

ROBERT B. CIALDINI

INFLUENCIA,

*la psicología
de la persuasión*

MÁS DE 5 MILLONES
DE EJEMPLARES VENDIDOS

NUEVA EDICIÓN
ACTUALIZADA

HarperCollins

Índice

Portada

Elogios a Influencia

Dedicatoria

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO UNO. ARMAS DE INFLUENCIA.
HERRAMIENTAS (DE PODER) DE LAS TRANSACCIONES

CAPÍTULO DOS. RECIPROCIDAD. EL ANTIGUO TOMA Y
DACA

CAPÍTULO TRES. SIMPATÍA. EL LADRÓN AMABLE

CAPÍTULO CUATRO. APROBACIÓN SOCIAL. NOSOTROS
SOMOS LA VERDAD

CAPÍTULO CINCO. AUTORIDAD. DEFERENCIA DIRIGIDA

CAPÍTULO SEIS. ESCASEZ. LA REGLA DE LOS POCOS

CAPÍTULO SIETE. COMPROMISO Y COHERENCIA. LOS
DUENDECILLOS DE LA MENTE

CAPÍTULO OCHO. UNIDAD. EL «NOSOTROS» ES EL YO
COMPARTIDO

CAPÍTULO NUEVE. INFLUENCIA INSTANTÁNEA.
CONSENTIMIENTO PRIMITIVO PARA UNA ERA

AUTOMÁTICA
AGRADECIMIENTOS
Notas
Créditos

Elogios a Influencia

«Si solo pudiera leer un libro sobre cómo ser más eficaz en el trabajo y en la vida diaria, escogería *Influencia*. Es una obra magistral que Cialdini ha conseguido que sea más maravillosa».

Katy Milkman, profesora de la Escuela de Negocios Wharton, presentadora del pódcast *Choiceology* y autora del libro *How to change*.

«¡Un libro extraordinario! Si lo que buscas es aumentar tus ventas, conseguir un buen acuerdo o mejorar tu relación con los demás, *Influencia* te ofrece unos principios científicamente comprobados que pueden cambiarte la vida».

Dr. Daniel L. Shapiro, fundador y director del Programa Internacional de Negociación de Harvard y autor del libro *Negotiating the Nonnegotiable*.

«*Influencia* tiene de sobra merecido su puesto como el libro definitivo sobre esta materia. He aprendido muchas cosas gracias a esta edición actualizada y seguro que tú también».

Tim Harford, autor del libro *10 reglas para comprender el mundo*.

«Prepárate para quedar deslumbrado. Bob Cialdini es el valedor de la influencia y la primera versión de este libro es ya un clásico. Si estás tratando de ser influyente o entender la influencia de los demás sobre ti, este libro te enseñará a hacerlo».

Jonah Berger, profesor de la Escuela de Negocios Wharton y autor de los libros *Contagioso: cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito* y *The catalyst*.

«Un esfuerzo y logro extraordinarios. *Influencia* sigue siendo un tratado magníficamente escrito sobre los principios básicos de la

conducta humana, con la incorporación de un nuevo y oportuno principio».

Jeffrey Pfeffer, titular de la Cátedra Thomas D. Dee II de Conducta Organizativa de la Escuela de Estudios Superiores de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford y autor del libro *Power: why some people have it - and others don't*.

«*Influencia* es un clásico moderno en la literatura de negocios que ha tenido una profunda proyección en los ámbitos del *marketing* y la psicología. La nueva edición de Robert Cialdini consigue mejorar aún más un libro que ya era excelente, con nuevos y sólidos análisis y ejemplos».

Dorie Clark, autora de *Reinventing you* y profesora de formación ejecutiva en la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad de Duke.

«La nueva versión de *Influencia* es simple y llanamente una obra maestra. Se trata de un libro atemporal y, a la vez, digno de una lectura inmediata».

Joe Polish, fundador de Genius Network.

«*Influencia* es una lectura obligada para cualquiera que desee entender el proceso de la toma de decisiones. Es un libro sencillamente esencial dentro del catálogo de lecturas sobre psicología y economía conductual».

Barry Ritholtz, presidente y director de inversiones de Ritholtz Wealth Management.

«Cialdini ha convertido un clásico en una obra aún mejor. Esta edición actualizada de *Influencia* confirma su puesto como uno de los libros más importantes sobre negocios y modelos de comportamiento de los últimos cincuenta años. Las nuevas incorporaciones son fantásticas».

Daniel H. Pink, autor de *When*, *Drive* y *Vender es humano*.

«*Influencia* es el único libro que he mandado leer a mis alumnos de Conducta Organizacional en la Universidad de Stanford durante los últimos veinticinco años. A los estudiantes les encanta y, con el paso de los años, siguen hablando de lo útil que les ha resultado en su carrera profesional. La nueva versión es aún más práctica y está llena de matices y su lectura resulta todavía más divertida».

Robert I. Sutton, profesor de la Escuela de Estudios Superiores de Administración de Empresas de la Universidad de Stanford y autor de siete libros, entre los que se incluyen los éxitos de ventas *Estúpidos no, gracias* y *Buen jefe, mal jefe*.

«Como cualquier otro psicólogo que conozco (y como muchas otras miles de personas que sienten curiosidad por saber cómo funciona el mundo), yo inicié mi aprendizaje sobre la persuasión con *Influencia* de Bob Cialdini. Esta edición actualizada ocupa un destacado lugar junto a

la desgastada primera edición que tengo junto a mi mesa. *Influencia* va a seguir aportando luz e inspiración al arte y la ciencia de la persuasión durante los próximos años».

Betsy Levy Paluck, profesora de Psicología y Asuntos Públicos y directora adjunta del Centro Kahneman-Treisman para la Ciencia del Comportamiento y las Políticas Públicas de la Universidad de Princeton.

INFLUENCIA,
*la psicología
de la persuasión*

ROBERT B. CIALDINI

HarperCollins

Para Hailey que, cada vez que la veo, me deja más fascinado.

Para Dawson que, cada vez que le veo, más me convengo de que llegará a hacer grandes cosas.

Para Leia que, cada vez que la veo, me hace más feliz.

PRÓLOGO

Desde el principio, el libro *Influencia* estuvo destinado al lector de a pie y, como tal, intenté escribirlo con un lenguaje coloquial y nada académico. Confieso que lo hice con cierto temor de que alguno de mis colegas académicos viera el libro como una especie de psicología «pop». Me preocupé porque, tal y como comentó el experto en cuestiones legales James Boyle, «Nunca sabrás de verdad lo que es la condescendencia hasta que oigas a un académico pronunciar la palabra “divulgativo”». Por este motivo, cuando empecé a escribir *Influencia*, la mayoría de mis compañeros en el campo de la psicología social no pensaban que fuese muy seguro, profesionalmente hablando, escribir para un público no académico. De hecho, si la psicología social hubiese sido una empresa, se habría hecho famosa por contar con enormes departamentos de investigación y desarrollo pero ninguno de envíos. Nosotros no realizábamos envíos, salvo los que nos hacíamos unos a otros en artículos de revistas científicas que probablemente nadie más fuese a ver y, mucho menos, usar.

Por suerte, aunque decidí seguir adelante con un estilo popular, ninguno de mis temores se hizo realidad, pues mi libro *Influencia* no ha sido nunca menospreciado ni acusado de ser psicología «pop»[\[1\]](#). Por tanto, en posteriores

versiones, incluida esta, he mantenido el mismo lenguaje coloquial. Por supuesto, lo que es más importante, también presento las pruebas científicas de mis afirmaciones, recomendaciones y conclusiones. Aunque las conclusiones de *Influencia* cuentan con la luz y la constatación de recursos tales como entrevistas, citas y metódicas observaciones personales, dichas conclusiones están basadas de forma invariable en investigaciones psicológicas realizadas como es debido.

Observaciones sobre esta edición de Influencia

Dar forma a la actual edición de *Influencia* ha supuesto para mí un desafío. Por una parte, teniendo en cuenta el axioma de que «No hay que arreglar lo que no está roto», no estaba dispuesto a llevar a cabo ninguna cirugía reconstructiva importante. Al fin y al cabo, se han vendido más ejemplares de las anteriores versiones de los que jamás podría haberme imaginado, en montones de ediciones y en cuarenta y cuatro idiomas. Con respecto a esto último, mi colega polaca, la profesora Wilhelmina Wosinska, hizo una aseveración (aunque serena) sobre el supuesto valor del libro. Dijo: «¿Sabes una cosa, Robert? Tu libro *Influencia* es tan famoso en Polonia que mis alumnos piensan que estás muerto».

Por otra parte, según una de las citas preferidas de mi abuelo siciliano, que decía que «Si quieres que las cosas sigan como están, tendrán que cambiar», había argumentos para realizar actualizaciones oportunas[2]. Ha pasado ya algún tiempo desde la última publicación de *Influencia* y, entretanto, han tenido lugar algunos cambios que merecen ocupar su puesto en esta nueva edición. En primer lugar, ahora sabemos más que antes sobre el proceso de la influencia. El estudio de la persuasión, la conformidad y el

cambio ha avanzado y las siguientes páginas han sufrido una adaptación para reflejar ese progreso. Además de a la actualización global del material, he prestado más atención a la cobertura actualizada del papel de la influencia en las interacciones humanas cotidianas, a cómo funciona el proceso de influencia en escenarios reales en lugar de en contextos de laboratorio.

En relación a esto, también he abundado en un elemento que han provocado las respuestas de anteriores lectores. Este elemento destaca las experiencias de individuos que han leído *Influencia*, que habían reconocido cómo alguno de los principios actuaba sobre ellos (o desde ellos) en algún caso en particular y que me escribieron para contármelo. Sus descripciones, que aparecen en el apartado de «Reseñas de los lectores» en cada capítulo, ilustran la facilidad y la frecuencia con que podemos ser víctimas del proceso de influencia en nuestra cotidianeidad. Ahora contamos con muchos relatos escritos de primera mano sobre la forma en que se aplican los principios del libro en situaciones profesionales y personales comunes. Me gustaría dar las gracias a las siguientes personas que, bien directamente o a través de los instructores de sus cursos, han contribuido con las reseñas de los lectores de pasadas ediciones: Pat Bobbs, Hartnut Bock, Annie Carto, Michael Conroy, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Jonathan Harries, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Karen Klawer, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Katie Mueller, Paul Nail, Dan Norris, Sam Omar, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Joanna Sychala, Robert Stauth, Dan Swift y Karla Vasks. Quiero dar las gracias especialmente a quienes han elaborado nuevas reseñas de lectores en esta edición: Laura Clark, Jake Epps, Juan Gomez, Phillip Johnston, Paola, Joe St. John, Carol Thomas, Jens Trabolts, Lucas Weimann, Anna Wroblewski y Agrima Yadav. También me gustaría invitar a los lectores a que colaboren con

comentarios similares para su posible publicación en una futura edición. Pueden enviármelos a ReadersReports@InfluenceAtWork.com. Por último, si desean más información relativa a *Influencia* pueden obtenerla en www.InfluenceAtWork.com.

Además de los cambios de esta edición que consisten en ampliaciones actualizadas de elementos que existían previamente en el libro, aparecen por vez primera otros tres. Uno de ellos es la exploración de aplicaciones de Internet sobre tácticas constatadas de influencia social. Está claro que las redes sociales y las páginas de comercio electrónico han sabido aprovechar las lecciones de la ciencia de la persuasión. De esta forma, cada capítulo incluirá ahora buzones electrónicos creados especialmente para ello, ilustraciones de cómo se ha realizado esta migración a tecnologías actuales. El segundo elemento novedoso es el uso destacado de notas como lugares donde los lectores podrán encontrar menciones a las investigaciones descritas en el texto, así como otras menciones y descripciones de materiales relacionados. Las notas permitirán ahora una descripción más inclusiva de los temas tratados. Por último, y como elemento más importante, he añadido al libro un séptimo principio universal de la influencia social: el principio de la unidad. En el capítulo dedicado a la unidad, describo la existencia de individuos que, convencidos de que un comunicador comparte una significativa identidad personal o social con ellos, se vuelven notablemente más susceptibles a los encantos persuasivos de ese comunicador.

INTRODUCCIÓN

Ahora puedo confesarlo sin problema. He sido un tonto toda mi vida. Hasta donde puedo recordar, he sido presa fácil de los discursos de vendedores ambulantes, recaudadores de donativos y agentes de todo tipo. Ciertamente es que tan solo algunos tenían propósitos deshonestos. Los demás, representantes de ciertas instituciones benéficas, por ejemplo, actuaban con la mejor de las intenciones. Da igual. El caso es que, con una inquietante frecuencia, me he visto en posesión de suscripciones a revistas que no deseaba leer o entradas a fiestas de empleados de saneamientos a las que no deseaba asistir. Probablemente, este largo historial de inocentón explique mi interés por el estudio de la persuasión: ¿qué factores son los que provocan que una persona diga que sí a otra? ¿Y de qué técnicas se valen con mayor eficacia estos factores para conseguir la persuasión? ¿Por qué una petición realizada de cierta manera termina siendo rechazada mientras otra en la que se solicita el mismo favor pero de una forma ligeramente distinta obtiene una respuesta positiva?

Así, como psicólogo social experimental, empecé a estudiar la psicología de la persuasión. En un principio, la investigación tomó la forma de experimentos realizados, en su mayor parte, en mi laboratorio y con estudiantes

universitarios. Quería averiguar qué principios psicológicos influían en la tendencia a acceder a una petición. En la actualidad, los psicólogos conocen bastante bien estos principios, lo que son y cómo funcionan. Yo he llamado a estos principios armas de influencia y voy a tratar en este libro algunos de los más importantes.

Sin embargo, después de un tiempo, empecé a darme cuenta de que el trabajo experimental, aunque necesario, no era suficiente. No me permitía valorar la importancia de dichos principios en el mundo exterior, lejos del laboratorio de psicología y del campus universitario donde los estaba examinando. Estaba claro que, si deseaba entender del todo la psicología de la persuasión, iba a tener que ampliar mi ámbito de investigación. Tendría que acudir a los profesionales de la persuasión, a las personas que durante toda mi vida habían hecho uso de esos principios conmigo. Ellos saben lo que funciona y lo que no; así lo establece la ley de la supervivencia de los más fuertes. Su labor consiste en buscar nuestra conformidad; su sustento depende de ello. Los que no saben cómo hacer que los demás accedan a sus peticiones terminan cayendo pronto; los que sí, permanecen y salen adelante.

Por supuesto, los profesionales de la persuasión no son los únicos que conocen la existencia de estos principios y se sirven de ellos para conseguir sus objetivos. Todos los empleamos y, en cierto modo, terminamos siendo sus víctimas en nuestras interacciones diarias con vecinos, amigos, amantes y familiares. Pero quienes practican la persuasión cuentan con mucho más que el conocimiento vago y chapucero de lo que funciona que los demás tenemos. Tras pensarlo mucho, supe que eran la mayor fuente de información sobre la persuasión que tenía a mi disposición. Así, a lo largo de casi tres años, combiné mis estudios experimentales con un proyecto mucho más entretenido: me sumergí de una forma metódica en el mundo de los profesionales de la persuasión -agentes de

ventas, recaudadores de fondos para beneficencia, comerciantes, captadores, etc.-.

Mi intención era observar desde dentro las técnicas y estrategias más comunes y eficaces de las que se sirve una amplia gama de profesionales de la persuasión. A veces, este programa de observación tomaba la forma de entrevistas con esos profesionales y, otras, con los enemigos naturales de algunos de ellos (por ejemplo, agentes de la policía que investigan delitos de estafa, periodistas de investigación, asociaciones de consumidores). En otras ocasiones, requería de un análisis a fondo de los materiales escritos a través de los cuales se han transmitido de generación en generación las técnicas de persuasión, como manuales de ventas y similares.

La mayoría de las veces, sin embargo, tomó la forma de observación participativa, un método de investigación en el cual el investigador se convierte en una especie de espía. Con identidad e intenciones falsas, el investigador se infiltra en el escenario deseado y se convierte en participante de pleno derecho del grupo que va a estudiar. De esta forma, cuando quería conocer las tácticas de persuasión empleadas por entidades dedicadas a la venta de revistas (o de aspiradoras, retratos o suplementos alimenticios) respondía a algún anuncio en el que buscaran vendedores en formación y conseguía que me enseñaran los métodos que seguían. Por medio de sistemas no idénticos aunque similares, pude introducirme en agencias de publicidad, de relaciones públicas y de recaudación de fondos para entidades benéficas con el fin de examinar sus técnicas. Buena parte del material que aparece en este libro procede, por tanto, de mi experiencia como fingido profesional de la persuasión, o aspirante a ello, en una gran variedad de organizaciones que se dedican a conseguir nuestra conformidad.

Hubo un aspecto de lo que aprendí durante mis tres años de observación participativa que me pareció de lo más

ilustrativo. Aunque hay miles de tácticas empleadas por los profesionales de la persuasión para conseguir nuestra conformidad, la mayoría se pueden incluir en siete categorías básicas. Cada una de estas categorías se rige por un principio psicológico fundamental que dirige el comportamiento humano y que, de ese modo, proporciona a la táctica su poder. El presente libro está ordenado en torno a esos siete principios, cada uno de ellos en un capítulo. Estos principios -reciprocidad, simpatía, aprobación social, autoridad, escasez, compromiso y coherencia, y unidad- se analizan tanto en lo referente a su función en la sociedad como a la forma en que su enorme fuerza puede ser empleada por un profesional de la persuasión, que los incorporará hábilmente en solicitudes de compra, donativos, concesiones, votos o aprobación[3].

Cada principio se analiza en cuanto a su capacidad para provocar en las personas una forma determinada de conformidad automática e inconsciente: la disposición a decir que sí sin antes pensarlo. Las pruebas muestran que el ritmo siempre acelerado y la información apabullante de la vida moderna harán que esta forma de conformidad irreflexiva sea cada vez más predominante en el futuro. Por lo tanto, cada vez será más importante que la sociedad entienda el cómo y el porqué de la influencia automática.

Por último, en esta edición he ordenado los capítulos de tal forma que se ajusten a las conclusiones de mi colega el doctor Gregory Neidert en lo concerniente a cómo determinados principios resultan más útiles que otros, dependiendo de cuál sea el objetivo que el comunicador desee alcanzar con un mensaje. Por supuesto, cualquier aspirante a influyente desea provocar un cambio en los demás. Pero, según el Modelo de Motivaciones Fundamentales de la Influencia Social del doctor Neidert, el principal objetivo del comunicador afecta en ese momento a cuáles son los principios de influencia que dicho comunicador debe priorizar. Por ejemplo, el modelo

establece que una de las principales motivaciones (objetivos) del que busca persuadir requiere *que se cultive una relación positiva*. La investigación demuestra que es más probable que los mensajes logren su objetivo si se consigue que los receptores alberguen antes sentimientos favorables con respecto al mensajero. Tres de los siete principios de influencia -reciprocidad, simpatía y unidad- parecen ser especialmente adecuados para esta tarea.

En otras situaciones, quizá cuando exista ya una buena relación, puede tener prioridad el objetivo de *reducir la inseguridad*. Al fin y al cabo, el hecho de tener una relación positiva con un comunicador no significa necesariamente que se pueda persuadir a los destinatarios del mensaje. Antes de que puedan cambiar de idea, la gente quiere asegurarse de que cualquier decisión a la que se les insta sea sensata. Según el modelo, en estas circunstancias, no se deben olvidar nunca los principios de aprobación social y autoridad pues, efectivamente, resulta lógico tener la certeza de que una decisión sea bien vista por semejantes o por expertos.

Pero incluso habiendo cultivado una relación positiva y logrado la reducción de la inseguridad, aún queda otro objetivo por alcanzar para aumentar la probabilidad de un cambio de conducta. En dicha situación, el de *acción motivadora* pasa a ser el objetivo principal. Es decir, un amigo muy apreciado puede ser para mí prueba suficiente de que casi todos creen que el ejercicio diario es algo bueno y que los principales expertos en medicina apoyan fervientemente sus beneficios para la salud, pero esa prueba puede no resultar suficiente para conseguir que yo lo haga. Ese amigo hará bien en incluir en cualquier petición los principios de coherencia y escasez. Dicho amigo podría hacerlo recordándome, por ejemplo, que en el pasado yo he hablado públicamente de lo importante que es mi salud (coherencia) y de los placeres tan únicos que echaría en falta si no la tuviera (escasez). Ese es el mensaje

que casi con toda seguridad haría que yo pasara de tomar una sencilla decisión de actuar a la de dar pasos basados en esa decisión. Por consiguiente, es el mensaje que con más seguridad conseguirá que yo me levante por la mañana para ir al gimnasio.

De esta forma, el orden de los capítulos tiene en cuenta qué principios son los más indicados para alcanzar estos tres principios de los que buscan la persuasión: reciprocidad, simpatía y unidad para los casos en los que el *cultivo de la relación* sea primordial; seguidos de la aprobación social y la autoridad cuando lo más importante sea *reducir la inseguridad*; y después, la coherencia y la escasez en caso de que la *acción motivadora* sea el objetivo principal. Es importante dejar claro que no estoy insinuando que estos grupos de principios sean las únicas opciones para conseguir sus respectivos fines. Más bien, lo único que sugiero es que si están disponibles para conseguir cierto objetivo, el hecho de no servirse de ellos podría ser un gran error.

CAPÍTULO UNO

ARMAS DE INFLUENCIA

HERRAMIENTAS (DE PODER) DE LAS TRANSACCIONES

La civilización avanza al ampliar el número de operaciones importantes que podemos realizar sin pensar en ellas.

Alfred North Whitehead

La simplicidad es la máxima sofisticación.

Leonardo da Vinci

Este libro muestra numerosos resultados de investigaciones que, en un principio, pueden parecer desconcertantes, pero que se pueden explicar mediante el conocimiento de las inclinaciones naturales de los humanos. Hace un tiempo, llegué a una importante conclusión cuando leí un estudio por el que se ofrecía a unos voluntarios una bebida energética creada para aumentar las capacidades mentales. A algunos de los voluntarios se les cobró el precio de venta al público (1,89 dólares); a otros se les dijo que, debido a que el investigador había comprado una gran cantidad, solo tendrían que pagar 89 centavos. A ambos grupos se les pidió a continuación que resolvieran tantos rompecabezas como les fuera posible en treinta minutos. Yo esperaba que el segundo grupo, al sentirse bien por la reducción de

precio, se esforzara más y resolviera más problemas. Me equivoqué. Ocurrió lo contrario[4].

El resultado me recordó a una llamada que había recibido unos años antes. Me la hizo una amiga que había abierto una tienda de joyería india en Arizona. Se sentía desconcertada por un hecho muy curioso. Acababa de ocurrir algo sorprendente y pensó que yo, como psicólogo, podría darle alguna explicación. Se trataba de un asunto relacionado con cierta partida de joyas con turquesas cuya venta le había supuesto muchas dificultades. Era plena temporada turística, la tienda estaba especialmente abarrotada de clientes y las joyas de turquesas eran de buena calidad en relación con el precio que ella pedía. Sin embargo, no las había vendido. Mi amiga había probado con un par de trucos de venta habituales para deshacerse de ellas. Intentó llamar la atención sobre ellas cambiándolas a una vitrina del centro, pero no hubo suerte. Incluso pidió a sus dependientas que «insistiesen» en esas joyas, pero tampoco lo consiguió.

Por fin, la noche antes de salir de viaje para comprar más material, garabateó con exasperación una nota dirigida a su jefa de dependientas: *Todo lo que hay en esta vitrina a un precio x 1/2* con la esperanza de poder deshacerse de las malditas joyas, aunque perdiera dinero. Cuando volvió unos días después, no le sorprendió ver que se habían vendido todos esos artículos. Pero sí se quedó pasmada al descubrir que, como la dependienta había entendido que el «1/2» de su mensaje garabateado era un «2», toda la vitrina se había vendido por el doble de su precio original.

Fue entonces cuando me llamó. Yo creía saber lo que había pasado pero le dije que, para explicarle todo bien, tendría que escuchar antes otra anécdota mía. En realidad, no es sobre mí, sino sobre unos pavos, y está relacionada con la etología, la ciencia que estudia a los animales en sus entornos naturales. Las pavas son muy buenas madres, cariñosas, vigilantes y protectoras. Dedicán gran parte de

su tiempo a atender, calentar, limpiar y acurrucar a sus polluelos debajo de ellas; pero hay en su método algo que resulta extraño. Prácticamente todos esos cuidados los provoca una cosa: el continuo piar de los jóvenes polluelos. Otras características propias de los polluelos, como el olor, el tacto o su aspecto, parecen representar un papel menos importante en los cuidados maternos. Si un polluelo pía, su madre se ocupa de él; si no lo hace, la madre no le presta atención o, en algunos casos, lo mata.

La extrema dependencia del comportamiento de las pavas madres respecto a este sonido quedó claramente ilustrada en un experimento realizado con una pava y una mofeta disecada. Para cualquier pava, una mofeta es un predador natural cuya cercanía provocará fuertes graznidos, picotazos y rasguños. De hecho, el experimento mostró que incluso un ejemplar de mofeta disecada, al ser arrastrado con una cuerda hasta una pava madre, recibía un inmediato y furioso ataque. Sin embargo, cuando el animal disecado guardaba en su interior una pequeña grabadora que reproducía el piar de unos polluelos de pavo, la madre no solo toleraba el acercamiento de la mofeta, sino que incluso la cobijaba debajo de ella. Cuando se apagaba la reproducción, la mofeta disecada era de nuevo víctima de un furioso ataque.

Clic, activación

Qué ridículo parece el comportamiento de la pava en estas circunstancias: acepta a un enemigo natural solo porque pía y maltrata o mata a uno de sus polluelos simplemente porque no lo hace. Actúa como un autómatas cuyo instinto maternal estuviese controlado por ese único sonido. Los etólogos nos dicen que este tipo de comportamiento no es solo característico de los pavos. Se han empezado a

identificar pautas de comportamientos puramente mecánicos en una gran variedad de especies.

Conocidas como pautas de acción fija, pueden incluir complicadas secuencias de comportamiento, tales como el cortejo completo o los rituales de apareamiento. Una característica fundamental de estas pautas es que los comportamientos que las componen se suceden prácticamente de la misma forma y en el mismo orden cada vez que ocurren. Es como si estas pautas fuesen casi como programas instalados en el interior de los animales. Cuando una situación requiere un cortejo, se activa el programa del cortejo; cuando la situación requiere realizar los cuidados de una madre, se activa el programa del comportamiento maternal. Se produce un clic y se pone en marcha el programa correspondiente; se activa y se inicia la secuencia habitual de comportamientos.

Lo más interesante de todo esto es la forma en que se ponen en marcha los programas. Cuando, por ejemplo, un animal actúa para defender su territorio, es la intrusión de otro animal de la misma especie la que da la entrada al programa de defensa territorial con estricta vigilancia, amenaza y, si es necesario, combate. Sin embargo, este sistema tiene una particularidad. No es el rival en su totalidad el que acciona el mecanismo, el desencadenante es alguna característica concreta. A menudo, ese desencadenante será un aspecto insignificante de la totalidad que supone el intruso que se acerca. A veces, es el tono de un color. Los experimentos de muchos etólogos han demostrado, por ejemplo, que un petirrojo macho, al actuar como si un rival hubiese entrado en su territorio, atacará con virulencia a un simple montón de plumas de petirrojo colocado allí. Al mismo tiempo, no prestará atención alguna a un ejemplar disecado de petirrojo que carezca de dichas plumas. Se han visto resultados similares con otra especie de pájaro, el pechiazul, para quien el

desencadenante de la respuesta de defensa del territorio es un tono específico de las plumas azules del pecho[5].

Antes de mirar con engreimiento la facilidad con que esos desencadenantes pueden engañar a animales inferiores y provocar en ellos reacciones completamente inadecuadas para determinada situación, deberíamos tener en cuenta dos cosas. En primer lugar, que las pautas automáticas de acción fija de estos animales funcionan muy bien la mayoría de las ocasiones. Dado que solo los polluelos de pavo normales y sanos emiten ese sonido tan peculiar, es lógico pensar que las madres reaccionen con una respuesta maternal ante ese simple sonido. Al reaccionar a ese único estímulo, la mayoría de las pavas se comportarán casi siempre de forma adecuada. Se necesita que sufran algún engaño, como el de un científico, para que su respuesta automática parezca ridícula. Lo segundo que debemos saber es que también nosotros contamos con programas predeterminados y, pese a que normalmente actúan en beneficio nuestro, los desencadenantes que los activan pueden engañarnos y hacer que pongamos en marcha el programa pertinente cuando no debemos.

Esta forma paralela de automaticidad humana ha quedado bien patente en un experimento realizado por la psicóloga social Ellen Langer y sus colaboradores. De acuerdo con un conocido principio del comportamiento humano, cuando pedimos a alguien que nos haga un favor, tendremos más posibilidades de conseguirlo si le damos un motivo. A las personas les gusta tener motivos para hacer algo. Langer demostró este hecho nada sorprendente cuando pidió un pequeño favor a las personas que hacían cola para utilizar la fotocopidora de una biblioteca: «Perdona, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora? Porque tengo prisa». La efectividad de esta petición acompañada de un motivo fue casi total: el 94 por ciento de las personas dejaron que se saltara la cola. Comparemos ahora este porcentaje de éxito con los

resultados que obtuvo cuando simplemente preguntó: «Perdona, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora?». En estas circunstancias solamente el 60 por ciento accedió. A primera vista, parece que la diferencia esencial entre las dos peticiones estaba en la información adicional que proporcionó en la frase «porque tengo prisa».

Sin embargo, un tercer tipo de petición demostraba que no era así. Al parecer, no fue toda la secuencia de palabras sino solo la primera, «porque», lo que provocó el cambio. En lugar de ofrecer una razón real para obtener la conformidad, en el tercer tipo de petición Langer usó la palabra «porque» y, a continuación, sin añadir nada nuevo, se limitó a repetir lo que era obvio: «Perdona, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopidora? Porque tengo que hacer unas fotocopias». El resultado fue, una vez más, que casi todos (el 93 por ciento) accedieron, a pesar de que no se había añadido ninguna razón real ni tampoco ninguna información nueva que justificara esa conformidad. Igual que el sonido del piar de los polluelos había desencadenado una respuesta maternal automática por parte de las pavas, aun cuando ese sonido lo emitiera una mofeta disecada, la palabra «porque» provocaba una respuesta de conformidad automática en los sujetos del experimento de Langer, a pesar de que no se les diera ninguna razón para dar su conformidad. *Clic, activación*[6].

Pese a que otros descubrimientos de Langer muestran que existen muchas situaciones en las que el comportamiento humano no funciona de forma mecánica ni se activa con un clic, tanto ella como otros investigadores están convencidos de que la mayor parte de las veces sí lo hace. Por ejemplo, veamos el extraño comportamiento de aquellos clientes de la joyería que no se abalanzaron sobre las joyas de turquesas hasta que se pusieron, por una equivocación, al doble de su precio original. No le veo

ningún sentido a ese comportamiento a no ser que se considere desde el prisma del *clic, activación*.

Los clientes, la mayoría de ellos turistas adinerados con pocos conocimientos sobre las turquesas, se sirvieron de un principio simplista -un estereotipo- para realizar su compra: caro = bueno. Varias investigaciones demuestran que las personas que no están muy seguras de la calidad de un artículo, se sirven a menudo de este estereotipo. Así, a esos turistas, que querían comprar joyas «buenas», las de turquesas les parecieron decididamente más valiosas y deseables cuando su único valor que había aumentado era el del precio. Solo el precio se había convertido en el desencadenante de la calidad y solo un fuerte aumento del precio llevó a que se produjera un fuerte incremento en las ventas entre aquellos compradores tan ansiosos de calidad.

RESEÑAS DE LOS LECTORES 1.1

De un estudiante de Doctorado en Dirección de Empresas

Un hombre que regenta una tienda de joyas antiguas en mi ciudad cuenta siempre la anécdota de cómo aprendió la lección de influencia social de caro = bueno. Un amigo suyo quería hacer un regalo de cumpleaños especial a su prometida. Así que el joyero escogió un collar que habría vendido en su tienda por 500 dólares pero estaba dispuesto a dejar que su amigo lo comprara por 250. En cuanto lo vio, el amigo se enamoró de la joya. Pero cuando el joyero le mencionó el precio de 250 dólares, su expresión cambió y empezó a arrepentirse del trato porque lo que él quería era algo «bueno de verdad» para su futura esposa.

Cuando al día siguiente el joyero entendió qué era lo que había pasado, llamó a su amigo y le pidió que volviera a la tienda porque quería enseñarle otro collar. Esta vez, le mostró la nueva joya a su precio normal de 500 dólares. A su amigo le gustó tanto que la

compró al instante. Pero antes de que le diera el dinero, el joyero le dijo que, como regalo de bodas, le iba a rebajar el precio a la mitad. El hombre estaba encantado. Ahora, en lugar de encontrar ofensivo el precio de 250 dólares, se mostró feliz –y agradecido– por comprarlo.

Nota del autor: Hay que tener en cuenta, al igual que en el caso de los compradores de las turquesas, que se trataba de una persona que quería asegurarse de que era un buen artículo y que despreció una joya de bajo precio. Estoy seguro de que, además de la regla de que caro = bueno, existe también un lado malo, una regla de que barato = malo que también se puede aplicar a nuestro modo de pensar. Al fin y al cabo, la palabra «barato» no solo significa que sea de bajo precio, sino también inferior.

Simplificar apostando por el atajo

Resulta fácil culpar a los turistas de sus ridículas decisiones al hacer sus compras, pero al estudiarlo con más atención puede verse desde una perspectiva más amable. Se trataba de personas a las que siempre se les había enseñado la regla de que «lo barato sale caro», y habían visto cómo esta regla se cumplía una y otra vez a lo largo de sus vidas. No tardaron mucho en entender que eso quería decir que lo caro era bueno. El estereotipo de caro = bueno les había funcionado en el pasado porque normalmente el precio de un artículo aumenta a la vez que su valor; un precio más alto refleja generalmente una mayor calidad. Así, cuando se vieron en la situación de desear adquirir buenas joyas de turquesas sin tener mucho conocimiento sobre ellas, es comprensible que se fiaran del viejo dato del precio para determinar las cualidades de las joyas.

Aunque probablemente no se dieron cuenta de ello, cuando los turistas reaccionaban solo al precio, simplemente estaban buscando un atajo entre sus probabilidades de salir ganando. En lugar de hacer uso de todas las posibilidades con las que contaban tratando de examinar de forma exhaustiva cada aspecto que repercute en el valor de las joyas de turquesas, lo simplificaron todo y se fiaron solo de uno de ellos, el que esperaban que revelara la calidad de cualquier artículo. Apostaron solo por el precio para saber lo que necesitaban. Esta vez, debido a que alguien había confundido «1/2» con «2», su apuesta les salió mal. Pero a la larga, durante todas las situaciones pasadas y futuras que se suceden en la vida, apostar por ese atajo supone la forma más racional de enfrentarse a ellas.

Nos encontramos ahora en condiciones de explicar el desconcertante resultado del primer estudio contemplado en este capítulo, el que mostraba cómo las personas a las que se les daba una bebida que supuestamente aumentaba su capacidad para resolver problemas, solucionaban más cuando pagaban más dinero por la bebida. Los investigadores relacionaron este resultado con el estereotipo de caro = bueno: esas personas declararon que *esperaban* que la bebida funcionara mejor si costaba 1,89 dólares que si costaba 89 centavos; y lo increíble es que esa simple expectación se hizo realidad. Un fenómeno similar ocurrió en otro estudio distinto en el que a los participantes se les daba un analgésico antes de recibir pequeñas descargas eléctricas. A la mitad se les dijo que el analgésico costaba 10 centavos cada uno, mientras que a la otra mitad se le dijo que el precio era de 2,50 dólares. Aunque, en realidad, todos recibieron el mismo analgésico, los que creían que era más caro lo clasificaron como mucho más efectivo a la hora de disminuir el dolor de las descargas[7].

Este tipo de comportamiento automático y estereotipado prevalece en buena parte de la actividad humana pues, en muchos casos, es la forma más eficaz de comportarse y, en otros, simplemente es necesaria. Vivimos en un entorno extraordinariamente complicado; quizá el más complejo y cambiante que haya habido nunca en este planeta. Para manejarnos en él necesitamos simplificar los atajos. No se puede esperar que identifiquemos y analicemos todos los aspectos de cada persona, acontecimiento y situación que nos encontremos en un solo día. No contamos con el tiempo, la energía ni la capacidad para hacerlo. En lugar de ello, debemos servirnos a menudo de nuestros estereotipos, de nuestras reglas de oro, para clasificar las cosas de acuerdo con unos pocos aspectos clave y, a continuación, reaccionar sin tener que pensar si está presente uno u otro desencadenante.