presque illisibles, ou dans un lieu insuffisamment éclairé – ou les deux a la vez. Uno podría pensar que los restauradores, con la esperanza de tentarnos, estaban mejor informados, ya que la investigación ha encontrado que las descripciones de platos difíciles de entender se consideran menos tentadoras y que las declaraciones difíciles de leer generalmente se consideran falsas.

Es quizás en el mercado bursátil donde los profesionales menos tienen en cuenta estos efectos. Un análisis de 89 empresas seleccionadas al azar que comenzaron a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York entre 1990 y 2004 encontró que, a pesar de que el efecto se desvanecía con el tiempo, las empresas cuyos nombres eran fáciles de

pronunciar tenían mejores resultados que aquellas con un nombre difícil de pronunciar. pronunciar. Un análisis comparable, realizado en la Bolsa de valores estadounidense, de códigos de tres letras de valores fáciles de pronunciar (como KAR), frente a códigos difíciles de pronunciar (como RDO), arrojó resultados comparables. [55]



Cuando los nombres son fáciles de pronunciar, los primeros beneficios son fáciles de anunciar. En las bolsas de valores de EE. UU., el valor inicial de las acciones de una empresa era mayor si el nombre de la empresa (gráfico superior) o el código de seguridad (gráfico inferior) eran fáciles de pronunciar. *Cortesía de Adam Oppenheimer y la Academia Nacional de Ciencias de EE. UU.*

Si esto parece indicar que estamos relegados a un papel de peón decepcionante en muchas situaciones ordinarias, gran parte de la investigación cubierta hasta ahora en

este libro nos da buenos motivos para preocuparnos. ¿Debemos, por lo tanto, resignarnos a ser arrojados al azar en el tablero de ajedrez de la vida por asociaciones con las palabras, símbolos o imágenes que encontramos? Afortunadamente no. Siempre que entendamos el mecanismo de las asociaciones, podemos ejercer un control estratégico y preventivo sobre ellas. Primero podemos elegir confrontarnos con situaciones que tienen la serie de asociaciones que nos gustan. De lo contrario, tenemos la posibilidad de provocar de antemano situaciones cuyas asociaciones nos harán ir en una dirección personalmente ventajosa. Veremos cómo proceder.

capítulo 8: La geografía de la persuasión: los lugares correctos y los caminos correctos

Hay una geografía de influencia.

Cuando escribí mi primer libro, destinado al gran público, estaba de excedencia en una universidad distinta a la mía. En el campus, mi oficina estaba ubicada en el piso de arriba, pude arreglarla de modo que pudiera ver por la ventana toda una serie de edificios imponentes que albergaban varios institutos universitarios, centros y departamentos. A cada lado de esta ventana que daba al mundo académico había dispuesto estanterías en las que aparecían objetos que ofrecían una especie de ventana interior a este mundo: mis libros, revistas, artículos y expedientes profesionales.

En la ciudad, alquilé un departamento, también equipado con un escritorio colocado frente a una ventana. Por pura casualidad, la vista era la contraria a la que tenía desde mi oficina en la universidad. En lugar del bastión rígido de la academia, vi la corriente de transeúntes, en su mayoría peatones, yendo al trabajo, de compras o participando en una de las mil actividades ordinarias de la vida cotidiana. El entorno de mi oficina también era notablemente diferente. Periódicos, revistas, tableros de mesa y programas de televisión reemplazaron a las publicaciones científicas, los libros de texto, los gabinetes y las conversaciones entre colegas.

Escribir en estos dos lugares produjo un efecto que no esperaba y que solo noté después de aproximadamente un mes, cuando recopilé y leí todas las hojas introductorias del proyecto: el trabajo proporcionado en casa era mucho mejor que el realizado en la universidad. , ya que estaba francamente más adaptada al público general al que se dirigía. Tanto en términos de estilo como de estructura, los textos producidos en la universidad eran aptos solo para colegas.

Sorprendido, me pregunté por qué no podía escribir para mi categoría claramente identificada de lectores cuando estaba en la universidad. Solo después del hecho, la respuesta me pareció clara. Cada vez que miraba hacia arriba o giraba la cabeza, todo lo que tenía delante apuntaba a un enfoque académico con vocabulario, gramática y estilo de comunicación especializados.

No importaba que supiera (en el fondo de mi mente) las características y preferencias de los lectores a los que me dirigía. Pocos elementos de este ambiente académico me hicieron pensar automática y sistemáticamente en esta audiencia. Pero, en casa, las señales que tenía se adaptaban perfectamente a la tarea que estaba realizando. Rodeado de referencias a las personas con las que quería hablar, pude estar mucho mejor en sintonía con ellos.

Armado con esta comprensión, tomé todas las páginas escritas en la universidad y decidí, de acuerdo con los principios de la geografía de la persuasión, revisarlas en casa. Este enfoque resultó útil. Tomemos la primera línea inicial de este libro: “Mi subdisciplina académica, la psicología social experimental, tiene como principal campo de estudio el proceso de influencia social. Se transformó felizmente en: “Puedo admitirlo honestamente hoy: siempre he sido una tonta. Entonces no tuve problemas para saber qué hacer: dedicarme a escribir el libro en casa y hacer el trabajo para mis compañeros de la universidad. [56]

Esta experiencia permite extraer lecciones que van más allá del problema de la extensión. Plantean una pregunta mucho más amplia: ¿cómo modificar nuestro entorno físico de manera pre-suasiva para tomar caminos asociativos que conduzcan a los objetivos deseados?

Las consultoras están desarrollando sistemas para que las empresas animen a los empleados a trabajar de forma más eficiente, sobre todo programas de incentivos que ofrecen recompensas cuando se alcanzan los objetivos marcados. En una conferencia de marketing, le planteé a un gerente de proyecto de una de esas empresas una pregunta que suelo hacer a los profesionales experimentados: ¿Qué impulsa el éxito en su industria? Le pregunté qué cree que la ayuda a diseñar los mejores programas de incentivos. Después de revisar varios factores, cuyo efecto positivo identificó claramente –experiencia de su equipo en el campo de actividad del cliente, cantidad y calidad de la información proporcionada a su equipo por el cliente, grado de preparación de los dos equipos–, mencionó uno que no entendía en absoluto. En la sede del cliente había un *espacio de trabajo* para el diseño de programas, que luego resultó maravillosamente eficiente: eran salas centrales con paredes de vidrio.

Me dijo que notó este resultado extraño porque esperaba el efecto contrario, pensando que el ballet de todos sus empleados dando vueltas distraería a los diseñadores de programas de las tareas relevantes. "¿No habrías pensado lo mismo?" ella me preguntó. Le conté mi experiencia personal con mis dos oficinas, explicándole que en el pasado hubiera dicho “sí”, pero ya no, porque había aprendido ciertas lecciones. De hecho, consideraba irrelevantes ciertos aspectos de este ambiente de trabajo, que sin embargo habían contribuido al éxito. Sospeché que, para desarrollar lo mejor posible los programas de incentivos al desempeño, ella y su equipo necesitaban ver

constantemente a los empleados involucrados en estos proyectos. Esto resultó ser cierto para mí: necesitaba elementos que me recordaran el perfil de mi audiencia potencial para que mi escritura correspondiera a sus intereses y estilo de expresión. Por eso decidí dedicarme a escribir este libro sólo en el espacio que me ofrecía estos recordatorios.

Mi historia la convenció, pero no la satisfizo. Afirmó, con toda razón, que la capacidad de elegir un entorno de trabajo ideal no era válida para ella, a diferencia de mí. Su equipo nunca había podido saber qué entorno de trabajo se asignaría a su equipo en la sede del cliente. Esta prerrogativa siempre perteneció al cliente. "Además, la mayoría de estos edificios ni siquiera *tienen* una sala de conferencias con paredes de vidrio; saber por qué esta configuración funciona bien no me ayuda realmente", agregó. Entendí su frustración. Para la mayoría de las personas, no es suficiente identificar cómo funciona el proceso de influir en una situación dada. También es necesario saber explotar este conocimiento. Salió de nuestra conversación decepcionada, pero no derrotada.

Unos meses más tarde, me volvió a llamar alegremente para contarme sobre el "éxito tremendo" de la nueva táctica de mejora de la calidad con la que estaba experimentando. La idea se le ocurrió durante una discusión con miembros de su equipo, durante la cual mencionó mi opinión sobre el hecho de que trabajarían mejor si desarrollaran programas teniendo la posibilidad de ver a los empleados del cliente. El desafío para su equipo era entonces encontrar la forma de beneficiarse de una exposición mínima y permanente a estos empleados, incluso cuando ella evolucionaba en una sala de conferencias completamente cerrada. Al miembro más joven de su equipo se le ocurrió una solución fácil de implementar que desde entonces ha demostrado su eficacia. Antes de ir a cualquier reunión de trabajo, el equipo ahora recopila fotos de los empleados elegibles para el proyecto del sitio web del cliente y publicaciones internas. Luego hace una ampliación y las coloca en un cartón que luego coloca contra las paredes de la sala de conferencias. Los clientes aparentemente están encantados, ya que aprecian el "toque personalizado" brindado por los consultores.

Notarás que, en la medida en que el gerente y su equipo estructuran los elementos de su ambiente de trabajo *antes de* instalarse en él, son los autores de un acto de pre-suasión como los tratados en el presente trabajo. La única diferencia es que se eligen a sí mismos como objetivos y no a otros.

Después de su informe por teléfono, me di cuenta de que la gerente y su equipo vieron el proceso como un proceso de aprendizaje, perfeccionando las tácticas a medida que avanzaban. Creen haber descubierto que las fotos de los empleados en acción son más efectivas para el equipo de diseño del programa que los simples retratos. Aún más impresionante es la forma inteligente en que tomaron la información psicológica (los

elementos de fondo del entorno físico que pueden guiar el razonamiento de las personas en ese entorno) y la aprovecharon para lograr el efecto deseado. Lo más notable es que no se dejaron penalizar por una realidad existente cuyos elementos y asociaciones estaban lejos de alcanzar la perfección. Alteraron esta realidad al hacer cambios útiles en su entorno, lo que automáticamente desencadenó la reacción deseada. [57]

porque no hacer lo mismo? Los resultados parecen ser excepcionales y existen dos opciones interesantes para sincronizar elementos y objetivos de esta forma. Podemos seguir el ejemplo del equipo de diseño y modificar los elementos esenciales de nuestra geografía exterior de persuasión o jugar con los de nuestra geografía interior de persuasión. Ya hemos cubierto la primera opción. Veamos el segundo.

Lo que ya tenemos dentro

Los aspectos del mundo exterior pueden atraer fácilmente nuestra atención hacia una característica interna: una actitud, creencia, rasgo de carácter, recuerdo o sensación. Como dije, tal cambio en la atención produce ciertos efectos: en este momento, es más probable que le demos importancia a lo que nos llama la atención, que veamos una causa y tomemos medidas al respecto.

¿Ha asistido alguna vez a un espectáculo artístico perturbado por una persona que, en el público, tose mucho? Además de molestarse por el ruido, los artistas (actores de teatro, cantantes, músicos, bailarines) tienen otra razón para odiar escuchar a alguien toser, aunque sea una vez: esta tos puede volverse contagiosa. Si hay prueba científica del fenómeno, el testimonio más edificante proviene de los artistas. El autor y dramaturgo Robert Ardrey describió la ofensiva de la tos en un teatro: el tosido comienza su vil tarea en el público y la tos se extiende, luego el alboroto reina en el lugar, la furia se apodera de los actores y el dramaturgo se refugia en el bar más cercano.

Este contagio no preocupa sólo a los amantes del teatro. Doscientos columnistas invitados a cenar sufrieron ataques de tos después de que se hubiera dado la señal en un rincón de la sala. Luego, el fenómeno se generalizó tanto que el personal se vio obligado a evacuar a todos, incluida la entonces Fiscal General de los Estados Unidos, Janet Reno. A pesar de un examen exhaustivo de la habitación, no se encontró ninguna causa física que explicara este brote de tos. Cada año, se producen en todo el mundo miles de incidentes similares, con diversos síntomas además de la tos.

Estos son algunos ejemplos representativos:

En Austria, los medios de comunicación habían informado que varias personas habían visto una especie de araña venenosa cuya picadura provocaba dolores de cabeza y náuseas. Los hospitales se vieron desbordados con una afluencia de personas

convencidas de que habían sido mordidas. Los casos de falsa mordedura fueron mucho más numerosos que los casos probados (hasta un 4000%).
Cuando una maestra de una escuela secundaria en Tennessee informó que había olido gas en su salón de clases y que se sentía mareada y con náuseas, muchas personas (estudiantes, maestros y personal) comenzaron a experimentar los mismos síntomas. Unas 100 personas de la escuela acudieron a urgencias ese día con síntomas relacionados con una fuga de gas, y otras setenta y una hicieron lo propio el día que el establecimiento reabrió cinco días después. No se detectó ninguna fuga de gas durante los dos días en cuestión.
Los residentes de dos pequeños pueblos canadienses cerca de las refinerías de petróleo se enteraron de un estudio epidemiológico que las tasas de cáncer en su comunidad eran un 25% más altas de lo normal. Luego, los residentes comenzaron a experimentar cada vez más diversos problemas de salud relacionados con la exposición a sustancias químicas. Pero la validez de estas percepciones se debilitó cuando los autores de este estudio se retractaron varios meses después. El aumento en el número de cánceres en esta comunidad en realidad se debió a un error de cálculo estadístico.
En Alemania, las personas que asistían a una conferencia sobre enfermedades dermatológicas cuyos síntomas eran picazón eran cada vez más propensas a experimentar irritaciones y rasguños en la piel.
El último ejemplo es la mejor ilustración de lo que sucede, un fenómeno similar al famoso "síndrome del estudiante de medicina". La investigación muestra que el 70-80% de todos los estudiantes de medicina sufren de este trastorno. Experimentan los síntomas de las enfermedades que estudian en ese momento y están convencidos de que la han contraído. Las advertencias previas de sus profesores no parecen cambiar nada. Estos síntomas les parecen increíblemente reales, incluso cuando ocurren en serie con cada "enfermedad de la semana". Una explicación conocida desde hace tiempo por los profesionales de la salud nos da la causa. Como escribió el Dr. George Lincoln Walton en 1908:
“Los profesores de medicina son abordados constantemente por estudiantes que temen haber contraído las enfermedades que están estudiando. Saber que la neumonía causa dolor en un lugar determinado conduce a una *concentración de la atención en ese lugar* , lo que da lugar a una sensación de alarma local. El solo hecho de saber dónde está el apéndice está convirtiendo las sensaciones más inocuas que allí se encuentran en síntomas de una grave amenaza. » [58]
¿Qué se necesita para influir de manera efectiva, en este caso, para influirse a uno mismo de manera efectiva? En el fondo de cada uno de nosotros hay elementos de experiencia que pueden crecer repentinamente en importancia y expresarse

poderosamente, si les prestamos atención. Todos estos son componentes de la tos y podemos activarlos enfocándonos en la parte superior de los pulmones, donde se desencadena la tos. Prueba y verás. Lo mismo ocurre con los componentes de mareos, náuseas y dolor de cabeza, que podemos activar enfocándonos en un punto en el medio del cerebro, la parte superior del vientre o justo encima de los ojos, respectivamente. Pero esas experiencias que nos esperan también incluyen actitudes beneficiosas, rasgos de carácter productivos y habilidades útiles que podemos movilizar simplemente prestándoles atención.

Exploremos cómo funciona nuestra experiencia más preciada: ser feliz. Aunque amada por sí misma, la felicidad ofrece otro beneficio. No solo proviene de condiciones de vida favorables, sino que las crea, incluida una mejor salud física, un mayor bienestar psicológico e incluso un mayor rendimiento general. Así que tenemos todas las razones para buscar formas de aumentar nuestro gozo a través de la autoinfluencia. Pero para ello, primero debemos desentrañar un misterio en el campo del estudio de la felicidad. [59]

La paradoja del pensamiento positivo

Suponga que, luego de un chequeo completo, su médico regresa a la sala de examen con información indiscutible de que existe una condición que deteriorará su salud de varias maneras. La progresión implacable de esta enfermedad disminuirá su capacidad para ver, oír y pensar bien. No disfrutará tanto cocinar debido al sabor alterado y al daño a su sistema digestivo, lo que limitará su dieta a opciones de alimentos particularmente suaves. Ya no podrá realizar sus actividades favoritas, ya que la enfermedad consumirá su energía y fuerza y, finalmente, no podrá conducir ni caminar por su cuenta. Será cada vez más vulnerable a una gran cantidad de condiciones (enfermedad coronaria, accidentes cerebrovasculares, aterosclerosis, neumonía, artritis y diabetes).

No es necesario ser médico para identificar esta patología progresiva. Se llama vejez. Los efectos adversos del envejecimiento varían de persona a persona, pero, por lo general, las personas mayores ven disminuidas sus capacidades físicas y mentales. De hecho, y aquí es donde radica la paradoja, la vejez produce el resultado contrario: las personas mayores se sienten más felices que cuando eran más jóvenes, más fuertes y más sanas. Los investigadores de la esperanza de vida han estado desconcertados por esta paradoja durante décadas. Después de considerar varias posibilidades, un grupo de investigadores, dirigido por la psicóloga Laura Carstensen, llegó a una respuesta sorprendente: cuando se enfrentan a todos los aspectos negativos de sus vidas, las personas mayores asumen que, literalmente, no tienen tiempo para lidiar con ellos.

Llegan a querer experimentar un período de satisfacción emocional en los años que les quedan y dan los pasos necesarios para lograrlo, lo que logran al dominar la geografía de la influencia sobre sí mismos. Las personas mayores a menudo tienen experiencias

personales alegres, tanto internas como externas, en plenitud. Es más probable que recuerden recuerdos *positivos , tengan* pensamientos *agradables , busquen y retengan* información *de apoyo , busquen y miren* caras *felices* y presten atención a los *beneficios* de los productos de consumo.

Notarás que, para llegar a estas tierras soleadas, utilizan una maniobra mental particularmente efectiva que ya hemos visto: enfocan su *atención* en estos lugares. Así, las personas mayores que "gestionan mejor su atención" (aquellas que sobresalen en el arte de buscar y enfocarse en cosas positivas) son las que más suelen estar de buen humor. Aquellos que no tienen esta facultad no son capaces de dominar su atención lo suficiente como para salir de su sufrimiento. A medida que envejecen, ven que su estado de ánimo se deteriora. Apuesto a que también encarnan el estereotipo del viejo cascarrabias, cascarrabias, porque las personas gruñonas simplemente se destacan más que las personas felices.

Una vez le pregunté a la profesora Carstensen cómo se le ocurrió la idea de que muchas personas mayores deciden aprovechar al máximo el tiempo que les queda centrándose en los aspectos positivos. Me dijo que le preguntó a dos hermanas que vivían en un hogar de ancianos cómo lidiaron con los eventos negativos, por ejemplo, la enfermedad y la muerte a su alrededor. Respondieron al unísono: “Oh, no tenemos tiempo para preocuparnos por eso. La psicóloga recordó que esta respuesta la había dejado perpleja, pues los jubilados que no trabajaban, no tenían tareas del hogar que realizar, ni responsabilidades familiares, solo tenían tiempo libre durante el *día* . Amorçant alors sa future réflexion sur la motivation que donne l'espérance de vie, Carstensen avait compris que le « temps » dont parlaient les deux sœurs ne faisait pas référence à celui dont elles disposaient dans une journée, mais à celui qu'il leur restait a vivir. Desde este punto de vista, no tenía sentido que estas señoras dedicaran gran parte del tiempo que les quedaba de vida a sucesos desagradables. [60]

Pero, ¿y los demás? ¿Tenemos que esperar a que seamos muy viejos para mirar la vida llenos de felicidad? Según investigaciones en el campo de la psicología positiva, la respuesta es “no”. Pero tenemos que cambiar nuestros planes para parecernos a los mayores. Afortunadamente, alguien ya ha enumerado los pasos para lograr esto de manera preventiva.

La Dra. Sonja Lyubomirsky no es la primera investigadora en estudiar la felicidad. Pero, desde mi punto de vista, ella ha hecho contribuciones notables a este tema de estudio al elegir investigar una cuestión clave más profundamente que nadie. No se trata de la pregunta teórica en la que podrías estar pensando: "¿Cuáles son los factores asociados con la felicidad?" sino una pregunta práctica: "¿Qué actividades podemos hacer para ser más felices?" Lyubomirsky había llegado a Estados Unidos siendo un niño, perteneciente a una familia de emigrados rusos que, en una situación económica

precaria, también tuvieron que adaptarse lo mejor que pudieron a una cultura desconocida. Al mismo tiempo, esta nueva vida tenía muchos aspectos muy agradables. Pensando en ese momento, se preguntó qué acciones podría haber tomado su familia para desactivar las emociones negativas y fomentar las emociones positivas.

En su libro *¿Qué nos hace realmente felices?* escribe, "…si hubiera sabido entonces lo que sé ahora, mi familia habría estado mejor equipada para aprovecharlo al máximo. Esta declaración me hizo querer saber lo que ella *sabe hoy* sobre el tema. La llamé para preguntarle qué podía decir, con base en datos científicos, sobre los pasos que podía tomar para mejorar su vida emocionalmente. Su respuesta tiene buenas noticias y malas noticias para todos los que desean ser más felices.

Por un lado, citó toda una gama de actividades que pueden aumentar la felicidad personal. Varios, incluidos los primeros tres de su lista, solo requieren un reenfoque preventivo:

Revisa al comienzo de cada día todo lo que te hace feliz, luego anótalo escribiéndolo.

Cultiva el optimismo eligiendo retener el lado positivo de las situaciones, eventos y perspectivas.

Negue la existencia de aspectos negativos dedicando el menor tiempo posible a pensar en los problemas o haciendo comparaciones poco saludables con los demás.

Incluso existe una aplicación para iPhone, "Live Happy", que ayuda a los usuarios a realizar estas actividades. El uso frecuente de esta aplicación refuerza la sensación de ser feliz.

Por otro lado, este método requiere una inversión permanente. "Eres capaz de perder peso. Bueno, de la misma manera, puedes ser más feliz, me aseguró el Dr. Lyubomirsky. Cambiar tus hábitos alimenticios e ir al gimnasio regularmente requiere esfuerzo. Es lo mismo con la felicidad. Hay que perseverar todos los días. Este comentario me pareció muy instructivo sobre cómo las personas mayores encuentran la felicidad. No tratan los lugares más acogedores de su geografía interna como lo harían los visitantes. Eligieron *quedarse* mentalmente en esos rincones. Se han mudado psicológicamente por la misma razón por la que se instalarían en Provenza o en el suroeste: el clima agradable del que disfrutan cada mañana.

Cuando le pregunté a la Dra. Lyubomirsky por qué, antes de convertirse en personas mayores, a la mayoría de las personas les cuesta tanto encontrar la felicidad, respondió que su equipo aún no había encontrado la respuesta a esta pregunta. Pero creo que ya se encuentra en el trabajo del profesor Carstensen quien, recordemos, descubrió que las personas mayores deciden priorizar la satisfacción emocional en sus vidas y por ello enfocan sistemáticamente su atención en lo positivo. También se dio cuenta de que los jóvenes tienen otras metas esenciales en la vida: aprender, crecer y luchar por

el éxito. Alcanzar estos objetivos requiere una mente que esté particularmente abierta a los elementos desagradables: tareas exigentes, puntos de vista conflictivos, personas desconocidas y reconocimiento de los propios errores o fracasos. Cualquier otro enfoque equivaldría a un desajuste.

Es lógico, pues, que al principio ya la mitad de su vida, al ser humano le resulte difícil desviar la atención de sus sufrimientos. En estos períodos de existencia, para servir a nuestros propósitos principales, debemos ser receptivos a la presencia de estos elementos negativos para que podamos manejarlos y aprender de ellos. Es cuando nos dejamos atascar en las emociones generadas cuando surgen los problemas, cuando estamos encerrados en una espiral negativa sin fin. Aquí es cuando la lista de actividades del Dr. Lyubomirsky puede ser muy útil. Incluso si no estamos listos para establecer una residencia permanente en nuestras zonas psicológicas donde hay una gran suavidad, podemos usar estos cambios en el centro de nuestra atención para visitar regularmente estos lugares para romper la embestida del invierno. [61]

Los estudios sobre la felicidad nos han demostrado que medidas de atención relativamente simples pueden ayudarnos a controlar nuestros estados emocionales. ¿Es posible emplear métodos similares para gestionar otros estados placenteros, como los relacionados con el éxito personal y el éxito profesional?

Cuando ingresé a la escuela de posgrado, era uno de los seis estudiantes reclutados como parte de un programa de doctorado en psicología social. Un buen chico, Alan Chaikin, rápidamente nos inspiró admiración, porque nos enteramos de que había logrado excelentes resultados en el Graduate Record Examination (GRE), un examen que todos los estudiantes deben aprobar antes de inscribirse en la mayoría de los programas de posgrado. Sus resultados lo colocaron entre los mejores del mundo (dentro del 1%) en cada parte del examen: habilidad verbal, habilidades matemáticas y razonamiento analítico. Además, se encontraba entre el 1% superior de todos los estudiantes de psicología que más conocían *la disciplina*. Algunos ya han obtenido estos puntajes en uno o dos juegos, pero rara vez en tres y nunca en los cuatro. Por lo tanto, estábamos seguros de que Alan nos sorprendería constantemente, gracias al nivel y la amplitud de sus capacidades intelectuales. Y lo hizo, pero de una manera que no esperábamos.

Alan era un hombre inteligente. Pero después de un tiempo quedó claro que, en términos generales, no lo era más que el resto de nosotros. No tenía mejores ideas, no detectó mejor los puntos negativos, no hizo comentarios más brillantes ni se le ocurrieron ideas más relevantes. Pero nos ganó cuando se trataba de aprobar pruebas de conocimientos comunes a todas las instituciones, especialmente el Graduate Record Exam. El primer año, compartí una oficina con él y me acerqué lo suficiente como para preguntarle cómo había superado al resto del grupo. Se rió, pero cuando le

dije que mi pregunta era seria, respondió sin dudar que atribuía su relativo éxito a dos factores esenciales.

Primero, practicó la lectura rápida. Había seguido un curso de formación el año anterior que le había permitido aprender a escanear rápidamente un documento conservando los elementos esenciales. Esto le dio una gran ventaja para el GRE porque en ese momento lo que se contaba era el número de respuestas correctas. Alan descubrió que al aprovechar sus habilidades de lectura rápida, podía hojear cualquier sección de la prueba con muchos elementos y responder inmediatamente en la primera lectura a cualquier pregunta que fuera fácil o cuya respuesta supiera. Después de haber resuelto todas las cuestiones sencillas de esta manera, podía volver a las más difíciles. Los otros estudiantes casi siempre abordaban las preguntas una tras otra, tropezando con las más difíciles, lo que corría el riesgo de infligirles una doble penalización: dar respuestas incorrectas y no poder resolver las preguntas más sencillas por falta de tiempo. El diseño de la mayoría de las pruebas de conocimientos comunes a todas las instituciones, incluido el GRE, se ha rediseñado para que la lectura rápida no ofrezca una ventaja decisiva a los estudiantes que la dominan. Por lo tanto, quienes los estén tomando actualmente no se beneficiarán de las ventajas de la lectura rápida.

Pero ese no es el caso con su otra táctica (de persuasión). Alan me dijo que justo antes de tomar una prueba de conocimiento, pasó tiempo preparándose mentalmente. Describió un conjunto de actividades que podrían haber sido tomadas de una variante de la lista del Dr. Lyubomirsky. A diferencia de mí, él no pasó los minutos que lo separaban de la apertura de la sala de examen tratando de poner toda la información que no sabía en su cabeza. Sabía que concentrarse en las nociones que lo molestaban solo podía aumentar su ansiedad. En cambio, pasó esos momentos cruciales disipando sus miedos y fortaleciendo su confianza al revisar mentalmente sus logros universitarios anteriores y enumerar sus fortalezas. Estaba convencido de que su capacidad para pasar brillantemente estas pruebas provenía tanto de una reducción del miedo como de un aumento de la confianza en sí mismo: "No puedes tener las ideas claras si tienes miedo, me decía", recordó. Además, eres mucho más persistente cuando tienes confianza en tus habilidades. »

Me llamó la atención su capacidad para crear un estado de ánimo ideal de esta manera, no solo porque sabía exactamente en qué centrar su atención, sino sobre todo porque sabía cómo hacerlo de manera persuasiva antes del comienzo. del examen. Por lo tanto, Alan era *mucho* más inteligente que nosotros. Era un tipo especial de inteligencia, de naturaleza táctica, que le permitía transformar el conocimiento común en un orden general -por ejemplo, sabía que el miedo perjudica el desempeño de quienes rinden exámenes, pero que una mayor confianza en sí mismo mejora ese desempeño- en aplicaciones específicas con resultados convincentes. Este es un tipo de inteligencia

útil. Así que sigamos a Alan y veamos cómo hacer lo mismo, pero esta vez para inspirar a otros y no a nosotros mismos para lograr los resultados dados. [62]

Lo que ya tienen dentro

Imagínate director regional en educación privada. Su órgano rector ha solicitado una buena subvención que le permitirá renovar su laboratorio de ciencias y sus aulas obsoletas y renovar el equipo. Pero para que se le otorgue esta subvención, debe demostrar que las escuelas secundarias que supervisa han progresado en la preparación de las niñas para carreras en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Para obtener esta subvención, es necesario acreditar de forma cuantificada el progreso realizado, con respecto al año anterior, por las chicas de bachillerato de estos establecimientos en una prueba de aptitud (más concretamente la parte de Matemáticas) común a todos los bachilleratos.

Tu estás preocupado. A pesar de los múltiples esfuerzos realizados en los últimos años -la contratación de un mayor número de profesoras de ciencias y matemáticas, el cuidado de que las niñas de secundaria tengan acceso, al igual que los estudiantes de secundaria, a información sobre carreras científicas y tecnológicas, así como becas: no ha visto ningún progreso para las niñas en la parte de Matemáticas de esta prueba de aptitud. Con la esperanza de que todo salga bien, te preparas para tomar esta prueba de aptitud crucial en las escuelas secundarias de tu área haciendo lo mismo que en el pasado:

Todos los estudiantes del último año toman el examen al mismo tiempo. Como no caben en una sola habitación, reservas dos salones grandes en su respectivo liceo, donde los distribuyes según la primera letra de su nombre: de la A a *la L* en una habitación y *M* a *Z* en la otra.

2. En cada salón, varios profesores sorteados están a cargo de la supervisión.

3. Diez minutos antes del comienzo del examen, se instruye a los estudiantes para que se concentren y piensen en cómo dominarán las preguntas difíciles que se les puedan hacer.

4. Al comienzo del examen, los estudiantes deben indicar su nombre, número de Seguro Social y género.

Aunque cada una de estas prácticas se usa comúnmente en los programas de pruebas grupales, sería un error adoptarlas. Por qué ? Por lo que repiten los orientadores: según un estereotipo social, que muchas niñas creen, las mujeres son peores en matemáticas que los hombres.

Las investigaciones han demostrado que casi cualquier cosa que les recuerde a las mujeres esta creencia disminuye su desempeño en esta área de varias maneras. Esto aumenta su ansiedad, lo que les dificulta recordar sus conocimientos matemáticos. Esto distrae su atención de la prueba real; es más probable que se pierdan información

vital. Y les anima a atribuir la dificultad de un problema a una carencia personal y no a la complejidad de la solución, lo que les lleva a desistir demasiado pronto.

Es probable que sus cuatro medidas previas al examen agraven la distracción de las chicas. Afortunadamente, existe una solución simple para cada una de estas métricas.

Asigne a los estudiantes a las habitaciones según un factor relevante (su género) y no un factor irrelevante (la primera letra de su nombre). Por qué ? Cuando las niñas toman un examen de matemáticas en la misma habitación que los niños, es más probable que tengan en mente estereotipos de género y matemáticas. Así, en la universidad, las alumnas que tienen que resolver problemas de matemáticas en una sala en compañía de alumnos varones obtienen peores resultados que si son solo entre chicas. Tenga en cuenta que esta notable caída en el rendimiento no se produce en las pruebas de expresión verbal, porque no existen estereotipos sociales que sugieran que las mujeres son inferiores a los hombres en esta área.

No designe supervisores por sorteo. Basarlo en el género y la materia enseñada. Los profesores de ciencias y matemáticas supervisarán a las niñas. Por qué ? El hecho de que otras mujeres hayan desafiado este estereotipo reduce en gran medida su efecto. Así, las chicas resuelven muchos más problemas de matemáticas, incluso los más difíciles, justo después de ser "expuestas" a mujeres que han triunfado en un campo relacionado con las ciencias y las matemáticas, incluidas las que vigilan el examen.

Elimine el período de diez minutos cuando los estudiantes se concentran en preguntas que podrían causarles dificultades. Centrarse en los elementos intimidantes del examen puede interferir con su éxito. En cambio, pídales a las niñas que elijan un valor personal que sea importante para ellas (cultivar amistades o ayudar a los demás) y escriban por qué ese valor es importante para ellas. Por qué ? Este tipo de “autoafirmación” dirige la atención inicial a un punto fuerte y disminuye los efectos de los estereotipos amenazantes. En un curso de física en una universidad estadounidense, las estudiantes que realizaron este ejercicio de asertividad solo dos veces, una vez al comienzo del semestre y otra vez a mitad del semestre, obtuvieron mejores resultados en su examen de matemáticas (obteniendo incluso una progresión de una letra) [4].

No pida a los estudiantes que indiquen su género antes de que comience el examen. Es probable que las niñas recuerden los estereotipos sobre el género y las habilidades matemáticas. En su lugar, pregunte a los estudiantes por su clase, que es el "último año" en su ejemplo. Por qué ? También bajo el poder del cambio de atención, los estudiantes se enfocarán de manera persuasiva no en un defecto académico percibido, sino en un logro académico percibido. Donde se ha implementado este procedimiento han desaparecido las diferencias de rendimiento entre las chicas. Dirígela a otra, hay una que prefiero: además de la creencia de que las mujeres no son buenas en

matemáticas, también se dice que las mujeres asiáticas son superdotadas en esto. disciplina. Antes de presentar una prueba de matemáticas, los investigadores pidieron a las estudiantes asiáticas americanas que escribieran su género, mientras que a otras se les pidió que escribieran su origen étnico. En comparación con una muestra de estudiantes asiático-estadounidenses a las que no se les pidió que calificaran ninguna de estas características, las que indicaron su género obtuvieron peores resultados, mientras que las que mencionaron su origen étnico obtuvieron mejores resultados. [63]

Algunos de los efectos persuasivos descritos en este capítulo pueden parecer difíciles de creer: Sentarme en un escritorio específico antes de comenzar a escribir me permitió producir textos de calidad superior. Antes de una reunión, decorar una sala de conferencias con ciertas fotos resultó en un trabajo de mayor calidad. Pedirles a las alumnas que escribieran un valor personal no relacionado las ayudó a obtener mejores calificaciones en física. Y simplemente pedirles a los estadounidenses de origen asiático que escribieran su género antes de comenzar una prueba de matemáticas perjudicó sus puntajes, mientras que sus puntajes mejoraron cuando informaron su origen étnico. El fenómeno involucrado parece ocurrir no automáticamente, sino *automágicamente* .

Pero, como con todo lo que parece mágico, las apariencias engañan y no reflejan los mecanismos involucrados, las causas reales debajo de la superficie. Examinaremos de cerca la naturaleza de estas causas y mecanismos y su integración en la estructura de la persuasión.

capítulo 9: La mecánica de la persuasión: causas, limitaciones y remedios

El concepto básico de la persuasión es el siguiente: al dirigir estratégicamente la atención de los destinatarios de su mensaje de antemano, un comunicador es capaz de lograr que se adhieran al contenido de su comunicación incluso antes de que lo hayan leído. La clave es centrar primero su atención en los conceptos asociados a la información que queda por transmitir. pero como funciona? ¿Qué mecanismo mental es que un comerciante de vinos logre atraer a los clientes para que compren vino alemán tocando música alemana en su tienda, o que un solicitante de empleo engañe a los reclutadores para que consideren que sus credenciales son más sobresalientes presentándolas en una carpeta pesada?

Preparado y esperando

“Si ha llegado mi hora, no ha de llegar; si no ha de venir, ya ha venido; ya sea ahora o más tarde, estemos preparados. Eso es todo. »

William Shakespeare, *Hamlet* , acto 5, escena 2

La respuesta tiene que ver con una característica subestimada de la actividad mental: sus elementos no se disparan cuando están listos, sino cuando han sido *preparados* . Cuando dirigimos nuestra atención a un determinado concepto, quienes nos sentimos

cercanos a él experimentamos un momento mental privilegiado, ganando una influencia que los conceptos no relacionados no pueden. Hay dos razones para esto. En primer lugar, una vez que el concepto de apertura (música alemana, peso) capta nuestra atención, los conceptos secundarios estrechamente relacionados (vino alemán, sustancia) son más accesibles a nuestra conciencia, lo que aumenta en gran medida las posibilidades de que reaccionemos. El lugar destacado que ocupan en nuestra conciencia estos conceptos aumenta su capacidad para colorear nuestras percepciones, guiar nuestro razonamiento, influir en nuestras motivaciones y, por lo tanto, modificar nuestro comportamiento. Entonces, al mismo tiempo, los conceptos que no están relacionados con el elemento de apertura son eliminados de la conciencia, haciéndolos menos propensos que antes a atraer nuestra atención y ganar influencia. En lugar de estar preparados para la acción, son dados de baja temporalmente.

Este mecanismo, durante el cual un concepto secundario revelado se vuelve cognitivamente más accesible, parece explicar las consecuencias de un fenómeno relativamente reciente y controvertido: los videojuegos. Una gran cantidad de investigaciones nos han dicho que jugar videojuegos violentos promueve formas inmediatas de comportamiento antisocial. Por ejemplo, este tipo de juegos hace que sus seguidores sean más propensos a gritar al oído de una persona que los molesta. ¿Qué razón para eso? Estos juegos ponen ideas relacionadas con la violencia en la mente del jugador y la familiaridad que se obtiene con estos pensamientos desencadena una cierta agresividad.

Un efecto opuesto similarmente efectivo ocurre después de jugar videojuegos *prosociales* , aquellos que te piden que protejas, salves o ayudes a los personajes. Des études ont montré qu'après avoir joué à ce genre de jeu, les joueurs sont plus enclins à aider à faire le ménage, à donner bénévolement de leur temps et même à intervenir dans une situation de harcèlement impliquant une jeune femme et son ex- novio. Además, esta consideración es un resultado directo del fácil acceso de los jugadores a un conjunto completo de pensamientos prosociales que estos juegos anclan en la conciencia. Curiosamente, una nueva investigación muestra que, a veces, jugar videojuegos violentos puede conducir a una disminución del comportamiento agresivo más adelante, siempre que los jugadores se hayan visto obligados a colaborar durante el juego para aniquilar a un enemigo. Las aclaraciones adicionales de este trabajo corresponden a la tesis de la accesibilidad a los conceptos: jugar un juego privilegiando la cooperación elimina los pensamientos agresivos, incluso si el contenido del juego es violento. [64]

Cuestiones pendientes. Respuestas sorprendentes

Sobre este mecanismo elemental de pre-suasión, la investigación proporciona información útil al responder a tres preguntas complementarias.

Cuando ? La primera pregunta se refiere a su aparición en una etapa temprana. Hemos visto que asociaciones estrechamente relacionadas pueden producir impresionantes efectos de persuasión. Por ejemplo, aprendimos que los visitantes de un sitio web de muebles cuya página de inicio tenía nubes esponjosas en el fondo preferían sofás *cómodos* porque tenían experiencia en asociar el aspecto esponjoso con la comodidad. ¿Cuándo podemos esperar que una pieza de apertura genere un momento tan especial? Tome los resultados de un estudio diseñado para estimular la reflexión en sujetos que tenían que mirar una serie de fotografías que mostraban a dos personas de pie juntas. Los experimentadores predijeron acertadamente que debido a que la camaradería y la consideración están entrelazadas en la mente de las personas, las personas que miran estas fotos serían especialmente altruistas. En comparación con otros sujetos que habían visto fotografías de dos personas de pie a distancia o de individuos solos, aquellos a los que se les mostraron imágenes de intimidad estaban tres veces más dispuestos a ayudar al investigador a recoger objetos que a los que lo habían dejado caer "sin darse cuenta".

Aunque el comportamiento en cuestión -la consideración- es diferente, esta demostración de pre-suasión parece encajar con datos ya estudiados: llamar la atención sobre nubes esponjosas favorece sofás cómodos, la dirige hacia el ganador de una carrera a pie, promueve el éxito profesional, etc. En esta experiencia de proximidad, me parecen, sin embargo, dos elementos que revelan cosas nuevas.

Siseé sorprendido cuando leí el primero: los sujetos del estudio, cuya consideración se triplicó, tenían 18 meses y, por lo tanto, apenas tenían edad para hablar, pensar y razonar. Y sin embargo, el mecanismo en cuestión es tan fundamental en el funcionamiento del ser humano que movilizó incluso a estos bebés.

En segundo lugar, su efecto sobre ellos fue espontáneo. La exposición previa a la idea de proximidad los impulsó rápidamente a acudir en ayuda del investigador, sin ninguna restricción o solicitud. (Precaución: Veremos en los capítulos 11 y 12 que la noción de proximidad también tiene un impacto considerable y automático en las respuestas importantes de los *adultos* . aumentó su disfrute de trabajar en una tarea simultáneamente, lo que se tradujo en una mayor perseverancia y un mejor desempeño. Entonces, cuando el el énfasis está en la unidad, todo tipo de cualidades deseables, además de la consideración, están listas para emerger).

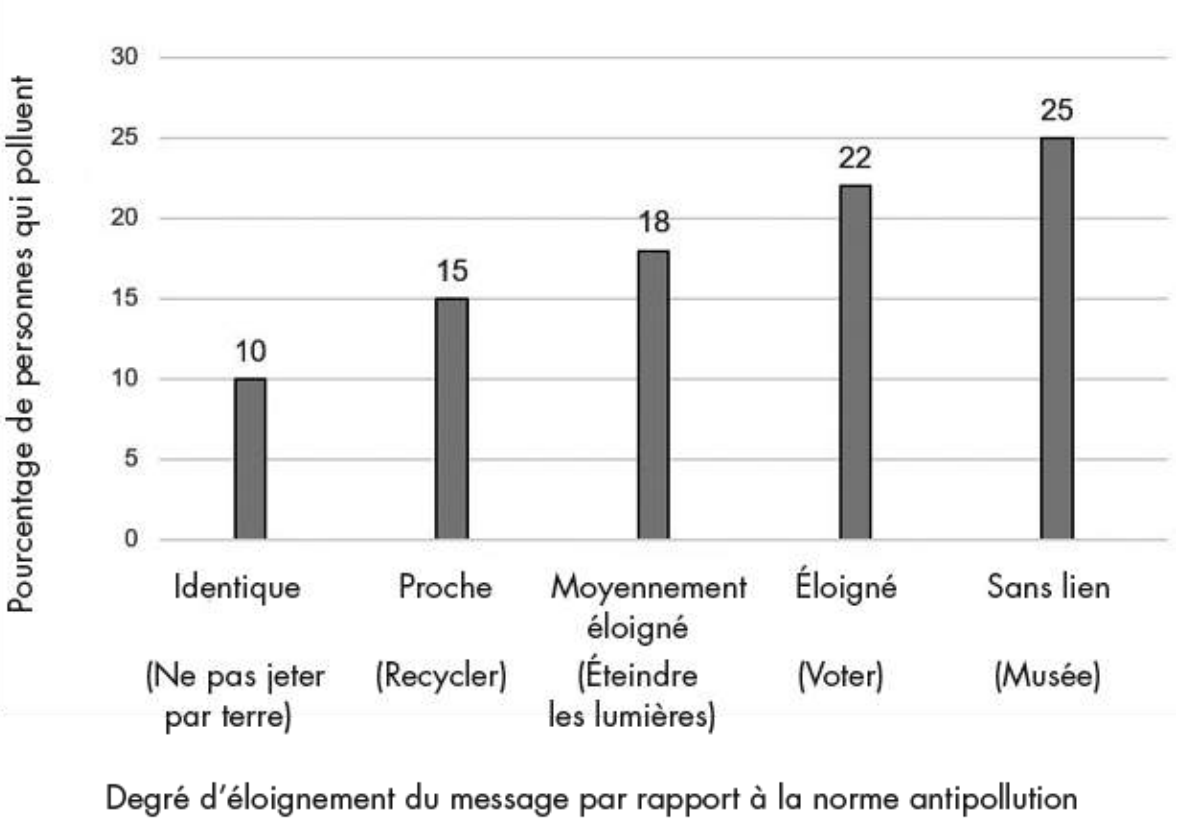
Cuán lejos ? Esta segunda pregunta, si se responde con certeza, nos ayudará a evaluar el alcance de los procesos de presuasión. Se trata de la fuerza de los vínculos creados: ¿cualquier vínculo entre dos conceptos, tenue o no, puede desencadenar un momento

privilegiado para el segundo, una vez que el primero ha sido destacado? No. Los efectos de la presuasión tienen una limitación importante. La atención al primer concepto prepara al segundo para ejercer su influencia, pero en proporción al grado de asociación entre ambos.

Experimenté esto personalmente hace varios años cuando comencé un programa de investigación destinado a disuadir a las personas de tirar basura en lugares públicos. Si bien no es el peor pecado para el medio ambiente, tampoco es un gesto baladí. Aparte del daño cosmético y la amenaza para la salud que plantean la contaminación, los riesgos de incendio y la infestación de insectos, las operaciones de limpieza realizadas en todo el mundo cuestan miles de millones de euros cada año. Mi equipo de investigación y yo estábamos convencidos de que una excelente manera de evitar que las personas tiren basura sería llamar su atención sobre la norma social contra la basura. Pero nos preguntábamos qué efecto se obtendría si usáramos, como elementos de apertura, otras normas sociales más o menos cercanas a la que condena tirar basura.

No fue difícil encontrar la respuesta. Una encuesta preliminar identificó tres normas sociales, que los encuestados calificaron como *cercanas* , *moderadamente distantes* y *distantes* de la norma contra tirar basura. Estos tres estándares fueron respectivamente: reciclar, apagar las luces para conservar energía en el hogar y votar. El siguiente paso fue mucho más interesante. Fuimos al estacionamiento de una biblioteca municipal y colocamos un folleto en el parabrisas de cada vehículo. Se distribuyeron al azar cuatro tipos de volantes: 1. contra tirar basura, 2. para reciclar, 3. para apagar luces y 4. para votar. Para el grupo de control, habíamos planeado un quinto folleto con un mensaje promocional del museo local, por lo tanto, sin referencia a ninguna norma social. Cuando los propietarios regresaron a su vehículo y leyeron el folleto, observamos si luego lo tiraban al suelo.

El patrón de comportamiento observado no podría haber sido más claro. Fue el mensaje que decía a la gente que no tirara basura en el suelo lo que mejor los predisponía a no contaminar el medio ambiente. Pero cuanto más se dirigía su atención a nociones alejadas del estándar anticontaminación, más difícil les resultaba resistir la tentación de tirar el impreso al suelo. Estos resultados son muy simples y también lo son las implicaciones de la persuasión óptima: es la fuerza de la asociación entre un concepto de apertura y un concepto relacionado lo que determina la intensidad del efecto previo. Por lo tanto, un presuncionista en ciernes que desee desencadenar una acción (digamos, ayudar a otros) debe encontrar un concepto que ya esté fuertemente asociado, de manera positiva, con la acción en cuestión (la unidad sería una buena opción) y recordarle a la persona probable que ayude justo antes de preguntar.



Cuanto más estrecha la asociación, más limpias las instalaciones. Cuanto más fuerte es el vínculo entre el mensaje y la norma contra la contaminación, menos contaminado está el sitio. *Cortesía de Roger Cialdini y la Asociación Americana de Psicología*.

¿Qué grado de fabricación? Pero existe otro enfoque que no requiere un vínculo fuerte, o incluso ningún vínculo, para existir. Se trata más de *crear* un enlace desde cero. Los anunciantes han estado utilizando esta táctica durante más de un siglo: presentan algo que atrae a su público objetivo (una hermosa vista, una modelo bonita, una celebridad) y luego lo conectan con el producto simplemente estando presentes en el anuncio al mismo tiempo. tiempo. . Las personas que observan el trabajo de los anunciantes sienten una conexión entre Tiger Woods y Buick, entre Beyoncé y Pepsi, entre Brad Pitt y Chanel No. 5 o (lo que me resulta inquietante) entre Bob Dylan y Victoria's Secret. Los anunciantes por supuesto esperan que la atracción que siente el observador por la celebridad se traslade al producto en virtud del vínculo que acaba de nacer.




Transferencia de atracción. Los anunciantes saben que vincular sus productos con celebridades hace que los primeros sean más populares. *Noticias de bienvenida/Newscom; Francis Dean/Deanpictures/Newscom.*

No hay necesidad de culpar a la industria publicitaria por usar este método. Casi todo el mundo es consciente del enfoque de los anunciantes. Pero además de la eficiencia del proceso, el punto a recordar es que un vínculo efectivo entre conceptos no necesita estar basado en la realidad, sino que puede *construirse* . Basta que se haya establecido un vínculo directo entre dos conceptos para que uno surja luego de la evocación del otro y produzca la acción correspondiente. Recuerde que para los perros de Pavlov no existía una conexión natural entre el sonido de la campana y la comida. Ni siquiera hubo un vínculo de ningún tipo hasta que los dos se juntaron al mismo tiempo. Una vez que estos dos habían fortalecido lo suficiente su vínculo, agitar espontáneamente la campana preparó a los animales (a través de la salivación) para comer.

Existe abundante evidencia de que, como los perros de Pavlov, somos sensibles a tales asociaciones estratégicas, sin ser conscientes de ellas. Por ejemplo, para regocijo de los anunciantes, el simple hecho de superponer cinco veces una marca de cerveza belga sobre imágenes de actividades placenteras, como vela, esquí acuático y caricias, aumentó, entre las personas que veían la publicidad, los sentimientos positivos hacia esta marca. . De manera similar, la superposición de una marca de enjuague bucal seis veces en fotos de hermosos paisajes llevó a las personas a tener una imagen más favorable de la marca de inmediato, una impresión que *aún* estaba presente tres semanas después. Exponer subliminalmente a personas sedientas ocho veces a fotografías de rostros felices (no enojados) justo antes de probar un nuevo refresco hizo que consumieran más y estuvieran listos para comprar tres veces el precio. Y los participantes en estos estudios nunca supieron que habían sido influenciados por estas asociaciones. [66]

Los planes si/cuando-entonces

Cuando se identifican, las asociaciones de persuasión pueden resultar muy beneficiosas, incluso si no somos redactores brillantes o científicos rusos de renombre. Todos nos marcamos de vez en cuando objetivos, metas, criterios a alcanzar y superar. Pero, con demasiada frecuencia, nuestras esperanzas no se hacen realidad porque no logramos esos objetivos. La razón de este escollo es bien conocida y estudiada: aunque la formulación de una intención es importante, no basta con cumplir todos los pasos necesarios para alcanzar una meta. En términos de salud, por ejemplo, nuestras buenas intenciones solo se convierten en acción la mitad de las veces. Esta decepcionante tasa de éxito se debe a dos fallas. En primer lugar, además de que a veces se olvida una intención -digamos hacer ejercicio con más regularidad- muchas veces no reconocemos los momentos o situaciones favorables a conductas saludables, como subir las escaleras en lugar del ascensor. En segundo lugar, a menudo nos desviamos de nuestro rumbo establecido debido a factores, como una agenda apretada, que nos distraen de nuestra meta.

Afortunadamente, existe una categoría de enunciados estratégicos para superar estos problemas de manera persuasiva. Estas declaraciones tienen varios nombres en la esfera académica, pero he elegido llamarlas *Planes si/cuando-entonces* . Su objetivo es ayudarnos a lograr una meta al prepararnos 1. para captar ciertas señales en situaciones en las que podemos perseguir nuestra meta y 2. para tomar las medidas apropiadas y apropiadas para la meta establecida en función de esas señales. Digamos que queremos perder peso. Así es como podría ser un plan Si/Cuando-Entonces: “ *Si/Cuando* , al final de mi comida de negocios, el mesero me pregunta si quiero postre, *entonces* tomaré un té de menta. Otros objetivos también se pueden lograr de manera efectiva utilizando estos planes. Cuando a las personas con epilepsia, que tenían dificultades para adherirse a su medicación, se les pidió que indicaran un plan si/cuándo-entonces, por ejemplo: "Cuando sean las 8 a. m. *y* haya terminado de cepillarme los dientes, *entonces* tomaré la medicación que han sido prescritos” – la adherencia al tratamiento aumentó del 55% al 79%.

Aquí hay una ilustración particularmente impresionante. Los drogodependientes hospitalizados, tras una cura de abstinencia de opiáceos, tenían que preparar su carrera profesional al final del día para poder encontrar trabajo cuando salían. A algunos se les pidió que construyeran un plan si/cuando-entonces para recrear su viaje, a diferencia de los del grupo de control. Esto es lo que sucedió: “ *Si/Cuando* el almuerzo ha terminado y hay espacio en la mesa, *entonces* me siento allí para escribir mi ruta. Al final del día, ningún miembro del grupo de control había realizado esta tarea, lo que no es necesariamente sorprendente: después de todo, ¡eran drogadictos en tratamiento de

abstinencia! Por otro lado, el 80% de los que habían elaborado un plan si/cuando-entonces había escrito su CV.

Otra característica impresionante: los planes si/cuándo-entonces son mucho mejores que simples declaraciones de intención o planes de acción, como "Planeo perder 2 libras este mes" o "Planeo perder peso comiendo menos dulces". Simplemente formule una intención para lograr una meta, o incluso forme un plan de acción regular, y será mucho menos probable que tenga éxito. La superioridad de los planes si/cuando-entonces está perfectamente explicada: la secuenciación de los componentes del plan puede ayudarnos a superar los obstáculos tradicionales para alcanzar las metas. La formulación “si/cuándo-entonces” está diseñada para que prestemos especial atención al momento oa las circunstancias favorables para la ejecución de una acción productiva. Entonces estamos preparados primero para *advertir* el momento o circunstancia favorable, y luego para asociarlo *automática* y directamente con la conducta deseada. Tenga en cuenta que este medio de persuasión está hecho a medida. Depende de nosotros estar particularmente atentos a ciertas señales dirigidas aguas arriba, y depende de nosotros hacer uso de una asociación sólida previamente creada entre estas señales y una medida que nos permita acercarnos al logro de nuestro objetivo. [67]

Hay algunos conceptos extremadamente motivadores que los hablantes *no* necesitan prepararse *inicialmente para influir en los destinatarios de su mensaje a través de la persuasión*. Estos conceptos han sido pre-preparados para la influencia. Por analogía, tome casi cualquier software que use. Lo más probable es que tengan enlaces de transferencia (a las fuentes de información deseadas), en los que debe hacer clic dos veces: una para preparar el enlace y otra para iniciarlo. Pero es probable que estos programas también tengan enlaces que se inician si hace clic una vez, porque ya han sido preparados, es decir, con hipervínculos a una ubicación determinada. Los expertos en navegadores web dicen que hacen "búsqueda previa". Si los diseñadores del software de nuestra computadora han instalado un acceso rápido a las fuentes de información en el código de programación de nuestras computadoras, los diseñadores de nuestras vidas (padres, maestros, líderes y, en última instancia, nosotros mismos) hemos hecho lo mismo en nuestra programación mental. Estas fuentes de información pre-leída ya han sido puestas en “espera” permanente dentro de nuestra conciencia para que un solo recordatorio (clic) las movilice.

Esto subraya la utilidad de los planes si/cuándo-entonces para lograr nuestros objetivos principales, que existen como fuentes de información y orientación previas a la lectura, que se ponen en espera hasta que se desencadenan por señales que nos recuerdan su existencia. Notará nuevamente que la forma de los planes Si/Cuando-entonces pone a nuestra disposición estos recordatorios para que podamos

encontrarlos en el momento y en las circunstancias que más nos convengan ("Cuando son las 8 a. m. y terminé de cepillarme los dientes …"). Incluso es posible tratar los malos hábitos que parecen difíciles de abandonar. Las personas que tienen un fracaso crónico cuando hacen dieta comen menos alimentos ricos en calorías y pierden más peso después de hacer planes si/cuándo-entonces, tales como: "Si/Cuando veo/ *veo* chocolate en el supermercado, *entonces* pienso/pensaré en mi dieta. Para los objetivos que son realmente importantes para nosotros, sería realmente estúpido no aprovechar la ventaja que ofrecen los planes if/when-then en términos de pre-suasión. [68]

corregir el tiro

En este punto, hemos procesado muchos datos que muestran que 1. la ejecución de lo que se hace más accesible en mente se vuelve más probable y 2. esta accesibilidad está influenciada por la información disponible en nuestro entorno y las asociaciones que creamos en relación a ellos La sección sobre Planes si/cuando-entonces y el capítulo sobre Geografía de la influencia han brindado evidencia bienvenida de que realmente podemos aprovechar estos procesos elementales. Para ello, basta con producir diariamente señales que conduzcan a acciones fuertemente asociadas a nuestros principales objetivos.

Pero, ¿es este tipo de alineación táctica con mecanismos mentales nuestra única protección contra sus posibles inconvenientes? Después de todo, no es posible dotar de antemano a cada situación que nos encontramos con señales que puedan guiarnos en la dirección deseada. A menudo nos enfrentamos por primera vez a entornos físicos e interacciones sociales, mensajes persuasivos cuidadosamente elaborados, cuyos elementos son difíciles de anticipar. En este caso, ¿seremos hojas llevadas aquí y allá por el viento, según poderosas asociaciones con las señales encontradas? La respuesta no es la misma, según hayamos visto o no la brisa.

Ni que decir tiene que si nuestras preferencias y elecciones fluctúan en exceso -a veces por señales tan intangibles como la rima de un eslogan comercial, la similitud de un nombre con el nuestro, un anuncio con un espléndido paisaje o el código de fácil pronunciación- título bursátil: nos gustaría poder corregir estos sesgos en nuestros tratos con la empresa o comerciante en cuestión. Es posible que deseemos corregir estas influencias en general, ya que afectan nuestros juicios y transacciones. Tengo buenas noticias en esta área. A menudo, la simple identificación de estas influencias indeseables es suficiente para bloquear sus efectos. Y esta identificación se puede hacer de varias maneras.

Los simples recordatorios

Todos sabemos que cuando estamos de buen humor, las personas y las cosas que nos rodean nos parecen más favorables. Después de recibir artículos de papelería de alta calidad como regalo en la calle, los transeúntes encontraron que sus autos y televisores funcionaban mejor. También sabemos que el buen tiempo te hace más optimista y, por lo tanto, puede inspirar pensamientos gratuitos de este tipo. Un estudio ha demostrado que un hombre que elogia a mujeres jóvenes y luego les pide su número de teléfono para concertar una cita tiene más probabilidades de salirse con la suya en una mañana soleada y brillante que bajo un cielo brillante. .

El sol no solo mejora nuestra opinión sobre lo que poseemos y las personas que conocemos. Tiene el mismo efecto sobre nuestra percepción de la existencia que llevamos. En una encuesta telefónica, las personas dijeron que estaban un 20% más satisfechas con su vida, en general, cuando fueron entrevistadas con buen tiempo (en comparación con las que fueron encuestadas con lluvia). Esta imagen poco atractiva de la hoja girando se adapta perfectamente a nuestra especie, lo cual es desafortunado. Afortunadamente, estas conclusiones contienen una dimensión optimista: esta etiqueta que se nos pega a la piel varió significativamente cuando hablamos del clima a los encuestados antes del inicio de la encuesta. Si el encuestador pregunta: "¿Cómo está el clima donde estás?" », el efecto sol/lluvia no funcionó en absoluto. El hecho de que llamáramos su atención sobre el clima por un momento les recordó a los encuestados la influencia potencial de esta precisión y les permitió corregir su pensamiento en consecuencia. Por lo tanto, es bastante tranquilizador que no estemos controlados ciegamente por procesos primordiales. También podemos sacar otra lección reveladora de este resultado: se necesitó una *pregunta simple y breve* para deshacerse de este sesgo.

En su libro *The 776 Stupidest Things Ever Said* , Ross y Katherine Petras identifican declaraciones que encajan en esta lista. Por ejemplo: “Además, estoy de acuerdo con todo lo que acabo de decir”, Piet Koornhoff, ex embajador de Sudáfrica en Estados Unidos. Otra afirmación: "Viajo tanto que mi barba no ha tenido tiempo de crecer", Bob Horner, ex jugador de béisbol de las grandes ligas (y ex alumno de mi universidad). Pero los autores también colocaron en su colección una cita de Gregory Ratoff, actor, director y productor de Hollywood: “Déjame hacerte una pregunta, para tu información. »

Los autores de este libro consideran absurda la cita de Ratoff, pero no estoy de acuerdo con ellos. Una pregunta puede aportar información valiosa a su destinatario y animarlo a repensar lo que ya sabía, sin ser consciente de ello en ese momento. Pero cuando se pone en primer plano este elemento, todo cambia: por ejemplo, ser conscientes de que los días de buen tiempo no solo llevamos gafas de sol, sino

también unas gafas que nos permiten ver la vida en rosa. En el ámbito de los mecanismos de autocorrección, podemos encontrar una mayor confirmación de un principio esencial de la persuasión: los ajustes inmediatos a gran escala a menudo comienzan con prácticas que hacen poco más que redirigir la atención. [69]

Los signos de un intento furtivo de persuasión: cosidos con hilo blanco

Las ubicaciones estándar de productos, esas inserciones furtivas de productos de consumo en las tramas de películas y películas para televisión, existen desde hace mucho tiempo. Los estudios de Hollywood han tenido un servicio que se ha encargado de negociar estos emplazamientos de productos y cobrar por este servicio durante casi un siglo. Asimismo, los productores de televisión han sido pagados durante décadas por especialistas en marketing que quieren que los personajes aparezcan utilizando sus bienes y servicios. El precio cobrado es particularmente alto cuando se trata de actores muy populares o personajes de ficción admirados. En este caso, se pagan cuantiosas sumas para que la asociación dé en el blanco: un personaje de éxito que se toma una Coca-Cola, conduce un Lexus o se come un Snickers. El mercado de estos enlaces fabricados se ha estado gestando en miles de millones durante algunos años, con una mayoría de anunciantes colocando sus productos en radio y televisión y una multitud de agencias de colocación de productos naciendo para administrar un negocio que ahora ha ganado mundo de la música, el teatro y videojuegos. Claramente, los anunciantes creen que las ubicaciones de productos y las asociaciones que generan funcionan. Tienen razón, pero quizás no siempre en el sentido en que ellos lo entienden.

Muchos defensores de la colocación de productos creen que cuanto más perceptible es el enlace fabricado, más efectivo se vuelve. Esta creencia se deriva de un razonamiento aparentemente implacable, según el cual cuanto más destacada es una información, es más probable que el público la perciba y, por lo tanto, se vea influenciado por ella. Este punto de vista está respaldado por la evidencia de que cuanto más visibles son las colocaciones de productos, más efectivas son, como lo indican las medidas duales de éxito de la industria publicitaria: reconocimiento y recuerdo, que evalúan la memoria que deja el elemento encontrado. Tomemos como ejemplo los resultados de un estudio que examinó el énfasis de la colocación de productos en episodios de la popular serie de comedia *Seinfeld* . Como era de esperar, las ubicaciones más visibles (con la marca apareciendo en la imagen y su nombre pronunciado en voz alta) provocaron más reconocimiento y recuerdo que otras ubicaciones más discretas (con el nombre de la marca solo escuchado o solo visto).

Pero además de evaluar el reconocimiento y el recuerdo, los autores del estudio abrieron nuevos caminos en lo que otros investigadores habían hecho antes que ellos: obtuvieron una tercera medida del éxito de la colocación de productos, lo que desafió la sabiduría popular. Con base en una lista de marcas, los espectadores indicaron cuáles probablemente elegirían al comprar. Adivina qué ? Parecía que las personas encuestadas estaban *menos* inclinadas a elegir los productos más visibles. Parece que el carácter poco discreto de los emplazamientos ha puesto la pulga en los oídos de los televidentes ante los intentos solapados de los anunciantes de influir en sus preferencias. Luego siguió una corrección frente a esta posible distorsión. Las marcas que se muestran sutilmente fueron elegidas por el 47% de los espectadores, en comparación con el 27% de las más visibles.

La gente admite que las prácticas de los anunciantes pueden influir indebidamente en sus juicios, pero sólo cuando se les recuerda la fuente de esa influencia actúan para restablecer el equilibrio. En este ejemplo, el recordatorio ha tomado la forma de un fenómeno de hilo blanco: el truco (un enlace fabricado) es demasiado visible. Para que las personas se comporten de acuerdo con algo que ya conocen, su atención debe estar dirigida a ello justo antes del acto en cuestión. [70] [71]

A veces, los ajustes que hacemos para combatir influencias injustificadas son espontáneos o ocurren rápidamente. Los que ocurren cuando se nos recuerdan las condiciones climáticas son una perfecta ilustración de esto. En otras ocasiones, la corrección es mucho más planificada y lenta. Este segundo tipo de mecanismo apela a un razonamiento que nos hace sopesar los pros y los contras y puede ser utilizado para superar las influencias resultantes de tendencias psicológicas elementales. Si nous allons au supermarché dans l'idée d'acheter des aliments sains, nourrissants et bon marché, nous sommes en mesure de neutraliser l'attraction exercée par des produits bénéficiant d'une abondante publicité, aux emballages attrayants, ou faciles à attraper dans los rayos. Luego sopesamos cuidadosamente nuestras opciones en función de la información sobre calorías, nutrición y precio de las etiquetas.

recuperar la conciencia

Por otro lado, frente a estas reacciones psicológicas naturales (ante opciones conocidas, bien presentadas y fácilmente accesibles), un análisis completo requiere más tiempo, energía y motivación. En consecuencia, su impacto en nuestras decisiones es limitado por el rigor que requiere. Si no tenemos los recursos necesarios (tiempo, capacidad, voluntad) para sopesar bien una elección, corremos el riesgo de no pensar seriamente. Cuando una de estas condiciones no se cumple, generalmente tomamos decisiones por atajos. Este enfoque no necesariamente da malos resultados, porque muy a menudo estos atajos nos permiten elegir de manera rápida y eficiente. Pero, en

muchos casos, pueden llevarnos a donde no queremos ir, o al menos a donde no pensábamos que íbamos.

Cuando no somos capaces de pensar correctamente -porque estamos cansados, por ejemplo- no podemos hacer una buena evaluación de las ventajas y desventajas, lo que sin embargo nos permitiría corregir una elección puramente emocional de la que luego podríamos arrepentirnos. . Una vez asistí a una conferencia de productores de infomerciales. Pensé que ponían anuncios a altas horas de la noche solo por lo atractivas que son las tarifas en esos momentos. Rápidamente me di cuenta de que no era así. Aunque esta es la razón principal por la que este tipo de programas empiezan muy tarde, hay otra razón más importante: los anuncios son entonces más efectivos. Al final de un largo día, los espectadores no tienen suficiente energía mental para resistir todos los desencadenantes emocionales (anfitriones agradables, audiencia entusiasta en el estudio, inventario cada vez menor, etc.).

Los infomerciales no son el único contexto en el que la fatiga mental socava el análisis reflexivo y la resiliencia que conlleva. Los especialistas en sueño han descubierto que en las pruebas de campo realizadas por unidades de combate de artillería, los equipos completamente descansados cuestionan las órdenes de abrir fuego contra hospitales o civiles. Pero después de pasar de veinticuatro a treinta y seis horas sin dormir, los soldados a menudo obedecían las órdenes de sus superiores sin inmutarse y luego podían disparar contra cualquier objetivo. Lo mismo ocurre en los casos penales. Los sospechosos inocentes no pueden resistir la presión infligida por sus interrogadores después de varias horas de interrogatorio mentalmente agotador. Por eso, el interrogatorio estándar dura menos de una hora, mientras que los que conducen a confesiones *falsas* duran una media de dieciséis horas.

Además de la fatiga, muchas otras condiciones pueden dificultar la identificación y corrección de tendencias potencialmente tontas. Es probable que estos últimos predominen cuando una persona está apurada, sobrecargada, preocupada, indiferente, estresada, distraída o, aparentemente, conspiradora.

La lista es demasiado larga para una exploración detallada, así que veamos la primera condición. Cuando tenemos prisa, no tenemos tiempo para considerar todos los factores que intervienen en una decisión y corremos el riesgo de depender de un único atajo. Por ejemplo, puede ser la creencia de que cuando tenemos una elección de opciones de compra, debemos elegir el producto con el mayor *número* de ventajas. Aunque sabemos que depender únicamente de este factor puede ser fuente de error, cuando el tiempo apremia no podemos permitirnos el lujo de sopesar todas las ventajas y desventajas.

Un estudio mostró que la falta de tiempo influyó significativamente en las elecciones de las personas que consultan bancos de pruebas de cámaras. Se compararon dos

marcas en doce características. Una marca tenía la ventaja en las tres características más importantes para comprar una cámara: calidad de la lente, mecanismo e imágenes. La otra marca obtuvo una clasificación más alta en ocho características relativamente incidentales (por ejemplo, una correa para el hombro venía con el dispositivo). Cuando algunos participantes tuvieron acceso a la información sobre las doce funciones, dos segundos por función, solo el 17 % prefirió el dispositivo de mayor calidad. La mayoría optó por la marca con mayor número de menores beneficios. Otros participantes obtuvieron cinco segundos por función. La tendencia cambió un poco, pero solo el 38% prefirió la opción más sensata. Fue solo cuando los participantes no tuvieron *límite de tiempo* para examinar las características que la tendencia se revirtió. La mayoría (67%) optó por el dispositivo con menos beneficios, pero el más importante.
¿No tener el tiempo suficiente para analizar todos los puntos de una comunicación te recuerda la forma en que tienes que reaccionar ante la presentación vertiginosa de muchos mensajes en nuestro tiempo? Piénsalo por dos segundos. Mejor, tómate *todo el tiempo* para pensarlo: ¿no es así como funcionan la televisión y la radio? Transmitir una verdadera avalancha de información que no se puede ralentizar ni revertir para tener la oportunidad de procesarla a fondo. No podemos centrarnos en la calidad real del argumento presentado en radio o televisión por el anunciante. Tampoco podemos reaccionar en conciencia a un boletín de noticias sobre el discurso de un político. Solo nos queda centrarnos en características secundarias, como el encanto del personaje del anuncio o el carisma del político. [72]
Además de su naturaleza agitada, la vida moderna también socava nuestra capacidad (y motivación) para abordar las decisiones, incluso las más importantes, de una manera perfectamente meditada. El gran volumen de información de hoy puede abrumarnos, con su complejidad alucinante, exageraciones agotadoras, poder de distracción y perspectiva inquietante. Combina estos culpables con las alertas de los dispositivos, que todo el mundo tiene, que tienen el don de arruinar nuestra concentración y pretenden proporcionar esta información, y el papel de la evaluación cuidadosa, supuestamente para actuar como un correctivo antes de que se tome cualquier decisión, se encuentra. severamente amputado. Así, un comunicador que dirige su atención a un concepto dado para aumentar la receptividad de la audiencia a un mensaje próximo -a través de los mecanismos de presuasión, automáticos y basados en la concentración, toscamente asociativos- no tiene que preocuparse demasiado por si el la táctica va a ser derrotada por la reflexión. La caballería (el análisis profundizado) rara vez llega a tiempo para revertir el resultado, ya que rara vez se les llama.
Surge naturalmente una pregunta estrechamente relacionada: ¿en qué conceptos debe enfocarse una audiencia para tener el mayor efecto de persuasión? Los siguientes capítulos distinguen siete de ellos.

3 · END. en ingles *bala puntos* : *bala* también significa bala de pistola, bala de rifle.
4 · NDT. En Estados Unidos, las notas van de la A a la F, con niveles intermedios (B+, B–, por ejemplo).

Parte Tres Mejores Prácticas: Optimización de la Presuasión

Capítulo 10: Seis caminos para el cambio: de los grandes bulevares a los pequeños atajos

Hemos visto que es posible hacer que otros se muevan en nuestra dirección diciendo o haciendo lo correcto, justo antes de que reaccionen:

Si queremos que compren una caja cara de bombones, podemos hacer que primero escriban un número muy por encima del precio de los bombones.

Si queremos que elijan una botella de vino chileno, podemos poner música chilena de fondo antes de que se decidan.

Si queremos que acepten probar un producto no probado, primero podemos preguntarles si se consideran con espíritu aventurero.

Si queremos convencerlos de que elijan un producto popular, podemos comenzar mostrándoles una película emocionante.

Si queremos que estén abrigados con nosotros, podemos darles una bebida caliente.

Si queremos que nos sean más útiles, podemos mostrarles imágenes de personas muy juntas.

Si queremos que estén más orientados al éxito, podemos mostrarles la imagen de un corredor que gana una carrera.

Si queremos que hagan valoraciones precisas, podemos mostrarles una fotografía de El *pensador* , de Auguste Rodin.

Tenga en cuenta que lo correcto para decir o hacer en una situación determinada depende de lo que esperamos de los demás. Una canción francesa puede tentarlos a comprar vino francés, pero no los hará más exitosos o útiles. Y preguntarles si tienen un espíritu aventurero puede tentarlos a probar un nuevo producto, pero no hará que elijan un producto muy popular o realicen revisiones cuidadosas. Esta especificidad se debe a la forma en que actúan los elementos de apertura *efectivos* para un hablante. Orientan de forma presuasiva la atención de los destinatarios sólo hacia los conceptos bien asociados con el objetivo del comunicador.

Pero, ¿no existe un gran objetivo común para todas las personas que quieren persuadir a los demás? Después de todo, cualquier comunicador persuasivo quiere llevar a su audiencia al “sí”. ¿Existen conceptos específicamente adaptados al propósito general de obtener el consentimiento? Lo creo. En mi libro *Influencia y manipulación* , señalo que seis de estos conceptos refuerzan los principios fundamentales de la influencia social humana: reciprocidad, simpatía, prueba social, autoridad, escasez y consistencia. Estos

principios son generadores de aceptación *general extremadamente efectivos* , porque le dicen a la gente cuándo aceptar intentos de influencia.

Tomemos el principio de autoridad. Las personas admiten que muy a menudo es probable que se les guíe a una buena elección si esta última corresponde a la opinión de los expertos en el tema. Tienen así un valioso atajo en términos de toma de decisiones: ante la presencia de datos sólidos de una autoridad, se les facilita la reflexión y siguen la opinión de ésta sobre el tema en cuestión. En consecuencia, si un mensaje se refiere a una autoridad, inmediatamente aumentan las probabilidades de que logre persuadir a su audiencia.

Pero, siendo cada vez más numerosos los datos que proporciona la ciencia del comportamiento, me gustaría desarrollar mi anterior afirmación. Detengámonos en el concepto de autoridad para ilustrar mi punto: los oradores se destacan para ser más efectivos al enfatizar la noción de autoridad, no solo dentro de su mensaje sino en los momentos que preceden a este mensaje. Con esta persuasión en el trabajo, la audiencia está sensibilizada (y por lo tanto preparada) para un argumento autoritario en el mensaje y, por lo tanto, es más probable que le preste atención, le dé importancia y, por lo tanto, no le guste. [73]

Los caminos seguidos a menudo

Si dirigir la atención (tanto antes como durante la transmisión del mensaje) a los conceptos de reciprocidad, simpatía, prueba social, autoridad, escasez y coherencia puede llevar al receptor a dar su asentimiento, tiene sentido saltarse la revisión y actualizar la información sobre cómo cada concepto funciona. En consecuencia, este capítulo no pretende centrarse principalmente en el *proceso* de persuasión, sino dar un paso atrás y explorar por qué estos seis conceptos tienen tanta fuerza psicológica.

Reciprocidad

La gente dice sí a aquellos con quienes está en deuda. No siempre, por supuesto, la interacción social no funciona de esa manera en los humanos, pero con tanta frecuencia que los científicos del comportamiento llaman a esta tendencia la *regla de reciprocidad* . Esta regla establece que aquellos que nos han dado algo tienen derecho a esperar algo de nosotros. Este principio es tan valioso para la salud de nuestra sociedad que todas las culturas humanas nos lo han enseñado desde la infancia y le dan nombres socialmente degradantes (*engañador* , *parásito* , *aprovechador*) a las personas que no corresponden.

Como resultado, los niños reaccionan a esta regla incluso antes de los 2 años. En la edad adulta, la fuerza persuasiva de esta regla influye en todos los aspectos de la vida, incluidos los hábitos de compra. Un estudio encontró que las personas que ingresaban a una tienda de dulces tenían más probabilidades de comprar (+42 %) si les ofrecían un chocolate al ingresar. Según las cifras de ventas del gigante minorista Costco, otro tipo

de productos –cerveza, queso, pizzas congeladas, lápiz labial– ven aumentar significativamente sus ventas gracias a la distribución de muestras gratuitas, siendo estos productos casi siempre comprados por clientes que aceptaron la muestra gratuita.

El impacto de esta regla en las decisiones de los legisladores es mucho más preocupante. En los Estados Unidos, las corporaciones están haciendo contribuciones sustanciales a la campaña de los legisladores hostiles a la política fiscal, y los comités ven caer drásticamente sus tasas impositivas. Los legisladores niegan cualquier tipo de reciprocidad. Pero las empresas no se dejan engañar. Y nosotros tampoco deberíamos estarlo. [74]

Los solicitantes que deseen explotar la fuerza de persuasión de la regla de reciprocidad deben hacer algo que parece imprudente: arriesgarse y dar primero. Deben iniciar una interacción ofreciendo regalos, otorgando favores, otorgando ventajas o haciendo concesiones, sin tener la garantía formal de obtener algo a cambio. Pero la reciprocidad está tan arraigada en la mente de la mayoría de las personas que esta estrategia suele dar mejores resultados que el enfoque tradicional del intercambio comercial, en el que el solicitante ofrece un obsequio solo después de que se haya realizado una acción: firmar un contrato, realizar una compra, realizar una *tarea* . . Los holandeses, que habían recibido una carta por adelantado preguntándoles si querían participar en una encuesta larga, estaban más inclinados a aceptar si se les enviaba la remuneración propuesta antes de que tomaran su decisión (el dinero se adjuntaba a la carta), y no después de su participación, como suele ser el caso. Del mismo modo, en Estados Unidos, los huéspedes de un hotel han encontrado una tarjeta en su habitación pidiéndoles que reutilicen sus toallas. Además, leyeron que el hotel o ya había pagado una suma a una organización de protección ambiental en nombre de sus clientes, o iba a pagar esta contribución cuando los clientes se hubieran sumado a la operación y por lo tanto reutilizaran sus toallas. La donación anterior demostró ser más efectiva (hasta un 47%) que la donación posterior. [75]

Hacer un regalo de inmediato sin la garantía de recibir algo a cambio puede ser arriesgado. Los rendimientos pueden no ser lo suficientemente altos, o inexistentes, ya que algunos destinatarios pueden resentirse de que se les dé algo que no pidieron, mientras que otros pueden sentir que el bien obtenido no es adecuado para ellos. Esta regla puede no ser del agrado de otras personas (gorros). Por lo tanto, tiene sentido considerar si el regalo o favor debe tener características específicas para aumentar significativamente las posibilidades de obtener una recompensa de alto valor a cambio. Estas características esenciales son tres: para obtener la mejor rentabilidad, lo que damos debe ser considerado importante, inesperado y personalizado.

Importante e inesperado. Se ha demostrado que las dos primeras características afectan el valor de las propinas que se dejan a los meseros. En un restaurante de Nueva Jersey, a algunos clientes se les ofreció un chocolate al final de la cena (uno por persona), que la camarera trajo a la mesa en una canasta. Sus propinas aumentaron un 3,3%, en comparación con las dejadas por los clientes que no recibieron chocolate. Sin embargo, cuando se invitó a otros clientes por dos chocolates, la propina de la camarera aumentó un 14,1 %. ¿Qué explica esta diferencia dramática? Para empezar, el segundo chocolate fue un marcado aumento en la importancia del regalo: una duplicación. Evidentemente, *importante* no es lo mismo que *caro* , porque el segundo chocolate solo cuesta unos céntimos. Puede ser importante dar un regalo caro, pero caro no es necesario.

El segundo regalo no solo fue el doble del primero, sino que también fue más inesperado. El efecto inesperado del regalo se hizo evidente cuando la camarera probó una tercera técnica. Después de ofrecer a los clientes un chocolate presentado en su canasta y darse la vuelta para irse, regresó sin previo aviso a la mesa para ofrecer un segundo chocolate a cada cliente. Como resultado, su propina promedio aumentó un 21,3%. Estos múltiples descubrimientos nos permiten sacar una lección que va mucho más allá de enseñar a los servidores a aumentar sus propinas: los solicitantes de todo tipo pueden asegurarse de obtener satisfacción con más frecuencia si comienzan ofreciendo algo que se considera importante e inesperado. Pero, además de estas características, existe en este triunvirato destinado a mejorar la reciprocidad un tercer elemento que, en mi opinión, es más poderoso que los otros dos, incluso combinados.

Personalizado. Cuando un primer favor se personaliza según las necesidades, preferencias o circunstancias del destinatario, tiene un efecto más fuerte. ¿Quieres pruebas? En un restaurante de comida rápida, los clientes eran recibidos a su llegada y entregados un obsequio (dos de igual valor). En cuanto al obsequio que no es comida (un llavero), la cantidad que gastaron fue un 12% superior a la de los clientes que fueron recibidos pero no recibieron ningún obsequio. Pero si el regalo era comida (un yogur), sus gastos aumentaban un 24%. Desde un punto de vista puramente económico, este dato es curioso. Proporcionar alimentos a los clientes de los restaurantes debería alentarlos a comprar *menos* porque no necesitan gastar tanto en una comida. Aunque el resultado (inverso) obtenido realmente no tiene sentido, es comprensible desde un punto de vista psicológico: los clientes entraron al restaurante porque tenían hambre. El regalo de llegada impulsó la aplicación no solo de la regla de la reciprocidad, sino también de una versión más potente, que quiere que las personas se sientan especialmente obligadas a corresponder cuando reciben un regalo destinado a satisfacer sus necesidades.

Si un obsequio, favor o servicio tiene las tres características (importancia, sorpresa y personalización), se convierte en una gran fuente de cambio. Pero, ¿es mucho pedir que desempeñe un papel en la lucha contra los terroristas más feroces? Quizás no, por dos razones. En primer lugar, la regla de la reciprocidad es un elemento cultural universal que se enseña en todas las sociedades y, por tanto, en aquellas de las que proceden los terroristas. Luego, las historias de los actores en el centro de esta lucha destacan el singular poder de los favores que combinan estas tres características.

Tomemos el caso de Abu Jandal, exjefe de seguridad cercana de bin Laden. Capturado en los días posteriores al 11 de septiembre, fue interrogado en una prisión yemení. Parecía inútil tratar de arrancarle información sobre la estructura de mando de Al-Qaeda, ya que sus respuestas a las preguntas no eran más que una diatriba contra las costumbres occidentales. Pero cuando los interrogadores notaron que nunca comía las galletas que venían con sus comidas y supieron que el hombre en cuestión tenía diabetes, hicieron algo importante, inesperado y personalizado para él: durante el interrogatorio de Next, le trajeron galletas sin azúcar con su te Según uno de sus interrogadores, *esto* resultó ser un punto de inflexión: "Le mostramos respeto e hicimos algo genial. Así que empezó a hablarnos en lugar de seguir sermoneándonos. Durante los interrogatorios posteriores, Jandal proporcionó detalles completos de las operaciones de al-Qaeda, así como los nombres de siete de los secuestradores del 11 de septiembre.

Pero, como sabe cualquier actor antiterrorista experimentado, ganar estas batallas a veces requiere reunir a la multitud. Los agentes de inteligencia estadounidenses en Afganistán viajaban a menudo al campo para conseguir la ayuda de los líderes tribales contra los talibanes. Estos intercambios fueron difíciles porque los líderes a menudo no querían ayudar, porque no les gustaban los occidentales o porque temían el castigo de los talibanes, o ambas cosas. Durante una de estas visitas, un agente de la CIA notó que un patriarca estaba agotado, ya que tenía que liderar su tribu y cuidar de su familia, que incluía a cuatro jóvenes esposas. En la siguiente visita, el tipo de la CIA llegó con el regalo perfecto: cuatro pastillas de Viagra, una para cada esposa. El "poder" de este favor grande, inesperado y personalizado se hizo evidente durante la siguiente visita del agente de la CIA. Emocionado, el líder dio una gran cantidad de información sobre los

movimientos talibanes y las rutas de suministro.



Una bondad en forma de galletas. Abu Jandal, que se negó a divulgar información a sus interrogadores, cambió de opinión tras recibir un regalo inesperado, grande y personalizado, ya que tuvo en cuenta su diabetes. *Brent Stirton/imágenes falsas*

La simpatía

Cuando me infiltré en los programas de capacitación de diferentes organizaciones de ventas, a menudo escuché esta declaración enfática: “La regla número uno de los vendedores es hacer que sus clientes los amen. Los becarios estaban convencidos de eso, porque la gente dice 'sí' a los que ama, lo cual era tan indiscutible que nunca me pareció interesante. Por otro lado, me interesaba lo que nos decían que hiciéramos para gustarles a los clientes. Ser comprensivo, atractivo y tener sentido del humor fueron las armas más citadas. Así que nos dieron lecciones para aprender a sonreír, consejos para lucir impecables y chistes para contar. Pero dos métodos para generar sentimientos positivos han recibido especial atención. Recibimos instrucciones de señalar similitudes y dar cumplidos. No en vano nuestros formadores han hecho hincapié en estas dos prácticas, porque cada una aumenta el capital de simpatía y asentimiento.

Las similitudes. Amamos a los que son como nosotros. Esta tendencia ha sido parte de la experiencia humana casi desde el principio: los bebés sonríen más a los adultos cuya expresión facial coincide con la de ellos. Y las afinidades pueden ser creadas por similitudes aparentemente banales capaces de producir efectos espectaculares. Las similitudes en el lenguaje hablado (palabras y expresiones utilizadas) refuerzan la atracción entre dos seres, contribuyen a la estabilidad de sus relaciones y, lo que es increíble, aumentan las posibilidades de liberación en una situación de rehenes. Además, esta influencia se ejerce incluso cuando los interlocutores no advierten la similitud de los estilos de expresión.

Además, las consecuencias de esta elemental tendencia son visibles a la hora de decidir ayudar al otro. Definitivamente es más probable que las personas ayuden a una víctima si tienen la misma nacionalidad o si incluso apoyan al mismo equipo. Esta tendencia también se encuentra en el mundo de la educación. El factor que más contribuye al éxito de los programas de tutoría es la similitud de intereses entre el alumno y su tutor. Pero es en el ámbito profesional donde el efecto parece más directo. Las camareras a las que se les enseña a imitar el estilo oral de sus clientes obtienen el doble de propina. Los negociadores entrenados para hacer lo mismo frente a su interlocutor tienen resultados muy superiores. Los vendedores que imitan el estilo de expresión y los comportamientos no verbales (gestos, posturas) de los clientes venden más dispositivos electrónicos. [77]



Similitudes descubiertas. Incluso las coincidencias aparentemente insignificantes pueden establecer una gran relación. *© 2012 Bizarro Cómics. Distribuido por King Features Syndicate, Inc.*

Cumplidos. "Con un buen cumplido, puedo vivir dos meses", dijo Mark Twain. Es una metáfora muy adecuada, porque los cumplidos nos alimentan emocionalmente. También nos animan a amar a su autor ya hacerle bien. Y eso es cierto ya sea que los

elogios se refieran a nuestra apariencia, nuestros gustos, nuestra personalidad, nuestros hábitos de trabajo o nuestra inteligencia. Para el primero de estos casos, vea lo que sucedió en una peluquería cuando los peluqueros felicitaron a sus clientes diciendo; “Todos los peinados te quedan genial. Sus propinas han aumentado un 37%. Somos tan sensibles a la adulación que puede funcionar en nosotros, incluso cuando parece ser un motivo oculto. Los estudiantes chinos, después de recibir un folleto *preimpreso de una tienda de ropa* que decía: "Te contactamos porque estás a la moda y con estilo", vieron la tienda favorablemente y tenían más probabilidades de convertirse en clientes. Otros investigadores han encontrado que las personas que se dedican a una tarea de computadora y reciben comentarios halagadores de la computadora luego tienen sentimientos más favorables hacia la máquina, a pesar de que saben que los comentarios han sido preprogramados y no reflejan en absoluto su desempeño al realizar la *tarea* . tarea. Sin embargo, estaban más orgullosos de su actuación después de recibir este elogio falso. [78]

La verdadera regla n° 1 de los vendedores. Dudo en estar en desacuerdo con los profesionales experimentados en la regla n.º 1 de los representantes de ventas: haz que el cliente te ame; los me gusta y los elogios son la mejor manera de hacer esto. Pero he visto trabajos que me hacen cuestionar sus afirmaciones de que estos principios son verdaderos. En las sesiones de capacitación en ventas, siempre he escuchado la siguiente versión: las similitudes y los elogios hacen que la gente te quiera, y una vez que admiten que les gustas, quieren cerrar el trato contigo.

Aunque este tipo de persuasión puede tener éxito hasta cierto punto, estoy convencido de que está funcionando un mecanismo de persuasión más eficaz. Las similitudes y los elogios hacen que las personas sientan que *les gustas* . Y una vez que creen que te agradan, quieren hacer negocios contigo. Las personas están convencidas de que quienes las aman tratarán de guiarlas bien. Para mí, la regla número 1 para los representantes de ventas es mostrarles a sus clientes que los aman de verdad. Un viejo adagio ilustra muy bien esta lógica: a la gente no le importa lo que sabes hasta que saben que te importa. [79]

prueba social

En su canción "Imagine", John Lennon propone un mundo sin hambre, sin envidia, sin bienes materiales ni países - que se caracterizaría por la fraternidad universal, la paz y la unidad. Este mundo es diferente al que conocemos hoy y siempre hemos conocido en la historia de la humanidad. Si bien reconoce que su visión parece ser la de un soñador, Lennon intenta convencer a quienes lo escuchan para que la acepten, utilizando un único argumento: "Pero no soy el único" (Mais I am not the *only* one).

La confianza de Lennon en este único argumento habla del poder otorgado al principio de la prueba social. De acuerdo con este principio, las personas consideran *correcto*

creer, sentir o hacer algo, siempre que otros, especialmente sus semejantes, crean, sientan o hagan lo mismo. Dos componentes de esta corrección percibida, la validez y la viabilidad, pueden causar cambios.

La validez. Cuando nos enteramos de que muchos de nuestros semejantes han reaccionado de cierta manera, su comportamiento parece más válido y justo, tanto ética como prácticamente. En el primer caso, si vemos claramente que una determinada acción es cada vez más frecuente, es más probable que la juzguemos como moralmente correcta. En un estudio, después de enterarse de que la mayoría de sus compañeros estaban a favor del uso de la tortura para obtener información, el 80 % de los miembros del grupo encontraron la práctica más aceptable y la apoyaron con más fuerza en su toma de decisiones. , en sus intercambios privados. Afortunadamente, si las reacciones de los demás hacen que lo que puede ser indeseable sea más aceptable, también lo hacen los comportamientos deseables. Los trabajadores, a quienes se les dijo que la gran mayoría de la gente estaba tratando de eliminar los estereotipos que cultivaban, se resistieron más a los estereotipos sobre las mujeres en su entorno profesional.

Además de aclarar lo que es moralmente correcto, la prueba social reduce la incertidumbre sobre lo que es prácticamente correcto. No siempre es así, pero la gente rara vez se equivoca sobre la relevancia de los actos, haciendo de la popularidad de una actividad una garantía de su validez. Por lo tanto, generalmente seguimos los pasos de quienes nos rodean y son como nosotros. El resultado puede ser notable, brindando soluciones simples y económicas a los intentos de influencia tradicionales. En los restaurantes, la gerencia puede aumentar la demanda de ciertos platos en sus menús sin modificar las recetas con ingredientes más caros, sin contratar personal de cocina y sin embellecer los menús con descripciones floridas. Todo lo que tienen que hacer es especificar que estos son los platos “más populares”. Cuando esta táctica completamente honesta, pero rara vez utilizada, se probó en varios restaurantes en Beijing, cada plato se volvió entre un 13% y un 20% más popular.

Los dueños de restaurantes no son los únicos que pueden usar la prueba social para influir en las elecciones de alimentos. En lugar de comprometerse con el gasto de editar un gran folleto informativo sobre los beneficios de comer fruta, un colegio siempre puede animar a sus alumnos a comerla declarando, contrariamente a lo que ellos piensan, que la mayoría de sus compañeros sí intentan comer *fruta* para estar sano. Este tipo de información aumentó el consumo de frutas en un 35% entre los estudiantes de secundaria holandeses, aunque, según la costumbre de los adolescentes, afirmaron no tener intención de cambiar su comportamiento.



*: Clientes que compraron este producto

**: También compró

Señalización de prueba social. Los comerciantes en línea no son los únicos que nos dicen qué comprar porque otras personas ya lo han hecho. *Dibujo de Rina Piccolo reproducido con permiso de Rina Piccolo y Cartoonist Group. Todos los derechos reservados.*

Muchos gobiernos dedican importantes recursos a regular, monitorear y sancionar a las empresas que contaminan el aire y el agua. En algunos casos, estos gastos se consideran un despilfarro, ya que algunos infractores ignoran por completo las normas o aceptan pagar multas que les cuestan menos que cumplir con las normas. Pero algunas naciones han diseñado programas rentables que ponen en marcha el motor de prueba social (no contaminante). Comienzan calificando el desempeño ambiental de las empresas contaminantes dentro de una industria y luego hacen públicas las calificaciones para que todas las empresas puedan ver cuál es su posición frente a sus pares. La mejora general ha sido espectacular, en un 30 %, y el progreso casi siempre proviene de los cambios realizados por los (relativamente) grandes contaminadores, que admiten su desempeño deficiente en comparación con sus contemporáneos. [80]

La viabilidad. Junto con valiosos colegas que marcaban el camino, una vez realicé un estudio para averiguar cuál sería el mejor discurso para que las personas conserven energía en sus hogares. Enviamos un mensaje (de cuatro) una vez a la semana durante un mes pidiéndoles que redujeran su consumo de energía. Tres de estos mensajes contenían cada uno una razón citada con frecuencia para abogar por el ahorro de energía: es bueno para el medio ambiente, es un comportamiento socialmente responsable o le ahorrará mucho en su próxima factura de electricidad. La cuarta publicación jugó la carta de la prueba social, indicando (con toda honestidad) que la mayoría de las personas en la comunidad estaban tratando de ahorrar energía. Al final del mes, rastreamos el consumo de energía y descubrimos que el mensaje de prueba social había resultado en un 3,5 % más de ahorro de energía que cualquier otro mensaje. La magnitud de la diferencia sorprendió a casi todos los asociados con el estudio: a mí, a mis colegas investigadores e incluso a una muestra de propietarios. De hecho, pensaron que el mensaje que enfatizaba la prueba social sería menos efectivo.

Cuando hablo con los gerentes de servicios públicos sobre este estudio, a menudo no creen en los hallazgos debido a la creencia arraigada de que el motivador más poderoso para la acción humana es el interés económico personal. Me dicen este tipo de discurso: "Vamos, ¿cómo puedes creer que decirle a la gente que sus vecinos están ahorrando energía es tres veces más efectivo que decirles que pueden reducir considerablemente la factura de la luz? Si bien hay varias respuestas posibles a esta pregunta legítima, casi siempre me ha parecido convincente una. Se trata de la segunda razón, además de la validez, por la que la información de prueba social funciona tan bien: la viabilidad. Si les digo a los propietarios de viviendas que al ahorrar energía también *podrían* ahorrar mucho dinero, eso no significa que podrán hacerlo. Después de todo, *podría* reducir mi próxima factura de electricidad a cero si cortara la energía de mi casa por completo y me encogiera en el suelo en la oscuridad durante un mes. Pero, razonablemente, no lo haría. Una de las grandes fortalezas de la información de prueba social es que elimina la incertidumbre sobre el logro de objetivos. Si la gente se entera de que muchas personas como ellos están ahorrando energía, no hay duda sobre la viabilidad del negocio, que se vuelve realista y, por lo tanto, realizable. [81]

Autoridad

Para la mayoría de las personas, hacer que un mensaje sea persuasivo significa transmitir un contenido preciso: asegurarse de que la comunicación contenga elementos sólidos, razonamiento válido, buenos ejemplos y una relevancia evidente. Si bien esta opinión ("El mensaje es de su *interés* ") es relativamente correcta, algunos estudiosos han argumentado que otros componentes pueden ser igualmente importantes. La más famosa de estas afirmaciones está formulada en el eslogan del teórico de la comunicación Marshall McLuhan: “El mensaje es el *medio* ”, principio según el cual el vector de transmisión de la información es una forma de comunicación en sí misma, que influye en cómo los receptores perciben el mensaje. contenido recibido. Además, los estudiosos de la persuasión han apoyado una tercera afirmación: “El mensaje es el *mensajero* . »

Entre los muchos tipos de mensajeros -positivos, serios, humorísticos, empáticos, modestos, críticos- hay uno que merece especial atención por su profundo impacto en el público: el comunicador de confianza. Cuando un experto legítimo habla sobre un tema, generalmente logra convencer a su audiencia. Así, sucede que la información persuade a otros sólo porque emana de una autoridad. Esto es especialmente cierto cuando el destinatario del mensaje no sabe qué hacer.

Lo demuestran los resultados de un estudio en el que las personas tuvieron que tomar una serie de decisiones económicas difíciles mientras estaban conectadas a un escáner cerebral. Cuando tomaban sus decisiones solos, aumentaba la actividad en las áreas del cerebro encargadas de hacer las evaluaciones. Pero cuando recibieron el consejo de un experto (un destacado economista) para cualquier decisión, no solo siguieron ese consejo, sino que lo hicieron sin pensar en el valor intrínseco de las opciones presentadas. La actividad en las partes del cerebro responsables de la evaluación era entonces cero. De manera reveladora, no todas las regiones del cerebro se vieron afectadas de esta manera. Las partes movilizadas para comprender las intenciones de los demás fueron activadas por los consejos emanados del experto. El mensaje retenido se había convertido en el mensajero.

Lo que este ejemplo revela es que el tipo de autoridad que nos importa no es necesariamente una persona que tiene autoridad -que ocupa una posición jerárquica que le permite requerir el consentimiento de los demás a través del poder legítimo que encarna- sino alguien que es una *autoridad* . y por lo tanto puede provocar el consentimiento gracias a su experiencia, que es reconocida. Además, en esta última categoría se encuentra un tipo de autoridad -autoridad creíble- que es particularmente eficaz. Una autoridad creíble tiene dos cualidades extremadamente persuasivas: experiencia y seriedad. Ya nos hemos ocupado de los efectos de la primera cualidad. Centrémonos en el segundo. [82]

El serio. Si hay una cualidad que realmente queremos ver en aquellos con los que interactuamos, es la seriedad. Y tiene prioridad sobre otros rasgos muy apreciados como el encanto, la inteligencia, la cooperación, la compasión y el equilibrio emocional. En una interacción persuasiva, queremos estar seguros de que nuestro interlocutor presenta la información con total sinceridad e imparcialidad, es decir, que trata de describir la realidad con precisión y no con el fin de servir a sus propios intereses.

A lo largo de los años, he participado en muchísimos programas diseñados para enseñarnos el arte de la influencia. Todos menos uno insistieron en que ser percibido como serio es una forma efectiva de aumentar la influencia y que se necesita tiempo para crear esa impresión. Aunque el primer punto permanece confirmado, un creciente cuerpo de investigación señala que vale la pena señalar una excepción al segundo. Es posible inspirar confianza instantánea empleando una estrategia juiciosa. En lugar de ceder a la tentación de describir inmediatamente todos los aspectos favorables de una oferta o una idea y reservar para el final de la presentación (o incluso ocultar) las desventajas, un orador que menciona al principio de su intervención un punto débil se percibe de inmediato. como más honesto. Esta forma de proceder tiene una ventaja. Una vez que tu sinceridad esté bien establecida, cuando llegue el momento de desarrollar los puntos fuertes de tu argumento, es más probable que tus interlocutores te crean. Después de todo, estos puntos fuertes fueron presentados por una persona de confianza, cuya honestidad fue probada (de manera persuasiva) por su voluntad de no pasar por alto los aspectos negativos.

La efectividad de este enfoque ha sido descrita 1. en un contexto legal: durante un juicio, el abogado que admite una debilidad ante el abogado contrario se considera más creíble y gana con más frecuencia; 2. en campañas políticas: un candidato que comienza hablando bien de su oponente es considerado serio y gana intenciones de voto; y 3. en los mensajes publicitarios: las marcas que admiten un punto débil de su producto antes de destacar sus puntos fuertes suelen ver aumentar considerablemente sus ventas. Esta táctica puede ser particularmente exitosa cuando la audiencia ya es consciente del punto débil. Por lo tanto, cuando un hablante lo menciona, el daño sigue siendo limitado, porque no es información nueva, la única información nueva es que el hablante es honesto. Otra mejora ocurre cuando el hablante usa una palabra de transición, como *sin embargo* , *pero* o *sin embargo* , que desvía la atención del oyente del punto débil y la dirige hacia un punto fuerte que lo equilibra todo. Un candidato a un puesto puede decir así: “No tengo experiencia en este campo, *pero* aprendo muy rápido. Un representante de ventas de TI podría decir: “Nuestros costos de instalación no son los más bajos. *Sin embargo* , recuperará rápidamente sus fondos gracias a nuestra eficiencia superior. »

Isabel I de Inglaterra empleó estas dos tácticas para aumentar el impacto de los dos discursos más famosos de su reinado. La primera fue en Tilbury, en 1588. Dirigiéndose a sus tropas reunidas para repeler una invasión española por mar, disipó la preocupación de los soldados que temían que como mujer no pudiera resistir la amargura de la batalla: "Sé que ¡Tengo el cuerpo de una mujer débil, *pero* tengo el corazón de un rey, y de un rey de Inglaterra, además! Se dice que después de esta declaración los vítores fueron tan fuertes y duraron tanto que los oficiales tuvieron que cabalgar entre las filas para ordenar a los soldados que se mantuvieran unidos para que la reina pudiera continuar.

Trece años después, tal vez recordando el éxito de este recurso retórico, lo utilizó nuevamente para sus comentarios finales a los parlamentarios, muchos de los cuales desconfiaban de ella. Hacia el final de su discurso, dijo: "Muchos príncipes más sabios y poderosos pueden haber tomado su lugar en este trono, *sin embargo* , nunca has tenido y nunca tendrás a alguien que te ame más que a mí. . Según el historiador británico Richard Cavendish, los miembros de la audiencia abandonaron la sala "transfigurados, la mayoría llorando" y se refirieron al discurso de la Reina como el "Discurso Dorado", un nombre que se ha quedado.

Tenga en cuenta que las palabras de enlace de Elizabeth " *pero"* y " *sin embargo"* dirigieron a los oyentes de las debilidades percibidas a las fortalezas compensatorias. Reconociendo que su líder tenía el corazón de un rey, las tropas se armaron con la confianza que les faltaba, y necesitaban, antes de la batalla. Asimismo, el amor incondicional de la Reina por sus súbditos desarmó incluso a sus más feroces oponentes en el Parlamento. Esta característica de las pretensiones persuasivas de la reina corresponde a los resultados de la investigación científica. Esto demuestra que la táctica de anteponer la debilidad a la fortaleza es mucho más eficaz cuando esta última no se limita a añadir un elemento positivo a la lista de pros y contras, sino que cuestiona la relevancia del sentimiento de debilidad. Por ejemplo, en Tilbury, Elizabeth no buscó envalentonar a sus soldados diciéndoles "nunca tendrán a nadie que los ame más que a mí", porque sus luchadores necesitaban un líder valiente y no débil. Entendió que, para lograr el máximo efecto, la debilidad mostrada primero no solo debe garantizar la seriedad de las afirmaciones por venir, sino también ser mitigada por ellas. Ce « corps de femme faible » est alors devenu sans importance, dans l'esprit de ses hommes, pour le chef de guerre qu'elle était, car il renfermait « le cœur d'un roi, et d'un roi d'Angleterre , además ! » [83]

La rareza

Cuanto menos podamos tenerlo, más lo desearemos. Así, cuando se restringe el acceso a un producto, los consumidores se vuelven locos. Cuando la cadena de panaderías Crumbs anunció en 2014 que todas sus tiendas cerrarían, el precio de sus cupcakes insignia, que cuestan alrededor de $4 cada uno, se disparó en línea a $250. Este efecto no es solo para cupcakes. La mañana en que salió a la venta el último iPhone, mi canal de noticias local envió a un reportero a entrevistar a las personas que habían estado pasando el rato toda la noche para asegurarse de que pudieran comprar uno. Una joven, que ocupaba el puesto vigésimo tercero en la fila, reveló algo que confirma este fenómeno, pero que aún me asombra. Inicialmente, ella era la vigésimo quinta en la fila. Luego entabló una conversación durante la noche con el número veintitrés, una mujer que había mirado con admiración su bolso de Louis Vuitton. La joven aprovechó la oportunidad y ofreció: “Mi bolso contra tu lugar en la fila. » Al final del relato de esta joven muy complacida consigo misma, la periodista, legítimamente sorprendida, tartamudea: « Pero… ¿por qué? y obtuve una respuesta reveladora. El nuevo número veintitrés respondió: "Porque escuché que esta tienda no tenía muchas existencias y no quería arriesgarme a irme sin mi iPhone". »

Aunque el hecho de que la escasez provoque deseo puede explicarse de varias maneras, nuestra aversión a la pérdida de algo de valor sigue siendo un factor clave. Después de todo, la pérdida es la última forma de escasez, lo que hace que el objeto o la oportunidad sean inaccesibles. En una conferencia de servicios financieros, escuché al director ejecutivo de una importante firma de corretaje enfatizar la fuerza motivadora de la pérdida al desarrollar la lección que enseñó su mentor: "Si despiertas a un cliente multimillonario a las 5 a. m. de la mañana para decirle: " Si te mudas ahora, ganarás $20,000", te gritará y te colgará. Pero si le dices: "Si no te mudas ahora, perderás $20,000", te lo agradecerá. »

Pero la rareza de un artículo hace más que aumentar la posibilidad de pérdida. También aumenta el valor percibido de ese objeto. Cuando los fabricantes de automóviles limitan la producción de un nuevo modelo, su valor aumenta en la mente de los compradores potenciales. Otras restricciones en otros contextos producen resultados similares. Dentro de una gran cadena de supermercados, las promociones con límite de compra (“Solo *x* por cliente”) más que duplicaron las ventas de siete productos, en comparación con las promociones para los mismos productos sin límite de compra. Estudios adicionales han demostrado por qué. En la mente de los consumidores, restringir el acceso aumentaba el valor del producto en oferta. [84]

La coherencia

Normalmente, queremos ser (y ser vistos) personas plenamente coherentes con los compromisos que ya hemos hecho, es decir, las declaraciones hechas, las posiciones tomadas y las acciones tomadas. Por tanto, los hablantes, haciéndonos dar un paso persuasivo, por pequeño que sea, en la dirección de una determinada idea o entidad, conseguirán fortalecer nuestra voluntad de dar un paso mayor si nos lo piden. Es el deseo de coherencia lo que permitirá esto. Esta considerable atracción por la auto-armonía se utiliza en todo tipo de situaciones.

Los psicólogos nos advierten de los conflictos que genera la infidelidad sexual en las relaciones de pareja, que muchas veces son fuente de ira, sufrimiento y acaban en ruptura. Afortunadamente, identificaron una actividad persuasiva que puede evitar que ocurra esta secuencia tóxica: la oración, de un tipo particular. Si una pareja acepta orar *por el bienestar de los demás todos los días* durante el tiempo suficiente, será menos probable que engañen al otro durante este tiempo. Después de todo, tal comportamiento no sería coherente con el compromiso asumido diariamente de cuidar el bienestar del otro.

A los influencers a menudo les ha resultado muy útil buscar la coherencia humana con sus palabras y acciones (presuasivas). Las compañías de seguros de automóviles pueden reducir los "errores" de informar el millaje de los vehículos de sus miembros poniendo una declaración al principio (no al final) de la promesa de un informe preciso y honesto. Los partidos políticos pueden aumentar la probabilidad de que sus simpatizantes voten en las próximas elecciones tomando las medidas necesarias para alentarlos a participar en las elecciones anteriores. Las marcas pueden asegurar la lealtad del cliente haciendo que el boca a boca funcione. Las organizaciones tienen la capacidad de aumentar la probabilidad de que alguien asista a una reunión o evento al dejar de decir al final de una llamada telefónica: “Lo vamos a incluir en la lista de asistentes. Gracias ! sino "Te vamos a poner en la lista de asistentes, ¿de acuerdo?" [*Pausa para confirmación*] Gracias. En una campaña, una organización de donantes de sangre que realizó este ligero cambio aumentó la participación de donantes en la lista del 70 % al 82,4 %. [85]

A veces, los influencers pueden aprovechar el poder del principio de consistencia sin buscar ningún nuevo compromiso. En algunos casos, basta con recordar a otros el compromiso ya asumido, si este último está en línea con los objetivos de la persona que desea ejercer su influencia. Prenez le cas de l'équipe de juristes qui a défendu, en 2013, l'égalité face au mariage, lors d'une campagne de relations publiques de plusieurs mois qui ciblait principalement *un homme* , Anthony Kennedy, juge assesseur de la Cour suprême des Estados Unidos. (La opinión pública ya se había inclinado a favor del matrimonio entre personas del mismo sexo). A pesar del eco nacional de la operación

ante las audiencias de la Corte Suprema, la campaña estaba desesperada por influir en Kennedy por dos razones.

Primero, fue ampliamente considerado como la persona cuya voz fue decisiva en los dos casos ante la Corte. Entonces, a menudo se mostró a sí mismo esperando y viendo en cuestiones ideológicas. Por un lado, era un tradicionalista, creyendo que la ley no debe interpretarse de una manera que la quite de su esencia. Por otro lado, veía la ley como un órgano vivo, con un significado que evolucionaba con el tiempo. Esta posición a horcajadas convirtió a Kennedy en el candidato ideal para un enfoque destinado, no a modificar una de sus opiniones, sino a *vincular solo una de sus dos opiniones* con el tema de la igualdad en el matrimonio. La campaña mediática ofreció precisamente este tipo de enfoque al emplear un conjunto de conceptos, e incluso expresiones, que Kennedy había utilizado antes en la Corte: "dignidad humana", "libertad individual" y "libertades/derechos personales". Como resultado, dondequiera que Kennedy fuera en las semanas y meses previos a las audiencias orales en estos casos, era probable que escuchara, cubiertos por los medios, temas relacionados con tres de sus opiniones cuidadosamente seleccionadas. El objetivo era que él sintiera que sus anteriores posiciones legales relevantes coincidían con la tesis a favor del matrimonio entre personas del mismo sexo.

La intención se hizo aún más explícita después del inicio de las audiencias. Los abogados han desarrollado continuamente sus argumentos ante la Corte utilizando el lenguaje y los temas propios de Kennedy. ¿Esta táctica contribuyó al arbitraje, hasta cinco votos contra cuatro, a favor de la igualdad ante el matrimonio? Es difícil estar seguro, pero los juristas lo creen así y se refieren a la evidencia que lo confirma: en sus posiciones escritas, Kennedy se basó en gran medida en las nociones de dignidad, libertad y derechos, nociones que habían tratado de enfocar en su pensamiento. antes y durante las audiencias. Esto tal vez habla de la durabilidad de los compromisos obtenidos correctamente, ya que en otro caso de matrimonio igualitario decidido dos años después, estos mismos tres conceptos volvieron a ocupar un lugar destacado en la opinión de la mayoría del Asesor Juez Kennedy. [86]

¿Qué más se puede decir sobre los principios universales de influencia?

Después de presentar los seis principios de la influencia social a una audiencia corporativa, no es raro que me hagan las siguientes dos preguntas. El primero se relaciona con el momento adecuado para aplicar estos principios: “¿Son etapas muy específicas de la relación comercial más adecuadas para la aplicación de ciertos principios? Gracias a mi colega, el Dr. Gregory Neidert, puedo responder "sí". Además tengo una explicación que proviene del *modelo de las principales motivaciones de la influencia social* , desarrollado por el Dr. Neidert. Por supuesto, cualquier persona nueva

en el arte de influir quiere cambiar a los demás, pero según este modelo, es la etapa de la relación con ellos la que determina los principios de influencia que se utilizarán. .

En la primera etapa, el objetivo principal es cultivar *una asociación positiva* , en la que las personas apoyan más un mensaje si tienen una buena opinión del mensajero. Dos principios de influencia, la reciprocidad y la simpatía, parecen especialmente adecuados para esta tarea. Comenzar por dar (de una manera significativa, inesperada y personalizada), enfatizar los puntos en común reales y recompensar al otro con cumplidos sinceros crea una relación mutua que facilitará futuros intercambios.

En la segunda etapa, se convierte en una prioridad *reducir la incertidumbre* . Una relación positiva con un comunicador no garantiza el éxito en la persuasión. Antes de estar listas para cambiar, las personas quieren sentir que la decisión asociada es la correcta. En estas condiciones, los principios de prueba social y autoridad son los más apropiados. Demostrar que los compañeros o expertos consideran apropiada una elección aumenta en gran medida la confianza en esa elección. Pero incluso con el establecimiento de una asociación positiva y la reducción de la incertidumbre, todavía queda un paso por dar.

En esta tercera etapa, el objetivo principal es planificar una *acción motivadora* . Un gran amigo me puede proporcionar suficiente evidencia de que los expertos recomiendan la actividad física diaria (y casi todos mis compañeros creen que es algo bueno), pero eso puede no ser suficiente para comenzar. Este amigo haría bien en incluir en su mensaje los principios de consistencia y escasez recordándome lo que he dicho públicamente en el pasado sobre la importancia que le doy a mi salud y todos los placeres a los que debería renunciar si se deteriorara. Este es el mensaje que probablemente me convenza de levantarme por la mañana para ir al gimnasio.

La segunda pregunta que a menudo me hacen sobre estos principios de influencia social es: "¿Ha identificado alguno nuevo?" Hasta hace poco respondí negativamente. Pero ahora estoy convencido de que hay un séptimo principio universal en el que no había pensado, no que algún nuevo fenómeno cultural o avance tecnológico me hiciera consciente de ello; simplemente estaba enterrado en mis datos. Te explicaré enseguida qué es y cómo lo identifiqué.

capítulo 11: unidad 1 – estar juntos

Describí durante años en un curso universitario un estudio que mostraba que si enviabas postales desde tu lugar de vacaciones a completos extraños, recibías una asombrosa cantidad de postales de esas personas. . En clase, atribuí este fenómeno al principio de reciprocidad, que impulsa a las personas a devolver algo cuando han recibido algo, aunque sea, aparentemente, en circunstancias bastante curiosas. Me gustó confiar en este estudio, porque ilustró todo el poder de este principio e hizo reír a mis alumnos, lo que mejoró la calificación de mi curso.

Después de una de estas clases, una alumna mayor (que había regresado a la escuela después de formar una familia) vino a agradecerme por resolver un misterio que reinaba en su casa desde hacía diez años. Me dijo que hace diez años su familia había recibido una tarjeta de felicitación de los Harrison, que vivían en Santa Bárbara, California. Pero ni ella ni su esposo recordaban haber conocido a estos Harrison. Estaba segura de que había sido un error y que los Harrison tenían la dirección equivocada en el sobre. Y, sin embargo, su familia *había* recibido una tarjeta de ellos. Así, fiel al principio de reciprocidad, les envió uno a uno. "Llevamos diez años intercambiando votos con esta gente, me confesó, y *todavía no sé* quiénes son. Pero, al menos ahora sé por qué les envié esa primera tarjeta. »

Varios meses después, vino a mi oficina diciendo que quería mantenerme informado sobre los últimos desarrollos de esta historia. Su hijo menor, Skip, estaba a punto de ingresar a la Universidad de California, Santa Bárbara. Pero, debido a la construcción, su habitación universitaria no estaba lista y tuvo que buscar un lugar para dormir durante unos días hasta que se solucionó el problema. Aunque la universidad le ofreció alojamiento temporal en un motel, la idea disgustó a su madre. Así que se preguntó: "¿A quién conocemos en Santa Bárbara?" ¡Los Harrison! Así que los llamó y se sintió aliviada al saber que estarían felices de recibir a Skip. Salió de mi oficina diciendo que estaba más sorprendida que nunca por la influencia del principio de reciprocidad en el comportamiento humano, el suyo y el de los Harrison en este caso específico.

Personalmente, estaba menos convencido. Definitivamente pude ver que la decisión inicial de mi estudiante de enviar una tarjeta cumplía con la obligación de corresponder. Pero la decisión de los Harrison de aceptar a Skip no tuvo nada que ver con esa obligación. Los Harrison no le debían absolutamente nada a la otra familia. Había habido un intercambio formal de tarjetas de felicitación. Por lo tanto, en términos de obligaciones, las dos familias eran iguales. Después de reflexionar, se me ocurrió que la regla de reciprocidad ciertamente había desencadenado el proceso, pero fue la relación de una década entre las dos familias lo que llevó a los Harrison a abrirle la puerta a un joven de 18 años que nunca habían conocido. Esta realización me hizo apreciar el poder independiente de las conexiones sociales para obtener el consentimiento, además de los otros seis principios de influencia. Las relaciones no solo aumentan la voluntad de servir, sino que también la crean.

Este ejemplo proporciona una lección. Nuestra capacidad para cambiar a los demás a menudo depende de las relaciones personales, que crean un contexto de persuasión favorable al consentimiento. Por lo tanto, es un mal compromiso, para la influencia social, permitir que las actuales fuerzas de separación -el distanciamiento vinculado a los cambios sociales, el aislamiento debido a las tecnologías modernas- destruyan en

nuestros intercambios el sentimiento compartido de una conexión humana. . La *relación* desaparece como tal, en favor de encuentros sin futuro. [87]

unidad

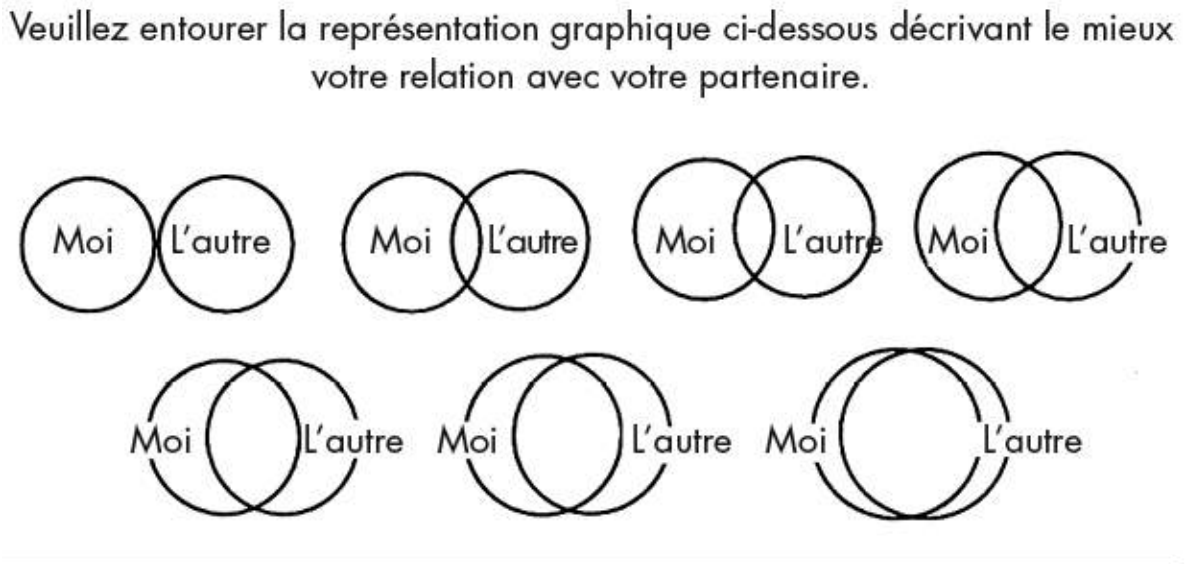
¿Qué tipo de relaciones existentes o sentidas optimizan el trato favorable de los demás seres humanos? La respuesta requiere una distinción sutil pero crucial. Las relaciones que animan a las personas a preferir a otros no son aquellas que te permiten decir: “Ay, esta persona es como nosotros”, sino aquellas que te hacen pensar, “Ay, esta persona es uno de nosotros ” . Por ejemplo, es muy posible que tenga muchos más gustos y preferencias en común con un compañero de trabajo que con mi hermano o mi hermana, pero la cuestión de cuál de los dos es parte mía y quién simplemente *es* como *yo* no no se plantea, por tanto, tampoco la cuestión de saber a quién acudiré en auxilio si lo necesita. La noción de *unidad* no atañe únicamente a las semejanzas (aunque éstas también pueden jugar un papel, pero en menor medida, gracias al principio de simpatía). Se trata de compartir la identidad. Estas son las categorías que las personas usan para definirse a sí mismas y a su grupo, como raza, etnia, nacionalidad y familia, así como afiliaciones políticas y religiosas. Estas categorías tienen una característica clave: sus miembros tienden a ser uno, a sentirse en fusión con los demás.



¿Harrison, Chatterton? Los apellidos cambian, pero las circunstancias que dieron origen a las relaciones humanas siguen siendo las mismas. *Ilustraciones cortesía de Brian Crane, personal editorial del Washington Post y caricaturista G.*

Estas superposiciones entre identidades propias y otras dentro de grupos unidos son diversas e impresionantes. Los individuos muchas veces no distinguen bien entre ellos y los miembros del grupo: les atribuyen en exceso sus características, no recuerdan las características personales, propias o de los miembros del grupo, evaluadas por el pasado, y les lleva mucho más tiempo para identificar las características que diferencian a los miembros del grupo de ellos mismos, todo lo cual ilustra una confusión entre uno mismo y el otro. Los neurocientíficos han ofrecido una explicación a esta confusión: las representaciones mentales de los conceptos de *uno mismo* y *de los familiares* se realizan a través de los mismos circuitos cerebrales. La activación de uno de los dos conceptos puede conducir a una *excitación neuronal cruzada* del otro concepto y, por lo tanto, crear una vaguedad en términos de identidad. [88]

Mucho antes de la existencia de datos neurocientíficos, los científicos sociales ya estaban midiendo las nociones superpuestas de uno mismo-otro y buscando su origen. Así descubrieron que dos categorías de factores dan lugar al sentimiento de pertenencia a un grupo: aquellos que involucran formas particulares de ser y actuar juntos. Cada uno de ellos merece desarrollo. El primero se explora en este capítulo.



Círculos y yoes superpuestos. Desde su publicación en 1992, los científicos han utilizado la Inclusión del Otro en la Escala del Yo para comprobar qué factores promueven el sentimiento de ser "uno" con otra persona. *Cortesía de Arthur Aron y la Asociación Americana de Psicología*

Estar juntos

Parentesco

Desde un punto de vista genético, ser parte de una misma familia, ser del mismo linaje, es la forma última de unidad entre uno mismo y el otro. De hecho, en biología evolutiva, el concepto muy difundido de “aptitud inclusiva” socava la distinción entre uno mismo y los familiares, al afirmar que los individuos no intentan asegurar su propia supervivencia sino la de las copias de sus genes. Fundamentalmente, el *yo* por sí mismo puede estar fuera del cuerpo de la persona y en la piel de otro individuo que posee una cantidad considerable del mismo material genético. Es por eso que las personas están dispuestas a ayudar a los familiares (genéticos), especialmente con decisiones de supervivencia, como donar un riñón en Estados Unidos, salvar a alguien que se encuentra en un edificio en llamas en Japón o intervenir con un machete en la selva de Venezuela. La investigación de imágenes cerebrales ha identificado una causa directa: los humanos sienten una estimulación inusualmente alta en los centros de recompensa en su cerebro después de ayudar a un miembro de la familia. Es como si, al hacerlo, se estuviera ayudando a sí mismo. ¡Y eso va incluso para los adolescentes!

Desde un punto de vista evolutivo, es necesario favorecer cualquier ventaja, incluso modesta, otorgada a un miembro de su familia. Encontrará confirmación de esto en la técnica de influencia más efectiva que he usado en mi carrera profesional. Un día quise comparar las actitudes de los alumnos con las de sus padres en diferentes áreas. Esto implicó que los dos grupos cumplimentaran el mismo cuestionario, que es particularmente largo. Lograr que un grupo de estudiantes realizara esta tarea no fue difícil. Lo hice un ejercicio en un curso de psicología que enseñé. Sin embargo, el problema era enviar este cuestionario a sus padres, ya que no podía pagarles y sabía que la tasa de participación de adultos en este tipo de encuestas es pésima, a menudo por debajo del 20 %. Un colega me sugirió que apostara por el parentesco ofreciendo un punto extra en el próximo trabajo (hubo varios en este curso) a cada estudiante cuyos padres accedieran a completar el cuestionario.

El efecto fue impresionante. Todos mis estudiantes, 163, enviaron la encuesta a un padre, y 159 de ellos (97%) me devolvieron la encuesta completa en una semana. Por un punto, por una tarea, en un curso, en un semestre, para uno de sus hijos. Como investigador de influencia, nunca había visto esto. Sin embargo, basándome en experiencias posteriores, ahora estoy convencido de que podría haber hecho una cosa para obtener resultados aún mejores: pedir a mis alumnos que enviaran un cuestionario a uno de sus abuelos. Creo que, de los 163 estudiantes, habría recibido 162 cuestionarios en una semana. El cuestionario perdido probablemente se debió a la hospitalización de un abuelo que sufrió un paro cardíaco mientras corría para llegar a la oficina de correos.

Pero, ¿cómo podrían las personas sin una conexión genética particular con nosotros usar el poder del parentesco para ganarnos nuestra buena voluntad? Una posibilidad es usar el lenguaje y las imágenes de manera presuasiva para que el concepto de parentesco venga a la mente. Por ejemplo, los colectivos que crean un sentido de pertenencia entre sus miembros emplean imágenes y etiquetas familiares —hermanos , *hermandad, hermanas, ancestros, herencia— que* aumentan la disposición a sacrificar los propios intereses por el bienestar del grupo. Dado que los seres humanos se caracterizan por el pensamiento simbólico, un equipo internacional de investigadores descubrió que estas "familias ficticias" provocaban el autosacrificio como clanes muy unidos. En dos estudios, recordar a los españoles la naturaleza casi familiar de sus lazos generó un sentido de 'fusión' con sus compatriotas, fortaleciendo inmediata y dramáticamente su voluntad de luchar y morir por España. [89]

Ahora hagamos una pregunta similar sobre alguien fuera de nuestros distritos electorales. ¿Podría un hablante sin vínculo genético utilizar la noción de parentesco para obtener el consentimiento? Cuando hablo en conferencias de instituciones financieras, a veces hago la siguiente pregunta: "¿Quién crees que es el mayor inversor financiero de nuestro tiempo?" La respuesta unánime es siempre “Warren Buffet”. El Sr. Buffet, en estrecha colaboración con su socio, Charlie Munger, ha permitido que Berkshire Hathaway Inc., una sociedad de cartera que invierte en otras empresas, logre un valor excepcional para sus accionistas desde que tomó las riendas en 1965.

Hace varios años recibí como regalo una acción de Berkshire Hathaway. Este regalo sigue dando sus frutos, y no solo económicamente. Me permitió observar los métodos de MM. Buffet y Munger sobre inversión estratégica, de la que sé poco, y comunicación estratégica, que conozco mejor. Centrándome en el área que domino, puedo decir que me impresionaron las habilidades vistas en acción. Paradójicamente, el éxito financiero de Berkshire Hathaway ha sido tal que ha surgido un problema de comunicación: ¿cómo pueden los accionistas actuales y potenciales tener confianza en la capacidad de la empresa para mantener tal éxito en el futuro? Sin esta confianza, los accionistas podrían verse tentados a vender sus acciones y los posibles compradores a invertir en otros lugares.

No se equivoque, gracias a un gran modelo de negocios y varias fortalezas sobresalientes, Berkshire Hathaway tiene un caso sólido para la evolución de sus acciones. Pero tener argumentos no es lo mismo que hacerlos atractivos, algo que Buffet nunca olvida hacer en los informes anuales de la empresa. Por ejemplo, para establecer credibilidad muy rápidamente (generalmente en la primera o segunda página), describe un error que cometió o un problema que la empresa encontró en el año anterior y examina el impacto en los resultados futuros. En lugar de enterrar, minimizar o enmascarar las dificultades, lo que parece, por desgracia, un lugar común

en otros informes anuales, Buffet demuestra que primero es plenamente consciente de los problemas que enfrenta su empresa y luego está completamente listo para revelarlos. Entonces surge una ventaja para él: cuando describe los impresionantes activos de Berkshire Hathaway, se sospecha que los lectores lo creerán mucho más que antes. Después de todo, provienen de una fuente completamente creíble.

Esta práctica no es la única arma de persuasión del Sr. Buffet. En febrero de 2015, parecía necesario ejercer mayor influencia, porque había llegado el momento, en una carta dirigida a los accionistas y conmemorativa del cincuentenario, de resumir los resultados de la compañía en el último período y anunciar que Berkshire Hathaway mantendría toda su vitalidad en los próximos años. Una característica implícita de esta conmemoración de medio siglo era un motivo de preocupación que existía desde hacía algún tiempo, pero que había sido reforzado por un comentario hecho en línea: después de medio siglo de estar en la empresa, Buffet y Munger eran claramente viejos, y si cualquiera de ellos se retirara de la dirección de la empresa, las perspectivas de futuro de la empresa y el precio de las acciones podrían caer en picado. Recuerdo haber estado preocupado al leer este comentario. ¿Se mantendrían mis acciones, cuyo valor se había más que cuadruplicado bajo el liderazgo de Buffet-Munger, si uno de ellos renunciara debido a su edad? ¿Era hora de vender y cosechar mi extraordinaria ganancia antes de que se evaporara?

En su carta, Buffet abordó el tema sin rodeos, específicamente en la sección titulada “Los próximos 50 años en Berkshire”. Describió las consecuencias positivas a largo plazo del modelo probado de Berkshire Hathaway, el baluarte casi sin precedentes de sus activos financieros y el nombramiento ya efectivo de la "persona adecuada" para dirigir la compañía cuando llegue el momento. Pero el elemento más revelador, para mí que soy un especialista en persuasión familiarizado con las técnicas de la pre-suasión, residía en las primeras palabras pronunciadas por Mr. Buffet al comienzo de este imprescindible apartado. Reafirmó su seriedad de una manera muy característica, evocando primero una debilidad potencial: “Pasemos ahora al futuro. Tenga en cuenta que si hace cincuenta años hubiera intentado sondear el futuro, algunas de mis predicciones habrían estado fuera de lugar. Entonces hizo lo que nunca le había visto ni oído hacer en un discurso público. Y agregó: “Dicho esto, les diré lo que le diría a mi familia si me preguntaran sobre el futuro de Berkshire. »

Continuó con un argumento cuidadosamente construido para dar razones para creer en la buena salud económica de Berkshire Hathaway en el futuro: el modelo de negocios probado, la solidez de los activos financieros, la elección cuidadosa del futuro CEO. A pesar de lo persuasivos que pudieran ser sus argumentos, el Sr. Buffet había actuado de una manera persuasiva para que yo los encontrara aún más persuasivos: había afirmado que iba a hablarme sobre estos argumentos como lo haría con un miembro

de su familia. Debido a todo lo que sabía sobre este hombre, creí su declaración. Como resultado, desde ese día, nunca he considerado seriamente vender mis acciones de Berkshire Hathaway. Hay una escena memorable en la película *Jerry Maguire* en la que el papel principal, interpretado por Tom Cruise, irrumpe en una habitación, saluda a las personas que se encuentran en ella (incluida su ex esposa, Dorothy) y se lanza en un largo monólogo enumerando todas las razones por las que ella debe seguir siendo su esposa. Cuando está a la mitad de la lista, Dorothy levanta la vista e interrumpe su monólogo con esta famosa línea: "Me tuviste en tus buenas noches". En su carta, el Sr. Buffet me tenía en la palabra " *familia"* .

Aunque su carta de cumpleaños comienza en la página 24 del informe, puede reflejar el hecho de que el Sr. Buffet conoce el valor de la persuasión, ya que en la parte superior de la primera página aconseja a los accionistas que comiencen leyendo la carta marco. El Sr. Munger también escribió uno para el quincuagésimo aniversario, publicado en la versión completa del informe. Si bien no relacionó sus declaraciones con el contexto familiar, antes de vaticinar el mantenimiento de los resultados anormalmente excelentes de la empresa, adoptó la técnica de reforzar su credibilidad describiendo ciertos errores cometidos por la gerencia en el pasado. Hablaré más sobre la ética de la persuasión en el capítulo 13. Pero, por el momento, digo que no considero en absoluto el uso de este método por parte del Sr. Munger (o el Sr. Buffet) como una forma de engaño, sino más bien como una ilustración de cómo los comunicadores verdaderamente confiables pueden ser lo suficientemente inteligentes (extremadamente inteligentes, en el caso de estos caballeros) para reconocer el valor de ganarse la confianza esencial a través de declaraciones precisas y persuasivas.

***

Es particularmente instructivo que, en medio de la avalancha de reacciones positivas a su carta del quincuagésimo aniversario (con declaraciones como "Warren Buffet escribió la mejor carta anual de su carrera" y "Tendrías que ser estúpido para no invertir en acciones de Berkshire Hathaway "), nadie notó el entorno familiar en el que Buffet había colocado tan brillantemente sus argumentos. No diría que me sorprendió que pasara desapercibido. En el universo fáctico y rígido de las inversiones financieras, la opción predeterminada es centrarse en el mérito del mensaje. Y, por supuesto, es cierto que el *mérito* (de los argumentos) puede resultar ser el mensaje. Pero, al mismo tiempo, otros aspectos de la comunicación efectiva pueden convertirse en el mensaje esencial. Aprendimos de Marshall McLuhan que el *medio* es el mensaje; gracias al principio de la prueba social, que la *multitud* puede ser el mensaje; gracias al principio de autoridad, que el *mensajero* puede ser el mensaje; y ahora, gracias a la noción de unidad, que la *fusión* (del yo y el otro) puede ser el mensaje. Por lo tanto, vale la pena investigar qué

otras características de una situación, además del parentesco directo, se prestan a la percepción de fusión de identidades.

Cabe señalar, sin embargo, que un gran número de estas características se refieren a signos reforzados de parentesco. Por supuesto, nadie puede mirar dentro de otra persona para determinar el porcentaje de genes comunes. Por eso, siendo evolutivamente cauteloso, uno debe confiar en ciertos aspectos del otro que son tanto detectables como asociados con la superposición genética, siendo los más obvios las similitudes físicas y personales. Dentro de las familias, las personas son más útiles para los seres queridos a los que se parecen. Fuera de la unidad familiar, usan semejanzas faciales para juzgar (con bastante precisión) su grado de parentesco con extraños. Sin embargo, puede haber un incentivo para mostrar un favoritismo inapropiado. A la vista de retratos fotográficos retocados, algunos llegan a confiar en una persona que se parece más a ellos. Si esta cara similar es la de un candidato político, entonces es más probable que voten por él o ella. [90]

el lugar

Hay otro signo generalmente confiable de similitud genética. No es un parecido físico, sino una proximidad física. Es la sensación de venir del mismo lugar que el otro. Su influencia en el comportamiento humano puede ser sorprendente. Para describir este impacto, nada mejor que desentrañar algunos de los misterios de la conducta humana que surgieron durante uno de los períodos más conmovedores de nuestra historia: el Holocausto. Comencemos con el marco físico más modesto antes de pasar a formas más grandes.

El hogar. Los humanos, al igual que los animales, se comportan, durante su infancia, con los seres presentes en su hogar como si fueran miembros de su familia. Aunque este índice de parentesco a veces puede ser engañoso, normalmente es correcto, ya que las personas que viven en la casa son generalmente miembros de la familia. Además, cuanto más dura la convivencia, mayor es el apego familiar y mayor la voluntad de sacrificarse por el otro. Pero un factor asociado lleva a las mismas consecuencias sin necesidad de pasar mucho tiempo juntos. Cuando un individuo ve a sus padres satisfaciendo las necesidades de otra persona en el hogar, la considera un poco como parte de la familia y está más dispuesto a ser generoso con ella. Este fenómeno tiene un resultado fascinante: los niños que ven a sus padres abrir la puerta de sus hogares a todo tipo de personas tienen más probabilidades de ayudar a extraños cuando sean adultos. A sus ojos, este sentimiento colectivo va más allá del círculo de la familia inmediata o extendida y afecta a la especie humana en su conjunto.

***

¿Cómo puede este principio ayudar a resolver un gran misterio del Holocausto? La historia ha recordado los nombres de los más famosos y brillantes altruistas de la época: Raoul Wallenberg, ese valiente sueco que perdió la vida luchando incansablemente por salvar a otros, y el industrial alemán Oskar Schindler, cuya "lista" salvó a 1.100 judíos. Sin embargo, lo que quizás sea el gesto altruista más efectivo de la era del Holocausto ha pasado relativamente desapercibido.

La historia comenzó en la madrugada de un día de verano de 1940 cuando doscientos judíos polacos se reunieron frente al Consulado de Japón en Lituania para pedir ayuda para escapar del rápido avance nazi en Europa del Este. El hecho de que decidieran acercarse a las autoridades japonesas es en sí mismo un misterio. En ese momento, los gobiernos de la Alemania nazi y el Japón imperial disfrutaban de estrechos vínculos y compartían intereses comunes. De hecho, solo unos meses después, en septiembre de 1940, Japón, Alemania e Italia firmaron oficialmente el pacto tripartito, convirtiéndose así los tres países en aliados. ¿Por qué estos judíos, odiados por el Tercer Reich, se pusieron a merced de uno de los socios internacionales de Adolf Hitler? ¿Qué ayuda podían esperar de Japón?

Antes de desarrollar estrechos lazos estratégicos con la Alemania nazi a fines de la década de 1930, Japón facilitó el acceso a su territorio a los judíos desplazados para beneficiarse de los recursos financieros y la buena voluntad política que la comunidad judía internacional podía ofrecer a cambio. Como este plan recibió un fuerte apoyo en algunos círculos japoneses, el gobierno nunca revirtió por completo la política de otorgar visas a los judíos europeos. Paradójicamente, en los años previos a la guerra, dado que la mayoría de los países (incluido Estados Unidos) negaban la entrada a las desesperadas víctimas de la Solución Final de Hitler, fue Japón -aliado de Hitler- quien les ofreció refugio en Shanghái, en el territorio judío controlado por los japoneses. asentamiento, y en Kobe, Japón.

En juillet 1940, lorsque ces deux cents Juifs se massèrent devant les portes du consulat du Japon en Lituanie, ils savaient que l'homme derrière ces grilles était en mesure de leur offrir leur meilleure chance, et peut-être la dernière, d'être en seguridad. Su nombre era Chiune Sugihara. Era, según todas las apariencias, su inesperado salvador. Diplomático en mitad de su carrera, Sugihara se había convertido en Cónsul General de Japón en Lituania después de dieciséis años de servicio leal en varios puestos. Sus buenas referencias habían facilitado su ascenso dentro del cuerpo diplomático: era hijo de un miembro del gobierno y de una familia de samuráis. Se había fijado grandes objetivos profesionales, dominar bien el ruso con la esperanza de convertirse algún día en embajador de Japón en Moscú. Al igual que su homólogo más conocido, Oskar Schindler, al Sr. Sugihara le encantaban los juegos, la música y las fiestas. A primera vista, no había indicios de que este diplomático adinerado y

hedonista fuera a arriesgar su carrera, su reputación y su futuro tratando de salvar a extraños que lo habían despertado temprano una mañana. Y, sin embargo, lo hizo, sabiendo muy bien las posibles consecuencias de su enfoque para él y su familia.

Después de hablar con miembros del grupo reunidos frente a las puertas del consulado, Sugihara admitió la naturaleza crítica de su situación y envió un cable a Tokio solicitando permiso para otorgarles visas. A pesar de la existencia de cierta indulgencia para los judíos con respecto a las visas y el asentamiento, los superiores de Sugihara en el Ministerio de Relaciones Exteriores temían que mantener esta política dañaría las relaciones diplomáticas de Japón con Hitler. Como resultado, su solicitud fue rechazada, al igual que su segunda y tercera solicitudes más urgentes. Fue en este momento de su vida, a la edad de 40 años, sin una señal de deslealtad o desobediencia de su parte, que este servidor público profesionalmente ambicioso y personalmente indulgente hizo lo que nadie esperaba. Se dedicó a producir los documentos de viaje, oponiéndose categóricamente a las órdenes explícitas y formuladas dos veces.

Esta elección destrozó su carrera. En un mes, Sugihara fue trasladado de su consulado general a un puesto mucho menos prestigioso fuera de Lituania, donde perdió toda su independencia. Termina siendo despedido del Ministerio de Relaciones Exteriores por insubordinación. Después de la guerra, deshonrado, tuvo que ganarse la vida vendiendo bombillas. Pero, pocas semanas antes de verse obligado a cerrar el consulado japonés en Lituania, se mantuvo fiel a la elección realizada, recibiendo a los candidatos al exilio desde primera hora de la mañana hasta bien entrada la noche y completando los papeles necesarios para su fuga. Incluso después de que el consulado cerró y se mudó a un hotel, continuó emitiendo visas. Incluso después de que la presión de su trabajo lo dejara demacrado y exhausto, incluso impidiendo que su esposa criara a su bebé, continuó llenando papeles sin descanso. Incluso en el andén de la estación, antes de despedirse de sus candidatos al exilio, y hasta a bordo del tren, llenó y colocó en las manos que se aferraban a la vida estos papeles salvadores que salvaron miles de vidas. Y finalmente, mientras el tren se alejaba, hizo una profunda reverencia y se disculpó con aquellos a los que estaba dejando a su suerte, rogándoles perdón por sus debilidades.



Sugihara y su familia. Después de llenar miles de visas para judíos en su oficina en el consulado japonés en Lituania (en la foto superior), Chiune Sugihara fue transferido para cumplir con asignaciones más secundarias en la Europa ocupada por los nazis. En Checoslovaquia (foto inferior), tomó una foto de su familia (su esposa, su hijo y su cuñada) frente a las puertas de un parque con un cartel que decía, en alemán: “No se permiten judíos”. . ¿Fue casualidad la presencia de este panel en el fondo o fue una ironía deliberada? Para estar seguro, mira la mano

derecha de la cuñada de Sugihara. *Museo Conmemorativo del Holocausto de los Estados Unidos. Cortesía de Hiroki Sugihara para ambas fotos.*

La decisión de Sugihara de ayudar a miles de judíos a exiliarse en Japón probablemente no se deba a un solo factor. Normalmente, múltiples fuerzas actúan e interactúan para lograr un acto tan extraordinario de beneficencia. Pero, en el caso de Sugihara, destaca un factor *nacional* . Su padre, un funcionario de impuestos que una vez fue enviado a Corea, trajo a su familia y abrió una posada. Sugihara recordó haber estado profundamente conmovido por la voluntad de sus padres de recibir a los clientes, de satisfacer sus necesidades básicas brindándoles alojamiento y comida en el hogar familiar, incluso permitiéndoles bañarse y lavar su ropa, aunque algunos eran demasiado pobres para pagarlos. su estancia. Desde este punto de vista, una razón, un sentido de familia muy desarrollado como resultado de la presencia de diferentes personas en la casa, explica los esfuerzos posteriores de Sugihara para ayudar a miles de judíos europeos. Como indicó durante una entrevista realizada cuarenta y cinco años después de los hechos, la nacionalidad y religión de estos judíos no importaba; solo importaba que él era, como él, parte de la raza humana y que necesitaban su ayuda. Su experiencia sugiere un consejo para los futuros padres que deseen que sus hijos adquieran un alma solidaria: darles la oportunidad, dentro del *hogar familiar* , de codearse con personas de muy diversa procedencia y tratar a estas personas como si fueran parte de la familia. .

La dimensión local. En la medida en que los seres humanos hemos evolucionado como especie a partir de pequeños pero estables grupos de individuos genéticamente relacionados, también hemos desarrollado una tendencia a preferir a las personas que, fuera del hogar familiar, viven cerca de nosotros. Incluso se ha acuñado una palabra para ilustrar esta tendencia: localismo. La influencia a veces enorme de esta tendencia se puede ver en las cercanías de una comunidad. Veamos dos eventos del Holocausto para una confirmación evidente.

El primero nos lo trae el sociólogo Ronald Cohen, quien relató una forma abominable de localismo perpetrada por un guardia en un campo de concentración nazi. En los campos de trabajo, cuando un prisionero violaba una regla, no era raro que todos los prisioneros estuvieran en fila y un guardia los vigilara mientras contaba hasta diez. Detenía a cada diez prisioneros y mataba a balazos a la persona frente a la cual se había detenido. Cohen contó que un guardia experimentado estaba realizando esta tarea de forma rutinaria cuando un día hizo algo diferente: se acercó al desventurado décimo prisionero, levantó una ceja y mató al undécimo. Pueden aducirse varias razones para explicar su acción. Tal vez el décimo prisionero salvado había realizado esfuerzos encomiables en el pasado, o había notado una fuerza, inteligencia o salud notables en sí mismo que predecían una productividad excepcional. Pero cuando otro

guardia (la fuente de Cohen, en este caso) le pidió una explicación, resultó que su elección no estuvo motivada por ninguna de estas consideraciones prácticas. Su justificación hablaba por sí sola: había notado que el hombre venía de la misma ciudad que él.

Luego de describir el episodio en un artículo especializado, Cohen aclaró un aspecto profundamente contradictorio: "Aunque participó concienzudamente en una operación de masacre, este guardia se había mostrado indulgente y compasivo con un miembro del grupo objetivo. Si Cohen no amplió más el tema, es importante identificar el factor lo suficientemente poderoso como para haber convertido a un asesino genocida a sangre fría en un ejecutor "perdonador y compasivo". Ambas personas venían del mismo lugar.

Examinemos ahora cómo este mismo factor de unidad, durante este mismo período de la historia, produjo un resultado radicalmente diferente. Varios relatos históricos de personas que rescataron judíos durante el Holocausto ilustran un fenómeno poco estudiado pero que vale la pena examinar: en la gran mayoría de los casos, los rescatistas que optaron por albergar, alimentar y esconder a estos objetivos de la persecución nazi no buscaron espontáneamente a estas víctimas para ofrecerles su ayuda. Aún más notable, las propias víctimas no buscaron ayuda. Más bien, era un pariente o vecino que solicitaba asistencia en nombre de una persona o familia cazada. Concretamente, estos salvadores, por tanto, no dieron su asentimiento a los extraños en necesidad, sino a sus parientes y vecinos.

Por supuesto, algunos actuaron sobre todo por compasión hacia las personas que fueron víctimas de estas persecuciones. Después de acoger al primer refugiado en su puerta, el pastor protestante André Trocmé persuadió a otros habitantes de Chambon-sur-Lignon para alimentar, albergar, esconder y exfiltrar a miles de judíos durante la guerra de ocupación nazi. La pregunta más interesante en la extraordinaria historia de Trocmé no es cómo se hizo cargo de este primer refugiado, sino cómo se organizó para salvar a muchas otras personas después: comenzó solicitando la ayuda de personas a las que les resultaba difícil negarle algo. – sus familiares y vecinos – y luego insistió en que hicieran lo mismo con sus familiares y vecinos. A través de la explotación estratégica de estas *unidades* , se convirtió en más que un héroe compasivo. Fue un héroe extremadamente exitoso. [91] [92]

***

La región. Incluso venir de la misma región puede desencadenar un sentido de pertenencia. En todo el mundo, los campeonatos de deportes de equipo fomentan un sentimiento de orgullo entre quienes viven cerca de los clubes en cuestión, como si los propios *habitantes* hubieran salido victoriosos. Solo en los Estados Unidos, la investigación confirma este principio general de varias maneras: los ciudadanos tenían

más probabilidades de participar en una encuesta si la organizaba una universidad en su estado; la gente que se enteraba de las bajas estadounidenses en Afganistán se volvía más hostil a la guerra si los soldados que eran víctimas eran del mismo estado que ellos; si retrocedemos dos siglos, en la época de la Guerra Civil, cuando los infantes venían de la misma región, era menos probable que desertaran, porque permanecían fieles a sus unidades más unidas. Desde simpatizantes hasta luchadores, podemos ver la considerable influencia de las identidades regionales en la expresión del sentido de pertenencia. Pero es otro evento aparentemente desconcertante del Holocausto el que mejor ilustra este fenómeno.

Aunque las visas emitidas por Chiune Sugihara salvaron a miles de judíos, cuando llegaron a los territorios controlados por los japoneses, se unieron a un contingente aún mayor de refugiados judíos, concentrados en Kobe, Japón, y la ciudad de Shanghái. Después del ataque japonés a Pearl Harbor en 1941, que sumió a Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, cesaron todas las entradas y salidas de refugiados de Japón y la seguridad de la comunidad judía se volvió precaria. Después de todo, Japón fue un verdadero cómplice de guerra junto a Adolf Hitler y, por lo tanto, tuvo que permanecer unido en su alianza con este violento antisemita. Además, en enero de 1942, el plan de Hitler para exterminar a los judíos se formalizó en la Conferencia de Wannsee en Berlín. Con la Solución Final convirtiéndose en política oficial del Eje, las autoridades nazis comenzaron a insistir en que Tokio extendiera esta "solución" a los judíos japoneses. Después de esta conferencia, se transmitieron a Tokio propuestas relacionadas con campos de exterminio, experimentos médicos y ahogamientos masivos en el mar. Sin embargo, a pesar de las consecuencias potencialmente desastrosas para sus relaciones con Hitler, el gobierno japonés resistió estas presiones a principios de 1942 y aguantó hasta el final del conflicto. Por qué ? La respuesta puede estar relacionada con una serie de hechos ocurridos varios meses antes. Los nazis habían enviado a Tokio a Josef Meisinger, un coronel de la Gestapo apodado el “Carnicero de Varsovia” por haber ordenado la ejecución de 16.000 polacos. A su llegada en abril de 1941, Meisinger comenzó a presionar para que Japón implementara una política violenta contra los judíos; dijo que estaría feliz de ayudar a diseñarla e implementarla. . Sin saber cómo reaccionar y con ganas de escuchar las opiniones de ambos lados, altos miembros del gobierno militar japonés pidieron a la comunidad de refugiados judíos que enviaran a dos líderes para asistir a una reunión que influiría mucho en su futuro. Ambos representantes eran líderes religiosos respetados, pero cada uno a su manera. Uno, el rabino Moses Shatzkes, era conocido por ser un hombre estudioso y uno de los eruditos talmúdicos más brillantes de Europa. El otro, el rabino Shimon Kalisch, era mucho mayor y conocido por su extraordinaria capacidad para comprender el funcionamiento humano: un psicólogo social, por así decirlo.

Tras entrar en la sala de reuniones, los dos hombres y sus traductores se pararon ante un tribunal formado por influyentes miembros del alto mando japonés, que decidirían sobre la supervivencia de su comunidad y que rápidamente plantearon dos preguntas decisivas: ¿por qué odian nuestros aliados los nazis? ¿eres demasiado? ¿Por qué deberíamos decidir a su favor? El rabino Shatzkes, un eminente especialista, muy consciente de toda la complejidad de las cuestiones históricas, religiosas y económicas, no tenía una respuesta preparada. Pero el conocimiento del rabino Kalisch sobre la naturaleza humana le permitió transmitir el mensaje persuasivo más impresionante con el que me he encontrado en más de treinta años de estudio sobre el tema. Dijo en un tono tranquilo: “Porque somos asiáticos, *como tú* . »



Rabinos en Japón. A lo largo de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses resistieron a los nazis, quienes insistieron en tratar a los judíos con mucha dureza . Una de las razones de esta resistencia podría ser la declaración de uno de los dos rabinos (en la foto con sus escoltas el día de la reunión decisiva), quien asoció a su pueblo con el de los representantes japoneses, excluyendo a los nazis. *Cortesía de Marvin Tokayer.*

A pesar de su brevedad, esta declaración fue bien sentida. Cambió la identidad de los oficiales japoneses, que ya no se definía por una alianza temporal en tiempos de guerra, sino por la reciprocidad regional y genética. Se las arregló para hacer esto dando a entender que la raza superior aria reclamada por los nazis era intrínsecamente diferente de los pueblos de Asia. Gracias a una única y poderosa observación, los judíos se encontraron vinculados a los japoneses, a diferencia de los nazis (que afirmaban estarlo). La respuesta del anciano rabino tuvo un efecto dramático en los oficiales japoneses. Después de un silencio, hablaron entre ellos y luego anunciaron la suspensión de la reunión. A su regreso, el representante militar de más alto rango se puso de pie y dio la seguridad que los rabinos esperaban: "Regresen a su comunidad y díganles que garantizaremos su seguridad y paz. Mientras estés en territorio japonés, no tendrás nada que temer. » [93]

***

No hay duda de que los poderes unificadores de la familia y el lugar pueden ser aprovechados por un comunicador experto; prueba de ello es la eficacia de Warren Buffet y el rabino Kalisch. Al mismo tiempo, otro factor unificador puede servir a aquellos que buscan jugar su influencia. No proviene de pertenecer a un mismo grupo genealógico o geográfico, sino de *actuar* juntos, al mismo tiempo o concertadamente. Aquí está ese factor.

capítulo 12: unidad 2 – actuando juntos

Mi colega, la profesora Wilhelmina Wosinska, recuerda haber crecido en la Polonia controlada por los soviéticos en las décadas de 1950 y 1960 con sentimientos encontrados. En el lado negativo, además de la escasez permanente de productos básicos, las libertades individuales eran violadas en todo tipo de formas, lo cual era desalentador, ya sea en el habla, la privacidad, la información, las diferencias de opinión y los viajes. Y, sin embargo, ella y sus compañeros de clase debían tomar la situación de manera positiva, un estado de ánimo necesario para establecer un orden social justo y equitativo. Estos sentimientos positivos fueron mostrados regularmente y alimentados por celebraciones, durante las cuales los participantes cantaron y marcharon juntos ondeando banderas en concierto. Los efectos, dice, fueron impresionantes: físicamente edificantes, emocionalmente edificantes y psicológicamente edificantes. Nunca se había sentido tan atraída por el principio de "Uno para todos, todos para uno" que en medio de estos movimientos cuidadosamente coreografiados y terriblemente coordinados. Escuché al profesor Wosinska hablar sobre estas actividades durante una presentación sobria sobre psicología de grupo. A pesar del contexto universitario, la descripción de su participación invariablemente le levanta la voz, le sonroja las mejillas y le ilumina la mirada. Estas experiencias

sincronizadas golpean literalmente las tripas, revelando su primitivismo y centralidad para la condición humana.

De hecho, los registros arqueológicos y antropológicos son claros en este punto: todas las sociedades humanas han desarrollado formas de reaccionar juntas, al unísono, a través de canciones, desfiles, rituales, canciones, oraciones y bailes. . También ha estado ocurriendo desde tiempos prehistóricos. Las danzas colectivas, por ejemplo, se ejemplifican extraordinariamente en los dibujos, el arte y las pinturas rupestres del Neolítico y el Calcolítico. La ciencia del comportamiento es igual de clara en las explicaciones. Cuando todos los seres humanos actúan juntos, se forma una unidad. El sentimiento de solidaridad que surge entonces sirve perfectamente a los intereses de las sociedades, generando lealtad y abnegación en un grado que se encuentra más bien dentro de las familias más pequeñas. Así, las sociedades humanas, incluso las antiguas, parecen haber descubierto, para crear vínculos dentro de un grupo, "tecnologías" que implican una reacción coordinada. Los efectos son análogos a los del parentesco: sentimiento de pertenencia a un grupo, fusión y confusión entre uno mismo y el otro.



Bailarines del Neolítico. Según el arqueólogo Yosef Garfinkel, el arte prehistórico casi siempre representaba interacciones sociales en forma de danzas. Pintura rupestre de Bhimbetka, India. *© Arindam Banerjee/Dreamstime.com*

El sentimiento de ser uno con los demás parece raro, pero no lo es. Se puede obtener fácilmente y de muchas maneras. En una serie de estudios, los participantes jugaron un

juego que les permitió ganar dinero. Pero, para eso, tenían que hacer la misma elección que su pareja o una elección diferente. En comparación con los participantes para quienes la ganancia de dinero implicó diferentes elecciones, aquellos que tuvieron que hacer elecciones idénticas consideraron que su pareja se parecía más a ellos. Actuar en concierto con otra persona aumentó la semejanza percibida.

Otro estudio mostró que la reacción sincrónica entre dos personas no necesita depender del movimiento para crear esta percepción. También puede implicar una respuesta sensorial. Los participantes vieron un video de un extraño siendo acariciado con un cepillo suave mientras se acariciaba su propia cara, con la misma dirección y orden de los trazos (para algunos participantes) o diferentes (para otros participantes). Los resultados fueron asombrosos: aquellos que tenían una experiencia sensorial idéntica se consideraban más como el extraño en apariencia y personalidad. Aún más sorprendente, surgió una identidad problemática de yo-otro, con algunos participantes describiendo una experiencia más intensa: "Sentí que mi cara estaba tomando el aspecto del video", "A veces tenía la impresión de que si hubiera movido mis ojos , los ojos de la persona que aparece en el video también se habrían movido", "Era como si las sensaciones táctiles experimentadas fueran causadas por el pincel que aparece en el video".

Si actuar juntos (motor, vocal o sensorial) puede servir como un sustituto de estar *juntos* en una relación de parentesco, deberíamos ver consecuencias similares para ambas formas de unidad . Y ese es el caso. Dos de estas consecuencias son particularmente importantes para las personas que buscan ser más influyentes: una mayor simpatía y un mayor apoyo de los demás, los cuales se pueden obtener de manera persuasiva. [94]

La simpatía

Cuando las personas actúan juntas, no solo se sienten más parecidas, sino que también tienen una imagen más positiva de los demás dentro de su grupo. Esta mayor semejanza se convierte en una mayor simpatía. Estas acciones pueden incluir hacer tapping en el laboratorio, sonreír en una conversación o ajustes corporales en una interacción entre maestro y alumno, todas acciones que, si se sincronizan, pueden llevar a las personas a tener un juicio más positivo de los demás. . Pero un grupo de investigadores canadienses se preguntó si podrían lograr un resultado socialmente más significativo a través de un movimiento coordinado: ¿podría la capacidad de transformar el parecido en simpatía servir para reducir los prejuicios de naturaleza racial? Los investigadores notaron que, si bien normalmente tratamos de estar en sintonía con los miembros de nuestro grupo, no es una tendencia que mostramos con personas fuera de este grupo. Creen que las diferencias resultantes en los sentimientos de unidad pueden ser en parte responsables de la propensión humana a preferir al

grupo. En este caso, hacer que las personas ajusten sus acciones a las de los individuos fuera del grupo podría disminuir este sesgo.

Para probar esta idea, realizaron un experimento en el que sujetos blancos vieron videos de personas negras tomando un pequeño sorbo de agua de un vaso que luego colocaron sobre una mesa. Algunos sujetos simplemente miraban los clips, mientras que otros tenían que replicar exactamente los gestos realizados en la pantalla mientras tomaban un pequeño sorbo de agua del vaso colocado frente a ellos. Posteriormente, en un procedimiento diseñado para evaluar sus preferencias raciales ocultas, los sujetos que simplemente habían observado a los actores negros mostraron una preferencia por los blancos. Pero quienes habían sincronizado sus gestos con los de los actores negros no mostraron esta preferencia.

Antes de sacar conclusiones apresuradas de este experimento, debemos admitir que el cambio positivo se midió solo unos minutos después del procedimiento de unificación. Los investigadores no ofrecieron evidencia de que estos cambios persistieran después del experimento o fuera del entorno en el que se llevó a cabo el ejercicio. A pesar de esta advertencia, puede estar justificado cierto optimismo, ya que una visión menos distorsionada de las preferencias del grupo interno/externo puede ser suficiente para marcar la diferencia en una situación específica, como una entrevista de trabajo, una visita de ventas o una primera reunión. [95]

El apoyo

Muy bien, entonces hay evidencia sólida de que actuar con otras personas, incluso con extraños, genera una sensación de unión y una mayor simpatía. Pero, ¿son las formas de unidad y simpatía que surgen de una reacción coordinada lo suficientemente fuertes como para alterar significativamente el criterio principal de influencia social y lograr un comportamiento relacionado? Dos estudios contribuyen a dar respuesta a esta pregunta. Uno estudiaba ayudar a una sola persona a la que previamente se le había inculcado un sentido de unidad, y el otro estudiaba la cooperación entre miembros de un equipo a los que previamente se le había inculcado un sentido de unidad. En ambos casos, el comportamiento esperado era el autosacrificio.

En el primer estudio, los participantes escucharon una serie de pitidos a través de auriculares mientras golpeaban una mesa al ritmo de lo que escuchaban. Algunos escucharon los mismos pitidos que su compañero y, por lo tanto, se encontraron tocando junto con esta persona. Otros escucharon una serie de pitidos diferente a la que escuchó su pareja. Por lo tanto, los dos miembros de la pareja no estaban sincronizados. Posteriormente, todos los participantes aprendieron que podían salir libremente del estudio, pero que sus compañeros tenían que quedarse para resolver una larga serie de problemas de matemáticas y lógica. Sin embargo, podrían optar por quedarse para ayudar a su pareja haciéndose cargo ellos mismos de ciertas tareas. Los

resultados no dejaron dudas sobre la capacidad de persuasión de la actividad coordinada para promover el autosacrificio y la ayuda mutua. Si solo el 18% de los participantes que no habían hecho tapping en la mesa al mismo ritmo que su pareja optaron por quedarse para ayudar a este último, el 49% de los que habían hecho tapping junto con su pareja decidieron sacrificar su tiempo libre para asistirlo.

Otro grupo de investigadores realizó el segundo estudio, empleando una antigua táctica militar para construir la cohesión del grupo. Después de dividir a los participantes en equipos, los investigadores pidieron a algunos de ellos que caminaran juntos, *al paso* , durante un rato. Les pidieron a los demás que caminaran por la misma cantidad de tiempo, pero normalmente. Posteriormente, todos los miembros del equipo jugaron un juego financiero en el que podían maximizar sus posibilidades de aumentar sus ganancias, o renunciar a esta oportunidad para asegurarse de que a sus compañeros les iba muy bien económicamente. Los miembros de los equipos que marcharon juntos de manera persuasiva cooperaron más (+50 %) con sus compañeros de equipo que los que marcharon juntos normalmente. La investigación complementaria ayudó a explicar por qué: la sincronización preliminar creó un sentido de unidad, lo que reforzó la voluntad de sacrificar el beneficio personal por el bien del grupo. [96]

***

Por lo tanto, parece que los grupos pueden fomentar la unidad, la simpatía y el comportamiento de apoyo en diversas situaciones creando primero las condiciones necesarias para una respuesta sincronizada. Pero las tácticas que hemos revisado hasta ahora (tapping simultáneo, tomar un sorbo de agua y acariciar la cara) no parece que puedan implementarse fácilmente, al menos no a gran escala. Marchar al paso puede ser preferible en este sentido, pero solo marginalmente. ¿No existe un mecanismo, de aplicación general, que las entidades sociales puedan poner en marcha para promover dicha sincronización y animar a los miembros del grupo a alcanzar objetivos colectivos? Pues sí: la música. Y los oradores individuales tienen suerte de que se pueda aprovechar para guiar a otros hacia los objetivos de un solo influencer.

La música en la lucha por la influencia

Está muy bien explicado el hecho de que encontremos música desde el inicio de la historia de la humanidad y en todas las sociedades. Gracias a una colección única de regularidades perceptibles (ritmo, compás, intensidad, compás y tiempo), la música tiene un raro poder de sincronización. Los oyentes pueden alinearse fácilmente entre sí desde el punto de vista motor, sensorial, vocal y emocional, una situación que conduce a signos familiares de unidad, como la fusión entre uno mismo y el otro, la cohesión social y la ayuda mutua.

En este sentido, tome los resultados de un estudio realizado en Alemania en niños de 4 años. Como parte de un juego, algunos caminaban en círculo con un compañero

mientras cantaban y hacían movimientos al ritmo de la música emitida. Otros hicieron casi lo mismo, pero sin acompañamiento musical. Luego, cuando los niños tuvieron la oportunidad de mostrar altruismo, aquellos que habían cantado y caminado juntos al ritmo de la música tenían tres veces más probabilidades de ayudar a su pareja que aquellos que no habían tenido la experiencia musical antes.

Los autores del estudio encontraron elementos muy instructivos sobre el altruismo observado. Primero, notaron que era un sacrificio propio, porque el niño que ayudaba tenía que renunciar a su tiempo de juego para ayudar a su amiguito. El hecho de que la combinación de música y movimiento aumente drásticamente la probabilidad de un autosacrificio posterior debe ser una revelación para cualquier padre que haya tratado de cambiar las elecciones egoístas que caracterizan al juego en crecimiento de un niño de 4 años. ("Lea, deja que Lucas juegue con este juguete. Es su turno. ¿Lea? ¡ *Lea* ! ¡Lea, vuelve aquí con este juguete!") El segundo comentario digno de mención de los autores me parece al menos tan importante como el primero: el el autosacrificio de los niños no se produjo después de haber sopesado racionalmente los pros y los contras de su enfoque altruista, que era espontáneo, intuitivo y basado en una conexión emocional que acompaña naturalmente al compromiso musical. Las implicaciones de este elemento en términos de influencia social son significativas. [97]

Sistemas en acción

Los científicos del comportamiento han defendido durante mucho tiempo la existencia de dos medios de evaluación y conocimiento. La más reciente de estas tesis que ha llamado mucho la atención es la de Daniel Kahneman que trata sobre la distinción entre el sistema 1 y el sistema 2. El primero es rápido, asociativo, intuitivo y a menudo emocional, mientras que el segundo es más lento, reflexivo, analítico y racional. La separación de los dos enfoques se basa en la evidencia de que la activación de uno conduce a la inhibición del otro. Así como es difícil pensar seriamente en un evento mientras lo experimentas emocionalmente, no es fácil experimentar completamente un evento mientras lo analizas lógicamente. Hay una consecuencia en términos de influencia: las personas que deseen persuadir a otros harían bien en ajustar la orientación del sistema 1 o del sistema 2 de su mensaje al del destinatario. Por lo tanto, si está considerando comprar un automóvil principalmente sobre la base de sus características emocionales (líneas seductoras y aceleración estimulante), el vendedor haría bien en convencerlo utilizando argumentos emocionales. La investigación sugiere que simplemente decir "Siento *que* esto es para ti" será más efectivo. Pero si su motivación es más racional (bajo consumo y valor de intercambio), "Creo que *este* es para usted" tendrá más posibilidades de dar en el blanco. [98]

La influencia de la música entra en el sistema 1. Cuando tiene reacciones sensoriales y viscerales, el ser humano canta, gira, ondula y se balancea al compás de la música y

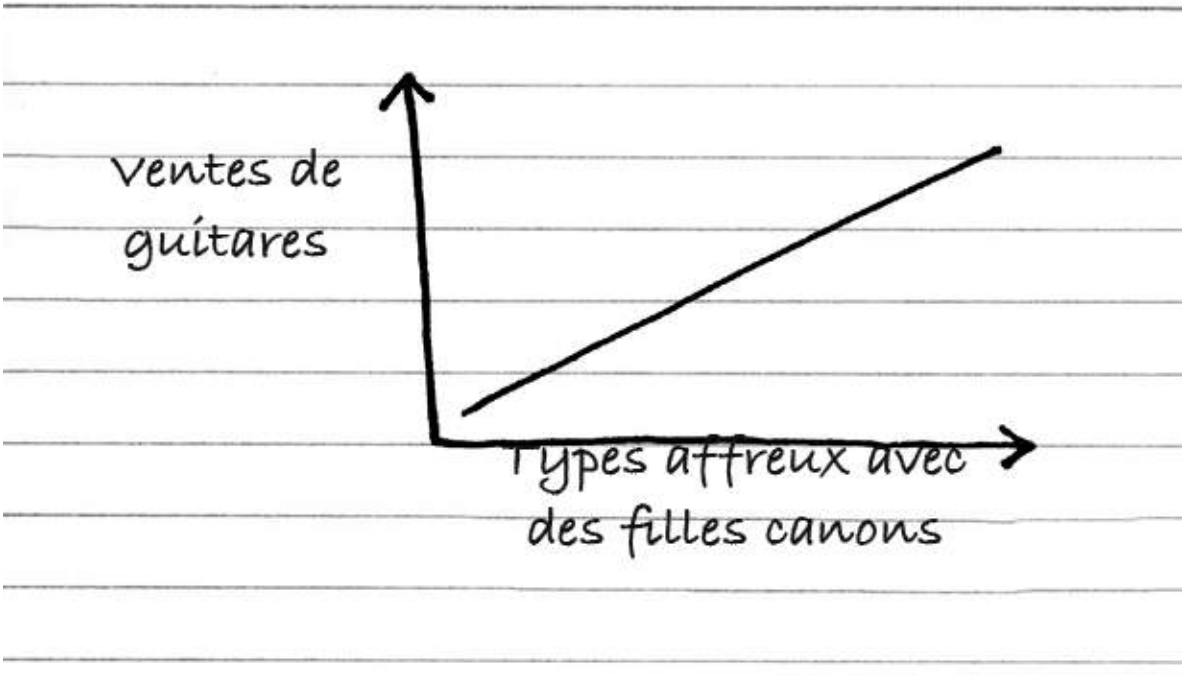
con sus semejantes si no está solo. Rara vez piensa analíticamente cuando la música invade su mente. Bajo la influencia de la música, la forma racional y reflexiva es de difícil acceso y, por lo tanto, en gran medida inutilizable. Dos comentarios confirman esto. El primero, que emana de Voltaire, es despectivo; dijo: "Lo que es demasiado estúpido para ser dicho se canta". El segundo, un dicho del mundo de la publicidad, es táctico: "Si no puedes convencer a tu audiencia con hechos, canta tus argumentos". Por lo tanto, los comunicadores cuyas ideas tienen un poder de fuego limitado no deben abandonar la lucha. Pueden optar por un ataque de flanqueo. Armados con música y canciones, son libres de liderar la campaña en un terreno donde la racionalidad tiene poca influencia y donde prevalecen la armonía, la sincronía y la unidad.

Este descubrimiento me ayudó a resolver un viejo misterio, particularmente desconcertante para el joven sin talento musical que era: ¿por qué las mujeres jóvenes se sienten tan atraídas por los músicos? No hay lógica en eso, ¿verdad? Precisamente. No importa que la probabilidad de una relación exitosa con la mayoría de los músicos sea notoriamente baja. Estas son probabilidades *racionales* . Y no importa que las perspectivas económicas actuales y futuras de los músicos también sean débiles. Estas son razones *económicas* . La música está muy alejada de estas contingencias prácticas, se trata de armonías, armonías melódicas que conducen a armonías emocionales y relacionales. Además, siendo sus bases comunes la emoción y la armonía, la música y el amor están muy fuertemente ligados. ¿Cuál es, según usted, el porcentaje de canciones contemporáneas que hablan de amor? Según un recuento sistemático reciente, es del 80%, una gran mayoría. Es increíble. No pasamos la mayor parte de nuestro tiempo pensando, hablando y escribiendo sobre el amor. Este es sin embargo el caso cuando cantamos.

Ahora entiendo por qué las mujeres jóvenes, que están en una edad en la que la gente está más interesada en el amor y la música, tienen debilidad por los músicos. La fuerza de los vínculos entre estas dos formas de experiencia hace que sea muy difícil resistirse a los músicos. ¿Quieres evidencia científica? Si su respuesta es no, imagínese que le canto sobre los resultados de un estudio francés en el que los investigadores (inicialmente escépticos) lograron que un hombre se acercara a mujeres jóvenes y les pidiera su número de teléfono mientras llevaba puesto un estuche de guitarra, una bolsa de deporte, o nada en absoluto:

científicos franceses
Se preguntó si la probabilidad
que una guitarra transportada
Por un chico interesado
Permítale completar con los datos de contacto
Y el número de números recogidos

Ha más que duplicado



Convierte a los perdedores en héroes de la guitarra. *Vía @jessicahagy y thisisindexed.com.*

Si se quiere persuadir lo mejor posible, la lección esencial que se extrae de este apartado no es simplemente que la música corresponda al sistema 1 o que las personas actúen de forma temeraria cuando se las induzca a este tipo de reacciones. La lección más general a aprender es que es necesario sobre todo adaptar el sistema 1 o 2 de comunicación persuasiva al sistema 1 o 2 del estado de ánimo de la audiencia objetivo. Los destinatarios cuyos objetivos no son racionales y hedonistas deben enviar mensajes que contengan elementos no racionales, como acompañamiento musical, mientras que aquellos cuyos objetivos son racionales y pragmáticos, los mensajes deben contener ingredientes racionales, como hechos. En su notable libro, *Publicidad persuasiva: Principios basados en la evidencia* , el especialista en marketing J. Scott Armstrong informa que en un análisis de 2008 de treinta y dos comerciales de televisión de treinta segundos, el 87 % presentaba música. Pero esta adición habitual de música al mensaje bien puede tener fallas, ya que Armstrong también revisó esta investigación y concluyó que la música solo debe usarse para promover productos comunes y relacionados con sensaciones (bocadillos, fragancias), en un contexto emocional, es decir, cuando es raro reflexionar. Para productos de uso personal de gran importancia, que se defienden con argumentos sólidos (equipos de seguridad, software) -sobre los que sin duda la reflexión será constructiva-, la música ambiental perjudica la eficacia de la publicidad. [99]

El continuo intercambio recíproco

A principios de 2015, un artículo del *New York Times* generó un tremendo interés y comentarios generalizados de los lectores, su éxito se volvió verdaderamente viral y lo consagró como uno de los artículos más compartidos en la historia de la *época* . Para un diario de noticias como el *Times* , esto puede no parecer extraordinario, dada su alta racha periodística sobre temas nacionales e internacionales, pero este artículo no apareció en las secciones de Política, Negocios, Tecnología, Ciencia o Salud, sino en Moda y Estilo. sección. Como indica el título del texto, "Lo que se necesita para enamorarse de alguien", su autora, Mandy Len Catron, afirma haber encontrado una forma maravillosamente efectiva de crear los intensos lazos emocionales y sociales del amor: en el espacio de cuarenta y cinco minutos! Ella sabe que funciona, dice, porque funcionó para ella.

Esta técnica está tomada de un programa de investigación lanzado por una pareja de psicólogos, Arthur y Elaine Aron, quienes la encontraron durante sus investigaciones sobre las relaciones íntimas. Se trata de una forma específica de acción coordinada, en la que los socios se comprometen a su vez en un intercambio recíproco. Otros psicólogos han demostrado que un historial en el intercambio de servicios lleva a las personas a consentir a otros por su pareja, independientemente de quién haya prestado el último servicio. Esta tendencia encaja bien con la historia de los Harrison que aceptaron hospedar a un estudiante universitario de 18 años que nunca habían conocido, no porque le debían algo a su familia, sino porque habían pasado diez años desde que se enviaron sus deseos. . El proceso del intercambio recíproco había provocado el acuerdo de los Harrison al crear una relación y no una deuda.

Los Aron y sus colegas han ayudado a explicar este tipo de aquiescencia al mostrar cómo los intercambios recíprocos prolongados vinculan a los autores de una transacción. Para ello, emplearon un tipo de intercambio recíproco particularmente unificador y lo suficientemente fuerte como para "unir" a las personas en el amor: la autorrevelación. Este método no era complicado: en parejas, los participantes se turnaban para leer preguntas a su compañero, quien respondía y luego recibía la respuesta de su compañero a la misma pregunta. Para avanzar a través de las treinta y seis preguntas, los participantes tenían que revelar gradualmente más y más información personal sobre ellos mismos y luego aprender más sobre su pareja. Una de las primeras preguntas fue: "¿Cuál sería un día ideal para ti?" y luego, más adelante en la serie, se preguntó: "¿Cuál es el ingrediente más importante de la amistad para ti?" Y, hacia el final de la lista: “¿En toda tu familia, la muerte de un ser querido te preocuparía más? »

Las relaciones se han profundizado más allá de toda expectativa. El procedimiento generó sentimientos de intimidad emocional y armonía relacional nunca antes logrados

en el espacio de cuarenta y cinco minutos, especialmente entre personas que se reunían por primera vez en un laboratorio emocionalmente vacío. Una entrevista con Elaine Aron reveló que cientos de estudios que utilizan este método han confirmado este efecto desde entonces, y algunos participantes incluso se casaron. En esa misma entrevista, la Dra. Aron describió los dos aspectos del procedimiento que consideró esenciales para su eficacia. En primer lugar, los temas tratados son cada vez más personales. Así, cuando responden, los participantes se abren gradualmente entre sí con una confianza que refleja el vínculo creado entre las parejas. Entonces, y volviendo al tema principal de este capítulo, los participantes lo hacen *actuando* juntos, es decir, de manera coordinada, tomando turnos, haciendo que la interacción sea esencial y permanentemente sincrónica. [100]

Co-creación

Mucho antes de que la preservación de los espacios naturales se convirtiera en un valor para muchos estadounidenses, un hombre llamado Aldo Leopold defendió esta causa. Desarrolló un enfoque ético particular del tema, principalmente en las décadas de 1930 y 1940, cuando ocupó la primera cátedra de manejo de vida silvestre en los Estados Unidos, en la Universidad de Wisconsin. Como se detalla en su éxito de ventas *Almanaque de un condado de arena* , su enfoque desafió el modelo imperante de protección ambiental, según el cual la naturaleza debe administrarse de acuerdo con las actividades humanas. Defiende una alternativa basada en el derecho de todos los animales y plantas a tener, en la medida de lo posible, su lugar en su espacio natural. Obsesionado por esta posición clara y sincera, se sorprendió mucho al encontrarse un día, hacha en mano, adoptando un comportamiento contrario a esta opinión: taló un abedul rojo en su propiedad para que uno de sus pinos blancos tuviera más luz y espacio. crecer.

Se preguntó por qué favorecía al pino, cuando, según la ética que defendía, el abedul tenía tanto derecho a existir como cualquier árbol de su tierra. Avergonzado, Leopold buscó la "lógica" detrás de su sesgo y, revisando las diferencias entre los dos tipos de árboles que podrían explicar su preferencia, encontró que solo uno de ellos era un factor esencial. Este último no tenía nada que ver con ninguna lógica sino que se basaba enteramente en los sentimientos: "Para empezar, hay que decir que planté el pino con mi pala, mientras que el abedul se metió en mi casa arrastrándose por debajo de la cerca. Mi parcialidad es pues, en parte, de orden paterno…" [101]

Leopold no fue el único que sintió una afinidad especial con un objeto que estaba ayudando a crear. Esto sucede comúnmente en los humanos. Por ejemplo, en lo que los investigadores han bautizado como el efecto Ikea, quienes han montado los muebles ellos mismos consideran que “las creaciones de sus aficionados están a la altura de las de los especialistas”. De acuerdo con nuestro enfoque sobre los efectos

de la acción colectiva, vale la pena explorar otras dos posibilidades. Quienes participaron en la creación de algo *de la mano* de otra persona, ¿sentirían una afinidad particular, no solo por su creación, sino también por el cocreador o la cocreadora? Además, ¿podría derivarse esta afinidad excepcional de un sentimiento de unidad con el otro, que luego podría traducirse en una mayor simpatía y apoyo desinteresado hacia la pareja?

Busquemos la respuesta a estas preguntas respondiendo primero a otra: ¿por qué comencé esta sección sobre la co-creación con la descripción de Aldo Leopold del efecto de plantarse él mismo este árbol? Es simplemente porque, y estoy seguro de que estará de acuerdo, él no fue el único actor en este proceso, sino el co-creador, con la naturaleza, del pino maduro que una vez puso en el suelo cuando era solo un árbol joven. Queda por considerar una posibilidad fascinante. ¿Actuar en concierto con la Madre Naturaleza lo hizo sentir una especie de fusión con ella y, por lo tanto, lo hizo aún más amoroso y respetuoso con su pareja? Si es así, tendríamos una pista de que la co-creación puede conducir a la unificación. Desafortunadamente, el Sr. Leopold no puede responder a esta pregunta porque murió en 1948. Pero estoy bastante seguro de la respuesta.

Mi confianza proviene en parte de los resultados de un estudio en el que participé que examinó los efectos del grado de participación ejecutiva en la creación de productos. Pensé que cuanto más se sintieran involucrados, junto con un empleado, mejor juzgarían la calidad de la creación. Esto es lo que observamos: los ejecutivos a los que se les hizo creer que habían jugado un papel determinante en la fabricación del producto terminado (un anuncio de un nuevo reloj) estimaron este último más favorablemente (+50%) que los ejecutivos engañados para que pensaran que lo habían hecho. tuvo un papel menor, a pesar de que el anuncio terminado que vieron era idéntico en ambos casos. Además, descubrimos que los ejecutivos que se sentían más comprometidos se responsabilizaron más por la calidad de la publicidad, en el sentido de que estaban mucho más conscientes de liderar a sus empleados, lo cual también esperaba.

Pero no había anticipado una tercera conclusión en absoluto. Cuanto más se atribuyeron a sí mismos los gerentes el éxito del proyecto, más lo atribuyeron también a las habilidades de sus empleados. Recuerdo, con el tablero de datos en la mano, estar sorprendido, tal vez no tanto como el hacha de Leopold en la mano, pero sorprendido de todos modos. ¿Cómo es posible que los superiores jerárquicos que se sienten muy involucrados en la fabricación de un producto se consideren a sí mismos y a un solo empleado como *cada uno* más responsable de la forma final obtenida? Solo puedes asignar el 100% de responsabilidad personal, ¿verdad? Y si la contribución personal percibida de un individuo aumenta, la lógica dicta que la del socio disminuye. No lo

entendí en ese momento, pero creo que ahora he captado el fenómeno. Si la co-creación produce, al menos temporalmente, una fusión de identidades, lo que se aplica a un socio también se aplica al otro, sin perjuicio de la lógica de la distribución.

Evite el estancamiento "jugando inteligentemente". Una explicación creativa es un truco comercial bien conocido, como lo es, aparentemente, la co-creación creativa. *Dilbert © 2014. Scott Adams. Reproducido con permiso de Universal Click. Todos los derechos reservados.*

Un buen consejo ? Pide consejo

La co-creación no solo reduce el problema de aquellos superiores que dan más crédito a los empleados que están bien involucrados en un proyecto. También puede aliviar muchas otras dificultades que tradicionalmente persisten. Los niños menores de 6 o 7 años tienden a ser egoístas cuando se trata de compartir recompensas. Rara vez los distribuyen equitativamente entre camaradas, a menos que los hayan obtenido como resultado de la colaboración. Los niños de 3 años, por otro lado, comparten la mayor parte del tiempo. En un salón de clases estándar, los estudiantes tienden a unirse según criterios raciales, étnicos y socioeconómicos. Así hacen amigos y novios principalmente dentro de su grupo. Sin embargo, esta tendencia disminuye considerablemente una vez que se ha colaborado con alumnos de otros grupos en ejercicios de "aprender a colaborar", en los que cada alumno debe revelar parte de la información a los demás para que todos obtengan una buena nota. Las empresas luchan para que los consumidores se sientan conectados con su marca y, por tanto, se fidelicen. Ganan esta batalla al invitar a los clientes existentes y potenciales a participar en la creación y mejora de productos y servicios, la mayoría de las veces expresando sus deseos particulares.

Sin embargo, con este tipo de asociación, la opinión del consumidor debe presentarse como *un consejo. a* la empresa y no opiniones o expectativas de la empresa. La diferencia de redacción puede parecer pequeña, pero es fundamental para cumplir con el objetivo de unificar la sociedad. Si alguien da un consejo, se pone a sí mismo en un estado mental de fusión, lo que favorece el surgimiento de un vínculo entre su identidad y la del otro individuo. En cambio, si opina o formula una expectativa, se pone en un estado de ánimo introspectivo, lo que supone que está centrado en sí mismo. Estas formas ligeramente diferentes de opinión del consumidor, y las mentalidades cruciales de fusión/separación que generan, pueden tener un gran impacto en si los clientes compran una marca.

Esto es lo que le sucedió a un grupo de personas de todo Estados Unidos que respondieron una encuesta en línea, a quienes se les mostró el plan de desarrollo de un restaurante de comida rápida de alto nivel llamado Splash! Esta marca quería diferenciarse de sus competidores por el carácter saludable de los platos de su carta. Después de leer la descripción, todos los participantes debían dar sus impresiones. A

algunos se les pidió 'consejos' para el restaurante ya otros ya sea 'opiniones' o 'expectativas'. Finalmente, los participantes indicaron si estaban listos para frecuentar un restaurante Splash! Los participantes que dieron consejos dijeron que querían ir a Splash! mucho más que aquellos que habían dado su opinión o expresado sus expectativas. Y aunque, como era de esperar, el consejo desencadenó un mecanismo unificador, el mayor deseo de apoyar la marca provino de los participantes que sintieron una conexión más fuerte con la marca.

Otra conclusión de esta encuesta asienta, a mi modo de ver, el caso de la unificación: los participantes consideraron que los tres tipos de feedback eran, uno como el otro, útiles para los restauradores. Entonces, si aquellos que dieron consejos se sintieron conectados con la marca, no fue porque sintieron que brindaron una ayuda superior. De hecho, este consejo a dar puso a los participantes en un estado de ánimo de unidad y no de separación justo antes de pensar qué decir sobre la marca – una conclusión que, debo admitir, me encanta porque revela la *persuasión naturaleza* del proceso psicológico que actúa sobre estos participantes asesores.

Este conjunto de resultados también me hace decir que es necesario buscar el consejo de amigos, colegas y clientes en los intercambios cara a cara (un proceso que tiene sentido ético si es parte de una auténtica búsqueda de información útil). Incluso puede ser eficaz en nuestras interacciones con los superiores. Por supuesto, es racional y razonable preocuparse por una posible desventaja: pedirle consejo al jefe puede hacerte parecer un empleado incompetente, dependiente o inseguro. Si entiendo correctamente la lógica de tal preocupación, la considero errónea, como subraya el estudio sobre la evaluación de la contribución de los colaboradores por parte de sus superiores: los efectos de la co-creación no son bien entendidos por la razón, la racionalidad o la lógica. Pero están muy bien captados por una *percepción prosocial* de la situación: unidad (muy beneficiosa para ti). El novelista Sam Bellow observó una vez: “Cuando pedimos un consejo, por lo general buscamos un cómplice. Solo agregaría, basado en la evidencia científica, que si recibimos este consejo, generalmente encontramos a este cómplice. ¿Y qué mejor cómplice para la realización de un proyecto que su gestor? [102]

Parecerse

Ha llegado el momento de volver a mirar las consecuencias más favorables de estar *juntos* y actuar *juntos* . Hemos aprendido, por ejemplo, que al implementar de manera preventiva una de estas dos experiencias unificadoras, podemos asegurarnos de obtener el apoyo de los accionistas y clientes de una empresa y ayudar a los soldados a mantenerse firmes y luchar en tiempos de guerra en lugar de huir. Además, hemos descubierto que es posible emplear estas mismas dos experiencias para que los compañeros de juego, de clase y de trabajo se quieran, se ayuden y cooperen entre sí,

para que casi todos los padres respondan a una larga investigación sin que les paguen e incluso para que el amor nace en un laboratorio. Pero una pregunta sigue sin respuesta: ¿es posible aprovechar estas lecciones a una escala mucho mayor, por ejemplo, para enemistades internacionales de larga data, conflictos religiosos violentos y antagonismos raciales latentes? ¿Estas lecciones aprendidas de lo que sabemos sobre la cohabitación y la acción mutua aumentan la probabilidad de que *nos unamos* como especie?

Esta pregunta es difícil de responder, en gran parte debido a las muchas complicaciones inherentes a estos temas. Sin embargo, incluso en estos terrenos donde reina la tensión, estoy convencido de que los procesos que establecen una unidad pre-suasiva crean las condiciones necesarias para el cambio deseado. Además, si ambas partes comparten el mismo sentimiento, es probable que el cambio buscado sea común, disminuyendo los riesgos de que una de las dos partes se sienta explotada, reforzando el sentimiento de unidad y aumentando la probabilidad de una interacción positiva en el tiempo. Aunque esta idea suena prometedora en teoría, sería ingenuo, debido a las complicaciones culturales y de procedimiento involucradas, suponer que llevar esta teoría a la práctica no encontraría ningún problema. Los procedimientos de unificación deben diseñarse y establecerse de la mejor manera posible, teniendo en cuenta estas complejidades, los especialistas en estos temas seguramente estarán de acuerdo y esto podría ser objeto de un nuevo trabajo complementario. No hace falta decir que, por supuesto, estaría encantado de que estos expertos dieran ese *consejo* . [103]

Capítulo 13: Uso ético: consideraciones previas a la persuasión

El principio en el centro de este trabajo es que nuestra elección de decir o hacer tal o cual cosa justo antes de entregar un mensaje influye considerablemente en el poder persuasivo de este último. Pero hay otra elección relacionada que viene incluso antes de esta primera elección. Se trata de intentar o no intentar tener éxito respetando una determinada ética. No soy el único que ve este tema como un factor importante en la ecuación, ya que las cuestiones éticas suelen surgir cuando transmito información sobre el tema de la eficacia de la persuasión. Hay, sin embargo, un tipo de pregunta muy específico, conforme a un tipo de destinatario, perfectamente relacionado con este libro y con el tema de la pre-suasión: cuando revelo los "secretos de la influencia social", ¿hago más daño que bien? ofreciendo a ciertos profesionales deshonestos los medios para engañar a los consumidores que van a comprar más productos de los que podrían vender? Las personas más propensas a hacerme la pregunta son los representantes de los medios de comunicación.

Aunque habiendo vivido la experiencia en una especie de niebla, recuerdo haber seguido una verdadera cura de entrevistas durante la única gira promocional a la que accedí tras la publicación de un libro. Fue un maratón que atravesó diez ciudades en el

espacio de diez días, cada una de las etapas incluyó múltiples entrevistas conducidas por periodistas de prensa escrita, radio o televisión, quienes sabían muy poco de mí y la mayor parte del tiempo no habían leído el libro. . Las entrevistas variaban un poco: algunas se hacían de madrugada, otras de día. Algunos duraron solo unos minutos, y otros hasta una hora. Para algunos, estaba frente a un solo entrevistador, mientras que para otros, tenía dos personas frente a mí. Algunas incluían preguntas que el público hacía por teléfono, la mayoría de las veces preguntas que me hacían sentir incómodo e imposible de responder profesionalmente: "Entonces, señor Doctor de la Influencia, ¿cómo hago para que *mi* estúpido cuñado deje de robarme las herramientas y luego "olvida" devolverme? Además, gira en torno a mi hermana. ¿Qué puedo hacer allí? Pero hay una característica que no varió mucho: en un momento el entrevistador tuvo la mala idea de preguntarme sobre la posibilidad de que mi libro no estuviera haciendo un servicio a la sociedad, al mostrar a los comerciantes furtivos cómo usar la psicología para engañarnos.

Por lo general, era posible responder a esta inquietud señalando dos aspectos del libro que los entrevistadores, al no haberlo leído, no conocían. Primero, el libro estaba dirigido *a* los consumidores, con el objetivo de brindarles la información necesaria para identificar y defenderse de los intentos de influencia no deseados o desleales. En segundo lugar, gran parte de esta información provino de profesionales. Muy a menudo, especialmente en los programas de formación, *me informaron* de los métodos que animan a los consumidores a decir que sí. Es posible que no hayan entendido completamente los factores psicológicos que hicieron que sus técnicas fueran efectivas, pero la mayoría de las personas influyentes sabían muy bien qué funcionaba para ellos. En consecuencia, respondí que los datos presentados en mi libro no revelaron ninguna técnica nueva para los profesionales, sino que simplemente corrigieron el equilibrio al proporcionar a los consumidores información sobre las tácticas empleadas regularmente para convencerlos.

Pero con este libro, no tengo esas dos respuestas. Las conclusiones extraídas se centran en cómo aprovechar la influencia, no desviarla. Por lo tanto, no se aplica la “protección al consumidor”. Además, el ejercicio de la persuasión como se describe aquí no es comúnmente empleado por la comunidad profesional de personas influyentes. Esta vez, no puedo afirmar que me contento con revelar tácticas ya conocidas por la gran mayoría de los practicantes. Solo unos pocos entienden los procesos de persuasión lo suficientemente bien como para apropiarse de ellos sistemáticamente. Por lo tanto, podemos preocuparnos legítimamente de que la publicación de esta información pueda ilustrar a ciertas organizaciones deshonestas sobre cómo obtener el consentimiento de las personas de manera más efectiva engañándolas. Esta posibilidad se vuelve aún más preocupante cuando uno se da

cuenta de que muchos procesos de persuasión operan a nivel subconsciente y, por lo tanto, pasan desapercibidos.

En consecuencia, para hablar de procesos de presuasión a empresas comerciales, tuve que cambiar de tono y volver al argumento tradicional contra las tácticas engañosas de venta. Así es como se ve: si bien tales tácticas pueden aumentar sus ganancias a corto plazo, una vez reveladas, tienen un alto precio, con mayor frecuencia en forma de daños graves a la reputación de la empresa y, por lo tanto, a su credibilidad e ingresos. Por un tiempo, pensé que ese argumento era bastante bueno, por dos razones. Primero, era muy convincente desde el punto de vista de la vitalidad económica, y los líderes deben tenerlo en cuenta para garantizar su crecimiento y, por lo tanto, su supervivencia. Realmente considero que esta apelación a la razón es más motivadora en los círculos empresariales que una lección moral sobre la falta de virtud.

En consecuencia, estoy seguro de que ninguna ley prohibirá jamás gritar "¡Ética!" en una sala de juntas, porque, a diferencia de "¡Fuego! en un cine abarrotado – este término no posee suficiente fuerza movilizadora para desencadenar un movimiento de pánico. Eso no quiere decir que la gente de negocios en general no prefiera ser ética. En igualdad de condiciones, la mayoría elegiría este camino sin dudarlo. Pero salvo en situaciones hipotéticas, todas las cosas nunca son iguales. Y a menudo encontramos que los factores con mayor fuerza motivadora (cuotas de ventas, informes financieros, problemas competitivos, progresión profesional) superan las opciones más elevadas cuando se trata de decisiones comerciales.

Además, promover la rentabilidad por medios a veces moralmente dudosos puede parecer honorable para los gerentes que se sienten moralmente responsables de asegurar y mejorar el bienestar económico de sus empleados. A través de este prisma (ciertamente distorsionador), la decisión de ir demasiado lejos para garantizar la estabilidad financiera de la sociedad podría verse como éticamente adecuada. Por lo tanto, me convencí de que cualquier argumento que enfatizara la *amenaza* al resultado final que representa el uso de métodos desleales sería atractivo.

La segunda razón por la que me pareció que el argumento de la reputación corporativa tiene que convencer a los responsables de la toma de decisiones es que existen pruebas sólidas que lo respaldan. Las pérdidas financieras causadas por una reputación contaminada pueden ser considerables. Se ha demostrado que el impacto en la reputación de la publicidad engañosa, los anuncios engañosos y la mala conducta financiera causan daños económicos graves. Por ejemplo, un estudio de 2005 de 585 empresas que enfrentaban procedimientos de ejecución de la Comisión de Valores de los Estados Unidos encontró que, en promedio, las empresas perdieron el 41 % de su valor realizable después de la divulgación pública de malversación de fondos y que casi dos tercios de las pérdidas se deben a una reputación empañada. Así, el 80% de los

estadounidenses declara que su percepción de las prácticas éticas en una empresa tiene un efecto directo en su decisión de comprar sus bienes o servicios. Estos efectos se probaron aún más recientemente, en 2015. Poco después de que se expusiera el engaño de Volkswagen sobre sus cifras de emisiones de partículas diésel, sus ventas cayeron en picado a 1/16 del promedio de la industria. La marca sufrió la mayor pérdida anual de su historia y su reputación entre los propietarios de vehículos Volkswagen pasó de un 70% favorable a un 80% desfavorable. También es particularmente difícil recuperarse de este daño. Las investigaciones indican que si una empresa que se ha vuelto de mala reputación intenta inspirar confianza nuevamente, entonces debe demostrar continuamente su nueva integridad y convencer repetidamente a los desconfiados de que los valores de la empresa han cambiado. A veces, la empresa tarda años en recuperarse, ya que, mientras tanto, los clientes han podido forjar vínculos con la competencia.

Convencido de que este sólido argumento económico convencería a los líderes de evitar prácticas solapadas, me complació describirles el mecanismo de las estrategias de influencia persuasiva, ya que también presenté el argumento del "desastre en términos de reputación". Luego leí los resultados de dos encuestas globales que me obligaron a revisar mi visión de las cosas. Estos estudios revelaron que los líderes sénior conocen muy bien mi argumento sobre la reputación, pero muchos de ellos todavía quieren participar en este tipo de mala conducta. Si bien comprendieron completamente los riesgos, casi la mitad de los altos ejecutivos dijeron que estaban dispuestos a actuar de manera poco ética para cerrar acuerdos. Además, los miembros de los departamentos de ventas y marketing, los más propensos a consentir en adoptar una actitud moralmente cuestionable para cerrar una venta, fueron los menos propensos a ser reprendidos por la empresa. Finalmente, los empleados de estas empresas encontraron que su gerencia tomó pocas medidas para evitar violaciones de las normas morales destinadas a aumentar las ganancias o para sancionar a los involucrados después del hecho. Como resultado, la cantidad de comportamientos poco éticos en las organizaciones comerciales sigue siendo lamentablemente alta.

Aparentemente, muchos líderes sénior conocen las consecuencias potencialmente desastrosas de exponer una actitud poco ética, pero eso no los desalienta. parece claro Lo que no es es por qué no los disuade. Presuntamente, estos líderes se involucran en una especie de compartimentación psicológica, dejando de lado su conocimiento de los riesgos de la participación activa o el permiso tácito que dan a las malas acciones. Pero no lo creo. Quienes gravitan hacia los niveles más altos de una organización no han llegado a su posición ignorando sistemáticamente los peligros perfectamente visibles. Yo iría por una explicación más simple: piensan que no los atraparán. No se estarían portando mal si pensaran que los clientes y los reguladores que podrían

sancionarlos podrían enterarse. Esta explicación es consistente con los estudios sobre disuasión de la delincuencia que muestran que las personas que incumplen las reglas, a riesgo de sufrirlas, están convencidas de que no serán atrapadas. De lo contrario, probablemente no se involucrarían en estas fechorías. [104]

###COMENZAR A DIBUJAR PÁGINA 213###

Liberar. En la mayoría de los lugares de trabajo, la vestimenta informal solo está permitida los viernes. Pero las encuestas muestran que, en muchas empresas, la ética relajada está vigente todos los días. *Leo Cullum/La colección New Yorker/El banco de dibujos animados*

El dilema es fácil de ver. Por un lado, es probable que muchos líderes se sientan disuadidos por el temor a las consecuencias económicas de participar en actividades poco éticas. Por otro lado, el argumento económico en contra de este tipo de actividad no ha disminuido la mala conducta, ya que implicaría que los malhechores esperan ser atrapados, lo que no es el caso para la mayoría cuando deciden actuar. ¿Cómo salir de este dilema? Una solución sería reconocer la tendencia legítima de los líderes empresariales a dar un peso considerable a los factores económicos en su toma de decisiones, y luego describir muchas de las graves sanciones financieras que se derivan de la conducta poco ética, incluso si no es detectada *por* el *publico* Recientemente realicé una investigación con mis colegas Jessica Li y Adriana Samper para demostrar estos costos que provienen de las reacciones de las personas dentro y no fuera de la organización. También hemos tratado de aclarar cómo se desarrollan estos costos dañinos y tienden a evadir la mayoría de los sistemas de detección en las empresas.

La deshonestidad en los negocios: un triple tumor

“No busques ganancias deshonestas, las ganancias deshonestas son pérdidas. »
Hesíodo

Esto es lo que hemos tratado de mostrar: una organización que apruebe, fomente o autorice el uso de tácticas desleales en sus relaciones externas (con clientes, accionistas, proveedores, distribuidores, organismos reguladores, etc.) sufrirá todo un conjunto de inconvenientes internos. .que parecen tumores. No solo se volverán malignos, creciendo gradualmente, extendiéndose y acabando con la salud y el vigor del negocio, sino que también serán difíciles de rastrear e identificar, con los métodos contables tradicionales, como las verdaderas causas de la disminución de la rentabilidad observada. Por lo tanto, pueden conducir fácilmente a la adopción de medidas costosas y equivocadas, que no apuntan a los verdaderos culpables de la disfunción.

Se sabe que hay tres características que socavan la salud de una entidad comercial: el desempeño deficiente de los empleados, la alta rotación de empleados y el fraude y las travesuras frecuentes de los empleados. Los costos de cada uno de estos factores pueden ser asombrosos. Argumentamos que las organizaciones con una cultura

interna poco ética (empleados que participan en malas conductas o simplemente las observan) son víctimas de las tres características. No los atribuimos a infracciones morales localizadas o infrecuentes, sino a una cultura corporativa dominante que aprueba o alienta prácticas deshonestas. El bajo rendimiento es probablemente el mayor saboteador de la rentabilidad. Así que empecemos con ellos.

Mal desempeño de los empleados

El lugar de trabajo puede ser estresante, todos lo sabemos. Lo que quizás no apreciamos, sin embargo, es todo el daño que puede causar este estrés. Un análisis reciente ha revelado que la factura es elevada, tanto personal como económicamente. De hecho, varios tipos de estrés relacionado con el trabajo, cuando se combinan, causan aproximadamente 120 000 muertes y $200 000 *millones* en costos adicionales de atención médica cada año solo en los Estados Unidos, y los empleadores tienen que soportar gran parte de esta carga financiera. Sin embargo, existe otro tipo de estrés laboral que, igual de costoso, no ha sido estudiado en este análisis pero está directamente relacionado con el problema de las malas conductas dentro de la empresa. Lo llamamos estrés moral: resulta de un conflicto entre los valores éticos del empleado y los valores éticos percibidos de la organización. Cuando se trata del desempeño de los empleados, este tipo de estrés puede ser incluso más perjudicial que otros factores estresantes devastadores conocidos.

Por ejemplo, un estudio de empleados en un centro de llamadas de servicios financieros comparó el estrés moral con otras formas de estrés en ese entorno, incluidos problemas con clientes difíciles, falta de apoyo de la gerencia y/o colegas, solicitudes para realizar tareas contradictorias y puestos sin perspectivas de futuro. Solo el estrés moral predijo alguna de estas dos causas de reducción del rendimiento: fatiga del empleado (disminución de la moral y la energía física) y agotamiento (pérdida de entusiasmo y motivación por su trabajo). Estos dos resultados no fueron elegidos al azar por los investigadores. Cada uno es en sí mismo un grave problema de gestión. Asociados, se convierten en una pesadilla para la jerarquía, ya que los empleados ya no tienen el empuje, el deseo y la capacidad para cumplir bien su misión. ¿Podría ser que al crear un ambiente de trabajo poco ético, una organización sin saberlo está creando esta pesadilla? ¿Será que un ambiente de trabajo poco ético conduce a un desempeño más bajo en los empleados que no se han portado mal sino que simplemente han observado un comportamiento moralmente incorrecto en sus colegas?

Para averiguarlo, establecimos las condiciones para un experimento que nos permitiría probar los efectos de la actividad laboral deshonesta, no solo en el desempeño laboral, sino también en nuestros otros tumores comerciales identificados. Invitamos a los estudiantes de negocios a sentarse frente a una computadora conectada en red con los de los miembros del equipo en varias otras universidades. Les dijeron que su equipo iba

a resolver los problemas compitiendo contra otros equipos de todo el país. Si a su equipo le fue bien en la primera tarea, tendrían una ventaja sobre los demás para la siguiente tarea colectiva. Finalmente se les dijo que debido a problemas técnicos que afectaban solo a su computadora, no podrían enviar información a sus compañeros de equipo contrarios, pero podrían ver sus intercambios en línea.

Después de que se resolvió el primer problema, los miembros del equipo aprendieron de su capitán que el equipo solo tenía un 67 % de respuestas correctas. También se enteraron de que su capitán tenía la intención de anunciarle al investigador que el equipo había acertado en un 80% para aumentar la percepción del desempeño del grupo, porque, como le confió el capitán, el investigador no tenía forma de descubrir el engaño. Ninguno de los miembros del equipo planteó la menor objeción.

Por supuesto, habíamos fabricado completamente esta secuencia de eventos para los participantes en nuestro estudio. La información que provino de su capitán y los miembros del equipo fue programada por nosotros para que apareciera en las pantallas de sus computadoras como pretendíamos. Lo mismo ocurrió con un segundo grupo de participantes, que recibieron la misma información, con una gran diferencia: vieron que su capitán tenía la intención de presentar *honestamente* la puntuación del 67 % al investigador. Una vez más, no hubo objeción por parte de los miembros del equipo. Entonces, en este punto, la mitad de nuestros participantes han formado una unidad de trabajo que aprueba y se involucra en un esquema fraudulento para obtener una ventaja competitiva, mientras que la otra mitad de los participantes no lo ha hecho. Por lo tanto, estábamos listos para descubrir cómo los dos experimentos afectaron las costosas consecuencias que habíamos anticipado.

Primero hicimos la revisión de desempeño. A todos los participantes se les dijo que la próxima tarea sería individual, cada uno de los cuales tendría que aprender sobre una situación comercial y luego responder preguntas críticas de razonamiento al respecto. Tomamos la situación y las preguntas en una prueba de inteligencia comercial ya validada para asegurarnos de que el desempeño involucraría los tipos de juicios que influyen en el éxito comercial. Los datos entonces recolectados mostraron diferencias dramáticas. Los participantes cuyo trabajo en equipo se basó en el engaño obtuvieron un puntaje 20% más bajo en la prueba que otros participantes. Otro descubrimiento nos dio una pista de por qué el primer grupo se desempeñó tan mal: después de trabajar en el tema de comercio por un tiempo, sus miembros renunciaron, mucho antes que los demás participantes, lo que implica que no tenían la energía o la motivación. continuar.

Si estos resultados eran alentadores para al menos un aspecto de nuestro pensamiento, pensábamos que ya estábamos escuchando las críticas exasperantes de un grupo de opositores sistemáticos, que se declaraban poco convencidos porque los datos habían sido 1. recogidos en el laboratorio, 2. sobre 3. estudiantes enfrentados

artificialmente a un ambiente inmoral, que no podía ser adecuado. De hecho, lo más molesto de estas críticas imaginarias es que contenían una dosis de verdad. Reconocimos que para confirmar la idoneidad entre nuestros esquemas de datos y las situaciones de la vida real, necesitábamos descubrir, a partir de una muestra de empleados, cómo operaban sobre ellos los factores éticos. Así que llevamos a cabo una encuesta a nivel nacional de adultos que habían estado en un trabajo durante un promedio de tres años o habían estado allí tanto tiempo en el pasado.

La encuesta incluía muchas preguntas sobre estas personas y su lugar de trabajo. Pero, para el tema que nos ocupaba, tres ítems eran de cierta importancia: los que les pedían evaluar el clima ético establecido dentro de la organización por parte de los ejecutivos y líderes, el grado de estrés reinante en la organización y la calidad de su desempeño. Al analizar sus respuestas, encontramos resultados consistentes e incluso superiores a los hallazgos realizados en el laboratorio de la universidad. Según sus declaraciones: primero, cuanto menos ético sea el clima, menor será el desempeño de los empleados; segundo, cuanto menos ético es el clima, más estresados están; en tercer lugar, este estrés es la raíz de su bajo rendimiento. Con tales datos, cuando, frente a los líderes empresariales, desarrollamos un argumento en contra de las actividades moralmente cuestionables, sentimos que habíamos dado en el blanco por primera vez. [105]

rotación de personal

Para los líderes empresariales, la rotación tiene la ventaja de poder evaluarse con bastante precisión. Pero ahí es donde terminan las buenas noticias. Dependiendo del tipo de empleado que se va, la carga financiera varía de pesada a superpesada. Las estimaciones de los costes directos asociados a la rotación (indemnización, contratación y formación del sustituto) pueden oscilar entre el 50 % de la remuneración anual para puestos en el extremo inferior de la escala y más del 200 % para puestos directivos. Estos costos aumentan aún más cuando se tienen en cuenta las consecuencias indirectas (pérdida de memoria institucional, interrupción de las ventas y la productividad, pérdida de moral entre los miembros restantes del equipo). Pero, para establecer una estimación conservadora de los costos de las salidas voluntarias, supongamos que, en promedio, los costos directos e indirectos son simplemente iguales a un año de remuneración. En los Estados Unidos, la tasa de rotación voluntaria ahora supera el 11% anual. Pero para una empresa promedio de 1,000 empleados, incluso si solo el 10% de los empleados (que ganan un promedio de $40,000 por año, incluidos salarios y beneficios) se van, generan $4 millones en costos de rotación.

¿Cómo se relaciona esta carga económica con las prácticas comerciales poco éticas? Razonamos que el vínculo podría ser el estrés moral experimentado por los empleados cuyos valores personales se contradecían al cometer fechorías con regularidad. Una persona honesta podría querer dejar un servicio si permanecer en el cargo significaba

que era parte de la duplicidad reinante. Para probar esta hipótesis, diseñamos otro experimento con estudiantes de negocios, en una configuración bastante similar a la primera, con la mitad formando parte de un equipo dirigido por un capitán que ganó con engaños, y la otra formando un equipo respetando las reglas. Luego se les dijo, antes de comenzar la ejecución de una segunda tarea colectiva, que podían optar por permanecer en su equipo o cambiar al otro. Al contar los votos, encontramos que el 51% de los miembros del grupo éticos optaron por dejar su equipo, pero el 80% de los miembros del grupo no éticos decidieron hacer lo mismo.

Para asegurarnos de que estos resultados fueran ciertos en un entorno que no fuera de laboratorio, analizamos los datos de nuestra encuesta nacional de empleados, que reveló patrones en la rotación. Los empleados de las organizaciones consideradas deshonestas no solo estaban más estresados y ansiosos por irse, sino que fue este estrés lo que los llevó a renunciar, lo que dejó a sus empleadores con la pérdida de los costos de rotación. Habíamos dado en el blanco por segunda vez. [106]

Fraudes y fechorías de los empleados

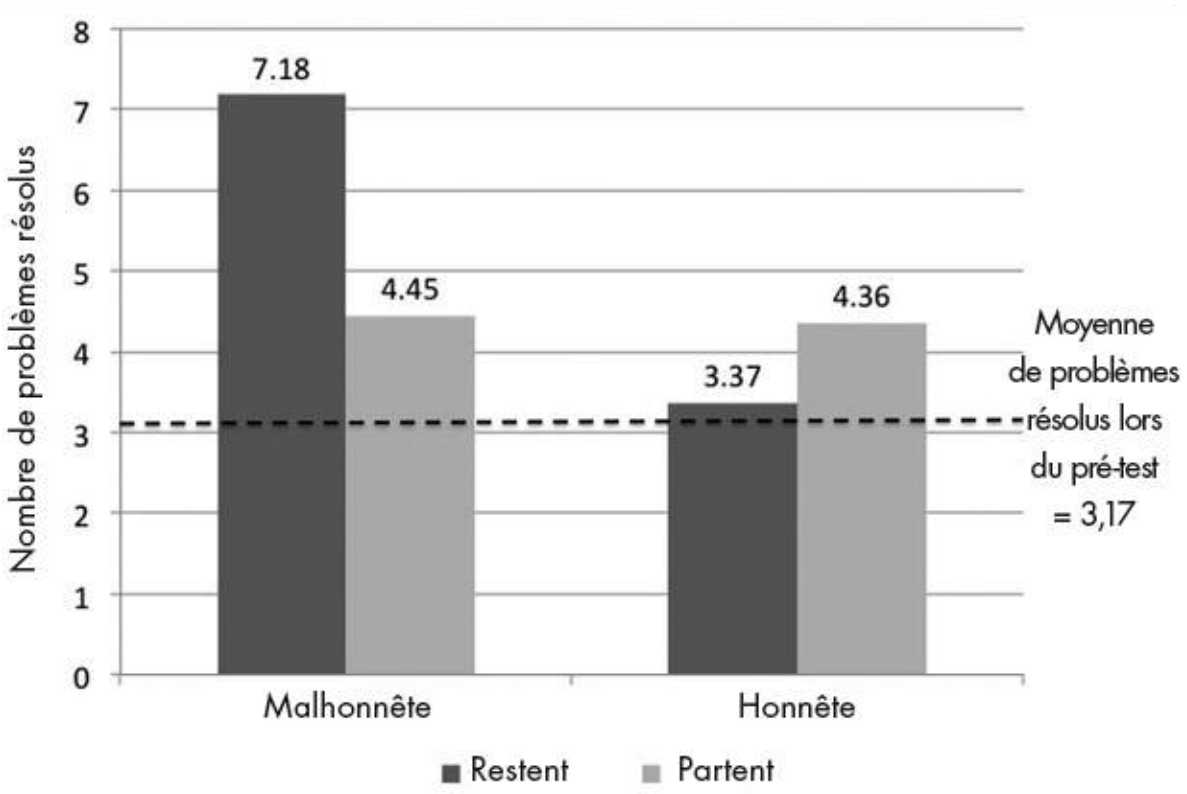
Creemos que huir de una empresa corrupta no afecta a todo el personal. El éxodo se desencadena por el estrés que resulta del *conflicto* de valores morales y, por lo tanto, preocupa a los empleados para quienes la ética es importante. Aquellos que no son tímidos a la hora de recurrir a engaños para ganar dinero deberían estar contentos de quedarse en la empresa. Y ahí radica la fuente de nuestro tercer tumor característico de deshonestidad corporativa. Viene en forma de advertencia a cualquier líder responsable del clima ético de una organización: aquellos que hacen trampa para su beneficio, harán trampa para su detrimento. Si fomentas la primera forma de engaño, cosecharás la segunda y la pagarás muy cara.

Debido a la tendencia del personal a optar por dejar las organizaciones poco éticas, una empresa con una cultura genuina de mala conducta repelerá a muchos empleados honestos, dejando una mezcolanza de personas dispuestas a cometer irregularidades y que, si tienen la oportunidad, dañarán a su empleador. Por lo tanto, creemos que este tipo de negocios atrae a las víboras, serpientes cuya mordedura es económicamente venenosa, ya que el fraude y las fechorías de los empleados cuestan miles de millones de dólares en todo el mundo. Además, estas pérdidas (causadas por malversación de fondos, robo de inventario o equipo, inflación de gastos, registros de compra falsificados y sobornos a proveedores o socios comerciales) rara vez se compensan.

Este argumento me parece aceptable, con su lógica declarada, sus altas apuestas financieras, sus florituras metafóricas ligadas al veneno, pero ¿dónde está la prueba? Para descubrirlos, volvemos a establecer un experimento y un procedimiento final. Tenga en cuenta que en nuestro segundo estudio, los sujetos ingresaron a una unidad de trabajo que era o no deshonesta. Y cuando les dimos la opción de permanecer en su

equipo o irse a otro grupo, más de ellos se fueron si su equipo estaba haciendo algo deshonesto. En este punto, les dijimos a todos que, debido a contingencias logísticas, no podíamos acomodar los cambios de equipo. Por lo tanto, tuvieron que abordar la nueva tarea dentro de su equipo original. Esta tarea consistía en trabajar *contra* estos compañeros de equipo para determinar quién era el mejor para resolver rápidamente toda una serie de afirmaciones. Aquellos que lograron hacerlo en un minuto aumentaron sus posibilidades de ganar $100. Antes de que los participantes dieran sus soluciones, organizamos que "accidentalmente" vieran las respuestas sin que todos lo supieran. Las pruebas previas nos habían demostrado que, en promedio, el estudiante típico podía resolver 3,17 problemas en un minuto. Por lo tanto, al comparar el número de problemas resueltos autoinformados con este valor estándar de 3,17, pudimos averiguar cuáles eran más propensos a hacer trampa, de modo que su propio beneficio superó al de sus compañeros.

Los resultados fueron cristalinos. Entre los participantes que pertenecían a un equipo honesto *y* decidieron permanecer en él, el engaño fue mínimo o inexistente, lo que sugiere que los muchos líderes que han tenido suficiente integridad y sabiduría para establecer una cultura ética. Los participantes que optaron por dejar un equipo honesto o deshonesto habían hecho alguna trampa, sin que su número fuera elevado. Pero la gran noticia vino de la mano de quienes, ante la oportunidad previa, optaron por permanecer en un ambiente deshonesto. Hicieron trampa un 77% más que el promedio de todos los demás participantes. Recuerde que este engaño no solo aumentó sus propias perspectivas financieras, sino que también redujo a quienes los rodeaban. Puede ser demasiado duro llamar a estas acciones venenosas, pero parecían lo suficientemente tóxicas como para justificar un examen cuidadoso de los números revelados por nuestras encuestas para evaluar los datos recopilados en lugares de trabajo reales.



Un pacto con el diablo. Las personas lo suficientemente cómodas con las trampas como para querer permanecer en un equipo deshonesto estaban particularmente interesadas en engañar a los miembros de su equipo. *Cortesía de Robert Cialdini.*

Investigamos las relaciones entre los elementos que miden las calificaciones de los empleados sobre la ética que los líderes habían establecido en su lugar de trabajo, su deseo de abandonar el lugar de trabajo y su grado de aceptación de las malas acciones (es decir, actos que son económicamente perjudiciales para su empleador, como falsificar registros de gastos, sabotear el equipo para evitar tener que trabajar o usar los recursos de la empresa para beneficio privado). El mayor descubrimiento es este: aquellos que trabajaban en empresas poco éticas y preferían quedarse allí tenían una tendencia furiosa a participar en actividades deshonestas y ruinosas. Al igual que en nuestro experimento de laboratorio, las personas felices de permanecer en un lugar de trabajo moralmente desprovisto también estaban felices de engañar a sus compañeros infieles.

***

Cerca del comienzo de este libro, admití que tenía varios años de retraso en la escritura porque un administrador de la universidad me había presionado, a través de una táctica de persuasión, para que aceptara tomar un curso de maestría en administración de

empresas en su establecimiento, mientras estaba allí según disponibilidad. para escribir este libro. Esta decisión abortó mi proyecto de escritura durante mi estadía en este establecimiento. Pero también admití ver las consecuencias positivas de esta decisión, como tener una buena historia que contar sobre el poder de la persuasión y poder incorporar investigaciones recientes en este manuscrito que aún no estaban disponibles en ese momento. También hubo otro: tuve la oportunidad de pedir a los estudiantes, que habían regresado a la escuela después de varios años en el mundo laboral, que escribieran un ensayo describiendo su experiencia dentro de una organización donde había un clima ético o no ético. La mayoría optó por relatar lo que había visto y sentido frente a una cultura poco ética, quizás porque esos recuerdos eran más vívidos. Un estudiante me contó una historia de advertencia sobre la compañía para la que había trabajado, que comenzó con buena salud financiera antes de sufrir una pérdida de mil millones de dólares:

El CEO muchas veces abusó de los principios de la influencia: habló de escasez cuando reinaba la abundancia, usó su autoridad para obligar a otros a actuar a pesar de sus consejos e inventó desde cero ejemplos de prueba social. Al principio, la gente le creyó, pero cuando finalmente se supo la verdad, la reputación de la empresa sufrió. Pocas empresas hoy en día quieren hacer negocios con él, y es caro para quienes se arriesgan.

La cultura de la deshonestidad se ha extendido gradualmente por toda la organización. El departamento de marketing se vio obligado a exagerar la verdad, el departamento de relaciones públicas escribió principalmente comunicados de prensa falsos y los vendedores obligaron a los clientes a comprar. La insatisfacción y la rotación del personal fue increíblemente alta. Las personas fueron atraídas a la empresa con salarios altos (lo que, a los ojos del director ejecutivo, justificaba el mal trato de los empleados), pero se fueron tan pronto como encontraron un puesto en otro lugar. Imitando a los ejecutivos, los empleados robaban a la empresa siempre que podían, generalmente a través de sus informes de gastos y transporte. Algunos negociaron al margen con los proveedores. Cuando visité esta empresa hace unos meses, casi la mitad del personal se había ido y la moral nunca había estado tan baja.

¿Dimos en el blanco por tercera vez?

Así lo espero. Por supuesto, mi esperanza se hará realidad en la medida en que los líderes admitan el argumento financiero contra la duplicidad y opten por actuar en consecuencia. El escenario de Tinkerbell no se aplica en este caso: a menos que estos líderes establezcan el tono correcto dentro de la organización, este argumento no va a despegar solo porque todos se lo creen con *fuerza* . El acuerdo de quienes están en la cúspide de la pirámide es fundamental. Afortunadamente, si están decididos, pueden establecer y mantener una ética corporativa loable con la misma facilidad que una

cuestionable. ¿Qué se podría hacer para dirigir a los líderes superiores al camino de la virtud? Para una gran parte de ellos, no parece necesario ningún cambio de rumbo. Ya han elegido este camino y merecen admiración por apegarse a él. Pero para la otra mitad que cree que las consideraciones económicas justifican el comportamiento deshonesto, puede ser necesario señalar ciertos costos (desempeño deficiente, rotación y fechorías de los empleados), incluso si el mal comportamiento elude el escrutinio externo.

Entre las recomendaciones generales que se aplican a todas las organizaciones comerciales, tres parecen valer la pena aplicarlas. Las calificaciones de honestidad de los empleados por parte de los clientes que tratan con ellos deben ser parte de los incentivos del personal. Además, la reputación ética de toda la empresa debe medirse e incorporarse en las revisiones anuales de desempeño. Finalmente, parte de la compensación de los altos ejecutivos (y especialmente del CEO) debe estar supeditada a la evaluación de los empleados sobre la dirección ética de la empresa. Estas medidas no solo incentivarían el comportamiento moral, sino que también permitirían una atención sostenida a los estándares éticos. Este foco de atención en estos temas aumentaría con razón su importancia percibida y su papel causal en las actividades de la organización. [107]

Capítulo 14: Post-suasión – las repercusiones

Hemos visto a lo largo de este libro que una persuasión puede tener éxito cuando la atención de los miembros de la audiencia se dirige temporalmente a un concepto psicológico conducente al mensaje a seguir. Sin embargo, si la pre-suasión se basa efectivamente en una orientación temporal de la atención, hay un punto importante que debe ser tenido en cuenta por todos los que la practican: cuando los comunicadores rivales, o incluso los eventos de la vida cotidiana, desvían esta atención hacia otro concepto. , ¿qué hacer para evitar que el contexto favorable se desvanezca? Esta preocupación es legítima, porque los creadores de cambios generalmente quieren crear más que un movimiento fugaz, incluso si, como muestran los capítulos anteriores, los cambios de tiempo limitado pueden ser extraordinariamente efectivos si se manejan bien. Sin embargo, para un impacto óptimo, uno debe esperar producir un efecto duradero. Hay dos estrategias efectivas disponibles, cada una derivada de un enfoque particular de la influencia social: una antigua y la otra innovadora.

Cree un cambio duradero estableciendo compromisos sólidos

Los científicos del comportamiento siempre han dado una respuesta sencilla a la siguiente pregunta: ¿cómo se puede sostener en el tiempo la respuesta afirmativa de una persona? Se trata de hacer que esa persona se comprometa de verdad, normalmente en forma de medida activa. Vea cómo se puede utilizar esta recomendación para resolver un problema social costoso. Los pacientes que faltan a

sus citas con el médico y el dentista causan más de un inconveniente. Representan un gasto importante para el sistema de salud. Una medida clásica para reducir el número de estos no-shows es llamar a los pacientes el día antes de su cita para que no se les olvide. En un estudio dirigido por mi colega Steve J. Martin y llevado a cabo en clínicas británicas, esta medida redujo las ausencias en un 3,5%. Pero estas llamadas cuestan dinero, toman tiempo ya veces no llegan a nada. Compara eso con la idea de conseguir un compromiso. Cuando hacemos una cita después de una consulta, todos sabemos lo que está pasando. La secretaria escribe la fecha y la hora de la reunión en una tarjeta que nos entrega. Si, en cambio, se le pide al *paciente* que llene la tarjeta, esta acción lo hace más comprometido para asistir a la próxima cita. Este método, que no cuesta nada, ha sido probado en una clínica británica. Luego, las deserciones cayeron un 18%.

Aunque la reducción de citas perdidas no es despreciable (una caída del 18% corresponde a £138 millones ahorrados por año solo en el Reino Unido), es posible que incentivar el compromiso tenga repercusiones mucho mayores cuando se trata de elecciones. En 2008, poco antes de las elecciones presidenciales entre Barack Obama y John McCain, los estadounidenses respondieron a una encuesta multiestatal sobre actitudes y creencias políticas. La mitad tenía un cuestionario con una pequeña bandera estadounidense en la esquina superior izquierda, mientras que la otra mitad tenía un cuestionario sin bandera. Debido a esta sutil exposición de la bandera estadounidense, los asistentes se volvieron más comprensivos con el Partido Republicano y su ideología conservadora. Además, dado que se volvió a encuestar a los participantes después de las elecciones, los investigadores descubrieron que aquellos cuyo cuestionario estaba adornado con una bandera estadounidense votaron significativamente más por McCain que los demás participantes. Finalmente, y este es quizás el detalle más notable, ocho meses después de la elección, los participantes que habían visto una bandera estadounidense en su cuestionario se adhirieron cada vez más a las actitudes, creencias y juicios del Partido Republicano.

¿Podría esta única exposición a una imagen explicar estos efectos duraderos? Estos resultados merecen una explicación, e incluso varias, porque hay más de un proceso en funcionamiento. La primera tiene un carácter presuasivo. La exhibición de la bandera estadounidense recordó a los asistentes las ideas del Partido Republicano. Así, un estudio piloto realizado por investigadores demostró, al menos en 2008, que los estadounidenses vinculaban la bandera con las ideas defendidas por el Partido Republicano. Tal como vimos anteriormente, la música de fondo francesa en una tienda predisponía a los clientes a comprar productos franceses (como el vino), y las nubes esponjosas en el fondo de la página de inicio de un sitio web mientras se vendían muebles disponían temporalmente a los clientes a comprar artículos lujosos (como sofás cómodos), este encuentro con la bandera estadounidense los dispuso

temporalmente a gravitar hacia los candidatos y posiciones del Partido Republicano de manera más voluntaria.

Esto en cuanto a los efectos inmediatos de Star Spangled Banner. Pero, ¿cómo explicar su asombrosa persistencia? Los investigadores que realizaron la encuesta creen que tienen una explicación: después de cruzarse con la bandera estadounidense y mostrarse temporalmente más inclinados a abrazar las ideas del Partido Republicano, los participantes tuvieron que convertir esa inclinación en acción al registrarla en la encuesta y, por lo tanto, comprometerse a través de su *comportamiento* . . Su compromiso los llevó a una forma de acción aún más comprometida, votar en la elección, lo que reforzó su orientación política cuando se evaluó ocho meses después. Esta secuencia recuerda los resultados de una investigación que estudia el efecto de una experiencia pre-suasiva diferente (el buen humor) sobre otro tipo de preferencia (referente al arte). Después de leer una historia alegre, a los participantes, temporalmente de mejor humor, les gustó una pintura. Pero, cinco días después, solo aquellos que lo habían evaluado activamente cuando estaban eufóricos habían conservado el mismo sentimiento por la pintura. Aquellos que no lo habían calificado, y por lo tanto no habían "bloqueado" esta calificación con el comportamiento, no mostraron una preferencia particular por esta pintura una vez que se disipó su estado de ánimo feliz. [108]

Las implicaciones para una persuasión efectiva son claras: los abridores persuasivos pueden hacer que las personas cambien de inmediato, de manera espectacular, pero para que esos cambios perduren, es necesario que se comprometa, generalmente como un comportamiento limitado. Pero, en este sentido, no todos los compromisos son iguales. Los más efectivos se vuelven duraderos si abarcan conductas que afectan la identidad de la persona. Estos comportamientos aseguran que el compromiso se realice *de forma voluntaria* , *activa* e incluso *laboriosa* , ya que cada uno de estos aspectos refuerza las preferencias personales. Por ejemplo, si después de ver imágenes de personas reunidas durante una maniobra de persuasión, me pongo temporalmente a favor de una política social de integración (un aumento del salario mínimo para todos los empleados) y demuestro esta preferencia con una acción (haciendo una donación para apoyar la causa tan pronto como me lo pidan), me comprometeré de inmediato. Además, si esta acción fue voluntaria (es enteramente mi elección) y resulta difícil o costosa de llevar a cabo (mi donación fue grande), será aún más probable que la vea como un indicador de mi preferencia como 'individuo'. Es esta percepción de mí mismo influida por mi comportamiento la que anclará y condicionará mi actitud sobre el sujeto, tanto más si esta serie de actos y gestos fue provocada de manera pre-suasiva por un desvío momentáneo de mi atención. este caso específico hacia la noción de unidad. [109]

Cree un cambio duradero activando las señales

Cuando estaba tratando de averiguar todo lo posible sobre los métodos de persuasión de los influencers, recibí una invitación por correo para aprovechar "una oportunidad extraordinaria para obtener riqueza, prosperidad e independencia financiera más allá de todos [mis] sueños". Estaba seguro de que era una especie de esquema piramidal, que por lo general me deja frío. Pero, como en ese momento, tenía muchas ganas de saber cómo trabajaban los promotores de esta operación, así que llamé para registrarme. Lo que más me intrigó de este evento fue el lugar donde se llevó a cabo. Con una cincuentena de personas -que tenían, según el caso, mayor o menor necesidad de dinero- me encontré en un restaurante de Phoenix un sábado por la mañana, pero no nos quedamos mucho tiempo. Nos escoltaron a un viejo autobús con los colores originales amarillo y azul, que tardó dos horas, por la carretera, en llegar a Tucson. Nos dijeron que el evento se llevaría a cabo en esta ciudad. Fue una mentira. Una vez que llegamos a Tucson, no recibimos más instrucciones. A la hora del almuerzo, una persona simplemente repasó los puntos recorridos durante el viaje.

¿Por qué los organizadores habían gastado dinero en un viaje tan desconcertante? Para entonces ya lo sabía: Tucson nunca había sido el destino planeado. El teatro del evento fue el *autobús* . De eso estaba seguro, porque a mitad de la carretera de Tucson, había visto por la ventana otro autobús viejo con los característicos colores amarillo y azul, que transportaba a mucha gente de Tucson a Phoenix. Esta información me pareció inmediatamente una revelación: desde el principio, los organizadores tenían la intención de exponernos los detalles de su programa de riqueza (un esquema piramidal, como yo había sospechado) para abordar un autobús que rodaba con un ruido traqueteante entre las dos ciudades. Estoy convencido de que hubo dos razones psicológicas para esto. En primer lugar, *era difícil pensar* en este lugar abarrotado, ruidoso, desvencijado y agitado. Y el pensamiento intenso es el principal enemigo de los esquemas piramidales.

Entonces, cuando las personas son incapaces de pensar bien, de concentrarse plenamente, están más inclinadas a reaccionar automáticamente a las señales que se les presenten para la toma de decisiones. A bordo de nuestro autobús, los organizadores comprobaron estas señales. Habían llenado el espacio con toda una serie de elementos que nos hacían, miráramos donde miráramos, más receptivos a su mensaje. Los carteles de éxito adornaban las paredes y el techo, los eslóganes relacionados con la riqueza estaban pegados en el respaldo de cada asiento y se tocaba música con temas de éxito antes de cada nueva presentación (principalmente pistas de la película Rocky, siendo la favorita "Eye of the Tiger" *)* . . El mensaje básico de los oradores siempre fue una variación de: “Puedes hacerlo, puedes hacerlo, puedes hacerlo, puedes hacerlo, siempre que uses el sistema. Esta afirmación universal estuvo

acompañada de toda una serie de señales alentadoras: un orador vestía un soberbio traje sastre muy caro, otro agitaba un cheque por $11.000 correspondiente a la comisión que había recibido "sólo por este mes", un tercero había leído un testimonio elogioso de una persona que, antes de comenzar el programa, era "como todos ustedes". De vuelta en Phoenix, dos tercios de los pasajeros se habían unido al programa.

La vida moderna se parece cada vez más a ese autobús en la carretera: es rápida, turbulenta, saturada de estímulos y móvil. Como resultado, somos cada vez menos capaces de pensar cuidadosamente sobre lo mejor que podemos hacer en muchas situaciones. Como resultado, es cada vez más probable que incluso los más cautelosos entre nosotros reaccionen automáticamente a estos llamados a la acción. Entonces, a medida que el ritmo se acelera y la concentración disminuye en nuestro mundo actual, ¿estamos todos destinados a convertirnos en los payasos de este autobús? No, si en lugar de despotricar contra esta omnipresente automaticidad, la aceptamos mientras controlamos permanentemente la forma en que opera sobre nosotros. Necesitamos convertirnos en los diseñadores de interiores de nuestros espacios vitales, equipándolos con elementos capaces de dirigirnos, sin pensarlo, hacia las direcciones deseadas. Este enfoque proporciona otra forma (además de hacer compromisos fuertes ahora) para que las preferencias formuladas inicialmente guíen nuestras acciones futuras. Al asegurarnos de encontrar regularmente señales que nos vinculen automáticamente y activen estas preferencias, podemos poner el mecanismo a trabajar para nosotros.

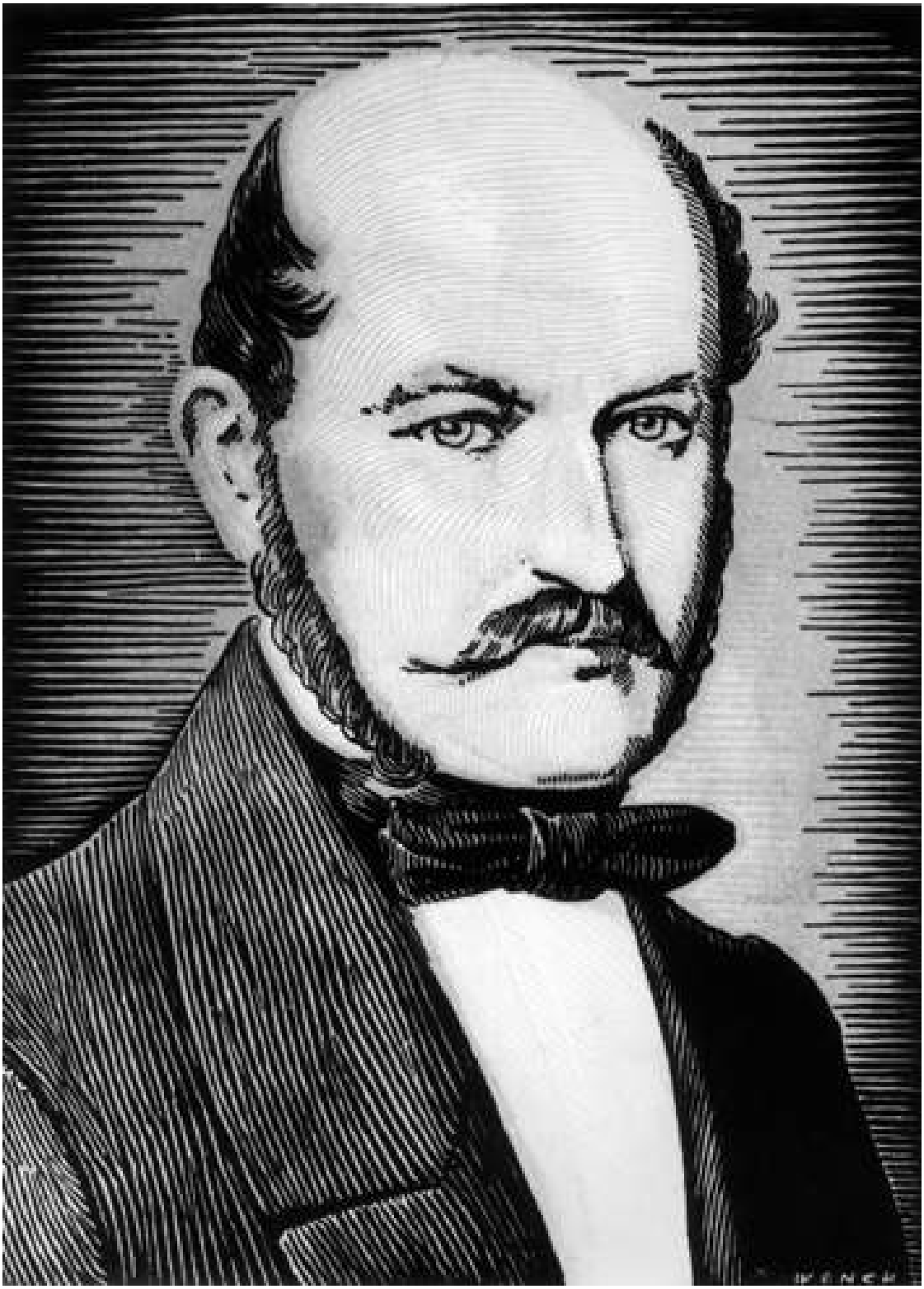
Los capítulos anteriores han brindado ejemplos de cómo lograr esto: si al preparar un informe o una presentación desea escribir en un estilo adecuado para una audiencia en particular, equípese con señales relacionadas con este grupo: por ejemplo, las caras de la audiencia. Para afrontar una tarea (profesional, por ejemplo) con la mente totalmente centrada en el éxito, apelar a imágenes de éxito, esfuerzo y autorrealización, como la de un corredor ganando una carrera. Si quieres abordar otra tarea con una mente totalmente analítica (hacer un presupuesto, por ejemplo), utiliza imágenes de meditación, concentración e inspección: por ejemplo, El pensador de *Rodin* . Y así enseguida. Incluso puedes optimizar el rendimiento de cada una de estas tareas en el mismo lugar y en el mismo ordenador modificando la imagen de tu salvapantallas según la orientación que quieras darle a la tarea en cuestión.

Los planes si/cuando-entonces ofrecen otra forma de aprovechar el poder de las asociaciones para obtener ganancias duraderas. Lo hacen asociando metas y acciones deseables con señales que encontraremos regularmente en el futuro: " *Si* , durante los almuerzos de negocios, el mesero me pregunta qué voy a tomar de postre, *entonces* pediré una menta" o " *Cuando* sean las 8 en punto y he terminado de cepillarme los

dientes, *entonces* tomaré mi medicina". Si bien cada una de estas tácticas sugeridas es consistente con la investigación presentada anteriormente en este libro, hay otra valiosa que está respaldada por una nueva investigación sobre el papel de los recordatorios simples. [110]

Geografía de la persuasión 2: Quiénes somos depende de dónde estemos

Si hablo con grupos de gestión de la atención de la salud sobre el proceso de influir y les pregunto: "En el sistema, ¿quiénes son las personas más difíciles de influir?" », la respuesta, categórica, es invariablemente la siguiente: « ¡Doctores! Por un lado, esta situación parece lógica. Para alcanzar estos altos rangos en la jerarquía de la atención de la salud, los médicos deben pasar años de estudio y práctica, incluida la especialización de la facultad y la pasantía, lo que les brinda una gran cantidad de información y experiencias en las que deben basarse sus elecciones, lo que justifica su reticencia. para desviarse de ellos. Por otro lado, este tipo de resistencia puede ser problemático cuando los médicos no siguen las recomendaciones para realizar cambios beneficiosos para sus pacientes. Todo esto plantea otra pregunta más general: ¿qué hizo que la mayoría de los médicos eligieran este campo de actividad? ¿Es principalmente para ayudar a otros o para servir sus propios intereses? ¿Es para ayudar al otro y aliviar el sufrimiento de sus pacientes o para tener la autoridad, el respeto, el estatus y los ingresos considerables que generalmente caracteriza a los miembros de esta profesión?



Muestre a los médicos cómo lavarse las manos de un problema grave. En 1847, en el Hospital General de Viena, Ignaz Semmelweis demostró que, entre los practicantes, el lavado de manos reducía las infecciones y las muertes entre los pacientes. Pero, hasta el día de hoy, muchos médicos no respetan una buena higiene de manos. *Retrato de Ignaz Semmelweis (1818-1865). Grabado de Ernst Wenck, Museo de Historia de la Medicina, París.*

Un estudio realizado en un hospital americano nos aporta valiosa información sobre estas cuestiones. Los investigadores, Adam Grant y David Hofmann, señalaron que aunque se recomienda lavarse bien las manos antes de cada auscultación del paciente, la mayoría de los médicos se lavan las manos con la mitad de la frecuencia recomendada por las pautas. Además, varias intervenciones destinadas a aliviar el problema han resultado ineficaces, poniendo tanto a los médicos como a los pacientes en mayor riesgo de infección. Grant y Hofmann creían que la única forma de mejorar las cosas era atraer a los médicos a una sala de examen con uno de dos motivos poderosos: su bienestar o el de sus pacientes. Para dirigir su atención a sus propios intereses, los investigadores colocaron carteles encima de los dispensadores de jabón o gel desinfectante, que decían: “La buena higiene de manos evita que contraigas enfermedades. Para dirigir su atención al bienestar del paciente, colocaron letreros sobre otros dispensadores que decían: "La buena higiene de las manos evita que sus pacientes se enfermen". A pesar de una diferencia de solo unas pocas palabras, estos dos tipos de carteles tenían un efecto diametralmente opuesto. El cartel que recuerda a los médicos que se protejan no influyó en el uso de jabón o gel. Pero el que les recordaba proteger a sus pacientes condujo a un aumento del 45 % en el uso.

Estos resultados nos proporcionan información importante sobre dos elementos relacionados. En primer lugar, aunque muchos otros tipos de intervenciones no lograron abordar el problema, el simple hecho de llamar la atención de los médicos sobre el vínculo entre el lavado de manos y la protección del paciente tuvo un efecto positivo notable. Anteriormente, por supuesto, estaban preocupados por la salud de sus pacientes, al igual que reconocieron el vínculo entre el lavado de manos y el bienestar del paciente. ¿Qué explica esta diferencia, entonces? Antes, nada dirigió la atención de los médicos hacia este vínculo, lo trajo al frente de su conciencia, por encima de otras características relevantes de la situación: la apariencia de los pacientes, la opinión de las enfermeras, qué decían las historias clínicas, etc. Todo lo que se necesitó fue un cartel que los médicos pudieran ver al entrar en la sala de examen para recordarles esta conexión y hacer que cambiaran su comportamiento de manera impresionante. [111]

Además, los datos del estudio parecen responder a la pregunta de quiénes son en el fondo la mayoría de los médicos. Parecen estar 1. orientados a las personas, motivados por un profundo deseo de mejorar el bienestar de sus pacientes, y 2. que no son del tipo que se preocupa por su propio destino a expensas de la salud de sus pacientes.

Aunque la primera de estas conclusiones parece correcta, un estudio realizado en la Universidad Carnegie-Mellon pone en duda la segunda. Se relacionaba con otra práctica de la que se les dijo a los profesionales que podía comprometer los mejores intereses de los pacientes. Las empresas del sector de la salud, especialmente las

farmacéuticas, pero también los fabricantes de equipos médicos, suelen ofrecer obsequios a los médicos, en forma de pizzas para el personal de su consulta, almuerzos o cenas, viajes con todos los gastos pagados para conferencias, investigación y contratos de consultoría, y honorarios por hablar en reuniones e incluso por participar en teleconferencias relacionadas con el producto. Existe amplia evidencia de que estos obsequios y patrocinios hacen que los médicos devuelvan el favor recetando o promocionando productos que mejoran el bienestar de estos actores del mercado, no de sus pacientes. A pesar de esta evidencia y las advertencias que la acompañan, muchos continúan aceptando bonificaciones atadas a su puesto pero perjudiciales para los pacientes, aunque reconocen sus consecuencias problemáticas.

Entonces, ¿qué está pasando? ¿Cómo es que los médicos se preocupan más por los intereses de sus pacientes que por los suyos propios en el estudio de lavado de manos, pero parece suceder lo contrario cuando se trata de aceptar regalos? Tal vez lavarse las manos sea un gesto relativamente económico, en comparación con rechazar los beneficios de la industria, y que cuando se enfrentan a opciones tan valiosas, el interés propio prevalece, como podría ser el caso de otra categoría de personas. Puede ser cierto. Después de todo, los médicos son seres humanos. Pero la regla de reciprocidad, que establece que aquellos que dan primero tienen *derecho* a recibir algo a cambio, y los hallazgos del estudio de la Universidad Carnegie-Mellon ofrecen una visión menos cínica y más matizada.

Este estudio de 301 médicos con sede en los Estados Unidos comenzó con una pregunta relevante: ¿qué podría hacer que los médicos estuvieran más dispuestos a aceptar favores de los jugadores de la industria médica? En una encuesta en línea, simplemente se preguntó a una muestra de médicos si les parecía apropiado aceptar obsequios y compensaciones de representantes de la industria médica. Según el análisis de los investigadores, sólo una quinta parte (21,7%) declaró admisible la práctica. A una segunda muestra se le pidió que respondiera la misma pregunta, después de preguntarles sobre los sacrificios personales y económicos que habían hecho para convertirse en médicos. Casi la mitad (47,5%) no consideró inadecuado aceptar regalos. Finalmente, a una tercera muestra se le recordó los sacrificios realizados y se preguntó si el gasto en el pasado justificaba aceptar regalos. Una clara mayoría (60,3%) consideró aceptable esta práctica.

¿Qué hacer con estos resultados? Por mi parte, he sacado muchas conclusiones, una de las cuales es alentadora: si bien una minoría considera aceptable la práctica de los regalos, la mayoría de los médicos la consideran indigna. Sin embargo, si se les llamó la atención sobre sus principales contribuciones al sistema de salud, querían ser recompensados más. Este hallazgo, más el hecho de que la regla de reciprocidad provocó que la mayoría aceptara obsequios, apunta a la regla de reciprocidad resaltada

tentativamente como el principal culpable. En cuanto a la cuestión de saber si, de forma general, los médicos están más bien al servicio de sus pacientes o de sus intereses personales, estas conclusiones me animan a responder… que sí. Son ambos: todo depende del objeto de su atención en el momento. Esta conclusión no es exclusiva de los médicos, cuyas preferencias notablemente elásticas sirven para ilustrar la influencia de los factores que tenemos en mente.

***

Es también una conclusión que llega a un final ideal de este trabajo: en gran medida, *quiénes* somos a la hora de hacer cualquier elección depende de dónde *nos* encontremos, atencionalmente. Podemos centrarnos en este momento privilegiado por señales relevantes que nos encontramos por casualidad en la vida cotidiana o, y esto es más preocupante, por las señales cuidadosamente puestas en marcha por un comunicador, o incluso, por un efecto mucho mejor y más duradero. , por señales que hemos puesto en los lugares que frecuentamos para que nos hagan ir en la dirección deseada. En cada caso, el momento creado es presuasivo. Tanto si desconfiamos del proceso subyacente como si nos atrae su potencial, o ambas cosas, haríamos bien en reconocer su considerable poder y comprender sus mecanismos. [112]

Bibliografia

Encuesta nacional de ética empresarial de 2011: Ética en el lugar de trabajo en transición , Centro de recursos de ética, Washington, DC.

Able, S., et G. Stasser, 2008, «Éxito de la coordinación y percepciones interpersonales: emparejamiento versus desajuste», *Journal of Personalidad y Psicología Social* 95, p. 576592.

Ackerman, JM, CC Nocera et JA Bargh, 2010, «Las sensaciones hápticas incidentales influyen en los juicios y decisiones sociales», *Science* 328, p. 1712-1715.

Acohido, B., 2013, «Fraudsters Swamp Web with Bogus IRS Emails», *Arizona Republic* (Phoenix), 17 de abril de 2013, A13.

Adamo, SH, MS Cain et SR Mitroff, 2013, «Parpadeo atencional autoinducido: una causa de errores en la búsqueda de objetivos múltiples», *Psychological Science* 24, p. 2569-2574.

Adarves-Yorno, I., SA Haslam et T. Postmes, 2008, «¿Y ahora algo completamente diferente? El impacto de la pertenencia a un grupo en las percepciones de la creatividad», *Social Influence* 3, p. 248-266.

Aday, S., S. Livingston et M. Hebert, 2005, «Incrustar la verdad: un análisis transcultural de la objetividad y la cobertura televisiva de la guerra de Irak», Press/Politics 10, *p* . 3-21.

Ahktar, S., R. Faff et B. Oliver, 2001, «El impacto asimétrico de los anuncios de sentimiento del consumidor sobre las tasas de cambio de divisas de Australia», *Australian Journal of Management* 36, p. 387-403.
Akerlof, GA, y RJ Shiller, 2015, *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception* , Princeton University Press, Princeton, NJ.
Alba, JW, et H. Marmorstein, 1987, «Los efectos del conocimiento de la frecuencia en la toma de decisiones del consumidor», *Journal of Consumer Research* 14, p. 14-25.
Algoe, SB, 2012, «Buscar, recordar y vincular: las funciones de la gratitud en las relaciones cotidianas», *Social and Personality Psychology Compass* 6, p. 455-469.
Algoe, SB, SL Gable et N. Maisel, 2010, «Son las pequeñas cosas: la gratitud cotidiana como refuerzo para las relaciones románticas», *Relaciones personales* 17, p. 217-233.
Allen, MP, SK Panian et RE Lotz, 1979, «Sucesión gerencial y desempeño organizacional: un problema recalcitrante revisado», *Administration Science Quarterly* 24, p. 167-180.
Alter, AL, 2013, «Los beneficios de la disfluencia cognitiva», *Direcciones actuales en Ciencias Psicológicas* 22, pág. 437-442.
Alter, AL, et DM Oppenheimer, 2006, «Predicting Short-Term Stock Fluctuations by Using Processing Fluency», *Actas de la Academia Nacional de Ciencias de EE. UU.* 103, p. 9369-9372.
Alter, AL, et DM Oppenheimer, 2009, «Uniendo las tribus de la fluidez para formar una nación metacognitiva», *Personality and Social Psychology Review* 13, p. 219-235.
Alter, AL, DM Oppenheimer, N. Epley y RN Eyre, 2007, «Superar la intuición: la dificultad metacognitiva activa el razonamiento analítico», *Journal of Experimental Psychology: General* 136, p. 569-576.
Ambrose, ML, A. Arnaud et M. Schminke, 2008, «Individual Moral Development and Ethical Climate», *Journal of Business Ethics* 77, p. 323-333.
Ames, DL, AC Jenkins, MR Banaji y JP Mitchell, 2008, «Tomar la perspectiva de otra persona aumenta el procesamiento neuronal autorreferencial», *Psychological Science* 19, p. 642644.
Anderson, BA, PA Laurent et S. Yantis, 2013, «Predicciones de recompensas Sesgo de selección atencional», *Frontiers in Humano Neurociencia* 7, pág. 262. DOI: 10.3389/fnhum.2013.00262.
Anderson, CA, 1982, «Inoculación y contraexplicación: técnicas de eliminación de sesgos en la perseverancia de las teorías sociales», *Social Cognition* 7, p. 126-139.
Anderson, CA, et KE Dill, 2000, «Videojuegos y pensamientos, sentimientos y comportamientos agresivos en el laboratorio y en la vida», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, p. 772-790.

Anderson, CA, et ES Sechler, 1986, «Efectos de la explicación y la contraexplicación en el desarrollo y uso de las teorías sociales», *Journal of Personality and Social Psychology* 50, p. 24-34.
Anderson, CA, NL Carnagey, M. Flannagan, AJ Benjamin, J. Eubanks et J. Valentine, 2004, «Juegos de video violentos: efectos específicos del contenido violento en pensamientos y comportamientos agresivos», Advances in Experimental Social Psychology 36, *p* . 199-249.
Anderson, JC, 2013, «Los expertos advierten contra dar a los ciberdelincuentes la apertura que buscan», *República de Arizona* (Phoenix), 15 de abril de 2013, A1, A3.
Anderson, M., 2014, After Phrenology: Neural Reuse and the Interactive Brain , MIT Press, Cambridge, MA.
Aramovich, NP, BL Lytle et LJ Skitka, 2012, «Oposición a la tortura: convicción moral y resistencia a la influencia de la mayoría», *Social Influence* 7, p. 21-34.
Ardrey, R., 1977, *Les enfants de Caïn* , traduit par P.-V. Huguet, Stock, París.
Ariely, D., G. Loewenstein et D. Prelec, 2003, «Arbitrariedad coherente: curvas de demanda estables sin preferencias estables», *Quarterly Journal of Economics* 118, p. 73-105.
Armitage, CJ, et M. Connor, 2001, «Eficacia de la teoría del comportamiento planificado: una revisión metaanalítica», *British Journal of Social Psychology* 40, p. 471-499.
Armstrong, JS, 2010, *Publicidad persuasiva* , Palgrave Macmillan, Londres.
Aron, A., EN Aron, M. Tudor et G. Nelson, 1991, «Autorrelaciones como inclusión del otro en el yo», *Journal of Personality and Social Psychology* 60, p. 241-253.
Aron, A., E. Melinat, EN Aron, RD Vallone et RJ Bator, 1997, «La Generación Experimental de la Cercanía Interpersonal: Un Procedimiento y Algunos Hallazgos Preliminares», Boletín de Personalidad *y Psicología Social* 23, p. 363-377.
Associated Press, «La invasión de ocho patas tiene hormigueo en el sentido arácnido de los austriacos», 3 de agosto de 2006, usatoday30.usatoday.com/news/offbeat/200608-03-spiders-austria_x.htm.
Asp, E., K. Manzel, B. Koestner, CA Cole, N. Denburg et D. Tranel, 2012, «Una prueba neuropsicológica de creencia y duda: el daño a la corteza prefrontal ventromedial aumenta la credibilidad de la publicidad engañosa», Fronteras en *neurociencia* 6 (julio). DOI: 10.3389/fnins.2012.00100.
Atalay, AS, HO Bodur et D. Rasolofoarison, 2012, «Brillando en el centro: Efecto de la cascada de la mirada central en la elección del producto», *Journal of Consumer Research* 39, p. 848-856.
Ayton, P., S. Murray et JA Hampton, 2011, « Terrorism, Dread Risks, and Bicycle Accidents. Conferencia internacional sobre la toma de decisiones conductuales », Centro interdisciplinario, Herzliya, Israel, 30 de mayo - 1 de junio de 2011.

Bailenson, JN, S. Iyengar, N. Yee et NA Collins, 2008, «Similitud facial entre votantes y candidatos causa influencia», *Public Opinion Quarterly* 72, p. 935-961.
Baimel, A., RL Severson, AS Baron et SAJ Birch, 2015, «Enhancing "Theory of Mind" Through Behavioral Synchrony», *Frontiers in Psychology* 6, p. 870. DOI: 10.3389/fpsyg.2015.00870.
Balancher, S., Y. Liu et A. Stock, 2009, «An Empirical Analysis of Scarcity Strategies in the Automobile Industry», *Management Science* 10, p. 1623-1637.
Ball, P., 2010, El instinto musical: cómo funciona la música y por qué no podemos prescindir de ella , Oxford University Press, Nueva York.
Balliet, D., J. Wu et CKW De Dreu, 2014, «Favoritismo del grupo interno en la cooperación: un metaanálisis», *Boletín psicológico* 140, p. 1556-1581.
Banderet, LE, JW Stokes, R. Francesconi, DM Kowal et P. Naitoh, 1981, «Equipos de artillería en combate sostenido simulado: rendimiento y otras medidas», *en La jornada laboral de veinticuatro horas: Actas de un simposio sobre variaciones en los horarios de trabajo y sueño* , editado por LC Johnson, DI Tepas, WP Colquhon et MJ Colligan, publicación n.° 81-127 del DHHS, Imprenta del Gobierno de EE. UU., Washington, DC, pág. . 81-127.
Bannan, N., ed., 2012, *Música, lenguaje y evolución humana* , Oxford University Press, Nueva York.
Bargh, JA, M. Chen et L. Burrows, 1998, «Automaticidad del comportamiento social: efectos directos de la construcción de rasgos y la activación de estereotipos en la acción», *Journal of Personality and Social Psychology* 71, p. 230-244.
Bargh, JA, PM Gollwitzer, A. Lee-Chai, K. Barndollar et R. Trötschel, 2001, «La voluntad automatizada: activación no consciente y búsqueda de objetivos conductuales», Journal of Personality and Social Psychology 81, *p* . 1014-1027.
Bargh, JA, WJ Lombardi et ET Higgins, 1988, «Automatismo de construcciones crónicamente accesibles en los efectos de la situación de la persona X en la percepción de la persona: es solo cuestión de tiempo», *Journal of Personality and Social Psychology* 55, p. 599-605.
Barlow, FK, S. Paolini, A. Pedersen, MJ Hornsey, HRM Radke, J. Harwood, M. Rubin y CG Sibley, 2012, «La advertencia del contacto: el contacto negativo predice un mayor prejuicio más que el contacto positivo predice un perjuicio reducido», *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 37, p. 1629-1643.
Barnard, PJ, S. Scot, J. Taylor, J. May et W. Knightley, 2004, «Prestar atención al significado», *Psychological Science* 15, p. 179-186.
Baron-Cohen, S., 1995, Mindblindness: un ensayo sobre el autismo y la teoría de la mente , MIT Press, Cambridge, MA.
Barthel, J., 1976, *A Death in Canaan* , Dutton, Nueva York.

Baumeister, RF, E. Bratslavsky, C. Finkenauer, KD Vohs, 2001, «Lo malo es más fuerte que lo bueno», *Revista de Psicología General* 5, p. 323-370.
Baumeister, RJ, EJ Masicampo, KD Vohs, 2011, «¿Los pensamientos conscientes causan el comportamiento? », *Revista Anual de Psicología* 62, p. 331-361.
Bauml, K.-H., 2002, «La generación semántica puede causar olvido episódico», *Psychological Science* 13, p. 356-360.
Bayer, UC, AA Achzinger, PM Gollwitzer et GB Moskowitz, 2009, «Respondiendo a señales subliminales: ¿los planes si-entonces facilitan la preparación y el inicio de la acción sin intención consciente? », *Cognición Social* 27, p. 183-201.
Bayer, UC, et PM Gollwitzer, 2007, «Impulsar los puntajes de las pruebas escolares mediante la fuerza de voluntad: el papel de las intenciones de implementación», *Self and Identity* 6, p. 1-19.
Beck, R., 2011, «Los salarios de los directores ejecutivos superan los niveles previos a la recesión», *Arizona Republic* (Phoenix), 7 de mayo de 2011, D1, D4.
Becker, GS, 1968, «Crimen y castigo: un enfoque económico», *Journal of Political Economy* 76, p. 169-217.
Becker, J., 2014, Forcing the Spring: Inside the Fight for Marriage Equality , Penguin Press, Nueva York.
Belmi, P., et J. Pfeffer, 2015, «Cómo la "organización" puede debilitar la norma de reciprocidad: los efectos de las atribuciones de favores y una mentalidad calculadora», *Academy of Management Discoveries* 1, p. 93-113.
Berkowitz, L., 1972, «Normas sociales, sentimientos y otros factores que afectan la conducta de ayuda y el altruismo», en *Advances in Experimental Social Psychology* , vol. 6, edición par L. Berkowitz, Academic Press, Nueva York, pág. 63-108.
Bernieri, FJ, 1988, «Movimiento coordinado y relación en las interacciones profesor-alumno», *Journal of Nonverbal Behavior* 12, p. 120-138.
Bhatia, S., 2013, «Asociaciones y acumulación de preferencias», *Psychological Review* 120, p. 522-543.
Bilalic, M., P. McLeod et F. Gobet, 2010, «El mecanismo del efecto *Einstellung* (Set): una fuente generalizada de sesgo cognitivo», *Direcciones actuales en la ciencia psicológica* 19, p. 111-115.
Birnbaum, R., 1989, «Sucesión presidencial y funcionamiento institucional en la educación superior», *Journal of Higher Education* 60, p. 123-135.
Bischoff, SJ, KB DeTienne et B. Quick, «Efectos del estrés ético en el agotamiento y la fatiga de los empleados: una investigación empírica», 1999, *Journal of Health and Human Services Administration* 21, p. 512-532.
Blackmore, SJ, 1986, *Las aventuras de un parapsicólogo* , Prometheus Books, Buffalo, NY.

Blackmore, SJ, 1997, «Probabilidad de juicio erróneo y creencia en lo paranormal: una encuesta periodística», *British Journal of Psychology* 88, p. 683-689.
Blagrove, M., 1996, «Efectos de la duración de la privación del sueño sobre la sugestionabilidad interrogativa», *Journal of Experimental Psychology: Applied* 2, p. 48-59.
Blankenship, KL, DT Wegener y RA Murray, 2012, «Evitar la resistencia: usar valores para cambiar indirectamente las actitudes», *Journal of Personality and Social Psychology* 103, p. 606-621.
Blankenship, KL, DT Wegener et RA Murray, 2015, «Valores, estructura interactitudinal y cambio de actitud: la accesibilidad de los valores puede aumentar la resistencia al cambio de una actitud relacionada», Personality and Social Psychology Bulletin 4, *pág* . 1739-1750.
Blanton, H., LB Snyder, E. Strauts, JG Larson, 2014, «Efecto de las advertencias gráficas sobre cigarrillos en las intenciones de fumar en adultos jóvenes», *PLoS ONE* 9, no 5, e96315. DOI: 10.1371/journal.pone.0096315.
Bock, L., 2015, *Work Rules* , Twelve, Hachette Book Group, Nueva York.
Boer, D., R. Fischer, MR, Strack, MH Bond, E. Lo y J. Lam, 2011, «Cómo las preferencias musicales compartidas crean vínculos entre las personas: los valores como el eslabón perdido», *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 37, p. 1159-1171.
Boland, WA, M. Brucks et JH Nielsen, 2012, «El efecto de transferencia de atributos: lo que nos dice la opción de "subcampeón" sobre los procesos de elección del consumidor», *Journal of Consumer Research* 38, p. 872-885.
Bolkan, SS, et PA Anderson, 2009, « Inducción de imágenes e influencia social: explicación y pruebas iniciales », *Psicología social básica y aplicada* 31, p. 317-324.
Bomey, N., 2015, « Volkswagen Sales Tibias as Scandal Affects Perception », *República de Arizona* (Phoenix), 2 de octubre de 2015, B3.
Bond, CF, Jr., 1985, «El efecto siguiente en la línea: ¿Déficit de codificación o recuperación? », *Revista de Personalidad y Psicología Social* 48, p. 853-862.
Bonneville-Roussy, A., PJ Rentfrow, J. Potter y MK Xu, 2013, «Música a través de los tiempos: tendencias en el compromiso musical y preferencias desde la adolescencia hasta la edad adulta media», Journal of Personality and Social Psychology 105, *p* . 703-717.
Boorstin, DJ, 1971, *L'Image* , traduit par M.-J. Milcent, Union générale d'éditions, París.
Borgida, E., C. Conner et L. Manteufal, 1992, «Understanding Living Kidney Donation: A Behavioral Decision-Making Perspective», en *Helping and Being Helped* , editado por S. Spacapan et S. Oskamp, Sage, Newbury Park, Gorra. 183-212.
Borysenko, K., 2015, «¿Qué pensaba la dirección? El alto costo de la rotación de empleados », TLNT, 22 de abril de 2015;

www.eremedia.com/tlnt/what-was-leadership-thinking-the-shockingly-high-cost-of-employee-turnover.
Bouchard, TJ, NL Segal, A. Tellegen, M. McGue, M. Keyes et R. Krueger, 2003, «Evidencia de la validez del constructo y heredabilidad de la escala de conservadurismo de Wilson-Paterson: un estudio de actitudes sociales de gemelos criados por separado », *Personalidad y diferencias individuales* 34, p. 959-969.
Bourgeois, MJ, 2002, «La heredabilidad de las actitudes limita el impacto social dinámico», *Boletín de personalidad y psicología social* 28, p. 1063-1072.
Boushey, H., et SJ Glynn, 2012, *Hay costos comerciales significativos para reemplazar a los empleados* , Center for American Progress, Washington, DC, 16 de noviembre de 2012;
www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees.
Boyce, CJ, AM Wood, J. Banks, AE Clark y GDA Brown, 2013, «Dinero, bienestar y aversión a las pérdidas: ¿tiene una pérdida de ingresos un mayor efecto sobre el bienestar que una ganancia de ingresos equivalente? », *Ciencias Psicológicas* 24, p. 2557-2562.
Boydstun, AE, 2013, *Making the News: Politics, The Media, and Agenda Setting* , University of Chicago Press, Chicago.
Boyle, J., 2008, *El dominio público: Encerrando los bienes comunes de la mente* , Yale University Press, New Haven, CT.
Bradley, MM, 2009, «Atención selectiva natural: orientación y emoción», *Psicofisiología* 46, p. 1-11.
Brandstätter, V., A. Lengfelder et PM Gollwitzer, 2001, «Intenciones de implementación e iniciación de acción eficiente», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 946-960.
Brandt, MJ, et C. Reyna, 2011, «La cadena del ser: una jerarquía de moralidad», *Perspectivas sobre la ciencia psicológica* 6, p. 428-446.
Brendl, CM, A. Chattopadhyay, BW Pelham y MR Carvallo, 2005, «Branding con letras de nombre: transferencias de valencia cuando las necesidades específicas del producto están activas», *Journal of Consumer Research* 32, p. 405-415.
Brenner, M., 1973, «The Next-In-Line Effect», *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 12, p. 320-323.
Bridwell, DA et R. Srinivasan, 2012, «Distinct Attention Networks for Feature Enhancement and Suppression in Vision», *Psychological Science* 23, p. 1151-1158.
Brinol, P., M. Gasco, RE Petty et J. Horcajo, 2013, « Tratar los pensamientos como objetos materiales puede aumentar o disminuir su impacto en la evaluación », *Psychological Science* 24, p. 41-47.

Bronzaft, AL, 1981, «El efecto de un programa de reducción de ruido en la capacidad de lectura», *Journal of Environmental Psychology* 1, p. 215-222.
Bronzaft, AL, et McCarthy, 1975, «El efecto del ruido elevado del tren en la capacidad de lectura», *Environment and Behavior* 7, p. 517-528.
Brown, CM, et AR McConnell, 2009, «Cuando lo crónico no es crónico: el papel moderador de los aspectos activos del yo», *Boletín de personalidad y psicología social* 35, p. 3-15.
Brown, I., P. Sheeran et M. Reuber, 2009, «Mejora de la adherencia a los fármacos antiepilépticos: un ensayo controlado aleatorio», *Epilepsy and Behavior* 16, p. 634-639.
Brown, JL, KD Drake et L. Wellman, 2015, «Los beneficios de un enfoque relacional de la actividad política corporativa: evidencia de las contribuciones políticas a los responsables de las políticas fiscales», Journal *of the American Taxation Association* 37, p. 69-102.
Bryan, CJ, GM Walton, T. Rogers et CS Dweck, 2001, «Motivating Voter Turnout by Invoking the Self», *Actas de la Academia Nacional de Ciencias* . DOI: 10.1073/pnas.1103343108.
Buchan, NR, MB Brewer, G. Grimalda, RK Wilson, E. Fatas et M. Foddy, 2011, «Identidad social global y cooperación global», *Psycholo-gical Science* 22, p. 821-828.
Bukowski, WM, B. Hoza et M. Boivin, 1994, «Medición de la calidad de la amistad durante la preadolescencia y la adolescencia temprana: el desarrollo y las propiedades psicométricas de la escala de cualidades de la amistad», Journal of *Social and Personal Relations* 11, p. 471-484.
Buonomano, D., 2011, *Brain Bugs* , WW Norton, Nueva York.
Burger, JM, N. Messian, S. Patel, A. del Prado et C. Anderson, 2004, «¡Qué coincidencia! Los efectos de la similitud incidental en el cumplimiento», *Boletín de Psicología Social y de la Personalidad* 30, p. 35-43.
Burgoon, M., E. Alvaro, J. Grandpre et M. Voulodakis, 2002, «Revisiting the Theory of Psychological Reactance», en *The Persuasion Handbook: Theory and Practice* , editado por JP Dillard et M. Pfau, Sage, Thousand Oaks , Gorra. 213-232.
Burks, SV, et EL Krupka, 2012, «Un enfoque multimétodo para identificar normas y expectativas normativas dentro de una jerarquía corporativa: evidencia de la industria de servicios financieros», *Management Science* 58, p. 203-217.
Burnkrant, RE, et HR Unnava, 1989, «Autorreferencia: una estrategia para aumentar el procesamiento del contenido del mensaje», *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, p. 628-638.
Burnstein, E., C. Crandall et S. Kitayama, 1994, «Algunas reglas de decisión neodarwinianas para el altruismo: Cues de peso para la aptitud inclusiva en función de

la importancia biológica de la decisión», Journal of Personality and Social Psychology *67* , pag. 773-789.
Burrus, J., et KD Mattern, 2010, «Equidad, egoísmo y egocentrismo: la formación de juicios de justicia distributiva», *Psicología social básica y aplicada* 32, p. 155-164.
Busemeyer, JR, et Z. Wang, 2015, «¿Qué es la cognición cuántica y cómo se aplica a la psicología? », *Direcciones Actuales en la Ciencia Psicológica* 24, p. 163-169.
Busemeyer, JR, EM Pothos, R. Franco et JS Trueblood, 2001, «Una explicación teórica cuántica para los errores de juicio de probabilidad», *Psychological Review* 118, p. 193-218.
Buttleman, D., et R. Bohm, 2014, «La ontogenia de la motivación que subyace al sesgo en el grupo», *Psychological Science* 25, p. 921-927.
Cacioppo, JT, JR Priester y GG Berntson, 1993, « Determinantes rudimentarios de las actitudes : II. La flexión y extensión del brazo tienen efectos diferenciales en las actitudes», *Journal of Personality and Social Psychology* 65, p. 5-17 .
Cadinu, MR, et M. Rothbart, 1996, «Procesos de autoanclaje y diferenciación en el entorno de grupo mínimo», *Journal of Personality and Social Psychology* 70, p. 666-677.
Cai, H., Y. Chen et H. Fang, 2009, «Aprendizaje observacional: evidencia de un experimento de campo natural aleatorio», *American Economic Review* 99, p. 864-882.
Cameron, CD, JL Brown-Iannuzzi et BK Payne, 2012, «Medidas de preparación secuencial de la cognición social implícita: un metaanálisis de las asociaciones con el comportamiento y las actitudes explícitas», Personality and *Social Psychology Review* 16, p. 330-350.
Campbell, MC, 1995, "Cuando las tácticas publicitarias para llamar la atención provocan inferencias del consumidor sobre la intención de manipulación: la importancia de equilibrar los beneficios y las inversiones", *Journal of Consumer Psychology* 4, p. 225-254.
Campbell, MC, et C. Warren, 2012, «Un riesgo de transferencia de significado: ¿son las asociaciones negativas más propensas a transferirse que las asociaciones positivas? », *Influencia Social* 7, p. 172-192.
Cappella, JN, 1997, “Coordinación juzgada y conductual en interacciones sociales informales de adultos: indicadores vocales y kinésicos”, *Journal of Personality and Social Psychology* 72, p. 119-131.
Carnegie, D., 2014, *Cómo hacer amigos en la era digital y aumentar su influencia* , traducido por A. Bleuzen, Librairie général française, París.
Carr, PB y GM Walton, 2014, “Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation”, *Journal of Experimental Social Psychology* 53, p. 169-184.
Carlson, KA, MG Meloy y EG Miller, 2013, “Goal Reversion in Consumer Choice”, *Journal of Consumer Research* 39, p. 918-930.

Carstensen, LL, B. Turan, S. Scheibe, N. Ram, H. Ersner-Hershfield, GR Samanez-Larkin, KP Brooks et JR Nesselroade, 2011, «La experiencia emocional mejora con la edad: evidencia basada en más de 10 años de experiencia Muestreo», *Psicología y Envejecimiento* 26, p. 21-33.
Carter, TJ, MJ Ferguson et RR Hassin, 2011, «Una sola exposición a la bandera estadounidense cambia el apoyo hacia el republicanismo hasta 8 meses después», *Psychological Science* 22, no 8, p. 1011-1018.
Carver, CS, RJ Ganellen, WJ, Froming et W. Chambers, 1983, «Modelado: un análisis en términos de accesibilidad de categorías», *Journal of Experimental Social Psychology* 19, p. 403-421.
Cavicchio, F., D. Melcher et M. Poesio, 2014, «El efecto de la prominencia lingüística y visual en los estudios del mundo visual», *Frontiers in Psychology* 5, p. 176.
Ceci, SJ, DK Ginther, S. Kahn et WM Williams, 2014, «Mujeres en la ciencia académica: un paisaje cambiante», *Psychological Science in the Public Interest* 15, p. 72-141.
Ceci, SJ, et WM Williams, 2010, «Diferencias sexuales en campos intensivos en matemáticas», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 19, p. 275-279.
Ceci, SJ, WM Williams et SM Barnett, 2009, «La subrepresentación de las mujeres en la ciencia: consideraciones socioculturales y biológicas», *Psychological Bulletin* 135, p. 218261.
Cervone, D., 1989, «Efectos de la visualización de actividades futuras sobre los juicios de autoeficacia y la motivación: una interpretación heurística de disponibilidad», *Terapia cognitiva e investigación* 13, p. 247-261.
Chagnon, NA, et PE Bugos, 1979, «Kin Selection and Conflict: An Analysis of a Yanomamö Axe Fight», en *Evolutionary Biology and Human Social* Behavior, editado por NA Chagnon et W. Irons, Duxbury Press, North Scituate, MA, pag. 213-238.
Chaiken, S., et AH Eagly, 1983, «La modalidad de comunicación como determinante de la persuasión: el papel de la prominencia del comunicador», *Journal of Personality and Social Psychology* 45, p. 241-256.
Chambers, JR, 2011, «Por qué las partes son mejores (o peores) que el todo: la hipótesis de los atributos únicos», *Psychological Science* 21, p. 68-275.
Chambers, JR, RB Schlenker et B. Collisson, «Ideología y prejuicio: el papel de los conflictos de valores», 2013, *Psychological Science* 24, p. 140-149.
Chan, E., et J. Sengupta, 2010, «La adulación insincera realmente funciona: una perspectiva de actitudes duales», *Journal of Marketing Research* 47, p. 122-133.
Charpak, G., et H. Broch, 2004, *Desacreditado!* Prensa de la Universidad Johns Hopkins, Baltimore.

Chein, YW., DT Wegener, RE Petty et CC Hsiao, 2014, «El modelo de corrección flexible: corrección de prejuicios guiada por teorías ingenuas de prejuicios», *Social and Personality Psychology Compass* 8/6, p. 275-286.
Chen, X. y GP Latham, 2014, «El efecto de primar el aprendizaje frente a los objetivos de rendimiento en una tarea compleja», *Desarrollo organizacional y procesos humanos de decisión* 125, p. 8897.
Chernev, A., et S. Blair, 2015, «Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility», *Journal of Consumer Research* 41, p. 1412-1425.
Cheung, TTL, M. Gillebaart, F. Kroese et D. De Ridder, 2014, «¿Por qué las personas con alto autocontrol son más felices? El efecto del autocontrol de los rasgos en la felicidad mediada por el enfoque regulatorio», *Frontiers in Psychology* 5. DOI :10.3389/fpsyg.2014.00722.
Child, L., 2012, «A Simple Way to Create Suspense», *Opinionator* (blog), *New York Times* , 8 de diciembre de 2012; http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/12/08/a-simple-way-to-create-suspense/?_r=0.
Chugani, S., JE Irwin y JP Redden, 2012, «Felices para siempre: el efecto de la coherencia de identidad en la saciedad del producto», *Journal of Consumer Research* .
Cialdini, RB, 2009, *Influencia: ciencia y práctica* , 5e ed., Allyn and Bacon, Boston.
Cialdini, RB, 2004, *Influencia y manipulación* , traduit par N. Garde, First, París.
Cialdini, RB, CA Kallgren et RR Reno, 1991, «Una teoría focalizada de la conducta normativa: un refinamiento teórico y una reevaluación del papel de las normas en el comportamiento humano», en Advances in Experimental Social *Psychology* , vol. 24, edité par M. Zanna, Academic Press, Nueva York, pág. 201-234.
Cialdini, RB, YJ Li et A. Samper, en preparación, «Los variados costos internos del liderazgo poco ético: disminución del desempeño, intenciones de rotación y el efecto de deserción selectiva».
Cialdini, RB, SL Brown, BP Lewis, C. Luce, SL Neuberg, 1997, «Reinterpretando la relación empatía-altruismo: cuando uno en uno es igual a unidad», Journal of Personality and Social Psychology 73, *p* . 481-494.
Cialdini, RB, W. Wosinska, DW Barrett, J. Butner et M. Gornik-Durose, 1999, «Cumplimiento de una solicitud en dos culturas: la influencia diferencial de la prueba social y el compromiso/coherencia en colectivistas e individualistas», Personality *and Boletín de Psicología Social* 25, p. 1242-1253.
Cirelli, LK, KM Einarson et LJ Trainor, 2014, «La sincronía interpersonal aumenta el comportamiento prosocial en los bebés», *Developmental Science* 17, p. 1003-1011.

Claessens, A., et C. Dowsett, 2014, «Crecimiento y cambios en los problemas de atención, comportamiento disruptivo y logros desde el jardín de infancia hasta el quinto grado», *Psychological Science* 25, p. 2241-2251.
Clark, C., et P. Sörqvist, 2012, «Una actualización de 3 años sobre la influencia del ruido en el rendimiento y el comportamiento», *Noise Health* 14, p. 292-296.
Clarkson, JJ, ZL Tormala et DD Rucker, 2011, «Efectos de coincidencia cognitiva y afectiva en la persuasión: una perspectiva de amplificación», Boletín de *personalidad y psicología social* , p. 1415-1427.
Coghlan, T., 2015, «Sobreviviente del Holocausto Lord Weidenfeld rescata cristianos sirios», *Times* (Londres), 4 de julio de 2015, A30.
Cohen, B., 1963, *La prensa y la política exterior* , Princeton University Press, Princeton, NJ.
Cohen, D., et A. Gunz, 2002, «Como visto por el otro…: percepciones del yo en los recuerdos y percepciones emocionales de orientales y occidentales», *Psychological Science* 13, p. 55-59.
Cohen, GL, J. Garcia, N. Apfel et A. Master, 2006, «Reduciendo la brecha de rendimiento racial: una intervención sociopsicológica», *Science* 313, p. 1307-1310.
Cohen, R., 1972, « Altruism : Human, Cultural, or What ? », *Revista de Asuntos Sociales* 28, p. 39-57.
Coleman, NV, et P. Williams, 2015, «Buscándome a mí mismo: asignación de atención impulsada por la identidad», *Journal of Consumer Psychology* 25, p. 504-511.
Coman, A., D. Manier et W. Hirst, 2009, «Olvidar lo inolvidable a través de la conversación», *Psychological Science* 20, p. 627-633.
Combs, DJY, et PS Keller, 2010, «Políticos y confiabilidad: actuar en contra del interés propio mejora la confiabilidad», *Psicología social básica y aplicada* 32, p. 328339.
Condón, JW y WD Crano, 1988, «Evaluación inferida y la relación entre la similitud de actitudes y la atracción interpersonal», *Journal of Personality and Social Psychology* 54, p. 789-797.
Connell, PM, M. Brucks et JH Nielsen, 2014, «Cómo la exposición a la publicidad infantil puede crear evaluaciones de productos sesgadas que persisten en la edad adulta», *Journal of Consumer Research* 41, p. 119-134.
Connery, DS, 1977, *Culpable hasta que se pruebe su inocencia* , Putnum, Nueva York.
Connery, DS, ed., 1995, *Convicting the Innocent* , Brookline Books, Cambridge, MA.
Conway, P., et J. Peetz, 2012, «¿Cuándo sentirse moral realmente te convierte en una mejor persona? La abstracción conceptual modera si las acciones morales pasadas motivan la coherencia o el comportamiento compensatorio», *Boletín de personalidad y psicología social* 38, p. 907-919.

Corning, A., et H. Schuman, 2013, «Cuestiones de conmemoración: los aniversarios del 11 de septiembre y Woodstock», *Public Opinion Quarterly* 77, p. 433-454.
Cortell, AP, RM Eisinger et SL Althaus, 2009, «¿Por qué incrustar? Explicando la decisión de la administración Bush de incorporar a los reporteros en la invasión de Irak de 2003», *American Behavioral Scientist* 52, p. 657-677.
Costa, D., et M. Kahn, 2008, *Heroes and Cowards: The Social Face of War* , Princeton University Press, Princeton, NJ.
Cottrell, CA, SL Neuberg et NP Li, 2007, « ¿Qué desean las personas en los demás? Una perspectiva sociofuncional sobre la importancia de diferentes características valoradas», *Journal of Personality and Social Psychology* 92, p. 208-231.
«Los ataques de tos superan los 200 en el banquete», 1993, *San Francisco Examiner and Chronicle* , 12 de septiembre de 1993, A16.
Craig, B., 1985, «Una historia de bondad humana», *Pacific Stars and Stripes* , 30 de julio de 1985, pág. 1316.
Critcher, CR, et T. Gilovich, 2007, «Incidental Environmental Anchors», *Journal of Behavioral Decision Making* 21, p. 241-251.
Cunningham, WB, MK Johnson, CL Raye, JC Gatenby, JC Gore y MR Banaji, 2004, «Componentes neuronales separables en el procesamiento de rostros en blanco y negro», Psychological Science 15, *p* . 806-813.
Dai, H., KL Milkman et J. Riis, 2014, «El efecto de un nuevo comienzo: los hitos temporales motivan el comportamiento aspiracional», *Management Science* 10, p. 2563-2582.
Dai, H., KL Milkman et J. Riis, 2015, «Deje atrás sus imperfecciones: los hitos temporales estimulan la iniciación de metas cuando señalan nuevos comienzos», *Psychological Science* 26, p. 1927-1936.
Dai, X., K. Wertenbroch et CM Brendel, 2008, «La heurística del valor en los juicios de frecuencia relativa», *Psychological Science* 19, p. 18-19.
Dana, J., et G. Loewenstein, 2003, «Una perspectiva de las ciencias sociales sobre los obsequios a los médicos de la industria», *Journal of the American Medical Association* 290, p. 252-255.
Danziger, S., et R. Ward, 2010, «Cambios en el lenguaje, asociaciones implícitas entre grupos étnicos y evaluación en bilingües», *Psychological Science* 2, p. 799-800.
Darke, PR, et RB Ritchie, 2007, «El consumidor defensivo: engaño publicitario, procesamiento defensivo y desconfianza», *Journal of Marketing Research* 44, p. 114-127.
Darke, PR, LTA Ashworth et RB Ritchie, 2008, «Daño de la publicidad correctiva: causas y curas», *Journal of Marketing* 72, p. 81-97.

Dasgupta, N., 2004, «Favoritismo de grupo implícito, favoritismo de exogrupo y sus manifestaciones conductuales», *Social Justice Research* 17, p. 143-169.
Davis, D., *2010* , «Mentiras, malditas mentiras y el camino desde el interrogatorio policial hasta la condena injusta», en *The Scientist and the Humanist: A Festschrift in Honor of Elliot Aronson* , editado por MH Gonzales, C. Tavris et J. Aronson, Psychology Press, Nueva York, pág. 211-247.
Davis, DF, et PM Herr, 2014, «From Bye to Buy: Homophones as a Phonological Route to Priming», *Journal of Consumer Research* 40, p. 1063-1077.
Davis, KE, et MJ Todd, 1985, «Evaluación de la amistad: prototipos, casos de paradigmas y descripción de relaciones», en *Comprensión de las relaciones personales: un enfoque interdisciplinario* , editado por S. Duck et D. Perlman, Sage, Beverly Hills, CA, pág. . 17-38.
De Dreu, CKW, DB Dussel et FS Ten Velden, 2015, «En el conflicto intergrupal, el autosacrificio es más fuerte entre los individuos prosociales y el altruismo parroquial emerge especialmente entre los individuos con carga cognitiva», Frontiers in Psychology 6, *p* . 572.
De Hoog, N., W. Stroebe et JBF de Wit, 2008, «El procesamiento de las comunicaciones que provocan miedo: cómo el procesamiento sesgado conduce a la persuasión», *Social Influence* 3, p. 84113.
De la Rosa, MD, D. Sanabria, M. Capizzi et A. Correa, 2012, «La preparación temporal impulsada por ritmos es resistente a la interferencia de la memoria de trabajo», *Frontiers in Psychology* 3. DOI : 10.3389/psyg.2012.0308.
de Waal, FBM, 2008, «Devolver el altruismo al altruismo: la evolución de la empatía», *Revista anual de psicología* 59, p. 279-300.
Deaner, RO, AV Khera et ML Platt, 2005, «Pay Per View de monos: valoración adaptativa de imágenes sociales por Rhesus Macaques», *Current Biology* 15, p. 543-548.
Deaux, K., et B. Major, 1987, «Poner el género en contexto: un modelo interactivo de comportamiento relacionado con el género», *Psychological Review* 94, p. 369-389.
DeBruine, LM, 2002, «Facial Semejanza Enhances Trust», *Actas de la Royal Society, Serie B* , 269, p. 1307-1312.
DeBruine, LM, 2004, «El parecido con uno mismo aumenta el atractivo de los rostros infantiles tanto para hombres como para mujeres», *Evolution and Human Behavior* 25, p. 142-154.
Dellande, S., et P. Nyer, 2007, « Uso de los compromisos públicos para obtener el cumplimiento del cliente », *Avances en la investigación del consumidor* 34, p. 249-255.
DeSteno, D., RE Petty, DT Wegener y DD Rucker, 2000, «Más allá de la valencia en la percepción de la probabilidad: el papel de la especificidad de la emoción», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, p. 397-416.

DeTienne, KB, BR Agle, JC Phillips, MC. Ingerson, 2012, «El impacto del estrés moral en comparación con otros factores estresantes en la fatiga de los empleados, la satisfacción laboral y la rotación: una investigación empírica», Revista *de ética empresarial* 110, pág. 377-391.
Deval, H., SP Mantel, FR Kardes et SS Posavac, 2013, «Cómo las teorías ingenuas impulsan inferencias opuestas a partir de la misma información», *Journal of Consumer Research* 39, p. 1185-1201.
DeWall, CN, G. MacDonald, GD Webster, CL Masten, RF Baumeister, C. Powell, D. Combs, DR Schurtz, TF Stillman, DM Tice, NI Eisenberger, 2010, «El acetaminofén reduce el dolor social: evidencia conductual y neural» , *Ciencias Psicológicas* 21, p. 931-937.
Deyle, E., 2015, «El barómetro mundial del hurto en comercios minoristas»; http://lpportal.com/feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html.
Dhar, R., et I. Simonson, 1992, «El efecto del foco de comparación en las preferencias del consumidor», *Journal of Marketing Research* 29, p. 430-440.
Dhar, R., SM Nowlis et SJ Sherman, 1999, «Efectos de comparación en la construcción de preferencias», *Journal of Consumer Research* 26, p. 293-306.
DiDonato, TE, J. Ulrich et JI Krueger, 2011, «Percepción social como inducción e inferencia: un modelo integrador de diferenciación intergrupal, favoritismo endogrupal y precisión diferencial», Journal of Personality and Social Psychology 100, *p* . 66-83.
Diekman, AB, ER Brown, AM Johnston y EK Clark, 2010, «Buscando congruencia entre objetivos y roles: una nueva mirada a por qué las mujeres optan por no participar en carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas», Psychological Science 21, *p* . 1051-1057.
Diener, E. et R. Biswas-Diener, 2009, *Felicidad: Revelar el secreto de la riqueza psicológica* , Blackwell, Malden, MA.
Dijker, AMJ, 2010, «La vulnerabilidad percibida como base común de las emociones morales», *British Journal of Social Psychology* 49, p. 415-423.
Dijksterhuis, A., 2004, «Piense diferente: los méritos del pensamiento inconsciente en el desarrollo de preferencias y la toma de decisiones», *Journal of Personality and Social Psychology* 87, p. 586-598.
Dijksterhuis, A., et H. Aarts, 2003, «Sobre ñus y humanos: la detección preferencial de estímulos negativos», *Psychological Science* 14, p. 14-18.
Dijksterhuis, A., et H. Aarts, 2010, «Metas, atención y (des)conciencia», *Revisión anual de psicología* 61, p. 467-490.
Dijksterhuis, A., TL Chartrand et H. Aarts, 2007, «Efectos del cebado y la percepción sobre el comportamiento social y la búsqueda de objetivos», en *Psicología social y el*

inconsciente: la automatización de los procesos mentales superiores , editado por JA Bargh, Psychology Press, Filadelfia, pág. 51-132.
Dolinski D., M. Nawrat et I. Rudak, 2001, «La participación en el diálogo como técnica de influencia social», *Boletín de personalidad y psicología social* 27, p. 1395-1406.
Dolnik, L., TI Case et KD Williams, 2003, «Stealing Thunder as a Courtroom Tactic Revisited: Processes and Boundaries», *Law and Human Behavior* 27, p. 267-287.
Donahoe, JW, et R. Vegas, 2004, «Condicionamiento pavloviano: la relación CS-UR», *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 30, p. 17-33.
Drake, JE, et E. Winner, 2013, «Cómo utilizan los niños el dibujo para regular sus emociones», *Cognición y emoción* 27, p. 512-520.
Drizin, S., et RA Leo, 2004, «El problema de las confesiones falsas en el mundo posterior al ADN», *North Carolina Law Review* 82, p. 891-1007.
Drolet, A. y J. Aaker, 2002, " Fuera de rango ? Cambio de actitudes basadas en la cognición», *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 59-68 .
Duckworth, AL, et L. Steinberg, 2015, «Comprender y cultivar el autocontrol en niños y adolescentes», *Perspectiva de desarrollo infantil* 9, pág. 32-37.
Duguid, MM y MC Thomas-Hunt, 2015, « ¿Condonar los estereotipos? Cómo la conciencia de la prevalencia de estereotipos afecta la expresión de estereotipos", *Journal of Applied Psychology* 100, p. 343-359.
Dunbar, RIM, 2012, «On the Evolutionary Function of Song and Dance», en *Music, Language and Human Evolution* , editado por N. Bannan, Oxford University Press, Nueva York, p. 201-214.
Dunfield, KA et VA Kuhlmeier, 2010, «Ayuda selectiva mediada por la intención en la infancia», *Psychological Science* 21, p. 523-527.
Durrant, GB, RM Groves, L. Staetsky et F. Steele, 2010, «Efectos de las actitudes y comportamientos de los entrevistadores sobre la negativa en las encuestas de hogares», *Public Opinion Quarterly* 74, p. 1-36.
Dux, PE, et R. Marois, 2009, «El parpadeo atencional: una revisión de datos y teoría», *Atención, percepción y psicofísica* 71, p. 1683-1700.
Eagly, AH, P. Kulesa, LA Brannon, K. Shaw et S. Hutson-Comeaux, 2000, «Por qué los mensajes contraactitudinales son tan memorables como los mensajes proactitudinales: la importancia de la defensa activa contra los ataques», Personality and Social Psychology Bulletin *26* , pag. 13921408.
Eagly, AH, W. Wood et S. Chaiken, 1978, «Inferencias causales sobre los comunicadores y su efecto sobre el cambio de opinión», *Journal of Personality and Social Psychology* 36, p. 424435.

Edwards, ML, DA Dillman et JD Smyth, 2014, «An Experimental Test of the Effects of Survey Sponsorship on Internet and Mail Survey Response», *Public Opinion Quarterly* 78, p. 734-750.
Ellen, PS, LA Mohr et DJ Webb, 2000, «Programas benéficos y el minorista: ¿Se mezclan? », *Revista de Venta al por menor* 76, p. 393-406.
Elliot, AJ, et TM Thrash, 2004, «La transmisión intergeneracional del miedo al fracaso», *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 30, p. 957-971.
Emery, NJ, 2000, «Los ojos lo tienen: la neuroetología, la función y la evolución de la mirada social», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 24, p. 581-604.
Engelberg, J., C. Sasseville et J. Williams, 2012, « Market Madness ? El caso del *dinero loco* », *Management Science* 58, p. 351-364.
Engelmann, JB, CM Capra, C. Noussair et GS Berns, 2009, « Expert Financial Advice Neurobiologically "Offloads" Financial Decision-Making Under Risk », PLoS One 4, no 3, *e4957* ; DOI: 10.1371/journal.pone.0004957.
Enos, RD, et ED Hersh, 2015, «Activistas de partidos como anunciantes de campañas: la campaña terrestre como problema principal-agente», *American Political Science Review* 109, p. 252278.
Enos, RD, et A. Fowler, sous presse, «Efectos agregados de las campañas a gran escala sobre la participación electoral: evidencia de 400 millones de contactos de votantes», Investigación y métodos de ciencias *políticas* .
Epstein, S., S. Donovan et V. Denes-Raj, 1999, «El eslabón perdido en la paradoja del problema de la conjunción de Linda: más allá de saber y pensar en la regla de la conjunción, el atractivo intrínseco del procesamiento heurístico», Personality and *Social Boletín de Psicología* 25, pág. 204-214.
Epstein, S., A. Lipson, C. Holstein et E. Huh, 1992, «Reacciones irracionales a los resultados negativos: evidencia de dos sistemas conceptuales», *Journal of Personality and Social Psychology* 62, p. 328-339.
Eriksson, K, P. Strimling et JC Coultas, 2015, «Asociaciones bidireccionales entre normas descriptivas y mandatorias», *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos* 129, p. 59-69.
Ernst & Young, 2013, 12.ª Encuesta mundial sobre fraude, *Growing Beyond: A Place for Integrity* ; www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Fraud-Survey-a-place-for-integrity-12th-Global-Fraud-Survey/$FILE/EY-12th-Global-Fraud-Survey.pdf.
Ernst & Young, 2014, 13.ª Encuesta mundial sobre fraude, *Cómo superar la fatiga del cumplimiento: Reforzar el compromiso con el crecimiento ético* ; www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-13th-Global-Fraud-Survey/$FILE/EY-13th-Global-Fraud-Survey.pdf.

Fabrigar, LR, et RE Petty, 1999, «El papel de las bases afectivas y cognitivas de las actitudes en la susceptibilidad a la persuasión de base afectiva y cognitiva», Personality *and Social Psychology Bulletin* 25, no 3, p. 363-381.
Fang, X., S. Singh et R. Ahluwala, 2007, «An Examination of Different Explanations for the Mere Exposure Effect», *Journal of Consumer Research* 34, p. 98-103.
Fein, S., AL McCloskey et TM Tomlinson, 1997, «¿Puede el jurado ignorar esa información? El uso de la sospecha para reducir los efectos perjudiciales de la publicidad previa al juicio y el testimonio improcedente», *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 23, p. 1215-1226.
Feinberg, M., et R. Willer, 2011, «¿Apocalipsis pronto? Los mensajes nefastos reducen la creencia en el calentamiento global al contradecir las creencias del mundo justo», *Psychological Science* 22, p. 34-38.
Fennis, BM, et W. Stroebe, 2014, «Suavizar el golpe: la autorrevelación de información negativa por parte de la empresa reduce los efectos dañinos en el juicio y la toma de decisiones del consumidor», Revista de ética empresarial 120, *p* . 109-120.
Fennis, BM, MA Adriaanse, W. Stroebe et B. Pol, 2011, «Cerrar la brecha entre intención y comportamiento: inducir intenciones de implementación a través de apelaciones persuasivas», *Journal of Consumer Research* 21, p. 302-311.
Fennis, BM, E. Das et ML Fransen, 2012, «Publicidad impresa: contenido vívido», *Journal of Business Research* 65, p. 861-864.
Fiedler, K., et M. Bluemke, 2009, «Exerting Control over Allegedly Automatic Associative Processes», en *The Psychology of Self-Regulation* , editado por J. Forgas, R. Baumeister et D. Tice, Psychology Press, Nueva York, pag. 249-269.
Finch, JF, et RB Cialdini, 1989, «Otra táctica indirecta de gestión de (auto)imagen: impulso», *Boletín de personalidad y psicología social* 15, p. 222-232.
Fincham, FD, NM Lambert et SRH Beach, 2010, «Fe e infidelidad: ¿Puede orar por su pareja reducir la infidelidad? », *Revista de Personalidad y Psicología Social* 99, p. 649-659.
Finkel, EJ, et PW Eastwick, 2009, «Las normas sociales arbitrarias influyen en las diferencias sexuales en la selectividad romántica», *Psychological Science* 20, p. 1290-1295.
Fishbach, A., RK Ratner et Y. Zhang, 2011, «¿Inherentemente leal o fácilmente aburrido? Activación inconsciente de consistencia versus comportamiento de búsqueda de variedad », *Journal of Consumer Psychology* 21, p. 38-48.
Fisher, AV, KE Godwin et H. Seltman, 2014, «Entorno visual, asignación de atención y aprendizaje en niños pequeños: cuando demasiado de algo bueno puede ser malo», *Psychological Science* 25, p. 1362-1370.

Fiske, ST, 2004, «Intención y sesgo ordinario: el pensamiento no intencionado y la motivación social crean prejuicios casuales», *Social Justice Research* 17, p. 117-127.
Flynn, FJ, et BM Staw, 2004, «Préstame tus billeteras: el efecto del liderazgo carismático en el apoyo externo de una organización», *Strategic Management Journal* 25, p. 309-333.
Foddy, M., MJ Platow et T. Yamagishi, 2009, «Group-Based Trust in Strangers», *Psychological Science* 20, p. 419-422.
Fogg, BJ, et C. Nass, 1997, «Silicon Sycophants: The Effects of Computers That Flatter», *International Journal of Human-Computer Studies* 46, p. 551-561.
Forster, J., N. Liberman et ET Higgins, 2005, «Accesibilidad desde objetivos activos y cumplidos», *Journal of Experimental Social Psychology* 41, p. 220-239.
Fredman, LA, MD Buhrmester, A. Gomez, WT Fraser, S. Talaifar, SM Brannon et WB Swann Jr., 2015, «Identity Fusion, Extreme ProGroup Behavior, and the Path to Defusion», Social and Personality Psychology Compass *9* , pag. 468-480.
Friedman, HH, et A. Rahman, 2011, «Regalos a la entrada y comentarios de agradecimiento: Efectos de la reciprocidad en el comercio minorista», *International Journal of Marketing Studies* 3, p. 161-164.
Fritschler, AL, 1975, *Tabaquismo y política,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Gaissmaier, W., et G. Gigerenzer, 2012, «9/11, Acto II: un análisis detallado de las variaciones regionales en las muertes por accidentes de tráfico después de los ataques terroristas», Psychological Science 23, *p* . 1449-1454.
Galak, J., D. Small y AT Stephen, 2011, «Toma de decisiones en microfinanzas: un estudio de campo de los préstamos prosociales», *Journal of Marketing Research* 48, p. 130-137 .
Ganegoda, DB, GP Latham et R. Folger, sous presse, «El efecto de un objetivo conscientemente establecido y preparado en el comportamiento justo», *Gestión de recursos humanos* . Article mis en ligne pour la première fois le 4 août 2015 ; DOI: 10.1002/hrm.21743.
García, JH, T. Sterner et S. Afsah, 2007, « Public Disclosure of Industrial Pollution : The PROPER Approach in Indonesia », *Environment and Development Economics* 12, p. 739-756.
Garfinkel, Y., 2003, *Bailando en los albores de la agricultura* , University of Texas Press, Austin.
Gaspar, JG, WN Street, MB Windsor, R. Carbonari, H. Kaczmarski, AF Kramer y KE Mathewson, 2014, «Ofrecer vistas de la escena de conducción a los compañeros de conversación de los conductores mitiga la distracción relacionada con el teléfono celular», Psychological Science *25* , pag. 2136-2146.

Gawronski, B., R. Balas et LA Creighton, 2014, «¿Se puede controlar intencionalmente la formación de actitudes condicionadas? », *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 40, p. 419-432.
Gayet, S., CLE Paffen et S. Van der Stigchel, 2013, «La información que coincide con el contenido de la memoria de trabajo visual se prioriza para el acceso consciente», *Psychological Science* 24, p. 2472-2480.
Geng, JJ, 2014, «Mecanismos atencionales de supresión de distractores», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 23, p. 147-153.
Gentile, DA, CA Anderson, S. Yukawa, N. Ihori, M. Saleem, LK Lim, A. Shibuya, A. Liau, A. Khoo, B. Bushman, LR Huesmann et A. Sakamoto, 2009, «Los efectos of Prosocial Video Games on Prosocial Behaviors: International Evidence from Correlational, Longitudinal, and Experimental Studies», *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, p. 752-763.
Gerber, AG, DP Green et R. Shachar, 2003, «Votar puede ser un hábito: evidencia de un experimento de campo aleatorio», *American Journal of Political Science* 47, p. 540550.
Ghosh, B., 2009, «How to Make Terrorists Talk», *Time* , 8 de junio, p. 40-43.
Gigerenzer, G., 2006, «De la sartén al fuego: reacciones conductuales a los ataques terroristas», *Análisis de riesgos* 26, p. 347-351.
Gilbert, DT, 2007, *Et si le bonheur vous tombait dessus* , traduit par M.-H. Sabard, Robert Laffont, París.
Gino, F., et AD Galinsky, 2012, «Deshonestidad vicaria: cuando la cercanía psicológica crea distancia desde la brújula moral de uno», *Comportamiento organizacional y Procesos de decisión humanos* 119, p. 15-26.
Gino, F., MI Norton et D. Ariely, 2010, «El yo falsificado: los costos engañosos de fingir», *Psychological Science* 21, p. 712-720.
Glaser, J., et MR Banaji, 1999, «Cuando lo justo es sucio y lo sucio es justo: cebado inverso en la evaluación automática», *Journal of Personality and Social Psychology* 77, p. 669-687.
Gluckman, M., et SJ Johnson, 2013, «Captura de atención por estímulos sociales en bebés pequeños», *Frontiers in Psychology* . DOI: 10.3389/fpsyg.2013.00527.
Gneezy, A., A. Imas, A. Brown, LD Nelson y MI Norton, 2012, «Pagar para ser amable: consistencia y comportamiento prosocial costoso», *Management Science* 58, p. 179-187.
Goh, J., J. Pfeffer et SA Zenios, 2016, «La relación entre los factores de estrés en el lugar de trabajo y la mortalidad y los costos de salud en los Estados Unidos», *Management Science* 62, p. 608-628.

Gold, BP, MJ Frank, B. Bogert et Ed Brattico, 2013, «La música placentera afecta el aprendizaje por refuerzo según el oyente», *Frontiers in Psychology* 4. DOI: 10.3389/psyg.2013.00541.
Goldstein, Nueva Jersey, V. Griskevicius y RB Cialdini, 2011, «Reciprocidad por poder: una nueva estrategia de influencia para motivar la cooperación y el comportamiento prosocial», *Administration Science Quarterly* 56, p. 441-473 .
Gollwitzer, PM, et P. Sheeran, 2006, «Implementación de intenciones y logro de objetivos: un metaanálisis de efectos y procesos», *Avances de la psicología social experimental* 38, p. 69-119.
Gollwitzer, PM, et P. Sheeran, 2009, «Autorregulación de la toma de decisiones y el comportamiento del consumidor: el papel de las intenciones de implementación», *Journal of Consumer Research* 19, p. 593-607.
Goodman-Delahunty, J., N. Martschuk et MK Dhami, 2014, «Entrevistar a detenidos de alto valor: Asegurar la cooperación y las revelaciones», *Psicología cognitiva aplicada* 28, p. 883-897.
Goodwin, GP, 2015, «Carácter moral en la percepción de la persona», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 24, p. 38-44.
Gordon, RA, 1996, «Impacto de la congraciación en los juicios y evaluaciones: una investigación metaanalítica», *Journal of Personality and Social Psychology* 71, p. 54-70.
Granic, I., A. Lobel, et RCME Engels, 2014, «The Benefits of Playing Video Games», *American Psychologist* 69, p. 66-78.
Grant, A., 2013, *Donnant, donnant : quand générosité et entreprise font bon ménage* , traduit par D. Charron, Pearson Éducation, Montreuil.
Grant, AM y DA Hofmann, 2011, «No se trata solo de mí: motivar la higiene de manos entre los profesionales de la salud centrándose en los pacientes», *Psychological Science* 22, p. 1494-1499.
Grant, A., et J. Dutton, 2012, «Beneficiario o Benefactor: ¿Son las personas más prosociales cuando reflexionan sobre recibir o dar? », *Ciencias Psicológicas* 23, p. 1033-1039.
Grant, NK, LR Fabrigar y H. Lim, 2010, «Explorando la eficacia de los cumplidos como táctica para asegurar el cumplimiento», *Psicología social básica y aplicada* 32, p. 226-233.
Gray, K., DG Rand, E. Ert, K. Lewis, S. Hershman et MI Norton, 2014, «La aparición de "nosotros" y "ellos" en 80 líneas de código: modelado de génesis grupal en poblaciones homogéneas», *Ciencias Psicológicas* 25, pág. 982-990.
Grecco, E., SJ Robbins, E. Bartoli et EF Wolff, 2013, «Uso de cebado no consciente para promover la autorrevelación», *Clinical Psychological Science* 1, p. 311-315.

Greenwald, AG, et TF Pettigrew, 2014, « With Malice Toward None and Charity for Some », *American Psychologist* 69, p. 669-684.
Greifeneder, R., A. Alt, K. Bottenberg, T. Seele, S. Zelt et D. Wagener, 2010, «Sobre la escritura legible: el procesamiento de la fluidez sesga sistemáticamente las evaluaciones del material escrito a mano», Social and Personality Science 1, *p* . 230-237.
Greitemeyer, T., et DO Mügge, 2014, «Los videojuegos sí afectan los resultados sociales: una revisión metaanalítica de los efectos de los videojuegos violentos y prosociales», Boletín de personalidad y psicología social 40, *p* . 578-589.
Greitemeyer, T., et S. Osswald, 2010, «Efectos de los videojuegos prosociales en el comportamiento prosocial», *Journal of Personality and Social Psychology* 98, p. 211-220.
Griskevicius, V., NJ Goldstein, CR Mortensen, JM Sundie, RB Cialdini et DT Kenrick, 2009, «Miedo y amor en Las Vegas: evolución, emoción y persuasión», Journal of Marketing Research 46, *p* . 384-395.
Gross, J.J. et RA Thompson, 2007, «Emotion Regulation: Conceptual Foundations», en *Handbook of Emotion Regulation* , editado por JJ Gross, Guilford Press, Nueva York, p. 3-24.
Gruber, J., IB Mauss et M. Tamir, 2011, « ¿Un lado oscuro de la felicidad? Cómo, cuándo y por qué la felicidad no siempre es buena», *Perspectivas de la ciencia psicológica* 6, p. 222-233.
Gu, Y., S. Botti et D. Faro, 2013, «Pasando la página: el impacto del cierre de elección en la satisfacción», *Journal of Consumer Research* 40, p. 268-283.
Guadagno, RE y RB Cialdini, 2007, «Persuadirlo por correo electrónico, pero verla en persona: la persuasión en línea revisada», *Computers in Human Behavior* 23, p. 999-1015.
Guadagno, RE, KV Rhoads y BJ Sagarin, 2011, «Intensidad figurativa y persuasión: capturar el efecto de intensidad “elusiva”», *Boletín de personalidad y psicología social* 37, p. 626-638.
Guéguen, N., 2012, « “Dilo… cerca de la floristería”: más pruebas del efecto de las flores en el apareamiento», *Journal of Social Psychology* 152, no 5, p. 529-532.
Guéguen, N., 2013, « Clima y comportamiento de cortejo: un cuasi-experimento con el sol coqueto », *Social Influence* 8, p. 312-319.
Guéguen, N., S. Meineri et J. Fischer-Lokou, 2014, «Capacidad musical de los hombres y atractivo para las mujeres en un concurso de cortejo de la vida real», Psicología *de la música* 42, p. 545-549.
Guéguen, N., N. Pichot et G. Le Dreff, 2005, «Similitud y comportamiento de ayuda en la web: el impacto de la convergencia de apellidos entre un abogado y un sujeto en una

solicitud realizada por correo electrónico», Journal *of Psicología Social Aplicada* 35, p. 423-429.
Guidotti, TL, et P. Jacobs, 1993, «Implicaciones de un error epidemiológico: la respuesta de una comunidad a un exceso percibido de riesgo de cáncer», *American Journal of Public Health* 83, p. 233-239.
Guiteras, R., J. Levinsohn et AM Mobarak, 2015, «Fomentar la inversión en saneamiento en el mundo en desarrollo: un ensayo aleatorizado por conglomerados», *Science* 348, 22 de mayo de 2015, p. 903-906.
Hagemann, N., B. Strauss et J. Leissing, 2008, «Cuando el árbitro ve rojo», *Psychological Science* 19, p. 769-770.
Hagmann, CE, et RG Cook, 2013, «Detección activa de cambios por parte de palomas y humanos», *Journal of Experimental Psychology: Animal Behavior Processes* 39, p. 383-389.
Hall, CC, J. Zhao et E. Shafir, 2014, «Autoafirmación entre los pobres: implicaciones cognitivas y conductuales», *Psychological Science* 25, p. 619-625.
Halvorson, HG, et ET Higgins, 2013, *Enfoque: usar diferentes formas de ver el mundo para el éxito y la influencia* , Hudson Street Press, Nueva York.
Hamilton, R., J. Hong et A. Chernev, 2007, «Perceptual Focus Effects in Choice», *Journal of Consumer Research* 34, p. 187-199.
Hamilton, WD, 1964, «La evolución genética del comportamiento social», *Journal of Theoretical Biology* 7, p. 1-52.
Hammond, D., 2010, «Mensajes de advertencia de salud sobre productos de tabaco: una revisión», *Control del tabaco* 20, pág. 327-337.
Han, SP., et S. Shavitt, 1994, «Persuasión y cultura: Apelaciones publicitarias en sociedades individualistas y colectivistas», *Journal of Experimental Social Psychology* 30, p. 326-350.
Hanson, J., et M. Wanke, 2010, «La verdad del lenguaje y la verdad del ajuste: el impacto de la concreción lingüística y el nivel de interpretación en la verdad subjetiva», Boletín de personalidad y psicología social 36, *p* . 1576-1578.
Harman, WS, TW Lee, TR Mitchell, W. Felps et BP Owens, 2007, «La psicología de la rotación voluntaria de empleados», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 16, p. 5154.
Harter, JK, FL Schmidt, JW Asplund, EA Killham et S. Agrawal, 2010, «Impacto causal de las percepciones del trabajo de los empleados en el resultado final de las organizaciones», Perspectivas *sobre la ciencia psicológica* 5, p. 378-389.
Hasan, Y., L. Bègue, M. Scharkow et BJ Bushman, 2013, «Cuanto más juegas, más agresivo te vuelves: un estudio experimental a largo plazo de los efectos acumulativos

de los videojuegos violentos sobre las expectativas hostiles y el comportamiento agresivo», *Revista de Psicología Social Experimental* 49, p. 224-227.
Haslam, N., 2006, «Deshumanización: una revisión integradora», *Personality and Social Psychology Review* 10, p. 252-264.
Hassan, S., 1995, *Protégez-vous contre les sectes* , traduit par I. Serbu, Éditions du Rocher, Mónaco.
Hassan, S., 2000, Liberando los lazos: rompiendo las cadenas del control mental destructivo, Freedom of Mind Press, Boston.
Hassin, RR, MJ Ferguson, D. Shidlovski y L. Gross, 2007, «La exposición subliminal a las banderas nacionales afecta el pensamiento y el comportamiento político», *Actas de la Academia Nacional de Ciencias* 104, p. 19757-19761.
Hatemi, PK, et R. McDermott, 2012, «The Genetics of Politics: Discovery, Challenges, and Progress», *Trends in Genetics* 28, p. 525-533.
Healy, AJ, N. Malhotra et CH Mo, 2010, «Irrelevant Events Affect Voters' Evaluations of Government Performance», *Actas de la Academia Nacional de Ciencias de EE. UU.* 107, p. 12804-12809.
Heath, C. y D. Heath, 2007, *Estas ideas que se mantienen: por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren* , traducido por E. Borgeaud, Global Village, París.
Heijkoop, M., JS Dubas y MAG van Aken, 2009, "Semejanza entre padres e hijos e inversión en parentesco: semejanza física o similitud de personalidad", *European Journal of Developmental Psychology* 6, p. 64-69.
Heilman, CM, K. Nakamoto y AG Rao, 2002, "Sorpresas agradables: respuesta del consumidor a cupones inesperados en la tienda", *Journal of Marketing Research* 39, p. 242-252.
Heilman, C., K. Lakishyk y S. Radas, 2011, "Una investigación empírica de las promociones de muestreo en la tienda", *British Food Journal* 113, p. 1252-1266.
Heimbach, JT, et J. Jacoby, 1972, «The Zeigarnik Effect in Advertising», en *Actas de la Tercera Conferencia Anual de la Asociación para la Investigación del Consumidor* , édité par M. Ventakesan, College Park, MD, p. 746-757.
Heintzelman, SJ, et LA King, 2014, «(The Feeling of) Meaning-as-Information», *Personality and Social Psychology Review* 18, p. 153-167.
Helie, S. y R. Sun, 2010, «Incubación, percepción y resolución creativa de problemas: una teoría unificada y un modelo conexionista», *Psychological Review* 17, p. 994-1024.
Herbig, P., J. Milewicz et J. Golden, 1994, «A Model of Reputation Building and Destruction», *Journal of Business Research* 31, p. 23-31.
Herr, PM, FR Kardes et J. Kim, 1991, «Efectos del boca a boca y de la información sobre los atributos del producto en la persuasión: una perspectiva de accesibilidad y diagnóstico», Journal of *Consumer Research* 17, p. 454-462.

Herr, PM, SJ Sherman y RH Fazio, 1983, «Sobre las consecuencias del cebado: efectos de asimilación y contraste», *Journal of Experimental Social Psychology* 19, p. 323340.
Hertel, G., et NL Kerr, 2001, «Priming In-Group Favoritism: The Impact of Normative Scripts in the Minimal Group Paradigm», *Journal of Experimental Social Psychology* 37, p. 316-324.
Herzog, SM, et R. Hertwig, 2009, «La sabiduría de muchos en una mente: mejorar los juicios individuales con arranque dialéctico», *Psychological Science* 20, p. 231-237.
Heyes, C., 2011, «Imitación automática», *Boletín Psicológico* 137, p. 463-483.
Higgins, ET, 1996, «Activación del conocimiento: accesibilidad, aplicabilidad y prominencia», en *Psicología social: Manual de principios básicos* , editado por ET Higgins et AW Kruglanski, Guilford Press, Nueva York.
Higgins, ET, et JA Bargh, 1987, «Cognición social y percepción social», *Revisión anual de psicología* 38, p. 369-425.
Higgins, GE, AL Wilson y BD Fell, 2005, «Una aplicación de la teoría de la disuasión a la piratería de software», *Journal of Criminal Justice and Popular Culture* 12, p. 166-184.
Hirt, ER, et KD Markman, 1995, «Explicación múltiple: una estrategia alternativa para eliminar el sesgo de los juicios», *Journal of Personality and Social Psychology* 69, p. 1069-1086.
Hoch, SJ, 1985, «Razonamiento contrafáctico y precisión en la predicción de eventos personales», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memoria y cognición* 11, pág. 719-731.
Hodges, B., 2004, «Los cuerpos estudiantiles de medicina y la pedagogía de la autorreflexión, la autoevaluación y la autorregulación», *Journal of Curriculum Theorizing* 20, p. 41-51.
Hofmann, W., J. De Houwer, M. Perugini, F. Baeyens et G. Crombez, 2010, «Evaluative Conditioning in Humans: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin* 136, no 3, p. 390-421.
Holley, SR, CM Haase et RW Levenson, 2013, «Cambios relacionados con la edad en los comportamientos de comunicación de demanda-retirada», *Journal of Marriage and Family* 75, p. 822-836.
Homer, PM, 2009, «Ubicaciones de productos: el impacto del tipo de ubicación y la repetición en la actitud», *Journal of Advertising* 58, p. 21-31.
Hoshino-Browne, E., AS Zanna, SJ Spencer, MP Zanna et S. Kitayama, 2005, «Sobre las formas culturales de la disonancia cognitiva: el caso de los orientales y los occidentales», Journal of Personality and Social Psychology 89, *p* . 294-310.
Houghton, DC, et FR Kardes, 1998, «Sobreestimación de la cuota de mercado y el efecto de no complementariedad», *Marketing Letters* 9, p. 313-320.
Hove, MJ, et JL Risen, 2009, «Todo depende del momento: la sincronía interpersonal aumenta la afiliación», *Social Cognition* 27, p. 949-961.

Hovland, CI, AA Lumsdaine y FD Sheffield, 1949, *Experiments on Mass Communication* , Princeton University Press, Princeton, NJ.
Hsee, CK, et F. LeClerc, 1998, «¿Se verán más atractivos los productos cuando se presenten juntos o por separado? », *Revista de Investigación del Consumidor* 25, p. 175-186.
Huang, J., FJ Chaloupka et GT Fong, 2013, «Etiquetas gráficas de advertencia de cigarrillos y prevalencia del tabaquismo en Canadá: un examen crítico y reformulación del análisis de impacto regulatorio de la FDA», Control del *tabaco* . DOI: 10.1136/control de tabaco-2013-051170
Hudson, NW, et C. Fraley, 2015, «Cambio de rasgo de personalidad volitivo: ¿Pueden las personas elegir cambiar sus rasgos de personalidad? », *Revista de Personalidad y Psicología Social* 109, p. 490-507.
Hugenberg, K., et GV Bodenhausen, 2004, «La pertenencia a una categoría modera la inhibición de las identidades sociales», *Journal of Experimental Social Psychology* 40, p. 233-238.
Hummel, JE, et KJ Holyoak, 2003, «Una teoría simbólica-conexionista de la inferencia relacional y la generalización», *Psychological Review* 110, p. 220-264.
Humphreys, GW, et J. Sui, sous presse, «Control atencional y el yo: La red de autoatención (SAN)», *Neurociencia cognitiva* .
Huron, D., 2001, «¿Es la música una adaptación evolutiva? », *Anales de la Academia de Ciencias de Nueva York* 930, p. 43-61.
Hütter, M., F. Kutzner et K. Fiedler, 2014, «¿Qué se aprende de los emparejamientos repetidos? Sobre el alcance y la generalización del condicionamiento evaluativo », *Journal of Psicología Experimental: General* 143, p. 631-643.
Hütter, M., S. Sweldens, C. Stahl, C. Unkelbach et KC Klauer, 2012, «Disociar la conciencia de contingencia y las actitudes condicionadas: evidencia del condicionamiento evaluativo de contingencia no consciente», Journal of Experimental Psychology: General 141, no *3* , pag. 539-557.
Hygge, S., GW Evans et M. Bullinger, 2002, «Un estudio prospectivo de algunos efectos del ruido de las aeronaves en el rendimiento cognitivo de los escolares», *Psychological Science* 13, p. 469-474.
Hyman, IE, SM Boss, BM Wise, KE McKenzie et JM Caggiano, 2009, «¿Viste al payaso en monociclo? Ceguera por falta de atención al caminar y hablar por celular», *Psicología Cognitiva Aplicada* 24, p. 597-607.
Hyman, R., 1989, The Elusive Quarry: una evaluación científica de la investigación psíquica, Prometheus Books, Buffalo.
Hyman, R., 1995, «Evaluación del Programa sobre Fenómenos Mentales Anómalos»; www.mceagle.com/remoteviewing/refs/science/air/hyman.html.

Ijzerman, H., et G. Semin, 2009, «El termómetro de las relaciones sociales», *Psychological Science* 20, p. 1214-1220.
Ijzerman, H., et G. Semin, 2010, «Percepciones de temperatura como base para la proximidad social», *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 867-873.
Inagaki, TK, et NI Eisenberger, 2013, «Mecanismos neuronales compartidos que subyacen al calor social y al calor físico», *Psychological Science* 24, p. 2272-2280.
Inbau, FE, JE Reid, JP Buckley y BC Jayne, 2001, *Criminal Interrogation and Confessions* , 4e ed., Aspen, Gaithersburg, MD.
Inglis, F., 2010, *A Short History of Celebrity* , Princeton University Press, Princeton, NJ.
Inman, JJ, AC Peter y P. Raghubir, 1997, «Framing the Deal: The Role of Restrictions in Accentuating Deal Value», *Journal of Consumer Research* 24, p. 68-79.
Inzlicht, M. et T. Ben-Zeev, 2000, «Un entorno intelectual amenazante: por qué las mujeres son susceptibles de experimentar deficiencias en la resolución de problemas en presencia de hombres», *Psychological Science* 11, no 5 (septiembre), p. 365-371.
Inzlicht, M., JN Gutsell et L. Legault, 2012, «Mimicry Reduces Racial Prejudice», *Journal of Experimental Social Psychology* 48, p. 361-365.
Ireland, ME, RB Slatcher, PW Eastwick, LE Scissors, EJ Finkel et JW Pennebaker, 2011, «La coincidencia de estilos de lenguaje predice el inicio y la estabilidad de las relaciones», *Psychological Science* 22, p. 39-44.
Isaacowitz, DM, K. Toner et SD Neupert, 2009, «Uso de la mirada para la regulación del estado de ánimo en tiempo real: Efectos de la edad y el funcionamiento atencional», *Psicología y envejecimiento* 24, p. 989994.
Isen, AM, TE Shalker, M. Clark y L. Karp, 1978, «Afecto, accesibilidad del material en la memoria y comportamiento», *Journal of Personality and Social Psychology* 36, p. 1-12.
Issenberg, S., 2012, *The Victory Lab* , Crown, Nueva York.
Ito, TA, NP Friedman, BD Bartholow, J. Correll, C. Loersch, LJ Altamirono et A. Miyake, 2015, «Hacia una comprensión integral de la cognición ejecutiva y la función cognitiva en el sesgo racial implícito», Journal of Personality and Social *Psychology* 108, pág. 187-218.
Iyengar, S., MD Peters et DR Kinder, 1982, «Experimental Demonstrations of the "Not-So-Minimal" Consequences of Television News Programs», *American Political Science Review* 76, p. 848-858.
Jabbi, M., J. Bastiaansen et C. Keysers, 2008, «Una representación común de la ínsula anterior de la observación, la experiencia y la imaginación del disgusto muestra vías de conectividad funcional divergentes», PLoS ONE 3, n.° 8, *e2939* . DOI: 10.1371/journal.pone.0002939.

Jacob, C., N. Guéguen, A, Martin et G. Boulbry, 2011, «La imitación de los clientes de los vendedores minoristas: efectos en el comportamiento del consumidor», *Journal of Retailing and Consumer Services* 18, p. 381-388.
James Jr., HS, 2011, «¿Es el hombre justo un hombre feliz? Un estudio empírico de la relación entre ética y bienestar subjetivo», *Kyklos* 64, p. 193-212.
James, W., 1950 [1890], *Los principios de la psicología* , Dover, Nueva York.
Janiszewski, C., A. Kuo y NT Tavassoli, 2013, «La influencia de la atención selectiva y la falta de atención a los productos en la elección posterior», *Journal of Consumer Research* 39, p. 12581274.
Jerabeck, JM, et CJ Ferguson, 2013, «La influencia de los videojuegos violentos solitarios y cooperativos en el comportamiento agresivo y prosocial», *Computers in Human Behavior* 29, p. 2573-2578.
Jhang, JH, et JG Lynch Jr., 2015, «Perdón por la interrupción: proximidad del objetivo, tiempo libre percibido e impaciencia», *Journal of Consumer Research* 41, p. 1267-1283.
Jiang, L., J. Hoegg, DW Dahl et A. Chattopadhyay, 2009, «El papel persuasivo de la similitud incidental en las actitudes y las intenciones de compra en un contexto de ventas», *Journal of Consumer Research* 36, p. 778-791.
Jo, HG., M. Wittmann, T. Hinterberger et S. Schmidt, 2014, «El potencial de preparación refleja la vinculación intencional», *Frontiers in Human Neuroscience* 8, p. 421.
Johnson, P., 2011, *Sócrates* , Viking Press, Nueva York.
Johnson, PB, A. Mehrabian et B. Weiner, 1968, «Motivación de logro y el recuerdo de preguntas de examen incompletas y completas», *Journal of Educational Psychology* 59, p. 181-185.
Johnson, SK y MC Anderson, 2004, «El papel del control inhibitorio en el olvido del conocimiento semántico», *Psychological Science* 15, p. 448-453.
Jones, JT, BW Pelham, MR Carvallo et MC Mirenberg, 2004, « ¿Cómo te amo? Déjame contar las Js. Egoísmo implícito y atracción interpersonal», *Journal of Personality and Social Psychology* 87, p. 665-683.
Jones, JT, B. Pelham, MC Mirenberg y JJ Hetts, 2002, «Las preferencias de las letras del nombre no son simplemente mera exposición: el egoísmo implícito como autorregulación», Journal *of Experimental Social Psychology* 38, p. 170-177.
Jones, TF, AS Craig, D. Hoy, EW Gunter, DL Ashley, D. Bar, JW Brock et W. Schaffner, 2000, «Mass Psychogenic Illness Attributed to Toxic Exposure at a High School», New England Journal of *Medicine* 342 , pag. 96-100.
Joorman, J., et WM Vanderlind, 2014, «Regulación de las emociones en la depresión: el papel de la cognición sesgada y el control cognitivo reducido», *Clinical Psychological Science* 2, p. 402421.

Jostmann, NB, D. Lakens et TW Schubert, 2009, «Peso como encarnación de la importancia», *Psychological Science* 20, p. 1169-1174.
Kahneman, D., 2016, *Système 1, système 2: les deux vitesses de la pensée* , traduit par R. Clarinard, Flammarion, París.
Kahneman, D., et A. Tversky, 1979, «Teoría de la perspectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo», *Econometrica* 47, p. 263-291.
Kahneman, D., D. Lovallo et O. Sibony, 2011, «La gran idea: antes de tomar esa gran decisión», *Harvard Business Review* 89, junio de 2011, p. 50-61.
Kalisch, R., MB Müller et O. Tüscher, 2015, «Un marco conceptual para el estudio neurobiológico de la resiliencia», *Behavioral and Brain Sciences* 38, p. 1-79.
Kalmoe, NP, et K. Gross, sous presse, «Cuing Patriotism, Prejudice, and Partisanship in the Age of Obama», *Psicología política* . Article mis en ligne pour la première fois le 21 octobre 2015 ; DOI: 10.1111/pops.12305.
Kaminski, G., F. Ravary, C. Graff y E. Gentaz, 2010, «La desventaja de los primogénitos en la detección de parentesco», *Psychological Science* 21, p. 1746-1750.
Kandler, C., W. Bleidorn et R. Riemann, 2012, «¿Izquierda o derecha? Fuentes de orientación política: los roles de los factores genéticos, la transmisión cultural, el apareamiento selectivo y la personalidad », *Journal of Personality and Social Psychology* 102, p. 633-645.
Kang, SK, JB Hirsh et AL Chasteen, 2010, «Tus errores son míos: la superposición entre yo y el otro predice la respuesta neuronal», *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 229232.
Kang, Y., LE Williams, MS Clark, JR Gray et JA Bargh, 2010, «Efectos de la temperatura física en el comportamiento de confianza: el papel de la ínsula», SCAN 6, *p* . 507-515.
Kardes, FR, 2013, «Procesamiento selectivo versus comparativo», *Journal of Consumer Psychology* 23, p. 150-153.
Kardes, FR, DM Sanbonmatsu, ML Cronley et DC Houghton, 2002, «Sobrevaloración del conjunto de consideraciones: cuando se observan calificaciones imposiblemente favorables de un conjunto de marcas», *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 353-361.
Karpoff, JM, DS Lee et GS Martin, 2008, «The Cost to Firms of Cooking the Books», *Journal Financial Quantitative Analysis* 43, p. 581-612.
Karpoff, JM, JR Lott et EW Wehrly, 2005, «Las sanciones reputacionales por violaciones ambientales: evidencia empírica», *Journal of Law and Economics* 48, p. 653675.
Karremans, JC, et H. Aarts, 2007, «El papel de la automaticidad en la determinación de la inclinación a perdonar a los demás», *Journal of Experimental Social Psychology* 43, p. 902917.
Kassin, SM, 2008, «Confesiones falsas: causas, consecuencias e implicaciones para la reforma», *Direcciones actuales de la ciencia psicológica* 17, p. 249-253.

Kassin, SM, 2012, «Por qué las confesiones triunfan sobre la inocencia», *American Psychologist* 67, p. 431-445.
Kassin, SM, D. Bogart et J. Kerner, 2012, «Confessions That Corrupt: Evidence from the DNA Exoneration Case Files», *Psychological Science* 23, p. 41-45.
Kassin, SM, SA Drizin, T. Grisso, GH Gudjonsson, RA Leo et AD Redlich, 2010, « Confesiones inducidas por la policía: factores de riesgo y recomendaciones », *Law and Human Behavior* 34, p. 3-38.
Kelly, AE, et L. Wang, 2012, «Una vida sin mentiras: ¿Puede una vida más honesta mejorar la salud? », artículo presentado en ocasión del congreso anual de la Asociación Americana de Psicología, Orlando, FL (agosto).
Kenrick, DT, SL Neuberg et RB Cialdini, 2015, *Psicología social: metas en interacción* , vol. 6, Educación Pearson, Boston.
Kent, SA, et D. Hall, 2000, «Programas de lavado de cerebro y re-adoctrinamiento en los hijos de Dios/La familia», *Cultic Studies Journal* 17, p. 56-78.
Kesebir, S., 2012, «El relato de los superorganismos de la sociabilidad humana: cómo y cuándo los grupos humanos son como colmenas», *Personality and Social Psychology Review* 16, p. 233-261.
Kettle, KI, et G. Haubl, 2011, «The Signature Effect: Signing Influences Conquisition-Related Behavior by Priming Self-Identity», *Journal of Consumer Research* 38, p. 474-489.
Killeya, LA, y BT Johnson, 1998, «Inducción Experimental del Procesamiento Sistemático Sesgado: La Técnica del Pensamiento Dirigido», *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 24, p. 17-33.
Kim, BK, G. Zauberman et JR Bettman, 2012, «Preferencias espaciales, temporales e intertemporales», *Journal of Consumer Research* 39, p. 867-880.
Kim, CY, et R. Blake, 2005, «Magia psicofísica: convertir lo visible en "invisible"», *Trends in Cognitive Sciences* 9, p. 381-388.
Kim, J., N. Novemsky et R. Dhar, 2013, «Agregar pequeñas diferencias puede aumentar la similitud y la elección», *Psychological Science* 24, p. 225-229.
Kimel, SY, R. Huesmann, JR Kunst et E. Halprin, 2016, «Vivir en un mundo genético: cómo el aprendizaje sobre similitudes y diferencias interétnicas afecta la paz y el conflicto», Boletín de personalidad y psicología social 42, *p* . 688-700.
Kinneavy, JL, et CR Eskin, 2000, « Kairos in Artistotle's Rhetoric », *Comunicación escrita* 17, p. 432-444.
Kirchheimer, S., 2013, «12 maneras de engañar a los ladrones de identidad», *Boletín de AARP* (mai), pág. 26

Kirschner, S., et M. Tomasello, 2010, «La creación conjunta de música promueve el comportamiento prosocial en niños de 4 años», *Evolución y comportamiento humano* 31, p. 354-364.
Klayman, J. y YM. Ha, 1987, «Confirmación, refutación e información en la prueba de hipótesis», *Psychological Review* 94, p. 211-228.
Klein, SB, L. Cosmedes, J. Tooby et S. Chance, 2002, «Decisions and the Evolution of Memory: Multiple Systems, Multiple Functions», *Psychological Review* 109, p. 306-329.
Klinger, E., 2013, «Los compromisos de objetivos y el contenido de los pensamientos y los sueños: principios básicos», *Frontiers in Psychology* 11 (juillet). DOI :10.3389/ fpsyg.2013.00415.
Klinger, MR, PC Burton et GS Pitts, 2000, «Mechanisms of Priming I: Response Completion, Not Spreading Activation», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 26, p. 441-455.
Klucharev, V., MAM Munneke, A. Smidts y G. Fernández, 2011, «La regulación a la baja de la corteza frontal medial posterior previene la conformidad social», *Journal of Neuroscience* 31, p. 11934-1140.
Koehler, DJ, 1991, «Explicación, imaginación y confianza en el juicio», *Boletín Psicológico* 110, p. 499-519.
Koriat, A., S. Lichtenstein et B. Fischhoff, 1980, «Razones para la confianza», *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory* 6, p. 107-118.
Krajbich, I., C. Camerer, J. Ledyard et A. Rangel, 2009, «Autocontrol en la toma de decisiones involucra la modulación del sistema de valoración de VmPFC», *Science* 324, p. 12315-12320.
Kranz, M., «CEO Pay on the Climb», 2015, *Arizona Republic* (Phoenix), 14 de mayo, 4B.
Kranzler, D., 1976, japoneses, nazis y judíos: la comunidad de refugiados judíos de Shanghái, 1938–1945, Yeshiva University Press, Nueva York.
Kriner, DL, et FX Shen, 2012, «Cómo responden los ciudadanos a las bajas en combate: el impacto diferencial de las bajas locales en el apoyo a la guerra en Afganistán», *Public Opinion Quarterly* 76, p. 761-770.
Kristofferson, K., K. White et J. Peloza, 2014, «La naturaleza del slacktivismo: cómo la observabilidad social de un acto inicial de apoyo simbólico afecta la acción prosocial posterior», Journal of Consumer Research 40, *p* . 1149-1166.
Krizan, Z., et J. Suls, 2008, «Losing Sight of Oneself in the Above-Average Effect: When Egocentrism, Focalism, and Group Difusiveness Chocan», *Journal of Experimental Social Psychology* 44, p. 929-942.
Kruger, J., et K. Savitsky, 2009, «Sobre la génesis de los juicios de responsabilidad inflados (y desinflados): revisión del egocentrismo», *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos* 108, p. 143-152.

Kruglanski, AW, et DM Webster, 1996, «Motivated Closing of the Mind: Seizing and Freezing», *Psychological Review* 103, p. 263-283.
Ku, G., AD Galinsky et JK Murnighan, 2006, «Comenzando bajo pero terminando alto: una reversión del efecto de anclaje en las subastas», *Journal of Personality and Social Psychology* 90, p. 975-986.
Kuester, M., et M. Benkenstein, 2014, «Conversión de clientes insatisfechos en clientes satisfechos: cómo los programas de recompensas por referencia afectan la actitud y la lealtad del remitente hacia el proveedor de servicios recomendado», Journal of Retailing and Consumer Services 21, *p* . 897904.
Kunda, Z., GT Fong, R. Sanitioso et E. Reber, 1993, «Preguntas direccionales Direct Self-Conceptions», *Journal of Experimental Social Psychology* 29, p. 63-86.
Kunz, J., 2000, «Diferencias de clase social en la respuesta a las tarjetas navideñas», *Perceptual and Motor Skills* 90, p. 573-576.
Kunz, PR, et M. Wolcott, 1976, «Felices fiestas: de mi estatus al tuyo», *Social Science Research* 5, p. 269-278.
Kupor, D., T. Reich et B. Shiv, 2015, «¿No puedes terminar lo que empezaste? El efecto de la interrupción climática en el comportamiento», *Journal of Consumer Psychology* 25, p. 113-119.
Lab, SP, 2013, Prevención del delito: enfoques, prácticas y evaluaciones, 8e ed., Elsevier, Waltham, MA.
Labroo, AA, et JH Nielsen, 2010, «La mitad de la emoción está en la persecución: inferencias retorcidas de las cogniciones incorporadas y la evaluación de la marca», *Journal of Consumer Research* 37, p. 143-158.
Laham, SM, P. Koval et AL Alter, 2012, «El efecto de la pronunciación del nombre: por qué a la gente le gusta el Sr. Smith más que el Sr. Colquhoun», Journal of *Experimental Social Psychology* 48, p. 752-756.
Lakens, D., 2010, «Sincronía de movimiento y entidad percibida», *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 701-708.
Lalich, J., 2004, *Bounded Choice* , University of California Press, Berkeley.
Lammers, HB, 1991, «El efecto de las muestras gratis en la compra inmediata del consumidor», *Journal of Consumer Marketing* 8, p. 31-37.
Lamy, L., J. Fischer-Lokou et N. Guéguen, 2010, «Valentine Street Promotes Chivalrous Helping», *Swiss Journal of Psychology* 69, p. 169-172.
Landau, MJ, BP Meier et LA Keefer, 2010, «A Metaphor-Enriched Cognition», *Psychological Bulletin* 136, p. 1045-1067.
Landau, MJ, MD Robinson y BP Meier, 2014, *El poder de la metáfora: examen de su influencia en la vida social* , American Psychological Association Press, Washington, DC.

Langner, R., et SB Eickhoff, 2013, «Sostener la atención en tareas simples: una revisión metaanalítica de los mecanismos neuronales de la atención vigilante», *Psychological Bulletin* 139, p. 870-900.
Laran, J., et K. Wilcox, 2011, «Elección, rechazo y elaboración de alternativas inconsistentes de preferencia», *Journal of Consumer Research* 38, p. 229-241.
Lassiter, GD, 2002, « Causación ilusoria en la sala del tribunal », *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 11, p. 204-208.
Lassiter, GD, 2010, «Ciencia psicológica y políticas públicas sólidas: grabación en video de interrogatorios de custodia», *American Psychologist* 65, p. 768-779.
Lassiter, GD, et CA Meissner, éd., 2010, *Police Interrogations and False Confessions: Current Research, Practice, and Policy Recommendations* , American Psychological Association, Washington, DC.
Latham, G., et RF Piccolo, 2012, «El efecto de las metas subconscientes específicas del contenido frente a las no específicas en el desempeño de los empleados», *Gestión de recursos humanos* 51, p. 535548.
Latu, IM, MS Mast, J. Lammers et D. Bombari, 2013, «Las líderes femeninas exitosas empoderan el comportamiento de las mujeres en las tareas de liderazgo», *Journal of Experimental Social Psychology* 49, p. 444-448.
Law, S., et KA Braun, 2000, «Tendré lo que ella está teniendo: Medir el impacto de las ubicaciones de productos en los espectadores», *Psicología y marketing* 17, p. 1059-1075.
Lawrence, Z., et D. Peterson, 2014, «Caminar mentalmente a través de las puertas provoca el olvido: el efecto de actualización de la ubicación y la imaginación», *Memory* 24, no 1 (janvier), p. 12-20.
Lawson, M., 2013, «Visita a tus amigos (¡o si no!)», *Boletín de AARP* (mai), pág. 10
Leach, WC, N. Ellemers y M. Barreto, 2007, «Virtud grupal: el impacto de la moralidad (frente a la competencia y la sociabilidad) en la evaluación positiva de los grupos internos», *Journal of Personality and Social Psychology* 93, p. 234-249.
Leding, JK, 2012, «False Memories and Persuasive Strategies», *Revista de Psicología General* 16, p. 256-268.
Lee, SWS, et N. Schwarz, 2012, «Bidireccionalidad, mediación y moderación de los efectos metafóricos», *Journal of Personality and Social Psychology* 103, p. 737-749.
Leek, M., et PK Smith, 1989, «Emparejamiento fenotípico, altruismo humano y selección de pareja», *Behavioral and Brain Sciences* 12, p. 534-535.
Leek, M., et PK Smith, 1991, «Cooperación y conflicto en familias de tres generaciones», en *The Psychology of Grandparenthood: An International* Perspective, édité par PK Smith, Routledge, Londres, p. 177-194.

Leo, RA, 2008, *Police Interrogation and American Justice* , Harvard University Press, Cambridge, MA.
Leopold, A., 2000, *Almanach d'un comté des sables* , traduit par A. Gibson, Flammarion, París.
Leppanen, J., et CA Nelson, 2012, «Early Development of Fear Processing», *Current Directions in Psychological Science* 13, p. 200-204.
Leroy, S., 2009, «¿Por qué me cuesta tanto hacer mi trabajo? El desafío del residuo de atención al cambiar entre tareas de trabajo », *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos* 109, p. 168-181.
Levine, H., 1997, *En busca de Sugihara* , Free Press, Nueva York.
Levy, J., H. Pashler y E. Boer, 2006, "Interferencia central en la conducción", *Psychological Science* 17, p. 228-235.
Lewin, K., 1959, *Dynamic Psychology: Human Relations* , traducido por M. y C. Faucheux, Presses Universitaires de France, París.
Lewin, K., 1946, "Behavior and Development as a Function of the Total Situation", en *Manual of Child Psychology* , editado por L. Carmichael, John Wiley, Nueva York.
Lewin, K., 1947, "Decisión de grupo y cambio social", en *Lecturas de psicología social* , editado por TM Newcomb y EL Hartley, Henry Holt, Nueva York.
Lewis, DE, 2003, «La confianza corporativa es una cuestión de opinión», *Boston Globe* , 23 de noviembre de 2003, G2.
Lewis, GJ, et TC Bates, 2010, «Evidencia genética de múltiples mecanismos biológicos que subyacen al favoritismo en el grupo», *Psychological Science* 21, p. 1623-1628.
Liberman, N., et Y. Trope, 1998, «El papel de las consideraciones de factibilidad y deseabilidad en las decisiones futuras cercanas y distantes: una prueba de la teoría de la interpretación temporal», *Journal of Personality and Social Psychology* 75, p. 5-18.
Lick, DJ, et KL Johnson, 2015, «Consecuencias interpersonales de la facilidad de procesamiento: la fluidez como base metacognitiva para el prejuicio», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 24, p. 143-148.
Lilienfeld, SO, R. Ammirati et K. Landfield, 2009, «Regalar Deb iasing Away: ¿Puede la investigación psicológica sobre la corrección de errores cognitivos promover el bienestar humano? », *Perspectivas de la ciencia psicológica* 4, p. 390-398.
Lim, S., JP O'Doherty et A. Rangel, 2011, «Los cálculos de valor de decisión en VmPFC y Striatum utilizan un código de valor relativo guiado por la atención visual», *Journal of Neuroscience* 31, p. 13214-13223.
Lindberg, SM, JS Hyde, MC Linn et JL Petersen, 2010, «Trends in Gender and Mathematics Performance: A Meta-Analysis», *Psychological Bulletin* 136, p. 1123-1135.
Lindner, AM, 2008, «Controlling the Media in Iraq», *Contextos* 7, p. 32-39.

Lindner, AM, 2009, «Entre las tropas: viendo la guerra de Irak a través de tres puntos de vista periodísticos», *Problemas sociales* 56, p. 21-48.
Lipsitz, A., K. Kallmeyer, M. Ferguson et A. Abas, 1989, «Contar con los donantes de sangre: aumentar el impacto de las llamadas de recordatorio», *Journal of Applied Social Psychology* 19, p. 10571067.
Liu, W., et D. Gal, 2011, «Unirnos o separarnos: el efecto de solicitar la opinión del consumidor sobre la propensión de los consumidores a realizar transacciones con una organización», Journal of Consumer Research 38, *p* . 242-259.
Livingstone, KM, et DM Isaacowitz, 2015, «Selección y modificación de situaciones para la regulación de emociones en adultos jóvenes y mayores», *Social Psychological and Personality Science* 6, no 8, noviembre de 2015, pag. 904-910.
LoBue, V., 2009, «Más que un simple rostro entre la multitud: detección de expresiones faciales emocionales en niños pequeños y adultos», *Developmental Science* 12, p. 305-313.
LoBue, V., 2010, «Y llegó una araña: detección superior de arañas en niños y adultos», *Journal of Experimental Child Psychology* 107, p. 59-66 .
Lockwood, P., et Z. Kunda, 1997, «Superstars and Me: Predicting the Impact of Role Models on the Self», *Journal of Personality and Social Psychology* 73, p. 91-103.
Loersch, C., et NL Arbuckle, 2013, «Desvelando el misterio de la música: la música como un proceso grupal evolucionado», *Journal of Personality and Social Psychology* 105, p. 777-798.
Loersch, C., et BK Payne, 2011, «Un modelo de inferencia situado: una cuenta integradora de los efectos de los números primos en la percepción, el comportamiento y la motivación», Perspectivas *sobre la ciencia psicológica* 6, p. 234-252.
Loftus, EF, 2011, «Inteligence Gathering Post-9/11», *American Psycho-logist* 66, p. 532541.
Lord, CG, MR Lepper et E. Preston, 1984, «Considerando lo opuesto: una estrategia correctiva para el juicio social», *Journal of Personality and Social Psychology* 47, p. 12311243.
Lovello, D., et O. Sibony, 2010, «The Case for Behavioral Strategy», *McKinsey Quarterly* , marzo de 2010, p. 1-16.
Lubinski, D., CP Benbow et HJ Kell, 2014, «Life Paths and Logros of Mathematically Precocious Males and Females Four Decades Later», *Psychological Science* 25, p. 2217-2232.
Lull, RB, et BJ Bushman, 2015, «¿Venden el sexo y la violencia? Una revisión metaanalítica de los efectos de los medios sexuales y violentos y el contenido publicitario sobre la memoria, las actitudes y las intenciones de compra», *Psychological Bulletin* 141, p. 1022-1048.

Lyubomirsky, S., 2011, *Cómo ser feliz y permanecer así* , traducido por C. Fort, Marabout, París.
Lyubomirsky, S., 2014, *¿Qué es lo que realmente nos hace felices?* traducido por L. Bury, Les Arènes, París.
Lyubomirsky, S. y K. Layous, 2013, "¿Cómo aumentan el bienestar las actividades positivas simples?" », *Direcciones Actuales en Ciencias Psicológicas* 22, p. 57-62.
Lyubomirsky, S., SA King y E. Diener, 2005, "En busca de la felicidad: ¿La felicidad conduce al éxito? », *Boletín Psicológico* 131, p. 803-855.
Maaravi, Y., Y. Ganzach y A. Pazy, 2011, "Negociación como forma de persuasión: argumentos en las primeras ofertas", *Journal of Personality and Social Psychology* 101, p. 245-255.
MacKenzie, SB, et RJ Lutz, 1989, «Un examen empírico de los antecedentes estructurales de la actitud hacia el anuncio en un contexto de prueba previa a la publicidad», *Journal of Marketing* 53, p. 48-65.
Macrae, CN, et L. Johnston, 1998, «Ayuda, necesito a alguien: acción e inacción automáticas», *Social Cognition* 16, p. 400-417.
Macrae, NC, GV Bodenhausen y AB Milne, 1995, «La disección de la selección en la percepción de la persona: procesos inhibitorios en los estereotipos sociales», *Journal of Personality and Social Psychology* 69, p. 397-407.
Madanika, Y., et K. Bartholomew, 2014, «Temas de lujuria y amor en la música popular de 1971 a 2011», *SAGE Open* 4, no 3 (août). DOI: 10.1177/2158244014547179.
Madden, M., 2014, «Más estadounidenses en línea dicen que han experimentado una violación de datos personales», Fact Tank del Pew Research Center, 14 de abril; www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/14/more-online-americans-say-they-ve-experienced-a-personal-data-breach.
Maddux, WW, EE Mullen et AD Galinsky, 2008, «Los camaleones hornean pasteles más grandes y toman pedazos más grandes: el mimetismo conductual estratégico facilita los resultados de la negociación», *Journal of Experimental Social Psychology* 44, p. 461-468.
Mahajan, N., MA Martinez, NL Gutierrez, G. Diesendruck, MR Banaji et LR Santos, 2011, «The Evolution of Intergroup Bias: Perceptions and Attitudes in Rhesus Macaques», Journal of Personality and Social Psychology 100, n° *3* (Marte), pag. 387-405.
Maio, GR, A. Pakizeh, WY. Cheung et KJ Rees, 2009, «Cambiar, preparar y actuar sobre los valores: efectos a través de las relaciones motivacionales en un modelo circular», *Journal of Personality and Social Psychology* 97, p. 699-715.
Mandel, N., et EJ Johnson, 2002, «When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices», *Journal of Consumer Research* 29, p. 235-245.

Mandel, N., PK Petrova et RB Cialdini, 2006, «Imágenes de éxito y preferencia por las marcas de lujo», *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 57-69.
Maner, JK, MT Gailliot et SL Miller, 2009, «La cognición implícita del mantenimiento de la relación: falta de atención a las alternativas atractivas», *Journal of Experimental Social Psychology* 45, p. 174-179.
Maner, JK, MT Gailliot, DA Rouby, DA y SL Miller, 2007, «No puedo quitarte los ojos de encima: adhesión atencional a compañeros y rivales», *Journal of Personality and Social Psychology* 93, p. 389-401.
Maner, JK, DT Kenrick, DV Becker, AW Delton, B. Hofer, C. Wilbur y SI Neuberg, 2003, «Cognición sexualmente selectiva: la belleza captura la mente del espectador», *Journal of Personality and Social Psychology* 85, p. 1107-1120.
Mann, TC, et MJ Ferguson, 2015, «¿Podemos deshacer nuestras primeras impresiones? El papel de la reinterpretación en la reversión de las evaluaciones implícitas», *Journal of Personality and Social Psychology* 108, p. 823-849.
Marchetti, G., 2012, «Contra la opinión de que la conciencia y la atención son totalmente disociables», *Frontiers in Psychology* 3, p. 36.
Margolis, EH, 2010, «Cuando las notas del programa no ayudan: descripciones musicales y disfrute», *Psychology of Music* 38, p. 285-302.
Markus, H., et S. Kitayama, 1991, «La cultura y el yo: implicaciones para la cognición, la emoción y la motivación», *Psychological Bulletin* 98, p. 224-253.
Marsh, JE, R. Ljung, A. Nöstl, E. Threadgold et TA Campbell, 2015, «Fracasando en captar la esencia de lo que se dice: el ruido de fondo perjudica el procesamiento cognitivo de orden superior», Frontiers in Psychology 6, *p* . 548.
Marsh, RL, JL Hicks et ML Bink, 1998, «Activación de intenciones completadas, incompletas y parcialmente completadas», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 24, p. 350-361.
Marti, S., M. Sigman et S. Dehaene, 2012, «Un cuello de botella cortical compartido subyacente al parpadeo atencional y al período refractario psicológico», *Neuroimagen* 59, p. 2883-2898.
Martin, A., C. Jacob et N. Guéguen, 2013, «La similitud facilita las relaciones en las redes sociales: un experimento de campo en Facebook», *Psychological Reports* 113, p. 217-220.
Martin, LR, KB Haskard-Zolnierek y MR DiMatteo, 2010, *Health Behavior Change and Treatment Adherence* , Oxford University Press, Nueva York.
Martin, SJ, S. Bassi et R. Dunbar-Rees, 2012, «Compromisos, normas y cremas pasteleras: un enfoque de influencia social para reducir las faltas de atención (ADN)», Journal of the Royal Society of Medicine 105, *p* . 101-104.

Marx, DM et JS Roman, 2002, «Modelos femeninos a seguir: protección del desempeño de las mujeres en las pruebas de matemáticas», *Personality and Social Boletín de Psicología* 28, pág. 1183-1193.
Mashek, DJ, A. Aron et M. Boncimino, 2003, « Confusiones del Yo con los Otros Cercanos », *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 29, p. 382-392.
Mason, MF, EP Tatkow et CN Macrae, 2005, «La mirada del amor: Cambios de mirada y percepción de la persona», *Psychological Science* 16, p. 236-239.
Masuda, T., et R. Nisbett, 2001, «Asistir de forma holística versus analíticamente: Comparación de la sensibilidad contextual de japoneses y estadounidenses», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 922-934.
Masuda, T., R. González, I. Kwan y R. Nesbitt, 2008, «Cultura y preferencia estética: Comparación de la atención al contexto de asiáticos orientales y estadounidenses», *Boletín de personalidad y psicología social* 34, p. 1260-1275.
Mather, M., et M. Knight, 2005, «Memoria dirigida a objetivos: el papel del control cognitivo en la memoria emocional de los adultos mayores», *Psicología y envejecimiento* 20, p. 554-570.
Mauboussin, MJ, 2009, *Think Twice: Aprovechando el poder de la contraintuición* , Harvard Business Press, Boston.
Mauss, IB, AJ Shallcross, OP John, E. Ferrer, FH Wilhelm et JJ Gross, 2011, «¡No escondas tu felicidad! », *Revista de Personalidad y Psicología Social* 100, p. 738-748.
Mayer, DM, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes et R. Salvador, 2009, « ¿Cómo fluye el liderazgo ético? Prueba de un modelo de goteo», *Organización y procesos humanos de decisión* 108, p. 1-13.
Mazzoni, G., et A. Memon, 2003, «La imaginación puede crear falsos recuerdos autobiográficos», *Psychological Science* 25, p. 266-281.
McAlister, AL, AG Ramirez, C. Galavotti et KJ Gallion, 1989, «Anti- Smoking Campaigns: Progress in the Application of Social Learning Theory», en *Public Communication Campaigns* , editado por RE Rice et CK Atkin, Sage, Newbury Park, Gorra. 291-307.
McCaslin, MJ, RE Petty et DT Wegener, 2010, «Procesos de automejora y procesos de corrección basados en la teoría», *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 830835.
McClelland, JL, MM Botvinick, DC Noelle, DC Plaut, TT Rogers, MS Seidenberg y LB Smith, 2010, «Dejar que emerja la estructura: enfoques conexionistas y de sistemas dinámicos para comprender la cognición», Trends in Cognitive Sciences 14, *p* . 348-356.
McCombs, ME, et DL Shaw, 1972, «The Agenda-Setting Functions of Mass Media», *Public Opinion Quarterly* 36, p. 176-218.
McCormick, J., et WL Morris, 2015, «Los efectos de la amenaza y el poder de los estereotipos en los resultados de las mujeres y los hombres en las negociaciones cara

a cara y por correo electrónico», Psi Chi Journal of Psychological Research 20, *p* . 114-124.
McCulloch, KC, H. Arts, K. Fujita et JA Bargh, 2008, «Inhibición en los sistemas de objetivos: un relato de olvido inducido por la recuperación», *Journal of Experimental Social Psychology* 44, p. 857-865.
McFarland, S., sous presse, «Identificación con toda la humanidad: la antítesis del prejuicio y más», en *The Cambridge Handbook of the Psychology of Prejudice* , édité par CG Sibley y FK Barlow, Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni.
McFarland, S., M. Webb et D. Brown, 2012, «Toda la humanidad es mi grupo interno. Una Medida y Estudios de Identificación con Toda la Humanidad», *Journal of Personality and Social Psychology* 103, pag. 830-853.
McGlone, MS, et J. Tofighbakhsh, 2000, «Birds of a Feather Flock Conjointly (?): Rhyme as Reason in Aphorisms», *Psychological Science* 11, p. 424-428.
McGraw, KO, et J. Fiala, 1982, «Socavar el efecto Zeigarnik: otro costo oculto de la recompensa», *Journal of Personality* 50, p. 58-66.
McGuire, WJ, 1961, «La eficacia de las defensas de apoyo y de refutación para inmunizar y restaurar las creencias contra la persuasión», *Socio-metry* 24, p. 184-197.
McIntyre, RB, RM Paulson y CG Lord, 2003, «Aliviar la amenaza de los estereotipos matemáticos de las mujeres a través de la prominencia de los logros grupales», *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 83-90.
McKenzie, CRM, 2005, «Judgment and Decision Making», en *Handbook of Cognition* , editado por RLG Koen Lamberts, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 321-338.
McNeill, WH, 2005, *L'art de marquer le temps: la danse et le drill dans l'histoire* , traduit par J.-P. Ricard, Le Rouergue - Chambon, Rodez.
Meltzoff, A., 2007, « Like Me : A Foundation for Social Cognition », *Deve-lopmental Science* 10, p. 126-134.
Mendl, JR, SB Ehrlich y JM Dukerich, 1985, «The Romance of Leadership», *Adminstrative Science Quarterly* 30, p. 78-102.
Mercer, A., A. Caporaso, D. Cantor et J. Townsend, 2015, «¿Cuánto te da cuánto? Incentivos Monetarios y Tasas de Respuesta en Encuestas de Hogares", *Public Opinion Quarterly* 79, p. 105-129.
Meyers-Levy, J., et B. Loken, 2015, «Revisando las diferencias de género: lo que sabemos y lo que está por venir», *Journal of Consumer Psychology* 25, p. 129-149.
Middleton, JA, et DP Green, 2008, «¿Funcionan las campañas de movilización de votantes basadas en la comunidad incluso en los estados de campo de batalla? Evaluación de la eficacia de la campaña de divulgación de 2004 de MoveOn », *Quarterly Journal of Political Science* 3, pág. 63-82.

Midlarsky, E., et R. Nemeroff, 1995, «Heroes of the Holocaust: Predictores of Their Well-Being in Later Life», artículo presentado en ocasión de las reuniones de la American Psychological Society, Nueva York (julio).
Millar, MG, et A. Tesser, 1986, «Cambio de actitud inducido por el pensamiento: los efectos de la estructura del esquema y el compromiso», *Journal of Personality and Social Psychology* 51, p. 259-269.
Miller, DT, et DA Effron, 2010, «Licencia psicológica: cuándo se necesita y cómo funciona», *Advances in Experimental Social Psychology* 43, p. 115-155.
Miller, DT, JS Downs y DA Prentice, 1998, «Condiciones mínimas para la creación de una relación de unidad: el vínculo social entre los compañeros de cumpleaños», *European Journal of Social Psychology* 28, p. 475-481.
Miller, RS, 1997, «Desatento y contento: compromiso de relación y atención a las alternativas», *Journal of Personality and Social Psychology* 73, p. 758-756.
Mitchell, JP, M. Banaji et CN Macrae, 2005, «El vínculo entre la cognición social y el pensamiento autorreferencial», *Journal of Cognitive Neuroscience* 17, p. 1306-1315.
Miyake, A., LE Kost-Smith, ND Finkelstein, SJ Pollock, GL Cohen et TA Ito, 2010, «Reduciendo la brecha de rendimiento de género en la ciencia universitaria: un estudio en el aula sobre la afirmación de valores», Science 330, *p* . 1234-1237.
Molnar-Szakacs, I., et K. Overy, 2006, «Música y neuronas espejo: del movimiento al "E"motion», *Neurociencia social cognitiva y afectiva* 1, p. 235-241.
Monin, B., et DT Miller, 2001, «Credenciales morales y la expresión del prejuicio», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 33-43.
Monroe, BM, et SJ Read, 2008, «Un modelo conexionista general de estructura de actitud y cambio», *Psychological Review* 115, p. 773-759.
Monteith, MJ, L. Ashburn-Nardo, CI Voils et AM Czopp, 2002, «Poner el freno a los prejuicios: sobre el desarrollo y funcionamiento de señales para el control», Journal of Personality and Social Psychology 83, *p* . 1029-1050.
Moon, Y., 2010, *Different* , Crown Business, Nueva York.
Moore, DA, et D. Small, 2007, «Error y sesgo en el juicio social comparativo: sobre ser tanto mejores como peores de lo que creemos que somos», *Journal of Personality and Social Psychology* 92, p. 972-989.
Moore, SG, 2012, «Algunas cosas es mejor no decirlas: cómo el boca a boca influye en el narrador», *Journal of Consumer Research* 38, p. 1140-1154.
Morling, D., et M. Lamoreaux, 2008, «Medición de la cultura fuera de la cabeza: un metaanálisis del individualismo-colectivismo en productos culturales», *Personality and Social Psychology Review* 12, p. 199-221.
Morris, MW, OJ Sheldon, DR Ames et MJ Young, 2007, «Metáforas y el mercado», *Comportamiento organizacional y procesos humanos de decisión* 102, p. 174-192.

Moyer, VA, 2013, «Intervenciones de atención primaria para prevenir el consumo de tabaco en niños y adolescentes: Declaración de recomendación del grupo de trabajo de servicios preventivos de EE. UU.», *Pediatría* 132, 560-565.
Murayama, K., T. Miyatsu, D. Buchli, et B. Storm, 2014, «El olvido como consecuencia de la recuperación: una revisión metaanalítica del olvido inducido por la recuperación», Psychological Bulletin 40, *p* . 1383-1409.
Muscanell, NL, RE Guadagno, S. Murphy, 2014, «Armas de influencia mal utilizadas: un análisis de influencia social de por qué las personas son víctimas de estafas en Internet», *Social and Personality Compass* 8/7, p. 388-396.
Nagin, D., et G. Pogarsky, 2001, «Integración de amenazas de celeridad, impulsividad y sanciones extralegales en un modelo de teoría y evidencia de disuasión general», *Criminología* 39, p. 865892.
Nelson, LD, et MI Norton, 2005, «De estudiante a superhéroe: los números primos situacionales dan forma a la ayuda futura», *Journal of Experimental Social Psychology* 41, p. 425-430.
Nestler, S. y B. Egloff, 2010, «Cuando los mensajes de miedo resultan contraproducentes: influencia de la evitación cognitiva disposicional en la eficacia de las comunicaciones de amenazas», *Journal of Research in Personality* 44, p. 137-141.
Neumann, R., et F. Strack, 2000, «Aproximación y evitación: la influencia de las señales propioceptivas y exteroceptivas en la codificación de la información afectiva», *Journal of Personality and Social Psychology* 79, p. 39-48.
Neville, L., 2012, « ¿La igualdad económica y la confianza generalizada inhiben la deshonestidad académica? Consultas de motores de búsqueda », *Psychological Science* 23, p. 339-345.
Nguyen, HD, et AM Ryan, 2008, «¿Afecta la amenaza de los estereotipos el desempeño de las minorías y las mujeres en las pruebas? Un metaanálisis de evidencia experimental», *Journal of Applied Psychology* 93, p. 1314-1334.
Nguyen, N., et G. Lelanc, 2001, «Imagen Corporativa y Reputación Corporativa en las Decisiones de Retención de Clientes en Servicios», *Journal of Retailing and Consumer Services* 8, p. 227-236.
Nickerson, RS, 1998, «El sesgo de confirmación: un fenómeno ubicuo en muchas formas», *Review of General Psychology* 2, p. 175-220.
Niemeier, V., J. Kupfer et U. Gieler, 2000, «Observaciones durante una conferencia que provoca comezón», *Dermatology and Psychosomatics* 1 (suppl. 1), p. 15-18.
Nisbett, R., 2003, La geografía del pensamiento: cómo los asiáticos y los occidentales piensan de manera diferente... y por qué, Free Press, Nueva York.

Noar, SM, CN Benac et MS Harris, 2007, «¿Importa la sastrería? Revisión metaanalítica de intervenciones de cambio de comportamiento de salud de impresión personalizada », *Psychological Bulletin* 133, p. 673-693.
Noh, SR, M. Lohani y DM Isaacowitz, 2011, «Regulación deliberada del estado de ánimo en tiempo real en la edad adulta: la importancia de la edad, la fijación y el funcionamiento atencional», *Cognición y emoción* 25, p. 998-1013.
Nolan, JM, PW Schultz, RB Cialdini, NJ Goldstein et V. Griskevicius, 2008, «Normative Social Influence Is Underdetected», *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, p. 913-923 .
Noor, M., R. Brown, R. Gonzalez, J. Manzi et CA Lewis, 2008, «Sobre los resultados psicológicos positivos: ¿Qué ayuda a los grupos con una historia de conflicto a perdonar y reconciliarse entre sí? », *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 34, p. 819-832.
Norman, LJ, CA Heywood et RW Kentridge, 2013, «Atención basada en objetos sin conciencia», *Psychological Science* 24, p. 836-843.
North, AC, DJ Hargreaves et J. McKendrick, 1997, «In-Store Music Affects Product Choice», *Nature* 390 (13 de noviembre), p. 132.
Norton, MI, D. Mochon et D. Ariely, 2012, «The IKEA Effect: When Labor Leads to Love», *Journal of Consumer Psychology* 22, p. 453-460. DOI: 10.1016/j.jcps.2011.08.002.
Oberholzer-Gee, F., 2006, «Un mercado para el tiempo: equidad y eficiencia en las colas de espera», *Kyklos* 59, p. 427-440.
Obermeier, C., W. Menninghaus, M. von Koppenfels, T. Raettig, M. Schmidt-Kassow, S. Otterbein et SA Kotz, 2013, «Efectos estéticos y emocionales de la métrica y la rima en la poesía», Frontiers in *Psychology* 4 , pag. 10
Oettingen, G., G. Hönig et PM Gollwitzer, 2000, «Autorregulación efectiva del logro de metas», *International Journal of Educational Research* 33, p. 705-732.
Oishi, S., S. Kesebir et E. Diener, 2001, «Inequality Inequality and Happiness», *Psychological Science* 22, p. 1095-1100.
Oliner, SP, et PM Oliner, 1988, *La personalidad altruista: rescatadores de judíos en la Europa nazi* , Free Press, Nueva York.
Olivers, CNL, et S. Niewenhuis, 2005, «El efecto beneficioso de la actividad irrelevante para tareas simultáneas en la atención temporal», *Psychological Science* 16, p. 265-269.
Olson, MA, et RH Fazio, 2004, «Inferencias de rasgos en función de las actitudes raciales activadas automáticamente y la motivación para controlar las reacciones prejuiciosas», *Psicología social básica y aplicada* 26, p. 1-11.
Oosterhof, NN, SP Tipper y PE Downing, 2012, «Imágenes visuomotoras de acciones manuales específicas: un análisis de patrones multivariado *en* un estudio de resonancia magnética», *Neuroimage* 63, p. 262271.

Oppenheimer, DM, C. Diemand-Yauman et EB Vaughan, 2011, «Fortune Favors the Bold (and the Italicized): Effects of Disfluency on Educational Outcomes», *Cognition* 118, p. 111-115.
Oppenheimer, DM, RE LeBoeuf y NT Brewer, 2008, « Anchors Aweigh : A Demonstration of Cross-Modality Anchoring and Magnitude Priming», *Cognition* 106, p. 1326.
Ottati, VC, et RA Renstrom, 2010, «Metáfora y comunicación persuasiva: un enfoque multifuncional», *Social and Personality Psychology Compass* 49, p. 783-794.
Otten, S., et K. Epstude, 2006, «Representaciones mentales superpuestas del yo, el endogrupo y el exogrupo: desentrañando los autoestereotipos y el autoanclaje», *Personality and Social Psychology Bulletin* 32, p. 957-969.
Over, H., et M. Carpenter, 2009, «Los bebés de dieciocho meses muestran una mayor ayuda después de cebar con afiliación», *Psychological Science* 20, p. 1189-1193.
Ovsiankina, M., 1928, «Die Wiederaufnahme von unterbrochener Handlungen», *Psychologische Forschung* 11, pág. 302-379.
Oyserman, D., 2009, «Motivación basada en la identidad: implicaciones para la preparación para la acción, la preparación para el procedimiento y el comportamiento del consumidor», *Journal of Consumer Psychology* 19, p. 250-260.
Oyserman, D., et SWS Lee, 2008, «¿La cultura influye en qué y cómo pensamos? Efectos de la preparación del individualismo y el colectivismo», *Boletín Psicológico* 134, p. 311-342.
Paez, D., B. Rime, N. Basabe, A. Wlodarczyk et L. Zumeta, 2015, « Psychosocial Effects of Perceived Emotional Synchrony in Collective Gatherings », *Journal of Personalidad y Psicología Social* 108, p. 711-729.
Page, LA, C. Keshishian, G. Leonardi, V. Murray, GJ Rubin et S. Wessely, 2010, «Frecuencia y predictores de enfermedades psicógenas masivas», Epidemiología *21* , p. 744-747.
Page-Gould, E., R. Mendoza-Denton et LR Tropp, 2008, «Con un poco de ayuda de mi amigo de grupos cruzados: Reduciendo la ansiedad en contextos intergrupales a través de la amistad entre grupos», Journal of Personality and Social Psychology *95* , pag. 1080-1094.
Paladino, M.-P., M. Mazzurega, F. Pavani et TW Schubert, 2010, «La estimulación multisensorial síncrona desdibuja los límites entre el yo y el otro», *Psychological Science* 21, p. 12021207.
Paluck, EL, et DP Green, 2009, «Reducción de prejuicios: ¿Qué funciona? Una revisión y evaluación de la investigación y la práctica», *Revista anual de psicología* 60, p. 339-367.
Park, JH, et M. Schaller, 2005, «¿La similitud de actitudes sirve como clave heurística para el parentesco? Evidencia de una asociación cognitiva implícita», *Evolution and Human Behavior* 26, p. 158-170.

Park, JH, M. Schaller et M. Van Vugt, 2008, «Psicología del reconocimiento de parentesco humano: señales heurísticas, inferencias erróneas y sus implicaciones», Revisión *de psicología general* 12, p. 215-235.
Parker, JR, et DR Lehmann, 2015, «Cómo y cuándo agrupar las opciones bajas en calorías reduce los beneficios de proporcionar información calórica específica del plato», *Journal of Consumer Research* 41, pág. 213-235.
Parks, AC, MD Della Porta, RS Pierce, R. Zilca et S. Lyubomirsky, 2012, «Perseguir la felicidad en la vida cotidiana: las características y comportamientos de los buscadores de felicidad en línea», Emotion 12, *p* . 1222-1234.
Paternoster, R., 2010, «¿Cuánto sabemos realmente sobre la disuasión criminal? », *Revista de Derecho Penal y Criminología* 100, p. 765-724.
Pavlov, IP, 1927, Les Réflexes conditionnels: estudio objetivo de la actividad nerviosa supérieure des animaux , traduit par N. et G. Gricouroff, Félix Alcan, París.
Payne, L., et R. Sekuler, 2014, «La importancia de ignorar: las oscilaciones alfa protegen la selectividad», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 23, p. 171-177.
Pelham, BW, et MR Carvallo, 2011, «La sorprendente potencia del egoísmo implícito: una respuesta a Simonsohn», *Journal of Personality and Social Psychology* 101, p. 25-30.
Pennebaker, JW, 1980, «Determinantes perceptuales y ambientales de la tos», *Psicología social básica y aplicada* 1, p. 83-91.
Pennebaker, JW, TJ Mayne et ME Francis, 1997, «Predictores lingüísticos del duelo adaptativo», *Journal of Personality and Social Psychology* 72, p. 863-871.
Perillo, JT, et SM Kassin, 2011, « Inside Interrogation : The Lie, the Bluff, and False Confessions », *Law and Human Behavior* 35, p. 327-337.
Perkins, AW, et MR Forehand, 2012, «Autorreferencia implícita: el efecto de la autoasociación no volitiva en la actitud hacia la marca y el producto», *Journal of Consumer Research* 39, p. 142-156.
Peterson, DK, 2002, «La relación entre el comportamiento no ético y las dimensiones del cuestionario de clima ético», *Journal of Business Ethics* 41, p. 313-326.
Petras, R., et K. Petras, 1993, *The 776 Stupidest Things Ever Said* , Broadway Books, Nueva York.
Petrova, PK, et RB Cialdini, 2005, «La fluidez de las imágenes de consumo y los efectos contraproducentes de las apelaciones de imágenes», *Journal of Consumer Research* 32, p. 442-452.
Petrova, PK, et RB Cialdini, 2011, «Nuevos enfoques hacia la resistencia a la persuasión», en *The Sage Handbook of Social Marketing* , editado por G. Hastings, C. Bryant et K. Angus, Sage, Londres, p. 107-122.

Petrova, PK, N. Schwarz et H. Song, 2012, «Fluency and Social Influence», en *Six Degrees of Social Influence* , editado por DT Kenrick, NJ Goldstein et SL Braver, Oxford University Press, Nueva York.
Petty RE, et P. Brinol, 2012, «The Elaboration Likelihood Model», en *Handbook of Theories of Social Psychology* , édité par PAM Van Lange, AW Kruglanski y ET Higgins, Sage, Thousand Oaks, CA, pág. 224-245.
Petty, RE, et P. Brinol, 2010, « Cambio de actitud », en *Psicología social avanzada: El estado de la ciencia* , édité par RF Baumeister y EJ Finkel, Oxford University Press, Nueva York, pág. 217-259.
Petty, RE, et JT Cacioppo, 1984, «Factores de origen y el modelo de probabilidad de elaboración de la persuasión», *Advances in Consumer Research* 11, p. 668-672.
Pfaff, DW, 2007, La neurociencia del juego limpio: por qué (normalmente) seguimos la regla de oro , University of Chicago Press, Chicago.
Pfaff, DW, 2015, *El cerebro altruista: cómo somos naturalmente buenos* , Oxford University Press, Oxford, Royaume-Uni.
Pfau, M., et M. Burgoon, 1988, «Inoculación en la comunicación de campañas políticas», *Human Communication Research* 15, p. 91-111.
Pfau, M., J. Danesi, R. Tallmon, T. Bunko, S. Nyberg, B. Thompson, C. Babin, S. Cardella, M. Mink et B. Temple, 2006, «Una comparación de elementos integrados y no integrados Cobertura impresa de la invasión y ocupación estadounidense de Irak», *International Journal of Press/Politics* 11, p. 139-153.
Pfau, M., MM Haigh, L. Logsdon, C. Perrine, JP Baldwin, RE Breitenfeldt, J. Cesar, D. Dearden, G, Kuntz, E. Montalvo, D. Roberts et R. Romero, 2005, « Embedded Reportajes durante la invasión y ocupación de Irak: cómo la incorporación de periodistas afecta los informes de noticias de televisión", *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 49, p. 468-487.
Pfau, M., M. Haigh, M. Gettle, M. Donnelly, G. Scott, D. Warr et E. Wittenberg, 2004, «Incrustación de periodistas en unidades militares de combate: impacto en los marcos y el tono de las historias de los periódicos», Periodismo *y Mass Communication Quarterly* 81, p. 74-88.
Pfeffer, J., et RB Cialdini, 1998, «Ilusiones de Influencia», en *Poder e Influencia en las Organizaciones* , édité par RM Kramer y MA Neale, Sage, Thousand Oaks, CA, pág. 1-20.
Pfeffer, J., et GR Salancik, 1978, El control externo de las organizaciones. Una perspectiva de dependencia de los recursos , Harper & Row, Nueva York.
Pillutia, MM, D. Malhotra et JK Murnighan, 2003, «Atribuciones de confianza y cálculo de reciprocidad», *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 448-455.

Pocheptsova, A., et N. Novemsky, 2010, «¿Cuándo duran los efectos incidentales del estado de ánimo? Lay Beliefs Versus Actual Effects», *Journal of Consumer Research* 36, p. 992-1001.
Posavac, SS, FR Kardes et J. Brakus, 2010, «Visión de túnel inducida por el enfoque en el juicio gerencial y la toma de decisiones: el peligro y la anécdota», Comportamiento *organizacional y procesos humanos de decisión* 113, p. 102-111.
Posavac, SS, FR Kardes, DM Sanbonmatsu DM et Fitzsimons GJ, 2005, «Dichosa insularidad: cuando las marcas se juzgan aisladas de los competidores», *Marketing Letters* 16, p. 87-97.
Posavac, SS, Sanbonmatsu, DM et EA Ho, 2002, «Los efectos de la consideración selectiva de alternativas en la elección del consumidor y la consistencia entre la actitud y la decisión», *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 203-213.
Posavac, SS, DM Sanbonmatsu, FR Kardes y GJ Fitzsimons, 2004, «El efecto de positividad de la marca: cuando la evaluación confiere preferencia», *Journal of Consumer Research* 31, p. 643-651.
Pothos, EM, et JR Busemeyer, 2013, «¿Puede la probabilidad cuántica proporcionar una nueva dirección para el modelado cognitivo? », *Ciencias del comportamiento y del cerebro* 36, p. 255-274.
Powers, N., A. Blackman, TP Lyon et U. Narain, 2011, «¿La divulgación reduce la contaminación? Evidencia del Proyecto de Calificación Verde de la India », *Environmental and Resource Economics* 50, p. 131-155.
Preston, SD, 2013, «Los orígenes del altruismo en el cuidado de los hijos», *Boletín Psicológico* 139, p. 1305-1341.
Prestwich, A., M. Perugini, R. Hurling et J. Richetin, 2010, «Using the Self to Change Implicit Attitudes», *European Journal of Social Psychology* 40, p. 61-71.
Priester, JR, JT Cacioppo et RE Petty, 1996, «La influencia de los procesos motores en las actitudes hacia los estímulos semánticos novedosos frente a los familiares», *Boletín de personalidad y psicología social* 22, pag. 442-447.
Prot, S., DA Gentile, CA Anderson, K. Suzuki, E. Swing, Y. Horiuchi, M. Jelic, B. Krahé, W. Liuqing, AK Liau, A. Khoo, PD Petrescu, A. Sakamoto, S Tajima, RA Toma, W. Warburton, X. Zhang y BCP Lam, 2014, «Relaciones a largo plazo entre el uso de medios prosociales, la empatía y el comportamiento prosocial», *Psychological Science* 25, p. 358-368.
Pulfrey, C., et F. Butera, 2013, «Por qué los valores neoliberales de automejora conducen a hacer trampa en la educación superior: un relato motivacional», *Psychological Science* 24, p. 2153-2162.
PWC, 2014, *Global Economic Crime Survey* , Evaluación de amenazas y daños; www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/damage.jhtml.

Quoidbach, J., M. Mikolajczak et JJ Gross, 2015, « Positive Interventions : An Emotion Perspective », *Psychological Bulletin* 141, p. 655-693.
Radvansky, GA, et DE Copeland, 2006, «Pasar por las puertas provoca el olvido: modelos de situación y espacio experimentado», *Memoria y cognición* 34, p. 11501156.
Radvansky, GA, SA Krawietz et AK Tamplin, 2011, «Pasar por las puertas provoca el olvido: nuevas exploraciones», *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 64, pag. 1632-1645.
Rajagopal, P., et NV Montgomery, 2011, «Imagino, experimento, me gusta: el efecto de la experiencia falsa», *Journal of Consumer Research* 38, no 3 (octubre), p. 578-594.
Reber, R., et N. Schwarz, 1999, «Efectos de la fluidez perceptual sobre los juicios de verdad», *Conciencia y cognición* 8, p. 338-342.
Reed, AE, et LL Carstensen, 2012, «La teoría detrás del efecto de positividad relacionado con la edad», *Frontiers in Psychology* 27, p. 339.
Reed, C., 2009, «El trabajo reciente de los periodistas examinado antes de incrustaciones» (versión electrónica), *Barras y estrellas* , 24 de agosto de 2009: www.stripes.com/article.asp ?section=104andarticle=63348.
Reed, C., K. Baron et L. Shane, 2009, «Los archivos prueban que el Pentágono está perfilando a los reporteros» (versión electrónica), *Barras y estrellas* , 29 de agosto de 2009; www.stripes.com/article.asp?section=104andarticle=64401.
Reichardt, CS, 2010, «Probando las predicciones astrológicas sobre el sexo, el matrimonio y el egoísmo», *Skeptic* 15, p. 40-45.
Reinhard, MA., S. Schindler, V. Raabe, D. Stahlberg et M. Messner, 2014, «Menos es a veces más: cómo la repetición de un anuncio antitabaco afecta las actitudes hacia el tabaquismo y la credibilidad de la fuente», Social Influence 9, *p* . 116-132.
Rensink, RA, 2002, «Detección de cambios», *Revista anual de psicología* 53, p. 253-264.
Informe a las Naciones sobre Fraude y Abuso Ocupacional: Estudio Global de Fraude 2014 , Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, Austin, TX; www.acfe.com/rttn.aspx.
Rimer, BK, et Kreuter, MW, 2006, «Avance de la comunicación sanitaria personalizada: una perspectiva de la persuasión y los efectos del mensaje», *Journal of Communication* 56, p. 184-S201.
Risen, JL, et T. Gilovich, 2008, «Por qué la gente se resiste a tentar al destino», *Journal of Personality and Social Psychology* 95, p. 293-307.
Robertson, KF, S. Smeets, D. Lubinski et CP Benbow, 2010, «Más allá de la hipótesis del umbral», *Direcciones actuales en la ciencia psicológica* 19, p. 346-351.
Robinson, J., et L. Zebrowitz-McArthur, 1982, «Impacto de las cualidades vocales sobresalientes en la atribución causal del comportamiento de un hablante», *Journal of Personality and Social Psychology* 43, p. 236-247.

Rogers, T., CR Fox et AS Gerber, 2012, *Repensar por qué la gente vota: votar como expresión social dinámica* , Princeton University Press, Princeton.
Romero, AA, CR Agnew et CA Insko, 1996, «Revisión de la hipótesis de la mediación cognitiva», *Boletín de Personalidad y Psicología Social* 22, p. 651-665.
Roseth, CJ, DW Johnson y RT Johnson, 2008, «Promoving Early Adolescent Achievement and Peer Relations: The Effects of Cooperative, Competitive, and Individualist Goal Structures», Psychological Bulletin 134, *p* . 223-246.
Ross, JR, 1994, Escape to Shanghai: A Jewish Community in China , Free Press, Nueva York.
Ross, M., et F. Sicoly, 1979, «Egocentric Biases in Availability and Attribution», *Journal of Personality and Social Psychology* 37, p. 322-336.
Rothbart, M., et B. Park, 1986, «Sobre la confirmabilidad y desconfirmabilidad de los conceptos de rasgos», *Personality and Social Psychology Bulletin* 50, p. 131-142.
Rowe C., JM Harris et SC Roberts, 2005, «Concursos deportivos: ¿Ver rojo? Poniendo la ropa deportiva en contexto», *Nature* 437, E10.
Rozin, P., et EB Royzman, 2001, «Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion», *Personality and Social Psychology Review* 5, p. 296-321.
Rydell, RJ, AR McConnell et SL Beilock, 2009, «Identidades sociales múltiples y amenazas de estereotipos: desequilibrio, accesibilidad y memoria de trabajo», *Journal of Personality and Social Psychology* 96, p. 949-966.
Sagarin, BJ, RB Cialdini, WE Rice et SB Serna, 2002, «Disipando la ilusión de la invulnerabilidad: las motivaciones y los mecanismos de resistencia a la persuasión», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, p. 526-541.
Sagarin, B., et KD Mitnick, 2011, «The Path of Least Resistance», en *Six Degrees of Social Influence* , editado por DT Kenrick, NJ Goldstein et SL Braver, Oxford University Press, Nueva York.
Sah, S., et G. Loewenstein, 2010, «Efecto de los recordatorios de sacrificio personal y las racionalizaciones sugeridas sobre la disposición de los residentes a aceptar regalos», *Journal of the American Medical Association* 304, p. 1204-1211.
Salancik, GR, et JR Mendl, 1984, «Atribuciones corporativas como ilusiones estratégicas del control de gestión», *Administration Science Quarterly* 29, p. 238-254.
Salancik, GR, et J. Pfeffer, 1977, «Restricciones de la discreción administrativa: la influencia limitada de los alcaldes en los presupuestos de las ciudades», *Urban Affairs Quarterly* 12, p. 475-498.
Sanbonmatsu, DM, SS Posavac, FR Kardes et SP Mantel, 1989, «Selective Hypothesis Testing», *Psychonomic Bulletin and Review* 5, p. 197-220.
Scherpenzeel, A., et V. Toepol, 2012, «Reclutamiento de una muestra probabilística para un panel en línea», *Public Opinion Quarterly* 76, p. 470-490.

Schkade, D, A., et D. Kahneman, 1998, «¿Vivir en California hace feliz a la gente? Una ilusión focalizadora en los juicios de satisfacción con la vida», *Psychological Science* 9, p. 340-346.
Schmader, T., M. Johns et C. Forbes, 2008, «An Integrated Process Model of Stereotype Threat on Performance», *Psychological Review* 115, p. 336-356.
Schmidt, FL, 2014, «Un modelo integrador teórico general de las diferencias individuales en intereses, habilidades, rasgos de personalidad y logros académicos y ocupacionales: un comentario sobre cuatro artículos recientes», *Perspectivas sobre la ciencia psicológica* 9, p. 211-218.
Schmiege, SJ, WMP Klein et AD Bryan, 2010, *European Journal of Social Psychology* 40, p. 746-759.
Schmierbach, M., 2010, «"Killing Spree": Explorando la conexión entre el juego competitivo y la cognición agresiva», *Communication Research* 37, p. 256-274.
Schneider, IK, M. Parzuchowski, B. Wojciszke, N. Schwarz et SL Koole, 2015, «Datos de peso: la importancia de la información influye en el peso estimado de los dispositivos de almacenamiento de información digital», Frontiers in Psychology 5, *p* . 1536.
Schrift, RY, et JR Parker, 2014, «Mantener el rumbo: la opción de no hacer nada y su impacto en la persistencia posterior a la elección», *Psychological Science* 25, p. 772-780.
Schroder, T., et P. Thagard, 2013, «Los significados afectivos de los comportamientos sociales automáticos: tres mecanismos que explican el cebado», *Psychological Review* 120, p. 255-280.
Schroeder, DA, LA Penner, JF Dovidio et JA Piliavin, 1995, *La psicología de la ayuda y el altruismo: problemas y acertijos* , McGraw-Hill, Nueva York.
Schulte, B., 1998, «Investigación del sueño centrada en la eficacia de la mente», *República de Arizona* (Phoenix), 8 de marzo de 1998, A33.
Schuman, H., et S. Presser, 1981, Preguntas y respuestas en encuestas de actitud: Experimentos sobre la forma, la redacción y el contexto de las preguntas , Academic Press, Nueva York.
Schwarz, N., et F. Strack, 1991, «Evaluación de la propia vida: un modelo crítico de bienestar subjetivo», en *Bienestar subjetivo: una perspectiva interdisciplinaria* , edición por F. Strack, M. Argyle y N. Schwarz, Pergamon Press, Oxford, Royaume-Uni, pág. 27-48.
Schyns, B., J. Felfe et H. Blank, 2007, «Is Charisma Hyper-Romanticism? Evidencia empírica de nuevos datos y un metanálisis », *Psicología aplicada: una revisión internacional* 56, p. 505-527.
Scott, ML, et SM Nowlis, 2013, «El efecto de la especificidad de la meta en la reincorporación del consumidor», *Journal of Consumer Research* 40, p. 444-459.

Sedikides, C., et JJ Skoronski, 1990, «Hacia la reconciliación de la personalidad y la psicología social: un enfoque de accesibilidad de la construcción», *Journal of Social Behavior and Personality* 5, p. 531-546.
Sedikides, C., L. Gaertner et JL Vevea, 2005, «Pancultural Self-Enhancement Reloaded: A Meta-Analytic Reply», *Journal of Personality and Social Psychology* 89, p. 539-551.
Seidenberg, MS, 2005, «Modelos conexionistas de lectura de palabras», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 14, p. 238-242.
Seiter, JS, 2007, «Agradecimiento y gratificación: el efecto de felicitar a los clientes sobre el comportamiento de las propinas en los restaurantes», *Journal of Applied Social Psychology* 37, p. 478-485.
Seiter, JS, et E. Dutson, 2007, «El efecto de los cumplidos en el comportamiento de las propinas en los salones de peluquería», *Journal of Applied Social Psychology* 37, p. 1999-2007.
Sekaquaptewa, D., et M. Thompson, 2003, «Estatus de solista, estereotipos y expectativas de rendimiento: sus efectos en el rendimiento público de las mujeres», *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 68-74.
Semin, GR, 2012, «El modelo de categoría lingüística», en *Handbook of Theories of Social Psychology* , vol. 1, editado por PAM Van Lange, A. Kruglanski et ET Higgins, Sage, Londres, p. 309-326.
Semin, GR, et K. Fiedler, 2012, «Las funciones cognitivas de las categorías lingüísticas en la descripción de personas: cognición social y lenguaje», *Journal of Personality and Social Psychology* 54, p. 558-568.
Sergent, C., et S. Dehaene, 2004, «¿Es la conciencia un fenómeno gradual? », *Ciencias Psicológicas* 15, p. 720-728.
Shah, JY, R. Friedman y AW Kruglanski, 2002, «Olvidarse de todo lo demás: sobre los antecedentes y las consecuencias de la protección de objetivos», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, pag. 1261-1280.
Shallcross, AJ, BQ Ford, VA Floerke et IB Mauss, 2013, «Mejorando con la edad: la relación entre la edad, la aceptación y el afecto negativo», Journal of *Personality and Social Psychology* 104, p. 695-7715.
Shantz, A., et G. Latham, 2009, «Un experimento de campo exploratorio del efecto de las metas subconscientes y conscientes en el desempeño de los empleados», *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos* 109, p. 9-17.
Shantz, A., et G. Latham, 2011, «Efecto de las metas preparadas en el desempeño de los empleados: implicaciones para la gestión de recursos humanos», *Gestión de recursos humanos* 50, p. 289299.
Shapiro, JR, et SL Neuberg, 2007, «De la amenaza estereotipada a las amenazas estereotipadas: implicaciones de un marco multiamenaza para causas, moderadores,

mediadores, consecuencias e intervenciones», Personality and Social Psychology Review 11, *p* . 107-130.
Shapiro, KL, 1994, «El parpadeo de atención: el "parpadeo" del cerebro», *Current Direcciones en Ciencias Psicológicas* 3, p. 86-89.
Shapiro, SA, et JH Nielson, «Lo que ve el ojo ciego: Detección de cambios incidentales como fuente de fluidez perceptiva», 2013, *Journal of Consumer Research* 39, p. 1202-1218.
Sharot, T., SM Fleming, X. Yu, R. Koster y RJ Dolan, 2012, «¿Es duradero el cambio de preferencia inducido por la elección? », *Ciencias Psicológicas* 23, p. 1123-1129.
Sharot, T., CM Velasquez et RJ Dolan, 2010, «¿Las decisiones dan forma a las preferencias? Evidencia de la Elección Ciega », *Psychological Science* 21, p. 1231-1235.
Shaw, J., et S. Porter, 2015, «Construcción de ricos recuerdos falsos de la comisión de un delito», *Psychological Science* 26, p. 291-301.
Sheppard, DM, J. Duncan, KL Shapiro y AP Hillstrom, «Objetos y eventos en el parpadeo atencional», 2002, *Psychological Science* 13, 410-415.
Sherman, JW, B. Gawronski et Y. Trope, *Teorías del proceso dual de la mente social* , Guilford Press, Nueva York, 2014.
Shermer, M., *Por qué la gente cree cosas raras* , Holt Paperbacks, Nueva York, 2002.
Shermer, M., «Psíquico por un día», 2003, *Skeptic* 10, p. 48-55.
Shiffrin, RS, «Perspectivas sobre el modelado en ciencia cognitiva», 2010, *Temas en ciencia cognitiva* 2, p. 736-750 .
Shih, M., TL Pittinsky y N. Ambady, «Susceptibilidad al estereotipo: prominencia de la identidad y cambios en el desempeño cuantitativo», 1999, *Psychological Science* 10, p. 80-83.
Shiota, MN, et RW Levenson, 2009, «Efectos del envejecimiento sobre la reevaluación independiente instruida experimentalmente, la reevaluación positiva y la supresión del comportamiento emocional», *Psicología y envejecimiento* 24, no 4, p. 890-900.
Shteynberg, G., 2015, «Atención compartida», *Perspectivas sobre la ciencia psicológica* 10, p. 579-590.
Shu, LL, N. Mazar, F. Gino, D. Ariely y MH Bazerman, 2012, «La firma al principio hace que la ética sea más destacada y disminuye los autoinformes deshonestos en comparación con la firma al final», Actas de la Academia Nacional *de Ciencias* 108, pág. 15197-151200.
Shu, SB, et KA Carlson, 2014, «Cuando tres encantos pero cuatro alarmas: identificación del número óptimo de reclamos en entornos de persuasión», *Journal of Marketing* 78, p. 127-139.
Simonich, WL, 1991, *Políticas gubernamentales antitabaco* , Peter Lang, Nueva York.

Simonsohn, U., 2011, «¿Espuria? Efectos de similitud de nombres (egoísmo implícito) en el matrimonio, el trabajo y las decisiones de mudanza », *Journal of Personality and Social Psychology* 101, p. 1-24.
Sinaceur, M., C. Heath et S. Cole, 2005, «Reacción emocional y deliberativa ante una crisis pública: el mal de las vacas locas en Francia», *Psychological Science* 16, p. 247-254.
Sinclair, B., M. McConnell y MR Michelson, 2013, « Local Canvassing : The Efficacy of Grassroots Voter Mobilization », *Political Communications* 30, p. 42-57.
Singer, MT, et J. Lalich, 1995, *Cults in Our Midst* , Jossey-Bass, San Francisco.
Singh, R., SE Yeo, PKF Lin et L. Tan, 2007, «Múltiples mediadores de la relación de similitud de actitud-atracción: dominio de la atracción inferida y sutileza del afecto», Psicología social básica y *aplicada* 29, p. 61-74.
Slepian, ML, M. Weisbuch, AM Rutchick, LS Newman et N. Ambady, 2010, «Arrojando luz sobre el conocimiento: Preparando ideas brillantes», *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 696-700.
Slepian, ML, SG Young, NO Rule, M. Weisbuch et N. Ambady, 2012, «Formación de impresiones incorporadas: juicios sociales y señales motoras para acercarse y evitarse», Social Cognition 30, *p* . 232-240.
Smidt, CT, 2012, «No todas las noticias son iguales: protestas, presidentes y la agenda pública masiva», *Public Opinion Quarterly* 76, p. 72-94.
Smith, CT, J. De Houwer et BA Nosek, 2013, « Considere la fuente: la persuasión de las evaluaciones implícitas está moderada por la credibilidad de la fuente », *Personality and Social Psychology Bulletin* 39, p. 193-205.
Smith, ER, S. Coats et D. Walling, 1999, «Representaciones mentales superpuestas del yo, del grupo y de la pareja: Evidencia adicional del tiempo de respuesta para un modelo conexionista», Boletín de personalidad y psicología social 25, *p* . 873-882.
Song, H., et N. Schwarz, 2009, «Si es difícil de pronunciar, debe ser arriesgado», *Psychological Science* 20, p. 135-138.
Sopory, P., et JP Dillard, 2002, «Los efectos persuasivos de la metáfora», *Human Communication Research* 28, p. 382-419.
Soto, FA, et EA Wasserman, 2010, «Error-Driven Learning in Visual Categorization and Object Recognition: A Common-Elements Model», *Psychological Review* 117, p. 349-381.
Sprecher, S., S. Treger, JD Wondra, N. Hilaire et K. Wallpe, 2013, «Tomando turnos: la autorrevelación recíproca promueve el gusto en las interacciones iniciales», Journal of *Experimental Social Psychology* 49, p. 860-866.
Stallen, M., A. Smidts et AG Sanfey, 2013, «Peer Influence: Neural Mechanisms Underlying In-Group Conformity», *Frontiers in Human Neuroscience* 7, p. 50

Stanchi, KM, 2008, «Jugar con fuego: la ciencia de confrontar material adverso en la defensa legal», *Rutgers Law Review* 60, p. 381-434.
Steele, CM, SJ Spencer et J. Aronson, 2002, «Contender con la imagen grupal: la psicología del estereotipo y la amenaza de la identidad social», en *Advances in Experimental Psicología Social* , vol. 34, edición par MP Zanna, Prensa Académica, San Diego, CA, p. 379-440.
Stein, J., 2008, «The Swing Voter», *Time* , 7 de agosto; http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1830395,00.html.
Stewart, DW, et DH Furse, 1986, *Publicidad televisiva efectiva: un estudio de 1000 comerciales* , Libros de Lexington, Lexington, MA.
Stewart, J., 2011, *Por qué importa el ruido* , Earthscan, Oxford, Royaume-Uni.
Stiglitz, JE, 2012, *El precio de la desigualdad* , WW Norton, Nueva York.
Stijnen, MMN, et AMJ Dijker, 2011, «Reciprocidad y necesidad en las donaciones póstumas de órganos: el papel mediador de las emociones morales», *Social Psychological and Personality Science* 2, p. 387-394.
Stocco, A., C. Lebiere et JR Anderson, 2010, «Enrutamiento condicional de información a la corteza: un modelo del papel de los ganglios basales en la coordinación cognitiva», *Psychological Review* 117, p. 541-574.
Stok, FM, DT de Ridder, E. de Vet et JF de Wit, 2014, «No me digas lo que debo hacer, sino lo que hacen los demás: la influencia de las normas descriptivas y obligatorias de los compañeros sobre el consumo de frutas en los adolescentes», *Revista británica de psicología de la salud* 19, p. 52-64.
Stouffer, SA, E. Suchman, SA DeVinney, S. Star y RM Williams, ed., 1949, *The American Soldier: Adjustment during Army Life* , Princeton University Press, Princeton, NJ.
Strack, F., L. Werth, R. Deutsch, 2006, «Determinantes reflexivos e impulsivos del comportamiento del consumidor», *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 205-216.
Stroebe, W., GM van Koningsbruggen, EK Papies et H. Aarts, 2013, «Por qué la mayoría de las personas que hacen dieta fallan pero algunas tienen éxito: un modelo de comportamiento alimentario en conflicto de objetivos», *Psychological Review* 120, p. 110-138.
Strohmetz, DB, B. Rind, R. Fisher et M. Lynn, 2002, «Endulzar la caja: el uso de dulces para aumentar las propinas en los restaurantes», Journal *of Applied Social Psychology* 32, p. 300309.
Su, R., et J. Rounds, 2015, «Todos los campos STEM no son creados iguales: los intereses de las personas y las cosas explican las disparidades de género en los campos STEM», *Frontiers of Psychology* 6, p. 189.
Su, R., J. Rounds et PI Armstrong, 2009, « Men and Things, Women and People : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* 135, p. 859-884.

Subra, B., D. Muller, L. Begue, B. Bushman et F. Delmas, 2010, «Efectos automáticos del alcohol y señales agresivas sobre pensamientos y comportamientos agresivos», Boletín de *personalidad y psicología social* 36, pag. 1052-1057.
Sun Tzu, 2013, *L'Art de la guerre* , traduit par J. Levi, Nouveau Monde Éditions, París.
Sunny, MM, et A. von Mühlenen, 2013, «Captura de atención por inicios abruptos: revisitando el modelo de etiqueta de prioridad», *Frontiers in Psychology* 4, p. 958.
Susman, TM, 2011, «Reciprocidad, negación y apariencia de incorrección: por qué la autorrecusación no puede remediar la influencia de las contribuciones de campaña en las decisiones de los jueces», Journal of Law and Politics 26, *p* . 359-384.
Swann, WB, et MD Buhrmester, 2015, «Identity Fusion», *Direcciones actuales en la ciencia psicológica* 24, p. 52-57.
Sweldens, S., SMJ van Osselar et C. Janiszewski, 2010, «Evaluative Conditioning Procedures and Resilience of Conditioned Brand Attitudes», *Journal of Consumer Research* 37, p. 473-489.
Switzer, FS, et JA Sniezek, «Procesos de juicio en movimiento: efectos de anclaje y ajuste en el juicio y el comportamiento», 1991, *Comportamiento organizacional y procesos de decisión humanos* 49, pag. 208-229.
Szalma, JL, et PA Hancock, 2001, «Efectos del ruido en el rendimiento humano: una síntesis metaanalítica», *Psychological Bulletin* 137, p. 682-707.
Szybillo, GJ, et R. Heslin, 1973, «Resistencia a la persuasión: teoría de la inoculación en un contexto de marketing», *Journal of Marketing Research* 10, p. 396-403.
Tannenbaum, MB, J. Hepler, RS Zimmerman, L. Saul, S. Jacobs, K. Wilson et D. Albarracin, 2015, «Apelar al miedo: un metaanálisis de la eficacia y las teorías de la apelación al miedo», Psychological Bulletin *141* , pag. 1178-1204.
Tarr, B., J. Launay et RI Dunbar, 2014, «Música y vinculación social: fusión de “yo-otro” y mecanismos neurohormonales», *Frontiers in Psychology* 5, p. 1096.
Taylor, PJ, et S. Thomas, 2008, «Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome», *Negotiation and Conflict Management Research* 1, p. 263-281.
Taylor, SE, et ST Fiske, 1978, «Salience, Attention, and Attributions: Top of the Head Phenomena», en *Advances in Experimental Social Psychology* , vol. 11, edité par L. Berkowitz, Academic Press, Nueva York, pág. 249-288.
Taylor, VJ, et GM Walton, 2011, «La amenaza del estereotipo socava el aprendizaje académico», *Boletín de personalidad y psicología social* 37, p. 1055-1067.
Telzer, EH, CL Masten, ET Berkman, MD Lieberman y AJ Fuligni, 2010, «Gaining While Giving: An fMRI Study of the Rewards of Family Assistance Among White and Latino Youth», Social Neuroscience 5, *p* . 508-518.
Tesser, A., 1978, «Cambio de actitud autogenerado», en *Advances in Experimental Social Psychology* , vol. 11, edité par L. Berkowitz, Academic Press, Nueva York, pág. 290-338.

Tesser, A., 1993, «La importancia de la heredabilidad en la investigación psicológica: el caso de las actitudes», *Psychological Review* 100, p. 129-142.
The Street, the Bull, and the Crisis: Survey of the US & UK Financial Services Industry , 2015, Labaton Sucharow y la Universidad de Notre Dame, Nueva York, mayo de 2015: www.secwhistleblowerадvocate.com/LiteratureRetrieve.aspx ?ID=224757.
Thibodeau, PH, et L. Boroditsky, 2011, «Metáforas con las que pensamos: el papel de la metáfora en el razonamiento», *PLoS ONE* 6, e16782. DOI: 0.1371/journal.pone.0016782.
Thompson, EP, RJ Roman, GB Moskowitz, S. Chaiken y JA Bargh, 1994, "La motivación de precisión atenúa el cebado encubierto: el reprocesamiento sistemático de la información social", *Journal of Personality and Social Psychology* 66, p. 474-489.
Till, BD y RL Priluck, 2000, "Generalización del estímulo en el condicionamiento clásico: una investigación inicial y extensión", *Psicología y marketing* 17, p. 55-72.
Tokayer, M. y M. Swartz, 1979, Historia desconocida de los judíos y los japoneses durante la Segunda Guerra Mundial: el plan Fugu , traducido por B. Chabrol, Pygmalion, París.
Topolinski, S., M. Zürn et IK Schneider, 2015, « What's In and What's Out in Branding ? Un efecto de articulación novedoso para los nombres de marca», *Frontiers in Psychology* 6, p. 585.
Trampe, D., D. Stapel, F. Siero et H. Mulder, 2010, «La belleza como herramienta: el efecto del atractivo del modelo, la relevancia del producto y la probabilidad de elaboración en la eficacia publicitaria», Psicología y marketing 27, *p* . 1101-1121.
Trocmé, A., 1961, *Jésus et la révolution nonviolence* , Éditions Labor et fides, Genève.
Trope, Y., et N. Liberman, 2010, «Teoría del nivel de construcción de la distancia psicológica», *Psychological Review* 117, p. 440-463.
Trudel, R., et J. Cotte, 2009, «¿Paga ser bueno? », *MIT Sloan Management Review* 50, p. 61-68.
Tulving, E., et Z. Pearlstone, 1966, «Disponibilidad frente a accesibilidad de la información en la memoria para palabras», *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 5, p. 381-391.
Turner, Y., et I. Hadas-Halpern, 2008, «Los efectos de incluir la fotografía de un paciente en el examen radiográfico», artículo presentado a los lors du congrès de la Radiological Society of North America, Chicago (diciembre).
Twenge, JW, WK Campbell et NT Carter, 2014, «Disminución de la confianza en los demás y la confianza en las instituciones entre adultos estadounidenses y adolescentes tardíos», *Psychological Science* 25, p. 1914-1923.
Tyron, WW, 2012, «Un enfoque de red conexionista de la ciencia psicológica: principios básicos y corolarios», *Revisión de psicología general* 16, p. 305-317.

Ulrich, C., P. O'Donnell, C. Taylor, A. Farrar, M. Danis et C. Grady, 2007, « Clima ético, estrés ético y satisfacción laboral de enfermeras y trabajadores sociales en los Estados Unidos » , *Ciencias Sociales y Medicina* 65, p. 1708-1719.
Urry, HL y JJ Gross, 2010, «Regulación de las emociones en la vejez», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 19, pag. 352-357 .
Vaish, A., T. Grossmann et A. Woodward, 2008, «No todas las emociones son iguales: el sesgo de negatividad en el desarrollo socioemocional», *Psychological Bulletin* 134, p. 383-403.
Valdesolo, P., et D. DeSteno, 2011, «Sincronía y Sintonía Social de la Compasión», *Emoción* 11, p. 262-266.
Van Baaren, RB, RW Holland, B. Steenaert et A. van Knippenberg, 2003, «Mimicry for Money: Behavioral Consequences of Imitation», *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 393-398.
Van Bergen, A., 1968, *Interrupción de tareas* , Holanda Septentrional, Amsterdam.
van der Wal, RC et LF van Dillen, 2013, «Dejar un sabor plano en la boca: la carga de trabajo reduce la percepción del gusto», *Psychological Science* 24, p. 1277-1284.
Van Kerckhove, A., M. Geuens et L. Vermeir, 2012, «Un relato motivacional del efecto pregunta-comportamiento», *Journal of Consumer Research* 39, p. 111-127.
van Osselaer, SMJ, et C. Janiszewski, 2012, «Un modelo basado en objetivos de evaluación y elección de productos», *Journal of Consumer Research* 39, p. 260-292.
Van Yperen, NC, et NP Leander, 2014, «El efecto abrumador de la información de comparación social: sobre la desalineación entre los objetivos basados en el dominio y los criterios de autoevaluación», Boletín de personalidad y psicología social 40, *p* . 676-688.
vanDellen, MR, JY Shah, NP Leander, JE Delose et JX Bornstein, 2015, «En buena compañía: gestión de los recursos interpersonales que apoyan la autorregulación», Boletín de personalidad *y psicología social* 41, p. 869-882.
Vogt, J., J. De Houwer et G. Crombez, 2011, «La gestión de objetivos múltiples comienza con la atención: la priorización de objetivos afecta la asignación de la atención espacial a los eventos relevantes para los objetivos», Psicología experimental 58, *p* . 55-61.
Vogt, J., J. De Houwer, G. Crombez et S. Van Damme, 2012, «Competir por la prioridad atencional: metas temporales versus amenazas», Emoción *13* , no 3, junio de 2012, p. 587-598.
Volz, KG, T. Kessler et DY von Cramon, 2009, «In-group as Part of the Self: In-group Favoritism Is Mediad by Medial Prefrontal Cortex Activation», Social Neuroscience 4, *p* . 244-260.

Wall Street in Crisis: A Perfect Storm Looming (Encuesta de la industria de servicios financieros de EE. UU. de Labaton Sucharow), 2013, Labaton Sucharow, Nueva York, julio de 2013; www.secwhistlebloweradvocate.com.
Walton, GL, 1908, *¿Por qué preocuparse?* JB Lippincott, Filadelfia.
Walton, GM, et SJ Spencer, 2009, «Habilidad latente: las calificaciones y los puntajes de las pruebas subestiman sistemáticamente la habilidad intelectual de las mujeres y los estudiantes de minorías étnicas», *Psychological Science* 20, p. 1132-1139.
Walton, GW, GL Cohen, D. Cwir et SJ Spencer, 2012, «Mera pertenencia: el poder de las conexiones sociales», *Journal of Personality and Social Psychology* 102, p. 513-532.
Wang, J., et RS Wyer, 2002, «Procesos de juicio comparativo: los efectos de los objetivos de la tarea y el tiempo de demora en las evaluaciones de productos», *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 327-340.
Wang, MT, JS Eccles et S. Kenny, 2013, «No falta de capacidad sino más opciones», *Psychological Science* 24, p. 770-775.
Warneken, F., K. Lohse, PA Melis et M. Tomasello, 2011, «Los niños pequeños comparten el botín después de la colaboración», *Psychological Science* 22, p. 267-273.
Warner, KE, 1981, «Fumar cigarrillos en la década de 1970: el impacto de la campaña contra el tabaquismo en el consumo», *Science* 211, no 4483, p. 729-731.
Warrick, J., 2008, «La influencia afgana grava la credibilidad de la CIA», *Washington Post* , 26 de diciembre de 2008, A17.
Wasserman, EA, CC DeVolder y DJ Coppage, 1992, «Conceptualización basada en la no similitud en palomas a través de la generalización secundaria o mediada», *Psychological Science* 3, p. 374-379.
Watanabe, T., 1994, «Un "Schindler" anónimo de Japón», *Los Angeles Times* , 20 de marzo de 1994, pág. 1.
Weber, EU, et MW Morris, 2010, «Cultura y juicio y toma de decisiones: el giro constructivista», *Perspectivas sobre la ciencia psicológica* 5, p. 410-419.
Weber, EU, et EJ Johnson, 2009, «Juicio consciente y toma de decisiones», *Revisión anual de psicología* 60, pag. 53-86.
Wegener, DT, et RE Petty, 1997, «El modelo de corrección flexible: el papel de las teorías ingenuas del sesgo en la corrección del sesgo», en *Advances in Experimental Social Psychology* , vol. 29, editado por MP Zanna, Erlbaum, Mahwah, NJ, p. 141-208.
Wendling, P., 2009, «¿Puede una foto mejorar el informe de un radiólogo? », *Clinical Endocrinology News* 4, p. 6.
Wentura, D., 1999, «Activación e inhibición de la información afectiva: evidencia de imprimación negativa en la tarea de evaluación», *Cognición y emoción* 13, p. 65-91.

Westmaas, JL, et RC Silver, 2006, «El papel de la similitud percibida en las respuestas de apoyo a las víctimas de eventos negativos de la vida», *Boletín de personalidad y psicología social* 32, p. 1537-1546.
Whitchurch, ER, TD Wilson et DT Gilbert, 2011, «"Él me ama, no me ama…" La incertidumbre puede aumentar la atracción romántica», *Psychological Science* 22, p. 172175.
Williams, KD, MJ Bourgeois et RT Croyle, 1993, «Los efectos de robar truenos en los juicios penales y civiles», *Law and Human Behavior* 17, p. 597-609.
Williams, LE, et JA Bargh, 2008, «Experimentar el calor físico promueve el calor interpersonal», *Science* 322, p. 606-607.
Wilson, TD, DB Centerbar, DA Kermer y DT Gilbert, DT, 2005, «Los placeres de la incertidumbre: prolongar los estados de ánimo positivos de maneras que las personas no anticipan», Journal of *Personality and Social Psychology* 88, p. 5-21.
Wilson, TD, et DT Gilbert, 2008, «Affective Forecasting: Knowing What to Want», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 14, p. 131-134.
Wilson, TD, TP Wheatley, JM Meyers, DT Gilbert et D. Axsom, 2000, «Focalism: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting», *Journal of Personality and Social Psychology* 78, pag. 821-836.
Wiltermuth, SS, 2012a, «La actividad sincrónica aumenta el cumplimiento de las solicitudes de agresión», *Journal of Experimental Social Psychology* 48, p. 453-456.
Wiltermuth, SS, 2012b, « Sincronía y Obediencia Destructiva », *Social Influence* 7, p. 78-89.
Wiltermuth, SS, et C. Heath, 2009, «Synchrony and Cooperation», *Psychological Science* 20, p. 1-5.
Winkielman, P., KC Berridge et JL Wilbarger, 2005, «Las reacciones afectivas inconscientes a las caras enmascaradas felices frente a las enojadas influyen en el comportamiento de consumo y los juicios de valor», Boletín de *personalidad y psicología social* 31, p. 121-135.
Winkielman, P., et JT Cacioppo, 2001, «La mente tranquila pone una sonrisa en la cara», *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 989-1000.
Winkielman, P., J. Halberstadt, T. Fazendeiro et S. Catty, 2006, «Los prototipos son atractivos porque son agradables a la mente», *Psychological Science* 17, p. 799-806.
Wiseman, R., 1997, Deception and Self-Deception: Investigating Psychics , Prometheus Books, Amherst, MA.
Witte, K., et M. Allen, 2000, «Un metaanálisis de las apelaciones al miedo: implicaciones para campañas de salud pública efectivas», *Educación en salud y comportamiento* 27, p. 591-615.

Wood, D., 2015, «Prueba de la hipótesis léxica: ¿Se reflejan más densamente los rasgos socialmente importantes en el léxico inglés? », *Revista de Personalidad y Psicología Social* 108, p. 317-339.
Wood, W., et JM Quinn, 2003, «¿Prevenidos y prevenidos? Dos síntesis de metaanálisis de advertencias de apelaciones de influencia », *Psychological Bulletin* 129, p. 119-138.
Wood, W., et DT Neal, 2007, «Una nueva mirada a los hábitos y la interfaz hábito-objetivo», *Psychological Review* 114, p. 843-863.
Woodside, AG, et JW Davenport, 1974, «Efectos de la similitud y la experiencia del vendedor en el comportamiento de compra del consumidor», *Journal of Marketing Research* 11, p. 198-202.
Yang, LW, KM Cutright, TL Chartrand et GZ Fitzsimons, 2014, «Distinctively Different: Exposure to Multiple Brands in Low-Elaboration Settings», *Journal of Consumer Research* 40, p. 973-992.
Yang, Q., X. Wu, X. Zhou, NL Mead, KD Vohs y RF Baumeister, 2013, «Efectos divergentes del dinero limpio frente al dinero sucio en las actitudes, los valores y el comportamiento interpersonal», Journal of Personality and Social Psychology *104* , pag. 473-489.
Yantis, S., 1993, «Captura atencional impulsada por estímulos», *Direcciones actuales en ciencia psicológica* 2, p. 156-161.
Yermolayeva, Y., et DH Rakison, 2014, «Modelado conexionista de cambios en el desarrollo de la infancia: enfoques, desafíos y contribuciones», *Boletín Psicológico* 140, p. 234-255.
Yopyk, DJA, et DA Prentice, 2005, «¿Soy un atleta o un estudiante? Prominencia de identidad y amenaza de estereotipo en estudiantes-atletas », *Psicología social básica y aplicada* 7, no 4, diciembre de 2005, p. 329-336.
Yuki, M., WM Maddox, MB Brewer et K. Takemura, 2005, «Diferencias transculturales en la confianza basada en relaciones y grupos», *Boletín de personalidad y psicología social* 31, p. 48-62.
Zabelina, DL, et M. Beeman, 2013, «Perseveración atencional a corto plazo asociada con el logro creativo de la vida real», *Frontiers in Psychology* 4, p. 191.
Zebrowitz-McArthur, L., et E. Ginsberg, 1981, «Atribución causal a los estímulos salientes: una investigación de los mediadores de la fijación visual», *Boletín de personalidad y psicología social* 7, p. 547-453.
Zeigarnik, B., 1927, « Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen », *Psychologische Forschung* 9, pág. 1-85.
Zell, E., et MD Alicke, 2010, «El efecto de dominancia local en las autoevaluaciones: pruebas y explicaciones», *Boletín de personalidad y psicología social* 14, p. 368-384.

Zell, E., Z. Krizan et SR Teeter, 2015, «Evaluación de similitudes y diferencias de género mediante metasíntesis», *American Psychologist* 70, p. 10-20.
Zhang, M. y X. Li, 2012, «Del peso físico al significado psicológico: la contribución de las activaciones semánticas», *Journal of Consumer Research* 38, p. 1063-1075.
Zhong, CB., et SE DeVoe, 2012, «Eres como comes: comida rápida e impaciencia», *Psychological Science* 21, p. 619-622.
Zhu, R., et JJ Argo, 2013, «Explorando el impacto de los arreglos de asientos de varias formas en la persuasión», *Journal of Consumer Research* 40, p. 336-349.
Zylberberg, A., M. Oliva et M. Sigman, 2012, «Dilatación de la pupila: una huella dactilar de la selección temporal durante el "parpadeo atencional"», *Frontiers in Psychology* 3, p. 316.

notas

Avant-propos de l'auteur

1. La frase de WH Auden aparece en su poema "Under Which Lyre: A Reactionary Tract from the Times". El comentario de James Boyle está tomado de su libro *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind* , mientras que las afirmaciones de Sun Tzu y Dale Carnegie están tomadas de dos obras clásicas: *El arte de la guerra* y *Cómo hacer amigos en la era digital y aumentar la influencia* .

Hay una pregunta fascinante: ¿por qué la economía del comportamiento ha logrado llevar la psicología social al círculo de muchos tomadores de decisiones? Creo que se debe a que en administración y negocios la economía es una disciplina particularmente considerada. Cuando vemos que, bajo el título de economistas del comportamiento, algunos han ganado el Premio Nobel (George Akerlof, Daniel Kahneman, Robert Shiller, Herbert Simon, Vernon Smith), que otros merecen obtenerlo (pienso sobre todo en Richard Thaler), y que la economía del comportamiento y la psicología social comparten aspectos fundamentales, el segundo campo se beneficia de la reputación del primero.

Capítulo 1

2. Critcher y Gilovitch (2007) realizaron estudios sobre el nombre y el número del restaurante en las camisetas; el estudio sobre los chocolates belgas, de Ariely, Loewenstein y Prelec (2003). El estudio del desempeño laboral se lo debemos a Switzer y Sniezek (1991); el estudio de la línea dibujada, en Oppenheimer, LeBoeuf y Brewer (2008), y el estudio de la tienda de vinos, en North, Hargreaves y McKendrick (1997).

Esta observación general, que lo que sucede primero modifica las reacciones posteriores, a menudo de manera extraña, no se limita a la comunicación. Las teorías recientes han comenzado a utilizar modelos de probabilidad cuántica (a diferencia de los modelos de probabilidad clásicos) para explicar diferentes errores humanos de

juicio (Pothos y Busemeyer, 2013). Estas teorías contienen el postulado central de que la toma de decisiones altera el estado de ánimo del individuo y crea aberraciones en comparación con lo que lógicamente habría tenido derecho a esperar antes de esta decisión (Busemeyer et al ., 2011; Busemeyer y Wang, 2015 *;* Shiffrin , 2010; Weber y Johnson, 2009).

3. La idea de que, para abrir el camino al éxito, es más necesario remover las barreras que derribarlas, está representada por la doble e instructiva designación del dios hindú Ganesh, “Señor de los comienzos, eliminador de obstáculos”. .

4. No soy el único que piensa esto. Por ejemplo, al revisar la extensa investigación sobre estrategias de pensamiento relevantes, Michael J. Mauboussin (2009, p. 16) dio un paso atrás para concluir que “las mejores decisiones se caracterizan por sus similitudes”. Así, un notable grado de similitud en una situación dada a menudo puede convertirse en la característica "singular" de esa situación. Jakob Dylan dice lo mismo (mucho más elocuentemente que yo) en su canción "The Difference": "The only difference I see / Is that you're the same that before".

5. El estudio científico de la persuasión realmente comenzó con los programas gubernamentales de comunicación establecidos durante la Segunda Guerra Mundial (Hovland, Lumsdaine y Sheffield, 1949; Lewin, 1947; Stouffer et al., 1949 *)* . Los de nuestro lado se llamaban programas de información, pero los del enemigo se llamaban programas de propaganda.

6. La expresión física del momento proviene del poder de palanca identificado por el primer gran físico matemático, Arquímedes (287 a. C. - 212 a. C.), quien dijo: "Denme un punto fijo y una palanca y levantaré el tierra. Más antigua aún es la noción de momento oportuno (accionable), representada en griego antiguo por la palabra “ *kairos”* y el concepto de “momento oportuno”, que se refiere a un instante en el que el tiempo y la circunstancia convergen favorablemente. Aristóteles, maestro en el arte de la persuasión, les dijo a los oradores que era importante aprovechar el momento adecuado para presentar un argumento. Es históricamente interesante notar que, debido a malas traducciones y malas clasificaciones, los académicos descubrieron recientemente la persuasión que Aristóteles le dio a la noción de kairos *en* su *Retórica* (Kinneavy y Eskin, 2000).

Capitulo 2

7. Varias investigaciones serias sobre las fórmulas paranormales utilizadas para juzgar a las personas han llegado invariablemente a las mismas conclusiones: no hay evidencia creíble que respalde la validez de estos métodos (Blackmore, 1987, 1996; Charpak y Broch, 2004; Hyman, 1989, 1996). ; Reichart, 2010; Shermer, 2002, 2003; Wiseman, 1997). Puede ver un video humorístico sobre practicantes paranormales en:

www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME. Y aquí hay un video más analítico: www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWWU.

8. Aquí está el famoso intercambio entre Holmes y el inspector Gregory de Scotland Yard, quien reunió pruebas condenatorias contra el extraño bajo custodia policial:

Gregory: ¿Hay algo más sobre lo que le gustaría llamar mi atención?

Holmes: Sobre la forma extraña en que el perro se comportó la noche del asesinato.

Gregory: Pero el perro no hizo nada.

Holmes: Eso es precisamente lo extraño.

La tendencia humana espontánea a dar más atención e importancia a los eventos que a los no eventos se puede observar de diferentes maneras. Incluso los maestros de ajedrez revelan sesgos (en detrimento de ellos) a través de los elaborados movimientos que realizan (Bilalic, McLeod y Gobet, 2010). Más ilustraciones de la influencia negativa de estos sesgos en la toma de decisiones y cómo el brillante matemático Abraham Wald los percibió y frustró se encuentran en este sitio web: www.dangreller.com/the-dog-that -didnt-bark-2. De hecho, el método utilizado por Holmes y Wald puede definir cómo recopilan información otras personas con talento. Tomemos como ejemplo al fundador de Facebook, Mark Zuckerberg. Su COO, Sheryl Sandberg, observó: “Cuando hablas con Mark, él no solo escucha lo que dices. También escucha lo que no dices. Pocas personas lo hacen. Quizás haya un nexo de causalidad, pero pocas personas pesan más de 30.000 millones de dólares antes de llegar a la treintena.

9. El estudio de estudiantes canadienses fue realizado por Kunda *et al.* (1993). Para informes de muchos otros experimentos que muestran que muy a menudo recurrimos a la estrategia de prueba positiva y que tenemos una tendencia casi sistemática a someter nuestras hipótesis a una prueba confirmatoria, véase Klayman y Ha (1987), Lilienfeld, Ammirati y Landfield (2009).), Nickerson (1998) y McKenzie (2005).

Cuando recomiendo no responder preguntas cerradas, me baso en datos que muestran lo engañoso que puede ser. Por ejemplo, en un estudio clásico de Schuman y Presser (1981), se hizo la siguiente pregunta a una muestra de estadounidenses: "Si hay una grave escasez de combustible este invierno, ¿cree que deberíamos aprobar una ley que obligue a la gente a bajar el temperatura en sus casas? El 38,3% de los encuestados se mostró a favor de esta medida. Pero cuando los investigadores simplemente agregaron a esta pregunta el paralelismo "¿o se opondría a esta ley?" solo el 29,4% de las personas encuestadas en una muestra similar apoyó la idea.

10. Cuando comencé a estudiar metódicamente todo lo relacionado con la persuasión y la influencia social, lo hice solo en un laboratorio universitario, realizando minuciosos experimentos para descubrir por qué ciertos tipos de mensajes funcionan tan bien para cambiar las actitudes y acciones de sus destinatarios. Todavía me gusta este tipo de

trabajo, pero no solo, porque admito hoy que la investigación científica no es la única fuente de información digna de interés sobre el proceso de influencia. Como señalé en el Capítulo 1, existe una gran cantidad de información de este tipo en las prácticas de los profesionales de la persuasión –ya sean anunciantes, vendedores, mercadólogos o fundraisers–, cuyos enfoques he analizado en ocasiones infiltrando sus programas de formación. para conocer desde dentro sus modos de funcionamiento. Pero hay un tipo fascinante de influencer, el reclutador de culto, cuyos métodos no he tratado de explorar desde adentro. Aunque algunos investigadores lo han logrado (por ejemplo, Galanti, 1993), demasiadas son las historias de personas que entraron en cultos por curiosidad y nunca se fueron. En esta área, mis argumentos provienen principalmente de entrevistas y relatos de ex reclutadores y miembros de sectas dispuestos a mencionar las armas de persuasión que usaron o que fueron usadas en su contra (Hassan, 1990, 2000; Kent y Hall, 2000; Lalich, 2004; Singer y Lalich, 1995). La información de estas respuestas y relatos personales de las tácticas persuasivas preferidas de las sectas para reclutar y retener a sus miembros se pueden encontrar en los trabajos de Almendros, Cialdini y Goldstein (en preparación). Para obtener información constantemente actualizada sobre el tema, consulte el sitio web de la Asociación Internacional de Estudios Cultic (www.icsahome.com) y su publicación especializada, *International Journal of Cultic Studies* .

11. Los resultados obtenidos por Bolkan y Andersen podrían explicarse de otra manera: los sujetos pueden haber accedido a proporcionar su dirección de correo electrónico, no porque se expusiera su lado aventurero, sino porque dialogaron con el investigador (en un juego de preguntas y respuestas). intercambio de tipo de respuesta) y que por lo tanto les dejó una buena impresión empujándolos a aceptar su propuesta. Esto es posible, porque está comprobado que las personas que llevan una solicitud tienen más éxito si abren un breve diálogo antes de formular su solicitud (Dolinski, 2001). Sin embargo, un tercer experimento realizado por Bolkan y Andersen indica que esta explicación no puede arrojar luz sobre el efecto obtenido. En este último estudio, estaban repartiendo volantes a estudiantes que asistían a una clase de comunicación. Este volante invitaba a los estudiantes a proporcionar su dirección de correo electrónico para recibir información sobre cómo obtener una muestra gratis de una nueva marca de refresco. Para algunos estudiantes, el prospecto no incluía ninguna pregunta sobre su carácter atrevido. Como era de esperar, su interés fue relativamente bajo, ya que el 30 % reveló su dirección de correo electrónico. Los demás recibieron un volante con la pregunta "¿Te consideras una persona atrevida a la que le gusta experimentar con cosas nuevas?" ", lo que marcó toda la diferencia: el 55% proporcionó su dirección de correo electrónico, sin dejarse influenciar por un intercambio verbal

previo. Para una descripción completa de estos tres estudios, ver Bolkan y Andersen (2009).

Una encuesta sobre la participación electoral descubrió un factor sutil que refuerza el impacto de las preguntas de respuesta única: deben ser sobre la persona objetivo, no el acto objetivo. En vísperas de dos elecciones en EE. UU., los investigadores llamaron a los votantes para preguntarles sobre sus intenciones de voto, ya sea sobre su identidad como votante (por ejemplo: "¿Qué tan importante es para usted desempeñar su papel como votante? ″ las próximas elecciones?"), o en el acto de votar ("¿Por qué es importante para usted votar *en* las próximas elecciones?"). Si bien estos dos elementos de apertura ayudaron a aumentar la participación al día siguiente, se encontró que el que se enfocaba en el estado del votante era el más efectivo en cada elección (Bryan et al. 2001 *)* .

12. Ilustrando la rápida propagación de este problema, la revista *Consumer Reports* , en su edición de junio de 2010, instó a sus lectores a estar extremadamente atentos, luego de detallar los resultados de una encuesta que muestra que un millón de hogares estadounidenses son víctimas de una estafa por correo electrónico cada año. Tres años después, la cifra asciende a 16 millones de hogares (Kirchheimer, 2013). Desafortunadamente, el resurgimiento del fraude no se detuvo ahí. Un informe del Centro de Investigación Pew encontró que la cantidad de usuarios adultos de Internet de EE. UU. que denunciaron el robo de información personal aumentó en un 63 % entre julio de 2013 y abril de 2014 (Madden, 2014). Sagarin y Mitnick (2011) y Muscanell, Gaudagno y Murphy (2014) cuentan historias desgarradoras de métodos de hackers. Una de las tácticas, repetida en el procedimiento de Bolkan y Andersen, consiste en obtener una dirección electrónica utilizando un pretexto, luego enviar al propietario de la cuenta de correo electrónico un mensaje relacionado con el pretexto invocado y que contiene un virus, un archivo adjunto que contiene un software malicioso o un enlace peligroso (Acohido, 2013; Anderson, 2013).

13. El hecho de que resaltar un concepto en la conciencia haga desaparecer todos los demás (Coman *et al.* , 2009; Hugenberg y Bodenhausen, 2004; Janiszewski, Kuo y Tavassoli, 2013 y Macrae, Bodenhausen y Milne, 1995) se traduce de varias maneras. Por ejemplo, animar a alguien a favorecer un objetivo disminuye (por debajo de lo normal) la probabilidad de que se dé cuenta de la existencia de otros objetivos (Shah, Friedman y Kruglanski, 2002). Hacer que los buscadores de empleo se concentren en una forma de encontrar trabajo (capacitación para entrevistas de trabajo, por ejemplo) evita que tengan otros métodos en mente, como actualizar su CV o llamar a posibles empleadores (McCullogh et al., 2008 *)* . Pedirle a alguien que siga recordando ciertos términos que ha aprendido acelera el olvido de otras palabras aprendidas al mismo tiempo (Bauml, 2002; Murayama *et al.* , 2014). Y el hecho de privilegiar el significado de

una palabra pone en un segundo plano otros significados –por ejemplo, en inglés, si recordamos que la palabra “plum” se *refiere* a una fruta, probablemente pensemos menos en el significado del verbo “ *plum” ”*, “ciruela pasa” (Johnson y Anderson, 2004).

14. La regla de una experiencia a la vez se aplica a los canales de información distintos de la vista y el sonido. Por ejemplo, he notado que para saborear realmente una comida, cierro los ojos. Por otro lado, si trato de comer mientras veo un programa de televisión emocionante, no prestaré tanta atención a los sabores de la comida. Para ver que todos estamos en el mismo barco cuando se trata de registrar múltiples datos al mismo tiempo, consulte los estudios de Levy *et al.* (2006), Djiksterhuis (2004), Sergent y Dehaene (2004), Sheppard *et al.* (2002), Sunny y von Mühlenen (2013) y van der Wal y van Dillen (2013). Así, ya en 1890, William James, quizás el más grande de los primeros psicólogos norteamericanos, afirmaba que debido a este defecto cognitivo, “muchas ideas nunca llegan a nuestra mente” (p. 405). Es importante señalar que la "mente" a la que se refiere James es la conciencia. Hablaremos de ello de nuevo más tarde.

Nuestra dificultad para centrarnos en dos cosas a la vez ayuda a explicar todos los datos preocupantes sobre la costumbre de hablar por teléfono mientras se conduce. Véase Hyman *et al.* (2009) para una evaluación de estas observaciones, un estudio que muestra en particular que los automovilistas que hablan por teléfono conducen peor que aquellos cuyo nivel de alcohol en sangre supera el límite legal. La investigación (http://newsroom.aaa.com/2013/06/think-you-know-all-about-distracted-driving-think-again-says-aaa) indica que esto también se aplica a los mensajes de texto de voz. Las conversaciones con los pasajeros no implican los mismos riesgos, porque saben adaptar el tiempo y el contenido de sus comentarios a la situación del conductor (Gaspar et al. , 2014).

15. Sobre la intermitencia de la atención en la percepción humana, ver Adamo, Cain y Mitroff (2013), Barnard *et al.* (2004) y Shapiro (1994), así como una revisión de Dux y Marios (2009). Sobre la importancia de centrar la atención, véanse Olivers y Niewenhuis (2005), y Zylberberg, Oliva y Sigman (2012). Finalmente, sobre los mecanismos corticales implicados en el fenómeno, véase Marti, Sigman y Dehaene (2012). La idea de que la concentración o las fluctuaciones en la atención muestran la importancia del objeto de atención (Mason, Tatkow y Macrae, 2005) está respaldada por estudios sobre el significado de la mirada en bebés y adultos (Baron-Collins, 1995; Emery, 2000).).

16. La anécdota de Erickson proviene del Dr. Jeffrey Zeig, fundador y director de la Fundación Milton H. Erickson. El experimento de bocadillos fue realizado por Labroo y Nielsen (2010, experimento 1). La evidencia de que las personas valoran más las cosas cercanas se puede encontrar en los estudios de Cacioppo *et al.* (1993), Finkel y Eastwick (2009), Neumann y Strack (2000), Priester *et al.* (1996) y Slepian *et al.* (2012). El mismo efecto parece ocurrir con lo que imaginamos que estamos guardando. Los

participantes en un estudio debían anotar en una hoja de papel su juicio positivo o negativo sobre un tipo de dieta (la dieta mediterránea). Luego se les dijo que pusieran la hoja en un bolsillo (o bolso) o que la tiraran. Incluso si no releyeron lo que habían escrito, sus respuestas sobre la dieta estaban más influenciadas por el juicio ya anotado si habían puesto la hoja en su bolsillo o bolso (Brinol et al., 2013 *)* .

Capítulo 3

17. EF Hutton, que eventualmente se fusionó con Citigroup, ya no existe, pero algunos de sus anuncios "When EF Hutton talks" todavía se pueden encontrar en YouTube (www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0).

18. Debe admitirse que el trabajo sobre la ilusión de la fijación no es la contribución científica que permitió a Kahneman ganar el Premio Nobel. (Según todos los informes, esta es la teoría de la perspectiva más probable, que se ocupa de la diferencia en el valor atribuido a las perspectivas de pérdidas frente a las perspectivas de ganancias). Kahneman tampoco dedicó un estudio muy detallado a la ilusión de la fijación. El hecho de que considere este concepto como el más valioso para comprender el funcionamiento del mundo no proviene, por tanto, del efecto producido por la ilusión de fijación en sí mismo. La afirmación de Kahneman está respaldada por un estudio de por qué, en un estante de supermercado, los productos colocados en el centro de un estante se compran con más frecuencia que otros. Resulta que la atención visual se centra más en los que se sitúan en el centro que en los que se sitúan a la derecha oa la izquierda. Además, esta atención más sostenida, particularmente en los momentos previos a la elección, condiciona la decisión de compra (Atalay, Bodur y Rasolofoarison, 2012).

El sitio de discusión en línea al que respondió Kahneman (entre otros) es www.edge.org . Su ensayo completo se puede encontrar en: www.edge.org/q2011/q11_17.html#kahneman . Para descripciones de la investigación en esta área, consulte Gilbert (2006), Krizan y Suls (2008), Schkade y Kahneman (1998), Wilson *et al.* (2000) y Wilson y Gilbert (2008). Para los lectores interesados en la teoría de las perspectivas, el artículo principal es el de Kahneman y Tversky (1979).

19. Maxwell McCombs y Donald Shaw (1972) proporcionaron por primera vez evidencia esclarecedora que respalda la teoría de la jerarquía de prioridades en un estudio de votantes indecisos antes de las elecciones presidenciales de EE. UU. que llevaron a Richard Nixon a la Casa Blanca. McCombs y Shaw encontraron que la importancia otorgada a varios temas políticos se correspondía casi perfectamente (97%) con la cantidad de cobertura mediática. Cualquiera que esté familiarizado con las ciencias sociales sabe por qué este hallazgo causó tanto revuelo entre los académicos: una correlación del 97% en un estudio de este tipo es asombrosa. El mismo efecto fue observado por los expertos en cuanto a la relación entre la cobertura mediática y la

importancia percibida de un tema, existiendo esta última gracias a la cobertura mediática y no al revés. Por ejemplo, en un estudio, los sujetos fueron asignados aleatoriamente a grupos, cada uno de los cuales analizaba diferentes temas de actualidad. Tras los visionados, los temas más tratados en los boletines emitidos correspondían a una importancia percibida mucho mayor (Iyengar, Peters y Kinder, 1982).

La cita de Cohen es de la página 13 de su clásico *The Press and Foreign Policy* , publicado en 1963 por Princeton University Press. El ejemplo de una jerarquía de prioridades establecida por los medios alemanes viene de Media Tenor. Los datos sobre el 11 de septiembre fueron informados por Corning y Schuman (2013). Por cierto, la importancia otorgada a los acontecimientos recientes no es sólo política. Las soluciones de inversión cubiertas brevemente por la prensa ven sus precios subir de inmediato y luego caer de nuevo tan pronto como la atención de los medios disminuye (Engelberg, Sasseville y Williams, 2011). Por supuesto, la naturaleza de los temas tratados por los medios también influye en nuestra percepción de su importancia. Por ejemplo, si la prensa informa sobre movimientos populares, esto se traduce en un aumento de la importancia que se le da a los temas (Smidt, 2012), probablemente porque la gente se inclina a creer que si un gran número de personas juzga algo importante, debe ser verdadero. El Capítulo 10 explorará el tema de la fuerza primitiva detrás de este tipo de "prueba social". Para un tratamiento muy detallado de los factores que llevan a que historias y temas particulares sean cubiertos por la prensa, ver Boydstun (2013).

20. Toda la atención que atraen las "estrellas" de las colonias de simios ha sido observada por Deaner, Khera y Platt (2005).

Las celebridades son un aspecto fascinante de la vida moderna. En su libro *The Image* , Daniel J. Boorstin los describe como figuras públicas "conocidos por ser conocidos" y los distingue de personas famosas del pasado conocidas por sus talentos. El principal *talento* de la nueva generación de celebridades es darse a conocer. Las estrellas de los reality shows -una colección de amas de casa vengativas, veinteañeros amantes del sexo y jarros emperifollados sin otro talento que el de ganar notoriedad- parecen haber confirmado el análisis de Boorstin, mientras que su estatus de "estrella" validaba el de Kahneman. Para un estudio del rol cambiante de las celebridades en nuestra cultura, ver Inglis (2010).

En cuanto a las razones y las consecuencias de la ilusión de la fijación, es evidente que lo importante atrae nuestra atención y que aquello a lo que dirigimos nuestra atención gana en importancia. Por ejemplo, en el campo de las actitudes, los investigadores han demostrado que estamos estructurados intelectualmente de modo que las actitudes más dominantes en nuestra mente son las más importantes para nosotros (Bizer y

Krosnick, 2001). Del mismo modo, llegamos a considerar importante cualquier actitud que se nos impone con facilidad (Roese y Oleson, 1994). Incluso hay evidencia de que el enfoque visual en un producto de consumo aumenta su valor percibido al influir en las partes del cerebro que establecen el valor percibido (Lim et *al.* 2011; Krajbich *et al.* 2009).

21. La cita sobre la búsqueda en el fondo de la página de inicio de la tienda en línea es de Mandel y Johnson (2002). En cuanto a estudios sobre banners publicitarios, estos son Fang, Singh y Ahluwalia (2007). Los datos sobre el fenómeno de la deserción en la publicidad aparecen en el trabajo de Reinhard *et al.* (2014). Estos estudios sin duda revelan que la atención no es sólo consciente. De hecho, existen varias formas de atención, algunas de las cuales no alcanzan el nivel de la conciencia (Marchetti, 2012; Norman, Heywood y Kentridge, 2013). La prueba humorística se puede encontrar en: www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109.

Los efectos del fuerte ruido de los trenes en los escolares de Nueva York se han mencionado en artículos de Bronzaft y McCarthy (1974) y Bronzaft (1981). El estudio sobre el aeropuerto de Munich es obra de Hygge, Evans y Bullinger (2002). Para consultar un resumen de este estudio e investigaciones relacionadas, algunas de las cuales demuestran las consecuencias adversas para la salud física del ruido de fondo, consulte Clark y Sörqvist (2012), Steward (2011) y Szalma y Hancock (2011) . La investigación sobre las paredes de las aulas se la debemos a Fisher, Godwin y Seltman (2014).

22. Para obtener evidencia de que una mayor atención a una idea mala o impopular no restaura su imagen y, a menudo, tiene el efecto contrario, consulte el trabajo de Houghton y Kardes (1998), Laran y Wilcox (2011), Millar y Tesser (1986), Posavac *et al.* (2002) y Tesser (1978).

23. Dhar y Simonson (1992), Dhar et al . (1999), Kardes *et al.* (2002), Posavac *et al.* (2002, 2004, 2005) y Sanbonmatsu *et al.* (1998). Los datos que muestran resultados similares para las opciones de gestión evaluadas desde una sola perspectiva (algunos de estos datos provienen de ejecutivos de uno de los diez bancos generalistas más grandes) se extraen del trabajo de Posavac et al . (2010). Sobre el hecho de que, para la mayoría de las decisiones de los consumidores, la “suficiencia” es la norma, siendo esta tendencia aún más marcada cuando falta tiempo, interés y energía, véase Kardes (2013) y Wang y Wyer (2002). Finalmente, datos que muestran la objetividad conferida por la táctica de tener en cuenta los efectos adversos (así como algunas variantes de esta táctica) pueden encontrarse en los trabajos de Anderson (1982), Anderson y Sechler (1986), Herzog y Hertwig (2009), Hirt y Markman (1995), Hoch (1985), Koriat *et al.* (1980) y Lord *et al.* (1984).

Lovallo y Sibony (2011) publicaron un informe del estudio sobre el impacto que puede tener la eliminación de los sesgos de decisión en el retorno de la inversión. Kahneman, Lovallo y Sibony (2011) publicaron luego un artículo informativo que describe los sesgos más comunes en la toma de decisiones y las formas de combatirlos.

24. Los hallazgos del análisis de los medios están respaldados por investigaciones que indican que cuanto más cerca están las personas psicológicamente de un tema o contexto, más se enfocan en el "cómo" y no en el "cómo", por qué" (Liberman y Trope, 1998; Trope y Liberman, 2010). La descripción del desarrollo del programa de periodista integrado y su influencia en los medios impresos y televisivos se puede encontrar en el trabajo de Aday *et al.* (2005), Cortell *et al.* (2009), Lindner (2008, 2009) y Pfau *et al.* (2004, 2005, 2006). La evidencia de que el Pentágono estaba monitoreando a los periodistas y negándoles el acceso al programa debido a informes anteriores insuficientemente favorables proviene de las investigaciones de Reed (2009) y Reed *et al.* (2009).

Personalmente, ahora puedo reflexionar sobre las consecuencias, a mi modo de ver, del programa de periodistas incrustados cuando estaba vigente. A pesar de las profundas dudas sobre la justificación de la invasión, no pude evitar sentir que criticar esta guerra era una vergüenza. Lo que hemos aprendido desde entonces me ayuda a entender por qué tenía este sentimiento. Si, para los medios, esta guerra parecía reducirse principalmente a los actos de aquellos que estaban más cerca de la acción y la llevaron a cabo en la práctica, y no de aquellos que la habían diseñado desde la distancia, entonces, ¡al diablo con los matices intelectuales! – Mi oposición a este conflicto *fue* injusta.

Capítulo 4

25. The Queuing Study fue publicado por Oberholzer-Gee en 2006. Para datos sobre la obligación sentida de ayudar al otro, la culpa sentida al negarse a ayudar y la frecuencia del comportamiento altruista hacia una persona vulnerable o necesitada, ver Berkowitz (1972) , de Waal (2008), Djiker (2010), Schroeder *et al.* (1995) y Stijnen y Djiker (2011).

26. Taylor y Fiske (1978) publicaron un resumen del trabajo de Taylor sobre el tema. Otras investigaciones han extendido el efecto (la presunta dimensión causal del objeto en el centro de atención) a otros contextos, demostrando que los observadores consideran como agentes causales a las personas que hablan en voz alta en una conversación (Robinson y Zebrowitz-McArthur, 1982) o que usan ojos -atrapar ropa, por ejemplo, una camisa a rayas, en una interacción (Zebrowitz-McArthur y Ginsberg, 1981). Incluso se ha demostrado que, en los partidos, los árbitros consideran más como agentes causales a los atletas que visten una camiseta distintiva (Hagemann, Strauss y Leissing, 2008; Rowe, Harris y Roberts, 2005).

27. Aunque varios expertos proporcionan pruebas de la incidencia de las confesiones falsas bajo coacción (Davis, 2010; Kassin, 2008; Lassiter y Meissner, 2010; Leo, 2008), los lectores que deseen tener una descripción detallada de muchas confesiones falsas pueden consultar el trabajo de Drizin y Leo (2004), que enumera 125 casos de este tipo. Para ver un relato desgarrador de las consecuencias humanas de estas confesiones falsas, tanto para la persona que usó la fuerza persuasiva como para la que fue persuadida, consulte el siguiente enlace: www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions? acto=1#jugar .

28. No debe minimizarse mi deseo de evitar el uso de un abogado, porque dicho recurso es costoso, prolonga el procedimiento y aumenta las sospechas. Por ejemplo, después del asesinato de JonBenét Ramsey, de 6 años, en 1996, sus padres se negaron a hablar con la policía en Boulder, Colorado, sin la presencia de su abogado, porque sintieron que las autoridades habían sospechado de inmediato. Como resultado, muchos observadores, en la policía, los medios de comunicación y la opinión pública, estaban convencidos de que este recurso a la asistencia legal traicionaba su culpabilidad. El gobernador de Colorado en ese momento incluso emitió un comunicado instándolos a "dejar de esconderse detrás de sus abogados". A pesar de la ausencia de evidencia creíble de su participación criminal, a los ojos de muchos, los Ramsey seguían siendo los principales sospechosos de este asesinato que permaneció sin resolver durante veinte años, hasta que las pruebas de ADN los aclararon definitivamente. Pero a pesar de esto, en una carta al padre de JonBenét, el fiscal general del condado de Boulder admitió que a pesar de esta nueva evidencia científica que exonera a los Ramsey, aún habría gente que creería que los Ramsey son culpables.

29. Para evidencia que muestra cómo cada uno de estos factores aumenta la probabilidad de que una persona inocente confiese, ver Blagrove (1996), Kassin *et al.* (2010), Leding (2012), Loftus (2011), Mazzoni y Memon (2003), Perillo y Kassin (2011), Rajagopal y Montgomery (2011) y Shaw y Porter (2015).

Las razones por las que los interrogadores pueden querer usar estas tácticas dudosas para obtener una confesión son múltiples, incluido el deseo legítimo de encontrar un culpable. Pero puede haber una razón más incómoda: recibir elogios por obtener una confesión. Como revelan los autores de la guía práctica más popular entre los investigadores criminales (Inbau *et al.* , 2001): "Todo investigador desea mejorar su tasa de elucidación o demostrar todo su valor en su servicio. Además, se considera deseable la publicidad dentro de la comunidad, sin mencionar el bien que el individuo hace a su ego" (p. 55). Los autores continúan casualmente: "Todo esto es un comportamiento humano perfectamente comprensible y normal" (p. 55). Ciertamente, pero de todos modos, el comentario arrogante sobre el papel de estos factores -tasa de

eficiencia, publicidad, cuidado del ego-, ante tan altas apuestas, se me hace un nudo en la garganta.

30. La cita de Daniel Webster es de su *Argument on the Murder of Captain White* (6 de abril de 1830). El juez asociado Brennan hizo este comentario ante la Corte Suprema en *Colorado v. Connelly* (1986, p. 182). Una razón particularmente perniciosa por la cual las confesiones falsas a menudo conducen a condenas: estas confesiones distorsionan otras fuentes de evidencia. En efecto, una vez registradas las confesiones, muchos errores, en su dirección, son cometidos por la policía científica (balística, análisis de fibras capilares, caligrafía y huellas dactilares), los identificadores de testigos e informantes. Aparentemente, las confesiones, incluso las falsas, no solo convencen al juez y al jurado de la culpabilidad del acusado, sino que también persuaden a los que testifican bajo juramento, quienes luego modifican su testimonio (quizás sin saberlo) para que se ajuste al ahora bien establecido general. opinión (Kassin, Bogart y Kerner, 2012). Para las consecuencias legales, ver Kassin (2012, 2014).

Se pueden encontrar descripciones detalladas del caso Peter Reilly en los trabajos de Donald Connery (1977) y Joan Barthe (1976). El libro de Barthel, que contiene la transcripción completa del interrogatorio de Reilly, resultó en una película para televisión, titulada *A Death in Canaan* , dirigida por Tony Richardson en 1978. Mi relato del caso es una adaptación de un capítulo sobre persuasión que escribí para una revista de psicología social. libro de texto (Kenrick, Neuberg y Cialdini, 2015). Arthur Miller habla de su encuentro con Nien Cheng en otro libro de Connery (1995, pp. 89-90).

31. Lassiter realizó múltiples experimentos que mostraban la importancia de la perspectiva para evaluar la responsabilidad al observar confesiones. Buenos resúmenes de gran parte de su trabajo sobre este tema se pueden encontrar en sus publicaciones de 2002 y 2010. Esta investigación ha resultado en la adopción de medidas correctivas en al menos un país, Nueva Zelanda, donde todos los interrogatorios realizados por la policía ahora deben ser filmado desde un lado.

32. La sobreestimación del papel causal de los líderes no se limita al mundo empresarial, aunque ciertamente está presente en él (Flynn y Staw, 2004; Mendl, Ehrlich y Dukerich, 1985; Pfeffer y Salancik, 1978; Salancik y Mendl, 1984). ; Schyns, Felfe y Blank, 2007). También se refiere a la administración (Salancik y Pfeffer, 1977), las escuelas (Birnbaum, 1989) y los deportes de equipo (Allen, Panian y Lotz, 1979).

Los datos sobre la compensación de los directores ejecutivos frente a los empleados se toman de un análisis de 334 empresas de Standard & Poor's 500 (ver Beck, 2011). Más recientemente, se ha observado que esta brecha no se ha reducido: un estudio de 2014 realizado por el Instituto de Política Económica encontró que el salario del empleado promedio de las 350 principales empresas que cotizan en bolsa era el 0,33 % del salario del director general. Un estudio de 2015 concluyó que la brecha se había

ampliado aún más (casi un 0,25 %; Krantz, 2015). Las consecuencias sociales de estas grandes disparidades salariales son preocupantes (Stiglitz, 2012). Un estudio que utilizó datos de 1972 a 2008 encontró que los estadounidenses peor pagados eran menos felices durante los años en que la desigualdad salarial era flagrante en los Estados Unidos. Sorprendentemente, este estado de ánimo no se debía a la brecha salarial en sí, sino al sentimiento de injusticia y desconfianza que les inspiraba. Cuando la desigualdad salarial era alta en Estados Unidos, los ciudadanos con salarios más bajos estaban más preocupados, porque sentían que no podían confiar en la honestidad *de* las personas en general (Oishi, Kesebir y Diener, 2011; para conclusiones similares, ver Twenge, Campbell y Carter , 2014). El efecto perjudicial de la desigualdad económica sobre la confianza también se ve en los intentos de hacer trampa en el mundo escolar. Los estudiantes en áreas geográficas donde la desigualdad salarial es flagrante son más propensos a visitar sitios web que les aconsejan formas de hacer trampa en sus tareas o exámenes. Además, esta propensión a hacer más trampas parece deberse a una menor confianza en los demás y, presumiblemente, a la creencia relacionada de que todo el mundo hace trampas (Neville, 2012).

Capítulo 5

33. Los estudios sobre el robo de teléfonos móviles, realizados en Francia, son obra de Lamy, Fischer-Lokou y Guéguen (2010). Los datos sobre el uso del sexo en la publicidad se pueden encontrar en la página 235 del destacado libro *Persuasive Advertising de Scott Armstrong* (2010) y en una revisión más reciente de Lull y Bushman (2015). Los datos sobre el tiempo dedicado a mirar fotos de personas atractivas del sexo opuesto fueron recopilados de hombres y mujeres heterosexuales por Maner *et al.* (2003, 2007, 2009) y es consistente con un cuerpo más amplio de literatura que afirma la influencia fundamental de las metas actuales de una persona sobre su atención en cualquier situación (Djiksterhuis y Aarts, 2010; Vogt et al., 2011, 2012 *)* . Le debemos a Miller (1997) la conclusión que reporta un vínculo entre la atención dada a potenciales alternativas románticas y las probabilidades de fracaso de una relación existente.

Por cierto, la afirmación tan repetida de que existe una gran diferencia entre hombres y mujeres en lo que respecta a los pensamientos sexuales, por ejemplo, una vez por minuto frente a una vez por día respectivamente (Brizendine, 2005), parece no tener fundamento. El mejor trabajo sobre esta pregunta indica que los hombres jóvenes piensan en sexo un poco más de una vez por hora, en comparación con una vez cada hora y media para las mujeres jóvenes (Fisher, Moore y Pittenger, 2012).

34. En los trabajos de LoBue (2009, 2010) y Leppanen y Nelson (2012) se pueden encontrar datos sobre una sensibilidad excepcional a estímulos potencialmente amenazantes desde la primera infancia. Coinciden con estudios sobre adultos que muestran que, la mayoría de las veces, lo malo es más fuerte que lo bueno.

Generalmente, los hechos negativos (y por lo tanto amenazantes), las relaciones, los padres, la ética, los rasgos de carácter, las palabras, los eventos, las fluctuaciones bursátiles y las experiencias de los consumidores se recuerdan más fácilmente, tienen más impacto y alertan más que sus contrapartes positivas, principalmente porque sostienen nuestra más atención (Akhtar, Faff y Oliver, 2011; Barlow *et al.* , 2012; Baumeister *et al.* , 2001; Campbell y Warren, 2012; Dijsterhuis y Aarts 2003; Risen y Gilovich, 2008; Rozin y Royzman, 2001; Trudel y Cotte, 2009; Vaish, Grossman y Woodward, 2008).

Los mejores análisis de las consecuencias del 11 de septiembre en términos de riesgo aterrador se encuentran en Gigerenzer (2006) y Gaissmaier y Gigerenzer (2012). El único accidente de avión comercial en los Estados Unidos en los doce meses posteriores al 11 de septiembre ocurrió en noviembre de 2001 y se descubrió que no estaba relacionado con el terrorismo. El estudio sobre accidentes ciclistas en Londres fue realizado por Ayton, Murray y Hampton (2011). Sin embargo, otra forma de riesgo aterrador ha llamado la atención de los profesionales de la salud: las personas se exceden con el desinfectante de manos para reducir el riesgo de resfriarse, lo que hace que las bacterias sean más resistentes, lo que es un mayor riesgo para la salud (ver http://healthychild.com/healthy -kids-blog/antibacterial-hand-sanitizers-unnecessary-and-risky).

35. Los resúmenes de numerosos estudios que han probado la efectividad del bullying respaldan el fuerte impacto de tales mensajes en las actitudes, intenciones y comportamientos (Tannenbaum *et al.* , 2015; Witte y Allen, 2000). Para ver un ejemplo del riesgo de tener el efecto contrario al deseado mediante el uso de mensajes excesivamente amenazantes, consulte Nestler y Egloff (2010). En los trabajos de Hammond (2010), Huang, Chaloupka y Fong (2013), y Blanton et al . (2014). De Hoog, Stroebe y de Wit (2008) realizaron el estudio holandés sobre la hipoglucemia, que demuestra la superioridad de las advertencias que contienen información sobre las medidas a tomar. Otra investigación describió un efecto similar con respecto a las creencias sobre el calentamiento global. Cuando las advertencias detallaban las consecuencias nefastas, la gente creía menos en el cambio climático, pero esta tendencia se revirtió cuando los mensajes incluían posibles soluciones al problema (Feinberg y Willer, 2011).

36. Después de usar los anuncios del Museo de Arte Moderno de San Francisco, queríamos asegurarnos de que los efectos no se limitaran a los museos. Por lo tanto, repetimos el experimento dos veces y obtuvimos los mismos resultados con anuncios de un restaurante y de vacaciones en Las Vegas (Griskevicius *et al.* , 2009). Esto se confirmó con otra investigación que llevó a conclusiones conceptualmente cercanas (Deval *et al.* , 2013; Zhu y Argo, 2013).

37. Para obtener más información sobre cómo Pavlov llegó a comprender la naturaleza y la fuerza del "reflejo de indagación", que a veces llamó "¿Qué es?" véase Pavlov (1927) y el Capítulo XVII, titulado "Leyes fundamentales de los centros nerviosos, tal como aparecen en el estudio de los reflejos condicionales". Para ver una ilustración humorística del condicionamiento clásico, vaya a www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM . Margaret Bradley (2009) proporciona un resumen excelente y actualizado de la investigación sobre la respuesta de orientación. El efecto de olvido debido a las puertas fue descubierto por Radvansky y sus colegas (Radvansky y Copelan, 2006; Radvansky, Krawietz y Tramplin, 2001). Una nueva investigación ha demostrado que el simple hecho de imaginarse a sí mismo caminando por una puerta induce al olvido (Lawrence y Peterson, 2014).

38. La tendencia de los anunciantes a llamar la atención sobre sus mensajes llenándolos con estímulos llamativos es otro error común: personajes peculiares, lenguaje colorido, tramas humorísticas e imágenes llamativas. Al igual que los cortes, estos dispositivos mejoran la atención general hacia un anuncio (Hanson y Wanke, 2010; Fennis, Das y Fransen, 2012; Kerr, Kardes y Kim, 1991). Pero pueden perjudicar la eficacia de la comunicación si los elementos llamativos se integran masivamente en lugar de reservarse para las características o argumentos esenciales del anuncio. Por ejemplo, un estudio de 1000 comerciales encontró que los anuncios con varios personajes llamativos en el fondo eran menos entendidos y recordados, y menos persuasivos (Stewart y Furse, 1986). Por otro lado, los anuncios que específicamente dinamizan información relacionada con el argumento principal del mensaje son muy convincentes, siempre que este argumento sea sólido (Fennis *et al.* , 2011; Guadagno, Rhoads y Sagarin, 2011).

Scott Armstrong (2010, pp. 276-277) revisó varios estudios que muestran que, aunque los anuncios de televisión con muchos cambios de planos y ángulos de cámara captan mejor la atención general, siguen siendo menos persuasivos. Sin embargo, usar el cambio para llamar la atención sobre un único elemento cautivador de un anuncio tiene el efecto contrario: aumenta el poder de persuasión. Vale la pena mencionar un estudio más reciente porque muestra que si la posición de un solo aspecto atractivo del producto se cambia cada vez que se emite el anuncio, el espectador automáticamente presta más atención a ese aspecto atractivo. Y, por lo tanto, es más probable que prefieran este producto sobre los de las marcas competidoras si se les da la opción, incluso si desconocen por completo que el cambio de posición ha cambiado su atención e influido en la preferencia otorgada a este producto (Shapiro y Nielson, 2013).

39. Me acerqué a investigadores de la Universidad Northwestern para discutir su estudio (Hamilton, Hong y Chernev, 2007). Me dijeron que nunca habían visto entidades

comerciales explotando las consecuencias de este fenómeno, que parece ser una tendencia común.

El trabajo en la Universidad Northwestern no es el único que demuestra que una característica única de un producto, servicio o idea puede promover la popularidad atrayendo la atención (ver Boland, Brucks y Nielsen, 2012; Chambers, 2011; Kim, Novemsky y Dhar, 2013; Yang *et al.* , 2014). A veces, la diferenciación puede conducir a un inmenso éxito comercial. Youngmee Moon detalla varios ejemplos en su muy serio y provocador libro *Different: Escaping the Competitive Herd* (2010). En términos más generales, encontrará en el trabajo de Yantis (1993) y Bradley (2009) prueba del efecto fundamental de la novedad en la atención cuando se revela mediante la respuesta de orientación.

40. Los factores culturales también pueden influir en lo que atrae naturalmente la atención de un observador. Para los miembros de las sociedades occidentales, la atención se centra en lo que está al frente y en el centro de una escena, mientras que en las sociedades orientales los elementos del fondo tienen un poder de atracción relativamente mayor (Masuda y Nisbett, 2001; Masuda et al., 2008 *;* Nisbett , 2003). Por lo tanto, los comunicadores que buscan convencer a las audiencias occidentales pueden tratar de hacer sus puntos más fuertes en sus presentaciones. Los comunicadores que se dirigen a audiencias orientales pueden presentar sus argumentos contundentes en un contexto más amplio.

Capítulo 6

41. En la misma línea, los comunicadores de salud podrían utilizar una información intrínsecamente relevante para aumentar la probabilidad de que los destinatarios del mensaje adopten un estilo de vida más saludable: la fecha de nacimiento del destinatario. Durante unos meses después de su cumpleaños, las personas están más dispuestas a cuidar su salud (haciendo ejercicio físico, por ejemplo) que en otras épocas del año. Por lo tanto, un mensaje de "Feliz cumpleaños" que insta a los destinatarios a establecer metas deportivas para el próximo año sería oportuno. Por cierto, cuando anima a fijar tales objetivos, el comunicador debe recomendar la adopción de un objetivo cuantificado con un rango (por ejemplo, perder entre 2 y 4 kilos), en lugar de un objetivo muy específico (perder 3 kilos). Este rango da muy claramente dos puntos de referencia, que utilizamos para decidir si continuamos o no con nuestros esfuerzos: uno es accesible y el otro difícil (Scott y Nowlis, 2013). La investigación sobre la fecha de nacimiento ha sido realizada por Dai, Milkman y Riis (2014, 2015), quienes consideran el cumpleaños como un ejemplo de un hito temporal (como el comienzo de la semana, el mes o el año) a partir del cual las personas se sienten preparadas. para hacer un nuevo comienzo con un ideal en mente.

La evidencia de los efectos del uso de la personalización en el texto publicitario proviene de un famoso experimento realizado por Burnkrant y Unnava (1989) y un análisis posterior de 92 anuncios (Armstrong, 2010, p. 193-194). Una amplia gama de estudios (Burrus y Mattern, 2010; Kruger y Savitsky, 2009; Moore y Small, 2007; Ross y Sicoly, 1979) respaldan el principio de que las personas generalmente son egocéntricas. Sobre los efectos positivos de los mensajes personalizados en la adopción de comportamientos destinados a preservar la salud, ver Martin, Haskard-Zolnierek y DiMatteo (2010), Noar, Benac y Harris (2007), y Rimer y Kreuter (2006). Al mismo tiempo, es probable que fracasen los intentos torpes de personalización, como insertar el nombre del destinatario en un mensaje, sin ninguna otra referencia personal.

42. No solo me perdí la actuación de Villella. Podrías infligirme la tortura de la bañera 183 veces (pero no lo hagas, por favor), sería incapaz de proporcionarte un relato exacto del discurso que tuvo lugar . *siguió* mi discurso. A pesar de todos los años que han pasado y de la inadecuación de una nota al final, deseo expresar mi gratitud a dos importantes organizadores de esta conferencia, Gerry e Ilse Allen, quienes amablemente se compadecieron de la terrible experiencia que soporté y me invitaron a regresar el próximo año para una intervención situada a buena distancia de cualquier "ruptura artística".

Los estudios del efecto de proximidad no solo han revelado una profunda pérdida de memoria justo antes y después de las intervenciones orales (ver Brenner, 1973, para la primera demostración de este efecto), sino que también han confirmado que estos lapsos ocurren porque los hablantes no procesaron adecuadamente la información que se les presentó. antes y después de su propio discurso (Bond, 1985).

43. He descubierto otras versiones de dónde y cómo se identificó por primera vez el efecto Zeigarnik. Habría sido, no un restaurante, sino un café en Viena. Pero estoy bastante seguro de la exactitud de mi relato, porque la información me la dio uno de mis profesores de posgrado en la universidad, John Thibaut, que fue alumno de Kurt Lewin, quien le contó la historia en cuestión.

Aunque el efecto Zeigarnik se describió por primera vez hace casi 90 años (Zeigarnik, 1927), su postulado inicial se ha corroborado regularmente desde entonces (p. ej., Ovsiankina, 1928; Lewin, 1935, 1946; McGraw y Fiala, 1982; Kruglanski y Webster, 1996; Marsh, Hicks y Bink, 1998; Shah, Friedman y Kruglanski, 2002; Forster, Liberman y Higgins, 2005; Fiedler y Bluemke, 2009; Leroy, 2009; Walton, Cohen, Cwir y Spencer, 2012; Carlson, Meloy y Miller, 2013; Kupor, Reich y Shiv, 2015). Al mismo tiempo, algunos estudios no han confirmado este efecto (Van Bergen, 1968), lo que muchas veces puede explicarse por una característica fundamental del fenómeno: se aplica principalmente a tareas, actividades u objetivos que las personas se sienten obligadas

a cumplir. Por ejemplo, Zeigarnik (1927) mostró que sus efectos eran más fuertes en el caso de una tarea asignada, una conclusión confirmada por otros (p. ej., Jhang y Lynch, 2015); y Johnson, Mehrabian y Weiner (1968) demostraron que las tareas inconclusas permanecían en la memoria especialmente en aquellos que tenían una necesidad muy fuerte de lograr sus objetivos, hicieran lo que hicieran.

El estudio de las reacciones de las mujeres ante los hombres que las juzgaban en función de su perfil de Facebook fue realizado por Whitchurch, Wilson y Gilbert (2011), cuyos hallazgos son consistentes con trabajos anteriores que encontraron que las personas que reciben una marca de bondad son felices por más tiempo si no lo *hacen* . conocer al agresor y sus motivaciones (Wilson *et al.* , 2005). En un artículo de Heimbach y Jacoby (1972), que se ha olvidado casi por completo, se citan estudios que informan un recuerdo más fuerte de los anuncios televisivos truncados. Uno tiene derecho a preguntarse si los autores no habrían tenido mejor suerte siguiendo el consejo asociado con sus datos, es decir, eliminando la última parte de sus conclusiones.

44. Se dice que Dorothy Parker expresó el mismo sentimiento en términos casi idénticos: “Odio escribir. Me gusta haber escrito. Otros autores brillantes han expresado las dificultades de su arte de manera aún más pintoresca. Por ejemplo, Kurt Vonnegut dijo: “Cuando escribo, me siento como un hombre sin brazos ni piernas con un lápiz en la boca. Y Ernest Hemingway tenía esta famosa frase: "No es nada para escribir". Todo lo que tienes que hacer es pararte frente a tu máquina de escribir y sangrar. »

45. No me excluyo de la gran mayoría de los profesores universitarios, cuya apariencia es todo menos trendy. Por ejemplo, después de regresar de un año como profesor invitado en otra escuela, descubrí que mi peluquero, ubicado cerca del campus, aparentemente había revisado su filosofía para estar al día. Le pregunté a la gerente, a quien conocía desde hacía varios años, si podía disipar mi preocupación, ya que temía que el salón ya no fuera para mí. Esta aprensión creció cuando, mientras esperaba mi turno, comencé a hojear revistas que mostraban modelos con atuendos y cortes de cabello grotescos. En outre, les clientes du salon semblaient préférer des couleurs que l'on ne trouve pas dans la nature, alors que les clients choisissaient un effet décoiffé que l'on aurait baptisé « lendemain de cuite » à l'époque où j'étais à la Facultad. Cuando llegó la gerente, le expresé mi preocupación usando fotos de una revista y diciendo sin rodeos: "Realmente no quiero parecerme a ninguno de esos" (le estaba mostrando un anuncio de Prada). Ella mitigó mis temores de una manera que respalda mi punto sobre las preferencias de moda típicas de los profesores universitarios: “No te preocupes. Te confiaré a la persona que cubre a todos los profesores. No te preocupes, es de Indiana. »

46. En el mundo de control remoto actual de hacer zapping frente a la televisión, los productores de televisión y los escritores han utilizado la persistente necesidad de cierre de los espectadores para asegurarse de que no hagan zapping durante el anuncio. Hacen una pregunta desafiante antes de la pausa comercial y la responden inmediatamente después (Child, 2012).

Hay muchos datos sobre el papel de la explicación en la mejora de la comprensión. Para una de las primeras síntesis en este campo, véase Koehler (1991). Moore (2012) ofrece datos y una descripción general más recientes.

47. Esta secuencia no debe ser entregada a una audiencia de manera magistral frente a un atril. Más bien, invite a los miembros de la audiencia a participar en el proceso de descubrimiento a un ritmo adecuado. Idealmente, pueden proporcionar sus propias conjeturas y explicaciones. Pídales que consideren cómo estas explicaciones pueden explicar todos los hechos revelados hasta ahora, así como los nuevos datos que traerán más adelante. Al final de la secuencia, pregúnteles si pueden dar otra explicación que cumpla con todos los hechos. No es necesario detallar este enfoque aquí. Es simplemente un buen método de enseñanza, especialmente para adultos. Y adoptar una buena práctica pedagógica -obteniendo una participación activa, estimulando el pensamiento crítico- también significa utilizar misterios.

Para ver ilustraciones del uso eficaz de misterios en el entretenimiento y la elección de marcas, consulte www.ted.com/talks/j_j_abrams_mystery_box.html , www.ign.com/articles/2008/01/15/cloverfield-a-viral-guide y www. .innovationexcellence.com/blog/2012/11/12/the-power-of-mystery-in-branding .

Sobre la eficacia de los contraargumentos para limitar el alcance de los argumentos persuasivos, los datos empíricos son innumerables (Blankenship, Wegener y Murray, 2012; Eagly et al., 2000; Killeya y Johnson, 1998; Maaravi, Ganzach y Pazy, 2011 *Petty* y Brinol, 2010; Romero, Agnew e Insko, 1996; Wood y Quinn, 2001). Este papel del contraargumento es notable cuando refuta directamente una opinión contraria (McGuire, 1961; Pfau y Burgoon, 1988; Petrova y Cialdini, 2011; Szybillo y Heslin, 1973) y socava la lealtad del oponente, en la medida en que, una vez que se ha identificado o revelado el truco de un mensaje persuasivo, las personas no se dejan influir por el mensaje y su autor (Eagly, Wood y Chaiken, 1978; Sagarin et al., 2002 *)* . Por ejemplo, resaltar el intento de una persona de manipular a otra persona en una demanda tiende a hacer que su mensaje (en sí mismo persuasivo) sea ineficaz (Fein, McCloskey y Tomlinson, 1997). De manera similar, en el campo del marketing, los investigadores han encontrado que el efecto persuasivo se reduce considerablemente si se considera que el agente de influencia está utilizando engaños (Campbell, 1995; Darke, Ashworth y Ritchie, 2008; Darke y Ritchie, 2007; Ellen, Mohr y Webb, 2000; MacKenzie y Lutz, 1989).

48. Hay registros de la increíble serie de eventos que tuvieron lugar a mediados de la década de 1960 cuando la Comisión Federal de Comunicaciones aplicó su "doctrina de imparcialidad" a la publicidad del tabaco, dictaminando que cada tres anuncios de tabaco transmitidos por radio a televisión, gratis se tuvo que conceder tiempo de aire para un anuncio que defendía ideas contrarias, lo que permitió a la Sociedad Estadounidense del Cáncer producir una serie de contra-anuncios que parodiaban los anuncios de las grandes tabacaleras. Nada más aparecer en 1967, la contrapublicidad redujo la venta de tabaco. Después de un cuarto de siglo de aumento, el consumo per cápita cayó estrepitosamente en ese primer año y siguió cayendo durante los tres años que duraron estos anuncios antitabaco. El declive de los productos de las compañías tabacaleras se atribuyó en gran medida al impacto de estos anuncios contrarios. En consecuencia, cuando desaparecieron estos contra-anuncios, también se detuvo temporalmente la caída en el consumo de tabaco (Fritschler, 1975; McAlister, Ramirez, Galavotti y Gallion, 1989; Simonich, 1991; Warner, 1981).

Además de la relevancia intrínseca y el carácter incompleto, otras características de una idea atraen una atención duradera, como la asociación con una recompensa (Anderson, Laurent y Yantis, 2013). En su libro más vendido y altamente informativo, *Estas ideas que se mantienen: por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren* (2007), Chip y Dan Heath detallan varios otros: la simplicidad, lo inesperado, lo concreto, la credibilidad, la emoción y una historia. Para un enfoque de este tema basado en la investigación de la memoria, consulte el libro muy informativo de Carmen Simon, *Impossible to Ignore: Creating Memorable Content to Influence Decisions* (2016).

Capítulo 7

49. Para respaldar este punto, los investigadores han determinado que los procesos asociativos (a veces llamados conexionistas) están en el centro de todo tipo de operaciones mentales, en todo tipo de animales, incluidos los humanos (Tyron, 2012). Entre estas operaciones mentales basadas en asociaciones en infrahumanos se encuentran el condicionamiento, la categorización, la coordinación, la formación de conceptos y el reconocimiento de objetos (Donahoe y Vegas, 2004; Soto y Wasserman, 2010; Stocco, Lebiere y Anderson, 2010; Wasserman, DeVolder y Coppage, 1992).). Los seres humanos incluyen elección, aprendizaje, memoria, inferencia, generalización, creatividad, lectura, preparación y cambio de actitud (Bhatia, 2013; Helie y Sun, 2010; Hummel y Holyoak, 2003; McClelland et al., 2010; Monroe y Read, *2008* ; Schroder y Thagard, 2013; Seidenberg, 2005; Yermolayeva y Rakison, 2014). Por lo tanto, ahora existe una fuerte evidencia de que la sensación de que nuestra vida tiene sentido proviene de asociaciones confiables entre diferentes elementos (Heintzelman y King, 2014).

50. Semin y Fiedler (1988) dan los primeros conceptos de la reformulación del lenguaje de Semin, cuyo propósito es esencialmente estratégico y no descriptivo. Un panorama más reciente de esta teoría se elabora en el trabajo de Semin (2012). Para otros desarrollos en la misma línea ver Cavicchio, Melcher y Poesio (2014). Otras investigaciones indican que los elementos del lenguaje no son los únicos que provocan cambios a través de las asociaciones que generan. El *tipo* de lenguaje utilizado puede conducir al mismo resultado. Cuando los árabes israelíes bilingües dieron su opinión sobre árabes y judíos, ya sea en árabe o en hebreo, las diferentes asociaciones propias de cada idioma les hicieron favorecer a los árabes cuando respondían en árabe y a los judíos cuando respondían en hebreo (Danziger y Ward, 2010).

Esta política de lenguaje no violento de SSM nos remite a los fundadores del sistema: la congregación católica de las Hermanas de Santa María (de ahí las iniciales SSM) que se instalaron en Estados Unidos en 1872, procedentes de Alemania, para continuar su misión de asistencia. Existiendo hoy como las Hermanas Franciscanas de María, esta congregación ha seguido ejerciendo una gran influencia en el funcionamiento de SSM Health, incluida una oposición constante a la glorificación de la violencia en todas sus formas.

51. Carver et al. han realizado investigaciones que demuestran que la exposición a términos violentos conduce a un aumento en la intensidad de las descargas eléctricas infligidas . (1983). Esta relación general también aparece en otros estudios, incluido uno en el que las palabras violentas se presentaron de manera subliminal para que los participantes no supieran que se habían encontrado con dicho lenguaje. Y, sin embargo, luego se volvieron mucho más agresivos (Subra *et al.* , 2010). Además de los estudios que muestran la influencia conductual de estímulos como palabras (Bargh *et al.* , 2001) o imágenes (Shantz y Latham, 2009, 2011) relacionados con la noción de éxito, experimentos configurados de manera similar han revelado patrones similares. Cuando los participantes fueron expuestos a estímulos asociados con consideración (Macrae & Johnston, 1998), rudeza (Bargh, Chen, & Burrows, 1996), cariño (Bargh et al., 2001), lealtad (Fishbach, Ratner and Zhang, 2011; Hertel y Kerr, 2001), perspicacia (Slepian *et al.* , 2010), apertura hacia los demás (Grecco *et al.* , 2013) o equidad (Ganegoda, Latham y Folger, en prensa), se volvieron más considerados, groseros, cooperativos, leal, perspicaz, abierta y justa, respectivamente. Queda sin respuesta una pregunta importante: ¿este tipo de estímulos (por ejemplo, cuando se integran en carteles) tienen un efecto duradero o efímero, estando tan acostumbrados los observadores a ellos que ya no los “ven”?, ¿de verdad? Un estudio de seguimiento de las recaudaciones de fondos demuestra un efecto duradero, y los investigadores concluyeron que la exposición permanente a una foto que transmitía la noción de éxito hizo que las recaudaciones de fondos funcionaran mejor durante cuatro días continuos (Latham y

Piccolo, 2012). Otro trabajo instructivo muestra que, para una tarea que requiere una evaluación reflexiva de cómo resolver un problema, la exposición a una foto de El *pensador de Rodin* aumentó el número de decisiones correctas en un 48% (Chen & Latham, 2014).

Varios factores explican la cita inspiradora autobiográfica de Joseph Conrad en cuanto a la superioridad de la palabra sobre el argumento en materia de persuasión. Era escritor, profesión en la que uno busca constantemente la palabra “solo”. Además, el polaco y luego el francés habían sido ciertamente sus primeros idiomas, pero, profesionalmente, escribía en otro idioma (inglés), lo que debe haberlo hecho más sensible a la sutileza -y al placer- de encontrar la palabra "ideal" en para comunicarse lo mejor posible. Finalmente, no fue un filósofo (centrado en el razonamiento) ni un científico, sino un novelista, lo que lo animó a usar un lenguaje colorido y evocador, y no un argumento puro y duro.

52. Los hallazgos de un equipo de investigación internacional (Yang *et al.* , 2013), que descubrió que el dinero puede tener un significado metafórico positivo o negativo, también prueban que tocar es suficiente para provocar una metáfora capaz de influir en los demás. El dinero puede ser *sucio* (adquirido deshonestamente y, por lo tanto, asociado con el engaño y la estafa) o *limpio* (adquirido honestamente y, por lo tanto, asociado con la justicia y el decoro). En siete estudios, las personas que tenían una nota sucia en la mano eran más propensas a hacer trampa durante una interacción comercial o social. Por ejemplo, en un mercado de agricultores del sur de China, después de tener un billete manchado en la mano durante una primera transacción, era más probable que los comerciantes hicieran trampa durante una segunda transacción, dando un peso más bajo que la balanza que contenía sus verduras. Este acto deshonesto no ocurrió si primero hubieran mantenido un boleto limpio. Es posible que desee tener solo billetes limpios cuando visite los mercados de agricultores para reducir el riesgo de ser estafado si paga con un billete sucio.

Los trabajos que utilizan metáforas de bestia/virus son de Thibodeau y Boroditsky (2011). Los datos sobre la influencia del peso en el peso intelectual percibido, la importancia de un tema y los esfuerzos cognitivos provienen de estudios de Ackerman, Nocera y Bargh (2010), Jostman, Lakens y Schubert (2009), Schneider et al . (2015) y Zhang y Li (2012). En cuanto a la transformación del calor físico en calor humano, los datos se pueden encontrar en los trabajos de Ijzerman y Semin (2009, 2010), Inagaki y Eisenberger (2013), Kang et *al* . (2011) y Williams y Bargh (2008).

Hallazgos y observaciones recientes de la investigación de la persuasión metafórica permiten sacar dos conclusiones. Primero, las comunicaciones que emplean una metáfora fuerte y bien ubicada son incuestionablemente persuasivas. En segundo lugar, este efecto proviene de un proceso que es en gran parte automático y

sorprendentemente simple, las asociaciones que ilustran perfectamente un concepto simplemente se deslizan hacia el otro concepto (Chernev y Blair, 2015; Gu, Botti y Faro, 2013; Kim, Zauberman y Bettman, 2012; Landau, Meier y Keefer, 2010; Landau, Robinson y Meier, 2014; Lee y Schwartz, 2012; Morris et *al.* , 2007; Ottati y Renstrom, 2010; Sopory y Dillard, 2002; Zhang y Li, 2012; Zhong y DeVoe, 2010).

53. Se cuestionan algunos de los hallazgos más publicitados de la investigación sobre el egoísmo implícito: aquellos que afirman, por ejemplo, que en los Estados Unidos, los Dennis se vuelven dentistas con más frecuencia y que los Louis se establecen en Luisiana (Pelham y Carvallo, 2011; Simonsohn , 2011). Sin embargo, los resultados que he discutido: una fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, nombre o iniciales comunes conducen a una mayor apreciación, cooperación, obediencia, decoro y una tendencia a comprar, ya sea en línea (Galak, Small y Stephen, 2011; Martin , Jacob y Guéguen, 2013) o no (Burger *et al.* , 2004; Brendl *et al.* , 2005; Finch y Cialdini, 1989; Jiang *et al.* , 2009; Jones *et al.* , 2002, 2004; Miller, Downs y Prentice, 1998) – no son controversiales. Como era de esperar para la transferencia de asociaciones, los efectos del egoísmo implícito son menos pronunciados en personas con baja autoestima (que no se valoran mucho) (Perkins y Forehand, 2012; Prestwich et al., 2010 *)* .

No es sorprendente que, a medida que las conexiones previamente incidentales entre el yo y otras entidades crecen en importancia, sus fortalezas aumentan en forma correspondiente. Los fuertes lazos con uno mismo -basados en la afinidad, el nivel de educación o los valores compartidos- han dado lugar a increíbles influencias en el comportamiento. En cuanto al primero de estos elementos, los estudiantes franceses debían completar y enviar un cuestionario de 40 preguntas en línea. Sorprendentemente, el 96% cumplió cuando la persona que les pedía hacerlo tenía el mismo apellido (Guéguen, Pichot y Le Dreff, 2005). En cuanto al segundo elemento, un nivel educativo similar al de la persona que hace las preguntas redujo a la mitad las negativas cuando se les solicitó una entrevista cara a cara (Durrant et al., 2010 *)* . Finalmente, para el tercer elemento, los valores, una vendedora de productos de limpieza que indicó que tenía los mismos gustos musicales que sus clientes triplicó sus ventas (Woodside y Davenport, 1974). ¿Qué proceso entra en juego? Se piensa que los gustos musicales similares reflejan valores comunes (Boer *et al.* , 2011).

54. La evidencia de una concepción del yo individual en lugar de colectiva en las culturas occidentales, en comparación con las culturas no occidentales, es abundante (Cialdini *et al.* , 1999; Cohen y Gunz, 2002; Hoshino-Browne *et al.* , 2005; Markus y Kitayama, 1991; Morling y Lamoreaux, 2008; Sedikides, Gaertner y Vevea, 2005). Han y Shavitt publicaron una investigación sobre anuncios en revistas en Corea del Sur y Estados Unidos en 1994. La tendencia del mundo asiático a priorizar los intereses colectivos sobre los intereses individuales no se limita a Corea del Sur. En julio de 2013,

China promulgó una ley que permite a los padres demandar a sus hijos adultos si no los visitan con la frecuencia suficiente (Lawson, 2013).

Quizá sea irónico, pero confirma nuestra idea rectora, que Kim Man-bok fuera duramente criticado en su propio país tras la liberación de los rehenes surcoreanos. Esta reprobación se debió a su deseo de relatar el asunto de una manera que aparentemente favoreciera su reputación y ambiciones *personales* , y no las de la comunidad a la que pertenecía, a saber, la nación surcoreana.

55. Para una revisión de la teoría y la investigación sobre la poética cognitiva, véase Obermeier *et al*. (2013). El estudio sobre el poder de la rima fue realizado por McGlone y Tofighbakhsh (2000) y está ilustrado por un video divertido e informativo filmado por Daniel Pink (http://vimeo.com/69775579).

En el trabajo de Winkielman et al, respectivamente, se encuentran pruebas de que las caras o los nombres fáciles de recordar aumentan la atracción y que dicha facilidad de procesamiento involucra los músculos (cigomático mayor) que se usan para *sonreír* . (2006), Laham, Koval y Alter (2012) y Winkielman y Cacioppo (2001). Los autores de los estudios que muestran los efectos negativos de la *falta de riqueza* son los siguientes: sobre el avance profesional en las firmas de abogados, Laham, Koval y Alter (2012); sobre descripciones de platos y complementos alimenticios, Petrova y Cialdini (2005), y Song y Schwarz (2009); sobre reclamaciones en general, Greifeneder *et al*. (2010) y Reber y Schwarz (1999); sobre el desempeño del mercado de valores, Alter y Oppenheimer (2006).

Los efectos de la falta de facilidad no siempre son dañinos. Siempre que las personas estén dispuestas a tomarse el tiempo para pensar seriamente en su mensaje, publicarlo con una fuente o forma difícil de descifrar aún puede dar sus frutos, lo que permite que el contenido difícil se comprenda y recuerde mejor (Alter, 2013; Alter et al . , 2007; Diemand-Yaurman, Oppenheimer y Vaughan, 2011). Esta puede ser una de las razones por las que los editores de libros de poesía prefieren los versos que no riman. Asumen que los lectores se acercarán al texto cuando tengan el tiempo y los recursos mentales para dedicarle todo su pensamiento. Para obtener una descripción general de los efectos de la riqueza y su ausencia en el juicio y la influencia social, consulte Alter y Oppenheimer (2009), Lick y Johnson (2015) y Petrova, Schwarz y Song (2012).

Capítulo 8

56. Se imponen algunas aclaraciones. No quiero decir con esto que cuando se dirigen al público en general, los autores dejen de lado todos los datos de los trabajos académicos. Lo único que se vuelve inadecuado es el modo de transmisión, con sus normas establecidas (aquellas normas que rigen la sintaxis y la estructura de los artículos de revistas o presentaciones para conferencias, por ejemplo). Me gusta asegurarme de no defraudar a ningún grupo cuando hablo ante un público que no

pertenece al ámbito universitario. J'imagine deux personnes qui regardent par-dessus mon épaule pendant que j'écris : un(e) spécialiste universitaire du sujet que je traite et un(e) voisin(e) dont je sais qu'il (elle) s'intéresse acerca de. Solo paso al siguiente párrafo si siento que he satisfecho a ambas partes. No importa que sienta un peso. Después de todo, tengo dos hombros.

57. Como regla general, evito creer mucho en la evidencia basada en una o dos anécdotas. Este es el caso de la conclusión de que las fotos de personas relacionadas con el proyecto, colocadas en el fondo, cambian el estado de ánimo de los responsables de trabajar para estas personas. Afortunadamente, la investigación respalda esta conclusión. Por ejemplo, si a los radiólogos se les mostrara la imagen del paciente junto a su radiografía, escribirían informes más extensos y revisarían más cuidadosamente todos los detalles clínicos importantes de las imágenes (Turner y Hadas-Halpern, 2008; Wendling, 2009) .

58. La evidencia científica de la naturaleza contagiosa de la tos proviene de un conjunto excepcional de estudios realizados por James Pennebaker (1980), quien también demostró que las personas absortas en una actuación en realidad tienen menos probabilidades de toser en respuesta a la tos de un miembro de la audiencia. porque todo su enfoque está en el desempeño. Este hallazgo les da a los artistas otra razón más para odiar que la tos se extienda entre la audiencia. Esto significa que no están en la cima de su talento, porque la atención del público sigue flotando.

Las palabras relevantes de Ardrey están tomadas de su famosa obra *Los hijos de Caín* . La cita igualmente acertada, pero diferente, de Walton proviene de su libro casi olvidado *Why Worry?* Aquí está la documentación de los otros ejemplos mencionados en esta sección del capítulo: la cena del columnista ("Coughing Fits Overcome 200", 1993); mordeduras de araña en Austria (“Invasión de ocho patas”, 2006); la fuga de gas en Tennessee (Jones *et al.* , 2000); el miedo al cáncer en Canadá (Guidotti y Jacobs, 1993); la conferencia sobre enfermedades dermatológicas, en Alemania (Niemeier, Kupfer y Gieler, 2000); y la frecuencia del síndrome del estudiante de medicina (Howes, 2004). Sería erróneo considerar, sobre la base de estos ejemplos, que todos estos casos de enfermedades contraídas masivamente tienen una causa psicológica. Los datos más recientes indican que aproximadamente uno de cada seis de estos incidentes es principalmente de naturaleza psicógena (Page *et al.* 2010). Sin embargo, es interesante preguntarse si el progreso tecnológico no ha contribuido a la "democratización" del síndrome del estudiante de medicina, que ahora se aplica a cualquiera que tenga acceso a Internet y a los muchos sitios web que describen enfermedades, trastornos y otros problemas de salud.

59. El vínculo causal entre la felicidad y los diversos signos de buena salud y riqueza se aclara en los trabajos de Diener y Biswas-Diener (2009), Lyubomirsky (2013),

Lyubomirsky y Layous (2013), Lyubomirsky, King y Diener (2005).), y Ong (2010). Por supuesto, como muchas cosas, los efectos positivos de la felicidad no son constantes. Por ejemplo, la felicidad puede funcionar mal cuando ocurre en circunstancias inapropiadas (un funeral es un ejemplo obvio) o cuando las acciones de una persona no la reflejan (Gruber, Mauss y Tamir, 2011; Mauss et al., 2011 *)* .

60. Tenga en cuenta que las personas mayores felices no niegan ciegamente la existencia de nada desagradable (Shallcross, Ford, Floerke y Mauss, 2013). Aceptan lo negativo, pero no se detienen en ello y prefieren centrarse en lo positivo. Por ejemplo, en sus parejas, lo que más les diferencia de los jóvenes en caso de conflicto es una tendencia a desviar la atención de las riñas hacia otros temas más agradables (Holley, Haase y Levenson, 2013). Esta mentalidad de reconocer los aspectos negativos pero celebrar los aspectos positivos también permite que personas de todas las edades se recuperen psicológicamente de un evento traumático (Kalisch, Müller y Tüscher, 2015; Pennebaker, Mayne y Francis, 1997). El comediante Marc Maron hizo este comentario sardónico sobre la decisión de algunas personas de concentrarse en los aspectos negativos: “Creo que, en la mayoría de los casos, la diferencia entre la decepción y la depresión es cuán involucrado estás. »

Si el grupo de investigadores que parecía haber resuelto la “paradoja del pensamiento positivo del envejecimiento” estaba dirigido por el profesor Carstensen (ver Carstensen *et al.* , 2011, y Reed y Carstensen, 2012, para un resumen de sus hallazgos, y Livingstone e Isaacowitz , 2015, para confirmación externa), otros científicos también han hecho contribuciones significativas (Gross y Thompson, 2007; Isaacowitz, Toner y Neupert, 2009; Shiota y Levenson, 2009; Urry y Gross, 2010). La investigación sobre las habilidades de atención en personas mayores con alta felicidad fue realizada por Isaacowitz *et al.* (2009), Mather y Knight (2005) y Noh *et al.* (2011). Las personas mayores con buenas habilidades de atención no son las únicas que se benefician (Cheung *et al.* , 2014; Joorman y Vanderlind, 2014). Incluso los creadores, aquellos que se cree que son más capaces de aprovechar la flexibilidad de la atención, parecen hacerlo solo al comienzo de una tarea o proyecto. Las personas que son capaces de centrar bien su atención en una tarea son las que pueden tender a un mayor logro artístico (Zabelina y Beeman, 2013). A la luz de estos hallazgos, no sorprende que una revisión exhaustiva de la literatura académica encuentre que el tipo de intervención que mejor mejora la felicidad a corto y largo plazo es aquella que ha favorecido un "despliegue de atención" que es estratégicamente efectivo (Quoidbach, Mikolajczak y Gross, 2015).

La paradoja del pensamiento positivo no suele aparecer al final de la vida, en parte debido a la incapacidad de las personas mayores para manejar su geografía interior y/o exterior. Esta interrupción de la gestión *interna* se explica por el hecho de que el control

de la atención es una facultad mental compleja (Langner y Eickhoff, 2013; Mather y Knight, 2005), que puede verse considerablemente afectada por un rápido deterioro cognitivo o un tratamiento médico confuso, ambos son comunes al final de la vida. En cuanto a la degradación de la gestión de la geografía *exterior* , ver cómo se comportan los mayores relativamente jóvenes cuando son autónomos. Llenan su entorno de vida con elementos susceptibles de hacerlos felices: fotos familiares (todos los nietos tienen derecho a su foto, expuesta de forma destacada), recuerdos de viajes que les han encantado, música emitida por emisoras de radio especializadas en sonidos relajantes. Compare estos elementos con los disponibles para los ancianos cuando ya no son dueños del lugar en los rincones oscuros de su hogar de ancianos o entre las cuatro paredes blancas estériles de una habitación de hospital. Una vez más, este fenómeno no se limita a las personas mayores. Si los estudiantes saben cómo ordenar su geografía interior a través del autocontrol, también lo consiguen ordenando su geografía exterior: pasan más tiempo con los demás y en situaciones sociales que pueden promover el autocontrol (van Dellen et al . , 2015).

61. Si desea una prueba de que cambiar el objeto de nuestra atención puede "frenar el ataque del invierno", incluso para las personas que aún no son mayores, sepa que es posible levantar el ánimo de los niños tristes haciendo que dibujen un tema. sin relación con su tristeza. Esta forma de redirigir la atención de los niños no solo fue fácil de implementar, sino que también fue efectiva para todos los grupos de edad en el estudio, de 12 a 6 años (Drake y Winner, 2013).

Dos importantes obras populares (Lyubomirsky, 2011, 2014) ofrecen una descripción general simple de los hallazgos de Lyubomirsky. Para los amantes de los contenidos más avanzados, un buen resumen se puede encontrar en el trabajo de Lyubomirsky y Layous (2013). La investigación sobre el uso de la aplicación Live Happy para iPhone y su efecto sobre una mayor felicidad es realizada por Parks *et al*. (2012). La lista de Lyubomirsky de las doce actividades que te hacen feliz se puede descargar al final de la siguiente página web: http://thehowofhappiness.com/about-the-book .

62. Hablo de Alan en tiempo pasado porque nos dejó muy rápido, después de una batalla muy larga contra la fibrosis quística. Durante nuestros años de entrenamiento juntos en Chapel Hill, Carolina del Norte, viví muy de cerca su lucha, que llevó a cabo con valentía, sin quejarse nunca. Por mi parte, sufrí mucho por la pérdida de mi amigo, que era una buena persona. Por último, ya no está allí para ver la validez científica de los consejos que me dio sobre cómo pasar las pruebas de conocimiento, es decir, centrándose primero en sus fortalezas y sus éxitos. De hecho, un grupo de estudios ha demostrado, especialmente entre personas que generalmente no obtienen buenos resultados en estas pruebas (por ejemplo, personas con ingresos modestos), que al describir de antemano una experiencia personal que es motivo de orgullo y éxito, el

desempeño en las pruebas de inteligencia mejoraron significativamente (Hall, Zhao y Shafir, 2014).

63. Para obtener excelentes análisis de los efectos del estereotipo matemático/género en el desempeño de las mujeres en los exámenes, consulte Rydell, McConnell y Beilock (2009), Schmader, Johns y Forbes (2008) y Shapiro y Neuberg (2007) . Para investigaciones que confirman mis cuatro recomendaciones, ver: para la primera, Inzlicht y Ben-Zeev (2000), y Sekaquaptewa y Thompson (2003); para el segundo, Marx y Roman (2002), McIntyre, Paulson y Lord (2003), Latu *et al* . (2013), así como McCormick y Morris (2015); para el tercero, Cervone (1989) y Miyake *et al*. (2010); y para el cuarto, Danaher y Crandall (2008), Rydell *et al.* (2009) y Shih, Pittinsky y Ambady (1999).

Otros dos hallazgos importantes han surgido en la investigación sobre el estereotipo de matemáticas/género. Primero, los procesos psicológicos básicos involucrados no juegan un papel en este estereotipo por sí solos. Por ejemplo, según una creencia muy extendida, los deportistas no son muy inteligentes. Como resultado, cuando se les recordó a los estudiantes atletas de una universidad de élite, Princeton, su condición atlética, sus puntajes en las pruebas de matemáticas bajaron (Yopyk y Prentice, 2005). En la misma línea, pero en un contexto social más amplio, recordar a los estudiantes afroamericanos su raza justo antes de un examen es perjudicial para su desempeño (Nguyen y Ryan, 2008; Steele, Spencer y Aronson, 2002; Walton y Spencer, 2009) . Afortunadamente, los procesos que mitigan este efecto pernicioso en las alumnas, como la asertividad o la exposición a modelos a seguir, también son efectivos en las estudiantes afroamericanas (Cohen et al., 2006; Taylor y Walton, 2011 *)* .

En segundo lugar, la creencia de que las mujeres suelen tener menos éxito que los hombres en la realización de tareas matemáticas tiene poca o ninguna base objetiva (Ceci et al., *2014*). Excepto cuando se enfocan en el género, generalmente obtienen puntajes similares a los de los hombres en las pruebas de aptitud matemática (Lindberg *et al.* 2010). Si es así, ¿por qué están tan poco representados en ocupaciones relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (Ceci, Williams y Barnett, 2009)? Parece ser esencialmente una cuestión de gusto (Ceci y Williams, 2010; Robertson *et al.* , 2010; Wang, Eccles y Kenny, 2013). Para tener éxito en campos altamente intensivos en matemáticas, como la astronomía, la química, la informática, la ingeniería, las matemáticas y la física, es necesario comprender las relaciones entre los elementos de la física numérica, mecánica e inorgánica. Las mujeres pueden tener las mismas habilidades que los hombres, pero no tienen las mismas inclinaciones. Están más interesados en el funcionamiento de los sistemas sociales, ya que estos se relacionan más con sus objetivos más "colectivos", que implican interactuar con personas, no con cosas (Diekman et al. 2010; Lubinski,

Benbow y Kell, 2014; Meyers- *Levy* y Loken, 2015; Schmidt, 2014; Su y Rounds, 2015; Su, Rounds y Armstrong, 2009; Zell, Krizan y Teeter, 2015). Esta mayor atención se encuentra incluso en las niñas muy pequeñas, que miran más tiempo los rostros humanos, incluso los de otros bebés, que los niños (Gluckman & Johnson, 2013). Si uno no tiene acceso a la investigación que he citado, también puede reunir otras pruebas sólidas de que las mujeres jóvenes son capaces de llevar a cabo un análisis muy detallado de las relaciones entre los elementos de los sistemas complejos. Basta con escuchar una conversación entre chicas adolescentes sobre los miembros de sus círculos *sociales* .

Capítulo 9

64. La idea general de que un elemento de apertura activa conceptos asociados para que ejerzan influencia, al tiempo que inhibe a los que no lo son, es confirmada por diversas fuentes (Buanomano, 2011; Bridwell y Srinivasan, 2012; Gayer, Paffin y Van der Stigchel, 2013; Higgins, 1996; Kim y Blake, 2005; Klinger, Burton y Pitts, 2000; Loersch y Payne, 2011; Maio et al., 2008; Tulving y Pearlstone, 1966; Wentura, 1999 *)* .

Durante mucho tiempo se ha establecido que la accesibilidad de los conceptos (contacto cognitivo fácil) juega un papel clave en la obtención de atención y reacciones relevantes (por ejemplo, Blankenship, Wegener y Murray, 2012, 2015 Higgins y Bargh, 1987). Para investigaciones que muestran los efectos de los videojuegos violentos en el comportamiento antisocial y los pensamientos agresivos, consulte Anderson *et al*. (2004), Anderson y Dill (2000), Greitemeyer y Mügge (2014) y Hasan *et al*. (2013). Para conocer los hallazgos inversos que demuestran el efecto de los videojuegos prosociales sobre la ayuda y los pensamientos prosociales, consulte Gentile *et al*. (2009), Greitemeyer y Osswald (2010) y Greitemeyer y Mügge (2014); para obtener evidencia de que una mayor consideración ocurre entre jugadores de diversas culturas y puede durar años, consulte Pot *et al*. (2014). Para investigaciones que revelan que jugar videojuegos violentos disminuye el comportamiento agresivo siempre que los jugadores cooperen con el objetivo de destruir a un enemigo, consulte Jerabeck y Fergusson (2013). La explicación de este efecto por una disminución en la accesibilidad cognitiva a los pensamientos violentos se toma del trabajo de Granic, Lobel y Engels (2014) y Schmierbach (2010).

65. Los autores del estudio sobre el compañerismo en la infancia quedaron genuinamente sorprendidos por “la facilidad con la que se pueden multiplicar los comportamientos prosociales en los bebés” (Over & Carpenter, 2009, p. 1192). Entiendo su sorpresa: los seres que los niños veían juntos en las fotografías estaban al fondo, no en primer plano. No eran seres humanos, sino muñecos. El investigador al que ayudaron los niños era prácticamente un desconocido. No habían pasado tiempo con él justo antes de que se presentara la oportunidad de ayudarlo. Y, sin embargo, el efecto

que produjeron las imágenes fue espectacular, ya que el 60% de estos niños se ofreció a ayudar espontáneamente, frente al 20% del resto de sujetos del estudio. Car y Walton (2014) llevaron a cabo una investigación sobre el efecto de los signos de unidad en el desempeño de tareas en adultos.

La publicación de mi investigación sobre tirar basura fue coeditada con Raymond Reno y Carl Kallgren (1991) e incluía otro estudio que mostraba el poder de la desaprobación social dirigida con precisión en humanos. Las personas que tuvieron la oportunidad de tirar un folleto en el aparcamiento actuaron en el 33% de los casos. Pero si primero vieron a un hombre recogiendo el volante de otra persona con desaprobación, ninguno de ellos actuó en consecuencia, incluso después de que el hombre en cuestión había abandonado la escena. . Por lo tanto, al hacer cumplir la limpieza, el método de identificar y mostrar el concepto estrechamente relacionado de desaprobación social ha demostrado ser extremadamente efectivo.

66. Los resultados del estudio sobre la cerveza belga se los debemos a Sweldens, van Osselear y Janiszewski (2010) y los del enjuague bucal a Till y Priluck (2000), mientras que los del consumo y el valor de los refrescos son de Winkielman, Berridge y Willbarger (2005). La evidencia emergente de que estos cambios en el atractivo pueden ocurrir sin provocación o sin darse cuenta se puede encontrar en el trabajo de Gawronski, Balas y Creighton (2014), Hofmann et al . (2010), Hütter *et al.* (2012) y Hütter, Kutzner y Fiedler (2014). Una gran parodia del uso de estos mecanismos por parte de los anunciantes se puede encontrar en: www.fastcocreate.com/3028162/this-generic-brand-ad-is-the-greatest-thing-about-the-absolute-worst-in-advertising ?socio=boletín.

67. Hay resúmenes completos y muy interesantes de la literatura de investigación sobre los efectos de los planes si/cuando-entonces (Gollwitzer y Sheeran, 2006, 2009). Brandstätter, Lengfelder y Gollwitzer (2001), y Brown, Sheeran y Reuber (2009) han realizado, respectivamente, estudios sobre la adherencia al tratamiento de los epilépticos y sobre la redacción de los CV de los drogodependientes. La ventaja de un plan si/cuando-entonces sobre las declaraciones de intenciones ordinarias se demuestra en un estudio diseñado para animar a los estudiantes a perseverar en la resolución de problemas lógicos difíciles. Algunos estudiantes tenían que indicar su deseo de lograr esto indicando su intención: "¡Resolveré tantos problemas como sea posible!" Y me voy a decir a mí mismo que puedo hacerlo. Otros estudiantes tuvieron que comprometerse a hacer lo mismo, pero como parte de un plan si/cuándo-entonces: "¡Voy a resolver tantos problemas como sea posible!" Y *si/cuando* enfrento/enfrentaré un nuevo problema, *entonces* me digo/digo que soy capaz de hacerlo. A pesar de la aparente similitud de las dos afirmaciones, los estudiantes que implementaron el plan si/cuando-entonces resolvieron aproximadamente un 15% más de problemas (Bayer y

Gollwitzer, 2007, Estudio 2; para otros hallazgos comparables, ver Oettinger, Hönig y Gollwitzer, 2000; Gollwitzer y Sheeran, 2006; Hudson y Fraley, 2015). La operación automática de los planes si/cuando-entonces está respaldada por el trabajo de Bayer *et al.* (2009). Como muestran estas diversas referencias, el científico del comportamiento Peter Gollwitzer y sus colaboradores han realizado gran parte de la investigación importante sobre los planos si/cuándo-entonces.

68. Además de los objetivos importantes (Dijksterhuis, Chartrand and Arts, 2007; Klinger, 2013), los ejemplos de fuentes de información que se leen previamente regularmente incluyen los roles sociales, los marcos culturales, la identidad y la personalidad. En cada caso, la investigación confirma que, a pesar de su ubicuidad dentro de la persona, estas fuentes de información no siempre son omnipotentes. Un recordatorio del concepto, a veces en forma de comunicación persuasiva, generalmente es necesario para pasar del modo de espera al modo de acción. Una de las primeras descripciones de este pasaje apareció en el campo del género. Un análisis exhaustivo reveló que los hombres y las mujeres a menudo se comportan de la misma manera excepto en presencia de una señal reveladora de género (en una situación, un programa de televisión o un anuncio) que los hace inclinarse hacia roles típicamente masculinos o femeninos (Deaux y Mayor, 1987). Cubrimos un ejemplo de este tipo en el capítulo anterior: hombres y mujeres obtuvieron resultados similares en las pruebas de matemáticas, excepto cuando se les recordó su género. En este caso, hubo diferencias considerables (Lindberg *et al.* 2010). Existen datos similares con respecto al impacto conductual de la cultura (Oyserman y Lee, 2008; Weber y Morris, 2010), la identidad (Brown y McConnell, 2009; Oyserman, 2009), las metas (Van Yperen y Leander, 2014) y los rasgos de personalidad (Halvorson y Higgins, 2013); cada uno guía el comportamiento especialmente después de ser puesto en el centro de atención. La investigación sobre la aplicación de planes si/cuando-entonces a las dietas es parte del trabajo de Stroebe *y paraca.* (2013).

69. Por supuesto, la idea de que una pregunta hábilmente formulada puede ser muy persuasiva no es nueva. Sócrates fue apodado “el gran maestro de las preguntas” por su manera muy personal de hacer cambiar de opinión a sus interlocutores (Johnson, 2011). Pero no es porque esta noción tenga orígenes muy antiguos que esto deba disuadirnos de aplicarla hoy. Por ejemplo, en el caso de los efectos del buen humor, ¿deberíamos resolver nunca hacer grandes compras cuando estamos contentos, del mismo modo que se nos insta a no comprar nunca cuando tenemos hambre? Esto no es lo que indican los resultados de la investigación. Más bien, debemos preguntarnos por qué estamos alegres. Si el motivo de esta alegría no tiene que ver con la compra en cuestión, sino con el tiempo sublime, una broma muy graciosa o un cumplido del vendedor, probablemente la respuesta nos sea suficiente para corregir este sesgo (

DeSteno *y paraca.* , 2000). Lo mismo se aplica si el equipo que estamos apoyando acaba de ganar un partido en la parte superior. Tales victorias hacen que los votantes sean más favorables al gobierno en funciones. Pero si primero se pregunta a los simpatizantes por el resultado del partido, recordándoles que su buen humor no se debe a la actuación de los políticos, las opiniones favorables al gobierno caen a cero (Healy, Malhotra y Mo, 2010). Quizás la conceptualización más completa y respaldada de cómo y cuándo corregimos nuestros juicios proviene del Modelo de Corrección Flexible, creado por los psicólogos de la Universidad Estatal de Ohio Duane Wegener y Richard Petty (Dog *and paraca.* , 2014 ; Wegener y Petty, 1997). Afirman que es más probable que se produzca la corrección cuando las personas se dan cuenta de su vulnerabilidad a una influencia indeseable, así como de su motivación y capacidad para luchar contra esta influencia. La lección aquí es que los procesos de asociación primitivos nos predisponen a una determinada conducta. Pero, siempre que percibamos estos procesos y estemos dispuestos y podamos corregirlos, no predeterminan nuestro comportamiento (Baumeister, Masicampo y Vohs, 2011; Cameron, Brown-Iannuzzi y Payne, 2012; Dasgupta, 2004; Davis y Herr, 2014). ; Fiske, 2004; Pochepstova y Novemsky, 2009; Strack, Werth y Deutsch, 2006; Thompson *et al.* , 1994; Trampe *et al.* , 2010).

La investigación que describe el efecto del estado de ánimo en la evaluación de las posesiones de uno fue reportada por Isen *et al.* (1978): el que describe el efecto del clima en la disposición de las mujeres a dar su número de teléfono, de Guéguen (2013); y el que describe el efecto del sol sobre la felicidad, de Schwarz y Strack (1991). Este impacto del buen humor en las reacciones positivas a veces excesivas se ilustra con una historia del comediante Calvin Trillin sobre un amigo. Al salir muy contento de una cafetería, se encontró con una anciana que, frente a la puerta, sostenía un vaso de papel en la mano. Luego puso algunas monedas en la taza. ¿Qué dijo la anciana? "¿Pero qué diablos pusiste en mi té?" »

70. La investigación sobre la colocación de productos es de Law y Braun (2000). Patricia Homer (2009) proporciona evidencia del rápido crecimiento en la colocación de productos en los últimos años, y encontró resultados con anunciantes acusados de ir demasiado lejos en esta área. El interés de la audiencia por marcas muy visibles en películas y clips de televisión se redujo drásticamente cuando surgió otra forma de mejora: las ubicaciones más visibles se repetían (tres veces) en medio de un clip. Esta disminución no concierne a las marcas que habían elegido una ubicación discreta. No se notó su influencia potencial, incluso cuando aparecieron repetidamente. De hecho, los espectadores que miraban los clips se volvieron más partidarios de una marca cuando la vieron varias veces, siempre que la exposición fuera leve. Este hallazgo recuerda los hallazgos de la investigación (consulte el Capítulo 3) con respecto a la

efectividad de los anuncios publicitarios en los sitios web, que pasan desapercibidos porque aparecen brevemente en la periferia del contenido que leemos. En esta configuración, cuantos más usuarios de Internet encontraban un anuncio, más les gustaba después, incluso si no recordaban haberlo visto (Fang, Singh y Ahluwalia, 2007). Aquí hay enlaces con ejemplos y una breve historia de las ubicaciones de productos en cine: (www.youtube.com/watch?v=wACBAu9coUU) y televisión (www.ebaumsworld.com/video/watch/83572701/). Por supuesto, incluso las ubicaciones discretas de productos pueden dar sus frutos, siempre que estén sutilmente integradas en la trama; Estas son algunas historias de éxito: http://mentalfloss.com/article/18383/stories-behind-10-famous-product-placements.

71. Además de simples recordatorios y señales de persuasión sigilosa, otros dos tipos de señales pueden ayudarnos a identificar nuestra vulnerabilidad a factores que pueden distraer nuestro pensamiento y, por lo tanto, ayudarnos a neutralizar estas influencias. El primero se refiere a la naturaleza extrema de una contribución (Glazer y Banaji, 1999; Herr, Sherman y Fazio, 1983; Nelson y Norton, 2005; Shu y Carlson, 2014). Por ejemplo, en los Estados Unidos, un abogado puede dirigir a los jurados hacia una transacción financiera muy grande mencionando sumas cada vez mayores, hasta que los miembros del jurado consideren que la cantidad es extrema, y luego ajusten su juicio para contrarrestar la influencia de estas sumas milagrosas (Marti y Wissler, 2000). Nuestras correcciones también pueden intervenir cuando la aparición de señales dadas por un objetivo opuesto a la dirección en la que nos lleva el factor de influencia (Macrae y Johnston, 1998; McCaslin, Petty y Wegener, 2010; Monteith et al., 2002; Thompson et al . . , 1994). En un estudio, a los sujetos blancos se les mostraron imágenes de personas negras que ayudaron a desencadenar reacciones estereotipadas hacia las personas negras. Estos sujetos, con el marcado objetivo de controlar sus prejuicios hacia las etnias, reaccionaron frente a estos estereotipos modificando su actitud en consecuencia (Olsen y Fazio, 2004).

72. Los argumentos sobre la existencia de mecanismos correctivos en el procesamiento de la información humana (por ejemplo, Hayes, 2011; Klein *et al.* , 2002) han sido respaldados por estudios de imágenes cerebrales que parecen haber localizado partes del cerebro que juegan un papel en el reconocimiento de información engañosa (Asp *et al.* , 2012) y ajuste posterior (Cunningham *et al.* , 2004; Klucharev *et al.* , 2011). Muchos académicos han llegado a la conclusión de que uno de estos mecanismos correctivos es un sistema de razonamiento que funciona de manera diferente a los sistemas más primarios (racional/emocional, analítico/experiencial, reflexivo/espontáneo, pensamiento/impulsivo y controlado/automático). No es necesario que siga discutiendo el tema, ya que hay excelentes estudios, especialmente

en la obra magistral de Daniel Kahneman *System 1, System 2: The Two Speeds of Thought* y en un volumen editado por Sherman, Gawronski y Trope (2014) .
La importancia de la fatiga nocturna para los productores de infomerciales se analiza en un libro que invita a la reflexión de Remy Stern (2009), quien cita a Al Eicoff, uno de los pioneros de la industria: "La gente es menos resistente en ese momento. Si están cansados, su subconsciente lo aceptará sin que intervenga su conciencia. Hay dos fuentes de evidencia de los efectos de la vigilia sobre la incapacidad de los tiradores para cuestionar órdenes obviamente cuestionables: trabajos populares (Schulte, 1998) y trabajos académicos (Banderet et al., 1981 *)* . Drizin y Leo (2004) proporcionaron datos sobre la duración promedio de los interrogatorios que conducen a confesiones falsas. El estudio sobre los efectos de limitar el tiempo para evaluar cámaras es de Alba y Marmorstein (1987, experimento 2). Resultados conceptualmente comparables se encuentran en un estudio más reciente de Parker y Lehman (2015, Experimento 3). Sabemos desde hace mucho tiempo que, en comparación con los textos escritos, los contenidos de la radio y la televisión incitan a los oyentes y televidentes a prestar más atención a las cualidades del comunicador (por ejemplo, simpatía y simpatía) que a las cualidades de la comunicación en sí. (Chaiken y Eagly, 1983).
Capítulo 10
73. Por supuesto, un comunicador que utilice un elemento de apertura presuasivo para dirigir la atención al concepto de autoridad antes de entregar un mensaje debe integrar este último con datos sólidos. Como ha demostrado gran parte de la investigación, llamar la atención sobre cualquier forma de datos, incluidos los expertos, es una buena práctica solo cuando los datos son convincentes. Una táctica destinada a llamar la atención sobre datos irrelevantes no dará frutos y muy bien puede tener el efecto contrario (Armstrong, 2010, p. 193-194; Burnkant y Unnava, 1989; Houghton y Kardes, 1998; Hsee y LeClerc, 1998; Laran y Wilcox, 2011; Petty y Cacioppo, 1984; Petty y Brinol, 2012; Posavac *y paraca.* , 2002). Este patrón se refleja en un estudio que evalúa la tendencia a responder a un principio de influencia particular, la consistencia, que establece que, por regla general, las personas son voluntariamente consecuentes con lo que han dicho o hecho. El estudio primero mostró, como era de esperar, que las personas que sentían que tenían buenas razones personales para pensar que la consistencia era una tendencia relevante eran generalmente más consistentes que aquellas que sentían que tenían muy pocas. La segunda y más interesante lección de este estudio es que si se utilizaba un elemento de apertura pre-suasiva para recordarles la noción de coherencia, aquellas personas que favorecían la coherencia mostraban reacciones aún más coherentes, mientras que aquellas que no preferían la coherencia se volvían aún menos coherentes. consistente (Bator y Cialdini, 2006).

74. La investigación sobre el comportamiento infantil relacionado con la noción de reciprocidad fue realizada por Dunfield y Kuhlmeier (2010), mientras que el estudio en la tienda de golosinas es de Lammers (1991). Los datos sobre las muestras gratuitas de Costco se pueden encontrar en un artículo de Atlantic , disponible en: www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behind-costcos-free-samples/380969. Sin duda, el enorme impacto de las muestras gratuitas se puede atribuir en parte a la oportunidad que se brinda a los consumidores de probar algo que luego deciden que les gusta. Pero un estudio destaca el importante papel de los factores interpersonales, mostrando que los clientes con mayor probabilidad de comprar una muestra eran los más sensibles a los aspectos sociales de la situación y no a la información relacionada o al placer (Heilman, Lakishyk y Radas, 2011); además, el gasto general de los clientes en los supermercados aumenta significativamente incluso cuando no tienen la oportunidad de probar un nuevo producto en la tienda, sino que reciben un cupón sorpresa para adquirirlo (Heilman, Nakamoto y Rao, 2002). Para una ilustración humorística de las obligaciones de recibir algo, vaya a: www.youtube.com/watch?v=H7xw-oDjwXQ. Para ver ejemplos del uso de estas obligaciones en marketing, consulte www.referralcandy.com/blog/10-examples-reciprocity-marketing.

El trabajo sobre contribuciones de campaña y tasas impositivas es de Brown, Drake y Wellman (2015). Tales hallazgos han llevado a los académicos del derecho a expresar escepticismo sobre la capacidad de los jueces electos para ser imparciales en los casos que involucran a sus partidarios, a pesar de lo que piensen los jueces (Susman, 2011) y la American Constitution Society. Aunque los que toman las decisiones, como los legisladores y los jueces, a menudo afirman ser demasiado lúcidos u honestos para dejarse influir por un regalo, harían bien en prestar atención a un mandato bíblico que socava la base de su afirmación: "No recibirás regalos, porque los regalos ciegan". los que tienen los ojos abiertos y corrompen las palabras de los justos" (Éxodo 23:8).

75. El estudio de aceptación de la encuesta, que coincide con los resultados de muchas otras encuestas (ver Mercer *et al.* , 2015), fue publicado por Scherenzeel y Toepoel (2012). La experiencia hotelera estadounidense se informa en un artículo de Goldstein, Griskevicius y Cialdini (2011), quienes, entre otros trabajos (p. ej., Belmi y Pfeffer, 2015; Pillutia, Malhotra y Murnighan, 2003), describen por qué dar en primer lugar puede ser tan eficaz: hace que el destinatario se sienta obligado a devolver. Cabe señalar, sin embargo, que en la familia de factores relacionados con la reciprocidad, la obligación tiene una hermana igualmente activa, pero más amable, a saber, la gratitud. Esto fomenta la reciprocidad, no porque los destinatarios se sientan en deuda, sino porque apreciaron el gesto. Aunque los dos sentimientos generan muy a menudo una

reciprocidad positiva, la gratitud parece estar ligada a la intensificación de las relaciones y no simplemente a su creación o mantenimiento.

La investigación realizada por Sara Algoe y sus colaboradores (Algoe, 2012; Algoe, Gable y Maisel, 2010) aporta información interesante sobre este tema. Pero es el libro de Adam Grant, *Giving, Giving: When Generosity and Business Go Together* , el que expone de manera más convincente la ventaja de dar primero, en los negocios (y en la vida en general). Le recomiendo encarecidamente que lo lea.

76. El estudio de propinas en restaurantes de Nueva Jersey fue realizado por Strohmetz *et al.* (2002), mientras que la investigación sobre el monto del gasto en establecimientos de comida rápida es de Friedman y Rahman (2011). Uno de los primeros episodios de la serie de comedia *Seinfeld* describe la gratitud que se obtiene al dar (o no) un regalo grande, inesperado y personalizado: www.youtube.com/watch?v=aQlhrrqTQmU. La historia del agradecido líder tribal afgano fue reportada por el periodista ganador del Premio Pulitzer Joby Warrick (Warrick, 2008). La historia de cómo Abu Jandal fue 'convertido' usando galletas dietéticas aparece en un artículo que explica por qué, durante los interrogatorios, los métodos psicológicos 'suaves', como los favores que invitan a la reciprocidad, funcionan mejor que los métodos coercitivos. La investigación (Goodman-Delahunty, Martschuk y Dhami, 2014) proporciona evidencia científica de esto: para enlaces a otros datos similares, vaya a www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogatorio-informe-no-tortura.html.

La fuerza atractiva de la reciprocidad puede ser tanto para toda la vida como para salvar vidas. Cuando era niño, en 1938, Arthur George Weidenfeld llegó a Inglaterra en un tren de la Operación Kindertransport para rescatar a niños judíos de la persecución nazi en Europa. Esta expedición y el cuidado de Arthur después de su llegada fueron organizados por una coalición de organizaciones humanitarias cristianas que salvaron a miles de niños judíos de esta manera. Arthur luego se convirtió en director de una importante editorial del Reino Unido y en un señor inglés. En 2015, a la edad de 94 años, Lord Arthur Weidenfeld encontró una manera de recuperar eso. Organizó y financió la Operación Safe Havens, que expulsa a las familias *cristianas sirias e iraquíes* de los territorios donde sus vidas están amenazadas por los militantes del Estado Islámico en Irak y el Levante. Criticado por no incluir a otros grupos religiosos (drusos, alauitas, yazidíes y musulmanes chiítas) que también están amenazados, ofreció una explicación que revela todo el poder de la regla de reciprocidad: “No puedo salvar al mundo… y estoy en deuda con judíos y cristianos. La historia de Lord Weidenfeld y Operation Safe Havens se detalla en Coghland (2015).

77. Andrew Meltzoff (2007) recopiló datos sobre bebés sonrientes. Los hallazgos sobre los efectos de un estilo de lenguaje similar provienen de varias fuentes: los datos sobre la atracción romántica y la estabilidad de la relación provienen de Ireland *et al.* (2011); los de negociaciones de toma de rehenes, propinas de camareras, resultados de negociaciones y ventas de dispositivos electrónicos se extraen, respectivamente, de Taylor y Thomas (2008), Van Baaren et al . (2003), Maddux, Mullen y Galinsky (2008), y Jacob *et al.* (2011). El efecto de la similitud en el altruismo de emergencia ha sido explicado por Kogut y Ritov (2007), y Levine *et al.* (2005), mientras que sobre la efectividad de los programas de tutoría aparece en el trabajo de DuBois *et al.* (2011).
78. Si Twain identificó el carácter "nutritivo" de los cumplidos, Jonathan Swift señaló 150 años antes que las calorías podrían estar vacías: "Es una vieja máxima que escuchas en la escuela. Que todos los halagos son manjares para los necios. Sin embargo, cuando se trata del impacto de la persuasión, es la sexy actriz Mae West quien parece haber tenido la observación más aguda. "La adulación te lleva a todas partes", aseguró a sus pretendientes. John Seiter fue el investigador que lideró el estudio de peluquería (Seiter y Dutson, 2007), que replicó en un restaurante y mostró que las camareras que elogian las elecciones de los clientes obtienen mejores propinas (Seiter, 2007). La evidencia de que los cumplidos pueden influir significativamente en la simpatía y tener otro efecto importante en la propensión a ayudar a los demás se encuentra en el trabajo de Gordon (1996) y Grant, Fabrigar y Lim (2010). La información sobre los efectos de la adulación falsa proviene de estudios de Chan y Sengupta (2010) y Fogg y Nass (1997).
79. Es fácil comprender por qué nos sentimos amados por una persona que nos canta alabanzas. Pero por qué deberíamos pensar que le gustamos a alguien con similitudes con nosotros es menos obvio. Y sin embargo, eso es lo que está sucediendo. La creencia de que las personas como nosotros nos aman explica por qué los amamos tanto (Condon y Crano, 1988; Singh *et al.* , 2007). El principio de que esperamos que aquellos que nos aman nos den buenos consejos es confirmado por Bukowski, Hoza y Bolvin (1994) y Davis y Todd (1985).
80. Aramovich, Lytle y Skitka (2012), Duguid y Thomas-Hunt (2015) y Eriksson, Strimling y Coultas (2015) realizaron experimentos que mostraban el efecto de la prueba social en las estimaciones de moralidad. La dimensión internacional de la prueba social es alentadora: China, por la experiencia en los menús de los restaurantes (Cai, Chen y Fang, 2009); Holanda, para el estudio de consumo de frutas (*Stok et al.* , 2014); Indonesia (García, Sterner y Afsah, 2007) e India (Powers *et al.* , 2011), para la investigación sobre la reducción de la contaminación. Por cierto, el impacto de la prueba social en la validez percibida brinda a los vendedores que participan en subastas en línea (por ejemplo, en eBay) una respuesta clara a sus preguntas sobre qué

estrategia adoptar, es decir, establecer un precio inicial alto o bajo. El análisis indica que los precios iniciales bajos generan precios de venta altos. Una razón para esto: los precios iniciales bajos atraen a más postores que ven el valor de participar pero deducen erróneamente que la principal razón para participar es el valor intrínseco del artículo y no el precio inicial atractivo (Ku, Galinsky y Murningham, 2006). Básicamente aplican la lógica de la prueba social y piensan: "¡Guau, si hay tantos postores para este artículo, debe ser bueno! »

81. La investigación de ahorro de energía (Nolan *et al.* , 2008) se llevó a cabo en vecindarios de clase media de San Marcos, California, donde nuestros asistentes de investigación desafiaron los peligros que representan los perros y los sistemas de rociadores para leer los medidores eléctricos al aire libre. Aunque este estudio se centra en el funcionamiento de la prueba social en el comportamiento ecológico, los mismos procesos están en funcionamiento en otras áreas donde la viabilidad es un factor importante (p. ej., Lockwood y Kunda, 1997; Mandel, Petrova y Cialdini, 2006; Schmiege, Klein y Bryan, 2010). Por ejemplo, una de las motivaciones más fuertes para decidir realizar una acción saludable es su factibilidad (Armitage y Connor, 2001). Las comparaciones sociales ayudan a determinar la viabilidad de la acción percibida por cada persona (para una revisión de la evidencia, véase Martin, Haskard-Zolnierek y DiMatteo, 2010).

82. La declaración de Marshall McLuhan (el mensaje es el medio) está tomada de su obra de 1968, *Mensaje y masaje* . Según su hijo, el Dr. Eric McLuhan, el término *masaje* es un error de imprenta. Pero cuando el autor se dio cuenta de este error y vio que correspondía a su argumento, según el cual el medio influye en lo que siente el receptor, dijo: "¡Déjalo! ¡Es increíble y justo en el blanco! »

El estudio en el que se examinó la actividad cerebral después del asesoramiento financiero de expertos fue realizado por Engelman *et al.* (2009). Tal vez no sea sorprendente que personificar la autoridad sea una herramienta de influencia particularmente efectiva. Pero, por otro lado, es extraño que se pierdan tantas oportunidades de usarlo. Por ejemplo, los programas destinados a evitar que los niños empiecen a fumar son mucho más efectivos si un médico se los recomienda a los niños, algo que los médicos no suelen hacer (Moyer, 2013). Como otro ejemplo, como parte de un proyecto de consultoría con una empresa de bienes raíces, mi colega Steve J. Martin aconsejó al operador de la centralita que recibe una llamada de un cliente potencial que diga: "Te pondré en contacto con nuestro experto en la materia ″ . eso te interesa » El número de llamantes que se convirtieron en clientes aumentó en un 16%. Es muy instructivo que el operador de la centralita, en el pasado, haya pasado regularmente a los llamadores a los expertos, sin presentarlos nunca como tales.

83. Para confirmar que la experiencia y la seriedad conducen a una credibilidad e influencia percibidas mucho mayores, véase Smith, De Houwer y Nosek (2013). Los datos sobre la preferencia general por la seriedad en muchos tipos de relaciones provienen del trabajo de Cottrell, Neuberg y Li (2007), Goodwin (2015) y Wood (2015). La efectividad de la táctica de admitir la debilidad en el contexto legal ha sido repetidamente demostrada (eg Dolnik, Case and Williams, 2003; Stanchi, 2008; Williams, Bourgeois and Croyle, 1993). Esta táctica ha demostrado su eficacia en empresas que revelan información negativa sobre sí mismas (Fennis y Stroebe, 2014). Combs y Keller (2010) han proporcionado pruebas de que los políticos pueden hacerse más dignos de confianza y votar como preferidos si se niegan a priorizar su propio interés. La agencia de publicidad Doyle Dane Bernbach (ahora DDB) fue la primera en producir anuncios altamente efectivos que mostraban una debilidad que luego se compensaba con una fortaleza, como los *puntos* "Lo feo es solo superficial" y "Es feo pero te atrapa " . *allí* " para el primer Escarabajo. Considere también la revolucionaria campaña de Avis Rent a Car, denominada *“ We're #2. Nos esforzamos más ”*. Desde entonces, las promociones redactadas de manera similar para productos como el jarabe para la tos de Buckley's en Canadá ("Sabe mal, pero funciona") y Domino's Pizza en los Estados Unidos han sido tremendamente efectivas. De hecho, Domino's, después de su campaña de 2009 de "franqueza brutal" al admitir la mala calidad de sus productos en el pasado, vio cómo sus ventas se disparaban, al igual que el precio de sus acciones. Hay elementos en los trabajos de Mann y Ferguson (2015) y en los de Petrova y Cialdini (2011) para sustentar la gran efectividad del principio de seguir la información negativa con un elemento positivo, desde el momento en que se atenúa la dimensión negativa (y no simplemente compensado por un aspecto positivo no relacionado).

84. La intención de una persona de aprovechar el deseo de la otra para evitar pérdidas, en este caso pérdidas futuras, se ilustra en este clip: www.usatoday.com/story/tech/gaming/2014/02/10/flappy-bird- subasta/5358289. Además de la aversión a la pérdida (Boyce *et al.* , 2013; Kahneman y Tversky, 1979), existen otras razones por las que la escasez de un producto hace que lo deseemos más. Por ejemplo, las personas automáticamente piensan que los objetos raros tienen un valor monetario más alto (Dai, Wertenbroch y Brendel, 2008); además, odian ver su libertad de poseer un objeto restringida por su rareza. Por lo tanto, eligen restaurar esta libertad (Burgoon *et al.* , 2002). La práctica de la industria automotriz de limitar la producción de ciertos modelos ha sido analizada por Balachander, Liu y Stock (2009), mientras que las promociones en las tiendas de comestibles han sido estudiadas por Inman, Peter y Raghubir (1997). Para obtener un informe sobre un evento de

lanzamiento de iPhone algo similar al que asistí, consulte www.live5news.com/story/23483193/iphone-5-release-draws-crowd-on-king -street.

85. La investigación que muestra que la oración disminuye el número de infidelidades sexuales es de Fincham, Lambert y Beach (2010). También mostró que la forma más efectiva de oración era implorar el bienestar de la pareja. Rezar todos los días sin un objeto específico no tuvo el mismo efecto, ni tener pensamientos positivos para la pareja todos los días. No se trataba, pues, de realizar un acto espiritual en el sentido amplio del término, ni de pensar simplemente en el bien del compañero, sino de un compromiso activo y preciso por el otro, haciendo difícil entonces dañar su felicidad. . Los efectos de consistencia de las promesas de informes honestos, acciones previas a la votación, recomendaciones de productos y confirmaciones de intenciones fueron investigados por Shu et al . (2012), Gerber, Green y Shachar (2003), Kuester y Benkenstein (2014) y Lipsitz *et al.* (1989).

86. En su libro *Forcing the Spring: Inside the Fight for Marriage Equality* (2014), la periodista ganadora del Premio Pullitzer Jo Becker describe cuidadosamente las personalidades, los hechos y los eventos asociados con las dos decisiones de la Corte Suprema de los Estados Unidos en 2013. Unidos por la igualdad en matrimonio. Gran parte de los detalles que proporciono están tomados de su relato, que recomiendo encarecidamente a cualquier persona interesada en la fascinante historia detrás de escena de este caso. El desenlace de esta historia sobre el origen de las decisiones del Juez Asociado Kennedy, por muy buenas que sean las cuentas periodísticas, no tiene validez científica. Las pruebas científicas han confirmado afortunadamente que el simple recuerdo de compromisos anteriores es suficiente para obtener una cierta consistencia en las reacciones posteriores. Por ejemplo, pedirles a los encuestados que piensen en actos altruistas pasados los hizo 3,5 veces más propensos a donar a nuevas víctimas *del terremoto* (Grant y Dutton, 2012).

Nótese que a veces, después de pensar en una acción moral (como ayudar a otros) o de haberla llevado a cabo, las personas sienten que tienen derecho a ser egoístas la próxima vez que tengan la oportunidad. Es como si, después de haber servido al interés general, se sintieran con derecho a “pensar en sí mismos”. Este fenómeno, denominado *autorización moral* (Monin y Miller, 2001), va en contra del habitual efecto compromiso/coherencia. Hasta la fecha, existe excelente evidencia de que la moralidad escriturada da como resultado una adherencia continua a los principios morales cuando está incrustada en la identidad de una persona, es decir, cuando hay un historial de conducta ética (Conway y Peetz, 2012), cuando los comportamientos ilustran una autodefinición moral (Miller y Effron, 2010) o cuando requiere un esfuerzo significativo (Gneezy *et al.* , 2012). Por el contrario, es más probable que ocurra el fenómeno de la autorización moral cuando el "buen" comportamiento de una sola vez no implica un

compromiso moral continuo, no es fundamental para la identidad moral o no requiere un gran esfuerzo.

Capítulo 11

87. La evidencia sobre los múltiples efectos positivos del favoritismo dentro del grupo se extrae de las siguientes fuentes: para aprobación, Guadagno y Cialdini (2007), y Stallen, Smidts y Sanfey (2013); para la confianza, Foddy, Platow y Yamagishi (2009), y Yuki *et al*. (2005); por ayuda y simpatía, Cialdini *et al*. (1997), De Dreu, Dussel y Ten Velden (2015) y Greenwald y Pettigrew (2014); para la cooperación, Balliet, Wu y De Dreu (2014), y Buchan *et al*. (2011); para apoyo emocional, Westmaas y Silver (2006); para el perdón, Karremans y Aarts (2007), y Noor *et al*. (2008); para el juicio de la creatividad, Adarves-Yorno, Haslam y Postmes (2008); para moralidad percibida, Gino y Galinsky (2012), y Leach, Ellemers y Barreto (2007); para la humanidad percibida, Brant y Reyna (2011), y Haslam (2006). Este favoritismo parece no solo tener un impacto considerable en la acción humana, sino que también es primordial, ya que se encuentra en otros primates y de manera espontánea en niños, incluso bebés (Buttleman y Bohm, 2014; Mahajan et al., 2011 *)* . Las demostraciones relativas al ejercicio de la regla de reciprocidad durante el intercambio de votos aparecen en los trabajos de Kunz (2000) y Kunz y Wolcott (1976).

88. La confusión de identidad cognitiva que ocurre entre los miembros de un grupo se ve en sus tendencias a 1. proyectar sus propias características en los miembros del grupo (Cadinu & Rothbart, 1996; DiDonato, Ulrich & Krueger, 2011), 2. tener dificultad para recordar si han valorado previamente sus características o las de los miembros de su grupo (Mashek, Aron, & Boncimino, 2003), y 3. tardan más en identificar rasgos distintivos entre ellos y otros miembros de su grupo (Aron et al., 1991; *Otten* y Epstude, 2006; Smith, Coats and Walling, 1999). La evidencia neurocientífica con respecto a las representaciones borrosas de uno mismo y de los seres queridos ubica regiones y circuitos cerebrales comunes en la corteza prefrontal (Ames *et al.* , 2008; Kang, Hirsh y Chasteen, 2010; Mitchell, Banaji y Macrae, 2005; Pfaff, 2007). 2015; Volz, Kessler y von Cramon, 2009). Otras formas de confusión cognitiva parecen deberse a que el cerebro usa las mismas estructuras y mecanismos para diferentes tareas (Anderson, 2014). Por ejemplo, la tendencia de algunas personas a imaginarse a sí mismas haciendo algo una y otra vez, hasta el punto de creer más tarde que lo han hecho, puede explicarse en parte por investigaciones que muestran que realizar una tarea e imaginarse haciéndola moviliza los mismos componentes de el cerebro (Jabbi, Bastiaansen y Keysers, 2008; Oosterhof, Tipper y Downing, 2012). Otro ejemplo, el dolor que se siente ante el rechazo social solicita las mismas partes del cerebro que el dolor físico, lo que permite que Tylenol reduzca el malestar experimentado en ambos casos (DeWall et al., 2010 *)* .

89. El concepto de aptitud inclusiva, articulado por primera vez por WD Hamilton en 1964, se ha mantenido como un pilar del pensamiento evolutivo desde entonces. Los datos sobre la fuerza de atracción del parentesco en situaciones de vida o muerte pueden encontrarse en los trabajos de Borgida, Conneer y Mamteufal (1992), Burnstein, Crandall y Kitayama (1994) y Chagnon y Bugos (1979). Otro trabajo ha demostrado que es posible incitar la animosidad entre árabes e israelíes informándoles de las similitudes genéticas entre los dos grupos (Kimel *et al.* , 2016). El hallazgo de que los adolescentes activan los centros de recompensa de su cerebro cuando ayudan a sus seres queridos se debe a Telzer *et al.* (2010). Swann y Buhrmester (2015), así como Fredman *et al.* (2015) ; otra investigación ofrece una explicación para estos efectos pro-colectivos: al traer la identidad de un grupo al frente de la conciencia, los individuos en realidad se enfocan en información consistente con esa identidad (Coleman y Williams, 2015), lo que les hace ver esta información como más importante y causal (véanse los capítulos 3 y 4). Un estudio realizado por Elliot y Thrash (2004) mostró que el apoyo de mis alumnos por parte de casi todos los padres no fue un accidente. Estos investigadores ofrecieron un punto extra a los estudiantes de un curso de psicología cuyos padres habían respondido un cuestionario que contenía 47 preguntas; El 96% de los cuestionarios fueron completados. Preston (2013) proporciona un análisis detallado de la crianza de los hijos como base para formas más amplias de altruismo.

Aunque biólogos, economistas, antropólogos, sociólogos y psicólogos lo saben por sus estudios, no es necesario ser científico para ver el inmenso poder que tienen los niños sobre sus padres. Por ejemplo, los novelistas han descrito a menudo la considerable carga emocional que conlleva este poder. Tomemos la historia de la apuesta de uno de los más grandes novelistas de nuestro tiempo, Ernest Hemingway, conocido por el poder emocional de su escritura, no obstante contenida. Mientras tomaba una copa en un bar con uno de sus editores, Hemingway apostó a que podía escribir una historia dramática completa que todos pudieran entender y sentir en su totalidad. Si, después de leer la historia, el editor era de esta opinión, debía ofrecer un recorrido general. De lo contrario, Hemingway lo haría. Una vez establecidas las reglas, Hemingway escribió seis palabras en el reverso de una servilleta que luego mostró al editor. Este último se levantó sin decir nada y se dirigió al mostrador para ofrecer un recorrido general. Hemingway había escrito esto: “En venta. Zapatos de bebé. Nunca usado. »

90. La carta de Buffet por el 50 aniversario de Berkshire Hathaway está disponible en www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf, y forma parte del informe anual de la empresa de 2014, publicado en febrero de 2015. Tanto dentro como fuera del ámbito familiar, las personas utilizan las similitudes para juzgar la superposición genética y favorecer a los mejor situados desde este punto de vista (DeBruine, 2002, 2004; Heijkoop, Dubas y vanAken, 2009; Kaminski et al., 2010; Leek y Smith, 1989, 1991 *)* . La

evidencia de que la explotación de similitudes afecta los votos fue recopilada por Bailenson *et al*. (2008). Además de las comparaciones físicas y de personalidad, las personas utilizan las similitudes de actitud para evaluar los lazos genéticos y, por lo tanto, formar grupos y decidir a quién ayudar (Gray et al. 2014; Park *y* Schaller, 2005). Pero no todas las actitudes son iguales en este campo: las principales actitudes religiosas y políticas, en torno a temas como la sexualidad y la ideología liberal/conservadora, parecen tener un papel más determinante a la hora de determinar la identidad dentro del grupo. Y esto, por una razón instructiva: son las actitudes más heredadas y, por tanto, las que con mayor probabilidad reflejan el "nosotros" genético (Bouchard *et al*. , 2003; Chambers, Schlenker y Collisson, 2014; Hatemi y McDermott, 2012; Kandler, Bleidorn y Riemann, 2012; Lewis y Bates, 2010). Estas actitudes hereditarias también son muy resistentes al cambio (Bourgeois, 2002; Tesser, 1993), quizás porque las personas son menos propensas a cambiar las posiciones que creen que las definen.

91. Park, Schaller y Van Vugt (2008) realizaron un excelente estudio de los signos utilizados por humanos (y no humanos) para identificar el parentesco. El trabajo de Lieberman, Tooby y Cosimides (2007) muestra muy bien la importancia de la presencia y atención de los padres para el futuro altruismo de los hijos. Con respecto a Chiune Sugihara (a quien a veces se le da el primer nombre de Sempo), por supuesto, siempre es arriesgado querer generalizar a partir de un solo caso. Pero, de él, sabemos que no fue el único buen samaritano de la época que se codeó con una gran diversidad de personas en su hogar. Oliner y Oliner (1988) encontraron este tipo de historia en un número considerable de gentiles en Europa que salvaron a los judíos de las cacerías nazis. Y, como era de esperar, mientras crecían, los rescatistas que Oliner y Oliner entrevistaron sintieron que tenían algo en común con un grupo más diverso de personas, en comparación con otra muestra de personas que en ese momento no habían desempeñado el papel de samaritanos. Este sentido de pertenencia no solo estaba relacionado con su elección posterior de ayudar a personas diferentes a ellos durante el Holocausto, sino que, cuando fueron entrevistados medio siglo después, estos salvadores aún actuaban a favor de personas y causas muy diversas (Midlarsky y Nemeroff, 1995; Oliner y Oliner, 1988).

Más recientemente, los investigadores han ideado una escala de personalidad que evalúa el grado de identificación espontánea de un individuo con toda la humanidad. Esta importante escala, que incluye medidas de la frecuencia de uso del pronombre *nosotros* , la percepción de los demás como parte de la *familia* y el grado de superposición de *uno mismo-otro* con las personas en general, predice la disposición a ayudar a las personas necesitadas en otros países. participando en operaciones humanitarias internacionales (McFarland, Webb y Brown, 2012; McFarland, en prensa).

Además, la compasión experimentada ante la difícil situación de los inmigrantes parece ser causada por la superposición percibida entre el yo y el otro (Sinclair *et al.* , 2016). La información sobre los motivos personales y las circunstancias que inspiraron el enfoque altruista de Sugihara antes de la Segunda Guerra Mundial se extrae de historias sobre Japón y Europa en ese momento (Kranzler, 1976; Levine, 1997; Tokayer y Swartz, 1979) y entrevistas con Sugihara (Craig, 1985). ; Watanabe, 1994).

La descripción de Cohen (1972) del episodio del campo de concentración proviene de una conversación con un ex guardia nazi que, curiosamente, era el compañero de cuarto de Cohen en el momento en que transmitió la información. Se estima que los habitantes de Chambon-sur-Lignon, encabezados por André Trocmé y su esposa, Magda, salvaron la vida de 3.500 personas. Es difícil responder con certeza a la siguiente pregunta: ¿por qué decidió ayudar a la primera de estas personas, una mujer judía a la que encontró congelada frente a su casa en diciembre de 1940? Cuando estuvo detenido hacia el final de la guerra y los funcionarios de Vichy le preguntaron los nombres de los judíos que él y los otros aldeanos habían ayudado, su respuesta bien podría haber salido de su boca, pero, más fundamentalmente, del corazón. de acuerdo con su visión del mundo – de Chiune Sugihara: “No sabemos lo que es un judío. Sólo conocemos a los hombres” (Trocmé, 1961). ¿Quién podía acceder mejor a las demandas de Trocmé? ¿Parientes o vecinos? Elementos de otras fuentes indican que se trataba más bien de sus parientes, es decir, de las personas con las que el vínculo familiar era más fuerte. Por ejemplo, cuando durante el genocidio de Ruanda a mediados de la década de 1990, los ataques de los hutus contra los tutsis involucraron a vecinos, los atacantes invocaron la afiliación tribal; El “poder hutu” fue tanto un grito de guerra como una justificación de la masacre.

92. La alta sensibilidad a las voces locales se ha denominado “efecto de dominio local” (Zell and Alike, 2010). Esto se puede aplicar a la política electoral: es más probable que los ciudadanos respondan favorablemente a las solicitudes para participar en una elección si provienen de miembros de su comunidad (Middleton y Green, 2008; Rogers, Fox y Gerber, 2012 Sinclair, McConnell y Michelson, 2013). El alcance de puerta en puerta por parte de los voluntarios de la sucursal local tiene un impacto significativo en el comportamiento de los votantes, mucho mayor que los esfuerzos de los medios (Enos y Fowler, en prensa). Como resultado, mientras hacían campaña para las elecciones presidenciales de EE. UU., los miembros del equipo de campaña de Obama escribieron guiones que enfatizaban que eran voluntarios locales (Enos y Hersh, 2015). Para obtener una descripción general de otros principios de la ciencia del comportamiento implementados por los estrategas del equipo de Obama, consulte el trabajo de Issenberg (2012).

93. Los datos sobre disposición a responder a una encuesta, oposición a la guerra de Afganistán y tendencia a desertar de una unidad militar se extraen respectivamente de los trabajos de Edwards, Dillman y Smyth (2014), Kriner y Shen (2012), y Costa y Kahn (2008). Según Levine (1997), las visas Sugihara salvaron la vida de 10.000 judíos, la mayoría de los cuales encontraron refugio en territorio japonés. Los hechos relacionados con la decisión japonesa de albergar a los judíos han sido descritos por varios historiadores (p. ej., Kranzler, 1976 y Ross, 1994). Pero el relato más detallado se lo debemos a Marvin Tokayer, ex rabino jefe de Tokio (Tokayer y Swarz, 1979). Mi historia es una versión modificada de la que, de carácter más académico, aparece en una obra colectiva (Kenrick, Neuberg y Cialdini, 2015).

Los lectores observadores habrán notado que cuando describí las políticas asesinas del Holocausto, me referí a ellas como nazis, no alemanas. Una de las razones de esto es que creo que no es exacto ni justo, como se hace a veces, equiparar el régimen nazi con la cultura o la gente de este país. Después de todo, no estamos equiparando Camboya y los Jemeres Rojos bajo Pol Pot, Rusia y Stalin después de la Segunda Guerra Mundial, China y la Banda de los Cuatro, Iberia y los conquistadores después de Cristóbal Colón, o Estados Unidos y el Destino Manifiesto de la América emergente. (La lista es muy larga). Los regímenes, a menudo resultantes de circunstancias sorprendentes y temporales, no caracterizan a un pueblo. Por lo tanto, no los confundo cuando hablo del ascenso de los nazis en Alemania.

Capítulo 12

94. Para una revisión de los diversos datos de la ciencia del comportamiento que respaldan el papel de la sincronía de respuestas en los sentimientos de unidad, consulte Wheatley *et al.* (2012). Otra confirmación proviene del principio de que las personas que observan el movimiento sincronizado en otros usan esta información para inferir el alcance de la unidad social existente (Lakens, 2010). Kesebir (2012) y Paez *et al.* presentan convincentemente argumentos a favor de mecanismos sociales capaces de fomentar una cierta solidaridad colectiva . (2015). Able y Stasser (2008) han investigado los efectos de la elección variada sobre la comparabilidad percibida, mientras que Paladino *et al.* (2010) evaluaron el impacto de las experiencias sensoriales sincronizadas en la similitud percibida y la confusión entre la identidad propia y la otra. De acuerdo con la idea de que los influenciadores potenciales podrían beneficiarse enormemente del efecto unitario de la sincronía, considere el breve resumen hecho por el historiador de renombre mundial William H. McNeill (2005, p. 174): “La euforia que surge de los movimientos sincronizados… sigue siendo el forma más poderosa que tenemos para crear y nutrir la comunidad. »

95. Sobre los efectos homogeneizadores producidos por la coordinación del rasgueo, la sonrisa y los movimientos corporales, los estudios fueron realizados respectivamente

por Howe y Risen (2009), Cappella (1997) y Bernieri (1988). El experimento del sorbo de agua, realizado por Inzlict, Gutsell y Legault (2012), también incluía un tercer procedimiento, en el que los sujetos debían imitar a actores del mismo grupo (blancos) que tomaban un sorbo de agua. Este procedimiento mostró la existencia de sesgos clásicos a favor de los blancos, en un grado algo exagerado.

Es interesante notar que una forma de actividad sincrónica tiene una ventaja adicional: al prestar atención a una determinada información, las personas lo hacen con más intensidad (movilizan más recursos cognitivos) si notan que alguien es otro hace lo mismo al mismo tiempo. Mismo tiempo. Pero esto sólo es así si existe un sentido común de pertenencia. Parece que estar interesado en algo al mismo tiempo que un ser querido es una señal de que esa cosa merece una atención especial (Shteynberg, 2015).

96. Al afirmar que el criterio principal de la influencia social es “ayudarse unos a otros”, no estoy negando la importancia de la modificación de los sentimientos (creencias, percepciones o actitudes) en el proceso de influencia. Al mismo tiempo, me parece que los esfuerzos para modificar estos factores no siempre están dirigidos a crear ayuda mutua. El estudio de rasgueo fue realizado por Valdesolo y DeSteno (2011), mientras que la investigación de la marcha es de Wiltermuth y Heath (2009). La costumbre de marchar juntos es interesante, ya que aún existe en las formaciones militares, aunque su utilidad en el campo de batalla ha desaparecido hace mucho tiempo. Dos experimentos realizados por Wiltermuth proporcionan una explicación indiscutible. Después de marchar juntos, era más probable que los participantes accedieran a la solicitud de un compañero de desfile de atacar a los miembros de un grupo externo. Y esto ya sea que el solicitante sea una figura de autoridad (Wiltermuth, 2012a) o un par (Wiltermuth, 2012b).

97. A medida que crece la evidencia sobre este tema, la música se ve cada vez más como un mecanismo unificador social que crea solidaridad colectiva y fusión entre uno mismo y el otro (Ball, 2010; Banan, 2012 Dunbar, 2012; Huron, 2001; Loerch y Arbuckle, 2013; Molnar-Szakacs y Overy, 2006; Tarr, Launay y Dunbar, 2014). Los especialistas no son los únicos en reconocer la función unificadora de la música, a veces de forma cómica: www.youtube.com/watch?v=etEQz7NYSLg. El estudio sobre el altruismo de niños de 4 años fue realizado por Kirshner y Tomasello (2010); Resultados conceptualmente similares se obtuvieron en niños mucho más pequeños, de 14 meses, por Cirelli *et al.* (2013).

98. El libro de Kahneman *System 1, System 2: The Two Speeds of Thought* (2016) ofrece la exposición más completa de estos dos sistemas de pensamiento. Allí encontrará pruebas de la validez de su distinción, que también aparece, aunque de forma menos detallada, en el trabajo de Epstein y sus coautores (1992, 1999). La relevancia de

ajustar adecuadamente un argumento a los resortes emocionales o racionales de una actitud es tratada en los trabajos de Clarkson, Tormala y Rucker (2011), Drolet y Aaker (2002), Mayer y Tormala (2010) y Sinaceur, Heath y Cole (2005).

99. Bonneville-Roussy *et al.* (2013) ont recensé et fourni des données montrant que les jeunes femmes considèrent la musique comme plus importante à leurs yeux que la mode, le cinéma, les livres, les magazines, les jeux vidéo, la télévision et le sport – mais pas l' amor. Existe fuerte evidencia científica de que la música y el ritmo operan independientemente de los procesos racionales (p. ej., de la Rosa *et al.* , 2012; Gold *et al.* , 2013). Sin embargo, quizás sea más instructivo examinar lo que los propios músicos han dicho sobre el tema. Tomemos la cita de Elvis Costelo sobre la dificultad de escribir bien sobre música: "Escribir sobre música es como bailar sobre arquitectura. La canción de 1971 de Bill Withers "Ain't No Sunshine" trata sobre un hombre que sufre por una mujer joven que acaba de dejar su hogar una vez más. Ella ilustra la disonancia entre la cognición y la emoción en el amor: " *Y lo sé, lo sé,* lo sé [repetido 23 veces más] / *Oye, debería dejar en paz a la cosita joven* (Oye, debería dejar en paz a esa cosita pequeña / *Pero ain no hay sol* cuando ella se ha ido)» Withers se expresa en la forma poética más pura que he escuchado en la letra de una canción popular: En el corazón del amor, lo que identificas cognitivamente (¡26 veces!) no corrige lo que sientes emocionalmente. La cita de Costelo está tomada de un interesante artículo de Elizabeth Hellmuth Margulis (2010), que aportó sus propias evidencias demostrando que empezar dando a la audiencia información sobre la estructura de las obras musicales (fragmentos del cuarteto de cuerdas de Beethoven) disminuye el placer de escuchar.

Un estudio de los textos de las canciones durante los últimos cuarenta años encontró que el 80 % incluía temas románticos y/o sexuales (Madanika y Bartholomew, 2014). El experimento del estuche de guitarra liderado por franceses (Guéguen, Meineri y Fischer-Lokou, 2014) produjo los siguientes resultados (porcentaje de números de teléfono proporcionados): estuche de guitarra, 31 %; bolsa de deporte, 9%; nada, 14%. La descripción de Armstrong de los efectos de la música en el éxito de los comerciales se presenta en las páginas 271-272 de su libro de 2010.

100. La entrevista con Elaine Aron está disponible en: www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy_b_6472282.html.

El artículo científico detrás del ensayo de Catron es de Aron *et al.* (1997). La evidencia de la importancia del principio de reciprocidad o alternancia en el procedimiento de las 36 preguntas la aportan Sprecher *et al.* (2013). Este procedimiento se ha utilizado, de forma algo modificada, para reducir los prejuicios entre grupos étnicos, incluso entre personas con prejuicios muy fuertes al principio (Page-Gould, Mendoza-Denton y Tropp, 2008).

101. El manifiesto de Aldo Leopold, *Almanac of a Sand County* , se publicó por primera vez (en su versión original: *Sand County Almanac*) en 1949 y desde entonces se ha convertido en una lectura obligada para los grupos ambientalistas. Esta es la fuente de mi anécdota sobre su sueño de abedul/pino (ver páginas 97-98 de la edición francesa de 2000). Su creencia de que un enfoque ecológico, no centrado en el ser humano, es la mejor solución para el manejo de la vida silvestre se ejemplifica en sus argumentos en contra de las políticas públicas de control de depredadores en entornos naturales. A este respecto, datos asombrosos sobre los lobos respaldan su posición. Una presentación visual de estos datos está disponible en: www.distractify.com/wolves-change-rivers-1197626599.html. Te gustará.

102. Norton, Mochon y Ariely (2012) realizaron una investigación sobre el efecto Ikea. Realicé, con Jeffrey Pfeffer, el estudio de las valoraciones de colaboradores y productos liberados en co-creación (Pfeffer y Cialdini, 1998). Pfeffer es uno de los eruditos más brillantes que he conocido, especialmente en su capacidad para analizar un problema en varios niveles de análisis al mismo tiempo. Aunque esto es posible, estoy seguro de que mi opinión muy favorable del profesor Pfeffer no es la ilustración del descubrimiento realizado durante nuestro experimento (que las personas tienen, durante un proyecto, una mejor opinión de las personas que los acompañan en el proceso de co-creación), en la medida en que sus logros académicos antes y después de nuestra colaboración justifican, de forma totalmente independiente y objetiva, la idea que tengo de su talento.

Los efectos de la colaboración entre niños de 3 años han sido demostrados por Warneken *et al.* (2011). Los resultados positivos de las técnicas de aprendizaje cooperativo se resumen en el trabajo de Paluck y Green (2009), y el de Roseth, Johnson y Johnson (2008). Los educadores que buscan información sobre cómo implementar dicho método (el "aula de rompecabezas", desarrollado por Elliot Aronson y sus asociados) pueden encontrar esta información en el sitio web www.jigsaw.org. Liu y Gal (2011) publicaron la encuesta sobre los diferentes tipos de comentarios de los consumidores y el posterior compromiso. Descubrieron, de una manera particularmente instructiva, que dar a los consumidores una suma de dinero inesperadamente grande por sus consejos eliminaba cualquier favor renovado para la marca en cuestión. Aunque los investigadores no investigaron las razones de este fenómeno, supusieron que la suma inesperada hizo que los participantes ya no pensaran en el consejo en cuestión sino en su particularidad, en este caso, los grandes beneficios económicos que se derivan de él. Para ver ejemplos de cómo varias marcas utilizan la creación conjunta para aumentar la participación del consumidor, visite www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation, así como dos

enlaces: www.visioncritical .com/cocreation-101 y www.greenbookblog.org/2013/10/01/co-creation-3-0.

103. A pesar de la ironía de esta última línea, la importancia de evitar soluciones demasiado simplistas para resolver los problemas más espinosos no debe tomarse a la ligera. La idoneidad es algo que el galardonado biólogo Steve Jones ha observado en científicos de… digamos… vejez. Observó que a esta edad, a menudo comienzan a "soltar los grandes temas", actuando como si su conocimiento adquirido en un campo específico les permitiera expresarse con confianza sobre temas generales alejados de su campo de predilección. La advertencia de Jones me pareció corresponder a mi situación al final del capítulo. En primer lugar, había entrado en el rango de edad que estaba describiendo. Entonces, para desarrollar mi punto, tendría que sacar conclusiones relacionadas con la diplomacia internacional, los conflictos religiosos/étnicos y la hostilidad racial, sin tener experiencia en ninguno de estos campos. Obviamente, andaría a tientas en la oscuridad.

Capítulo 13

104. En el trabajo de Bomey (2015), Karpoff, Lee y Martin (2008), Karpoff, Lott y Wehrly (2005), Lewis (2003) y Trudel se pueden encontrar pruebas de que una reputación dañada puede conducir a pérdidas financieras significativas. y Cotte (2009). Estudios de Rothbart y Park (1986), Herbig *et al.* (1994) y Nguyen y Leblanc (2001) demostraron lo difícil que es restaurar la confianza una vez que se ha eliminado la deshonestidad. Este dato científico se resume en una advertencia de Edson Spencer, expresidente de Honeywell Inc.: "El hombre de negocios que navega por la delgada línea entre lo que es bueno y lo que es conveniente debe tardar años en construirse una buena reputación. Pero una simple desviación puede destruirlo de la noche a la mañana. La consultora Ernst & Young (2013, 2014) llevó a cabo extensas encuestas que muestran que muchos altos ejecutivos son muy conscientes del precio muy alto que pagan por su reputación por cualquier mala conducta descubierta, pero que aún quieren adoptar o permitir este tipo de comportamiento si es necesario. es beneficioso para la empresa desde un punto de vista financiero. Los datos sobre el número infamemente alto de infracciones se pueden encontrar en la Encuesta nacional de ética comercial (2012) de la Iniciativa de ética y cumplimiento (ECI), las Encuestas sobre fraude global de Ernst & Young (2013, 2014) y las encuestas de la industria de servicios financieros de Labaton Sucharow (2013, 2015).). Basta echar un vistazo casi todos los días a la sección de Empresas de los diarios para comprobarlo.

El argumento de que ciertas características de nuestro sistema económico hacen que muchos perpetradores sean deshonestos se desarrolla más en un libro extraordinariamente bien elaborado y que vale la pena leer: Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception, de George Akerlof y Robert Schiller (2015 *)* .

Los estudios que muestran que el riesgo de descubrimiento disuade la conducta ilícita se pueden encontrar en Becker (1968), Higgins *et al.* (2005), Kagan (1989), Lab (2013), Nagin y Pogarsky (2001) y Paternoster (2010).

105. El análisis del gasto sanitario vinculado al estrés laboral se lo debemos a Goh, Pfeffer y Zenios (2016). Este análisis determinó que los efectos nocivos del estrés laboral son comparables a los del tabaquismo pasivo. En consecuencia, estos investigadores afirmaron que, al igual que las medidas adoptadas por muchas organizaciones para reducir la exposición de los empleados al humo ambiental, se necesitaban acciones para reducir la exposición a prácticas de gestión en el lugar de trabajo causantes del estrés laboral excesivo. Para obtener un resumen de su posición, vaya a http://fortune.com/2015/04/13/is-your-employer-killing-you. Bischoff *et al.* (1999) realizaron el estudio sobre el papel del estrés moral en la fatiga y el burnout dentro del departamento de atención al cliente de una entidad financiera. Tenga en cuenta que los tipos de actividades que más conducen al estrés moral fueron aquellos que obligaron a los empleados a ser deshonestos con los clientes para cumplir con su misión. Nuestra investigación sobre el triple tumor de la deshonestidad empresarial se analiza en Cialdini, Li y Samper (en preparación).

106. Las estimaciones de la naturaleza y magnitud de los costos de rotación se pueden encontrar en Borysenko (2015), Boushey y Glynn (2012) y Harter et al . (2010). Los análisis de Ambrose *et al.* (2008), Burks y Krupka (2012), De Tienne *et al.* (2012), Herman *et al.* (2007) y Ulrich *et al.* (2007) muestran que la falta de correspondencia entre los valores morales de una organización y los de sus empleados aumenta el descontento y el deseo de renuncia entre estos últimos.

107. Las descripciones de los altos costos de las fechorías del personal se pueden encontrar en el *Informe a las Naciones sobre Fraude y Abuso Ocupacional (2014) de la* Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) , el trabajo de Deyle (2015) y la *encuesta Global Economic Crime PricewaterhouseCoopers . (PWC, 2014).* La importancia del vínculo entre una concepción no ética del liderazgo y la existencia de conductas reprobables ha sido demostrada por Gino, Norton y Ariely (2010), y Peterson (2002). La idea de que el clima ético o no ético lo crean las figuras de autoridad en la parte superior de la pirámide está respaldada por un estudio de 160 organizaciones de tecnología, seguros, comercio minorista, finanzas, catering, industria, salud y servicio público (Mayer et al . . , 2009). Este estudio reveló que el liderazgo ético se extiende de arriba hacia abajo.

Las figuras de autoridad dentro de las organizaciones de la vida temprana, como las escuelas y la familia, que por lo tanto pueden fomentar un comportamiento honesto en los jóvenes a su cargo (Pulfrey y Butera, 2013), muy bien podrían desear seguir el consejo de la investigación que indica que los valores éticos predicen mayor felicidad

en la vida (James, 2011) y que la honestidad predice mejor salud física y psicológica (Kelly y Wang, 2012). Dos de estos investigadores, Anita Kelly y Lijuan Wang, concluyeron con una esperanzadora recomendación para establecer una cultura familiar basada en la honestidad:

Nuestro experimento de 10 semanas no solo mostró que los participantes podían disminuir consciente y dramáticamente el número de mentiras, sino también que esta disminución estuvo acompañada de una mejora notable en su salud. Tal vez algún día, los padres les dirán a sus hijos que para estar sanos, hay que:

come frutas y verduras;

hacer ejercicio ;

y mentir lo menos posible.

capitulo 14

108. El estudio de ausencias en las prácticas médicas del Reino Unido fue realizado por Martin, Bassi y Dunbar-Rees (2012). Los efectos de la exposición a la bandera estadounidense durante las elecciones presidenciales de 2008 fueron descritos por Carter, Ferguson y Hassin (2011) y reproducidos en gran medida en las elecciones presidenciales de 2012 según Kalmoe y Gross (en prensa). Sin embargo, ambos advierten contra la conclusión de que la exposición a la bandera del país lleva automáticamente a los ciudadanos a adherirse a puntos de vista conservadores. En países donde la bandera no está fuertemente asociada con posiciones conservadoras, estar expuesto a ella no conduce a tal giro a la derecha (Hassin et *al.* , 2007). De hecho, incluso en los Estados Unidos, cualquier cambio en la connotación de la bandera puede afectar la membresía del Partido Republicano.

Pocheptsova y Novemsky (2010) realizaron una investigación que demostró que el estado de ánimo positivo tenía un efecto duradero en las calificaciones de las obras de arte solo si las personas "fijaban" su calificación registrándola activamente.

109. El impacto de los compromisos activos, voluntarios y costosos/laboriosos en la autoimagen y, por lo tanto, en el cambio duradero se discute en una revisión de la literatura que realicé (Cialdini, 2009, capítulo 3), así como en investigaciones más recientes. mostrando que tales compromisos son más efectivos cuando solicitan la identidad personal (Chugani *et al.* , en prensa; Gneezy *et al.* , 2012; Kettle and Haubel, 2011; Sharot, 2010; Schrift and Parker, 2014). Además, pueden provocar reacciones durante años (Sharot *et al.* , 2012). En este análisis, he incluido un cuarto factor, la publicidad, en la lista de características que pueden crear efectos duraderos. Hay pruebas sólidas de que los compromisos públicos (a diferencia de los privados) con una causa pueden durar mucho tiempo y seguir desencadenando conductas similares (Dallande y Nyer, 2007). Sin embargo, nuevos datos han revelado que este es especialmente el caso de las personas que se sienten personal y fuertemente

conectadas con esta causa. En ausencia de esta conexión personal, un compromiso privado se convierte entonces en el vector de un cambio duradero (Kristofferson *et al.* , 2014).

110. Soy muy consciente de la naturaleza irónica de mis recomendaciones en esta sección. Afirmé que en nuestra campaña por un cambio duradero, deberíamos activar nuestros mecanismos automáticos solicitando nuestro pensamiento. Si bien la paradoja no se me escapó, no me impidió hacer esta recomendación, ya que es consistente con un cuerpo considerable de investigación (para una descripción general, consulte Wood y Neal, 2007) y un tema esencial de este libro: soportar fruto, hay que programar el trabajo de pre-suasión. Los planes resultantes deberían valer todo el tiempo y el esfuerzo dedicados a construirlos, siempre que tengan en cuenta el sistema de reacción automático activado. Si parece que voy a decir: "Podemos hacerlo, podemos hacerlo, podemos hacerlo, podemos hacerlo, siempre que usemos el sistema", me estoy declarando culpable. Pero, en mi defensa, juro que esto no es un esquema piramidal.

111. Los resultados del estudio de Grant y Hofmann (2011), que muestran que los médicos comenzaron a lavarse las manos con más frecuencia cuando vieron el cartel que les recordaba que sus pacientes eran vulnerables a las infecciones, puede dar lugar a una interpretación diferente a la mía. Se podría argumentar que tal aumento en el uso de dispensadores de jabón o gel revela que los médicos no se preocupan por sus pacientes, sino por sus propios intereses: temen ser demandados por pacientes que han contraído una infección por su falta de higiene. Esta explicación es indudablemente posible, pero parece improbable. En primer lugar, prácticamente no hay casos en los que un médico haya sido demandado por este motivo. A continuación, Grant y Hofmann (2011) informaron sobre un estudio de seguimiento en el que demostraron que las enfermeras también se lavaban las manos con más frecuencia después de colocar carteles advirtiéndoles de las consecuencias de una higiene deficiente, aunque rara vez son demandadas por errores médicos y nunca. por lavado de manos negligente. (Gracias a Gary Fadell por esta información legal.) Por lo tanto, parece que tanto los médicos como las enfermeras, que estaban fuertemente comprometidos con la salud de sus pacientes tan pronto como ingresaron al mundo médico, fueron influenciados por una simple referencia a este compromiso en muchos ocasiones, años más tarde, esta vez mientras entraban en una sala de examen.

112. El estudio realizado en la Universidad Carnegie-Mellon sobre la aceptación de obsequios se informó en un artículo de Sah y Loewenstein (2010), que también cita extensos datos de investigación. Estos datos describen la generalización de esta práctica entre los médicos y su problemática influencia en las decisiones médicas que, en consecuencia, favorecen a entidades generosas de la industria de la salud. Se puede

encontrar un informe más reciente en: http://n.pr/1MmIZGk. Véase también un artículo anterior de Dana y Loewenstein (2003), que cita otros elementos y ubica estos efectos de los conflictos de interés en un marco más amplio que involucra otras formas de juicio y comportamiento humanos.

Mi conclusión no significa que las tendencias estables, las preferencias y los rasgos de carácter no siempre influyan en los comportamientos humanos en diversas situaciones y en diferentes momentos, porque no lo creo. Sin embargo, de acuerdo con datos antiguos (p. ej., Bargh, Lombardi y Higgins, 1988; Sedikes y Skowronski, 1990), confío en que estas influencias constantes relacionadas con la personalidad ocurren a través del mismo proceso que las influencias temporales relacionadas con la personalidad. es decir, a través del funcionamiento de señales muy accesibles a nivel de conciencia. La diferencia es que en el caso de las influencias basadas en la personalidad, estas señales han sido traídas a la conciencia por cosas que siempre han estado ahí, como la genética o los antecedentes, haciéndolas cada vez más accesibles. En el caso de las influencias situacionales, las señales se vuelven conscientes mediante imágenes, interacciones y eventos encontrados recientemente, haciéndolos temporalmente más accesibles.