

LA CIENCIA DE LA PERSUASIÓN POR ROBERT B. CIALDINI

Vendedores, políticos, amigos y familia, todos tienen interés en llevarte a estar de acuerdo con sus requerimientos. La psicología social ha determinado los principios básicos que gobiernan como obtener un "sí" como respuesta. El estudio científico del proceso de influencia social ha durado más de medio siglo, desde sus inicios con la propaganda, información pública y programas de persuasión de la Segunda Guerra Mundial. Desde esos tiempos, numerosos científicos sociales han investigado las formas en las cuales un individuo puede influenciar las actitudes y acciones de otro. En los últimos 30 años, yo he participado en esa empresa, concentrándome principalmente en los principales factores que generan un cambio específico en el comportamiento- la aceptación de una petición. Seis tendencias básicas del comportamiento humano entran en juego para generar una respuesta positiva: reciprocidad, consistencia, validación social, agrado, autoridad y escasez. En vista que estas tendencias ayudan a controlar nuestros acuerdos de negocios, nuestras relaciones sociales y nuestras relaciones personales, el conocimiento de estas reglas de persuasión puede ser visto como un empoderamiento de aquel que las conozca y maneje.

Reciprocidad

Cuando la organización de Veteranos Americanos Inválidos envía correos pidiendo contribuciones, sus pedidos solo tienen éxito en el 18% de los casos. Pero cuando la campaña de correos incluye de regalo un set de etiquetas de dirección personalizadas, la tasa de éxito se eleva casi al doble, a 35%. Para entender el efecto del regalo no solicitado, debemos reconocer el alcance y el poder de una regla esencial de la conducta humana: el código de reciprocidad.

Todas las sociedades reconocen y aplican una norma que obliga a los individuos a retribuir en igual medida lo que ellos han recibido. La presión de la selección evolutiva es la que probablemente ha fijado este comportamiento en animales sociales como los seres humanos. Las demandas de reciprocidad comienzan a explicar el crecimiento de las donaciones al grupo de veteranos. Recibir un regalo –no solicitado y quizá incluso no deseado- convence a un número significativo de donantes potenciales a devolver el favor.

Organizaciones caritativas están lejos de estar solas en esta aproximación: las tiendas de alimentos ofrecen pruebas gratis, los exterminadores ofrecen inspecciones gratuitas a domicilio, los clubes de salud ofrecen sesiones gratuitas de ejercicios. Los clientes conocen de esta manera al producto o servicio, pero a la vez quedan endeudados. Los consumidores no son los únicos que caen bajo la influencia de la reciprocidad. Las compañías farmacéuticas

gastan millones de dólares cada año para apoyar a los investigadores médicos y para proveer de regalos a los médicos –actividades que pueden influir sutilmente en los hallazgos de los investigadores y en las recomendaciones de los médicos. Un estudio de 1998 publicado en el *New England Journal of Medicine* encontró que solo el 37% de los investigadores que publicaron conclusiones críticas respecto de la seguridad en el uso de los bloqueadores de canales de calcio habían recibido apoyo previo de las compañías que los fabricaban. Sin embargo, entre los investigadores cuyas conclusiones consideraban seguro el uso de la droga, se encontró que el 100% habían recibido viajes gratis, fondos de investigación o un importante crecimiento en la contratación de sus servicios.

La reciprocidad incluye más que regalos y favores; también se aplica a concesiones que las personas se hacen entre sí. Por ejemplo, asuma que usted rechaza mi larga lista de pedidos y luego yo le hago una concesión retirando varios puntos de la lista. Usted puede perfectamente actuar recíprocamente con una concesión de su parte: estar de acuerdo con mi pedido reducido. A mediados de los años 70 mis colegas y yo conducimos un experimento que claramente ilustra la dinámica de las concesiones recíprocas. Detuvimos al azar a personas que pasaban por la calle y les preguntamos si se ofrecerían como voluntarios para cuidar por un día el comportamiento de un grupo de muchachos menores de edad reclusos en el reformatorio durante su visita al zoológico.

Como era de esperarse, muy pocos se ofrecieron para hacerlo, sólo el 17% estuvo de acuerdo.

A otro grupo de peatones seleccionados también al azar, les hicimos un pedido más grande: servir como consejero gratuito en el reformatorio dos horas a la semana por los próximos dos años. Todos los miembros de este grupo, sin excepción, rechazaron la propuesta extrema. En ese punto les hicimos una concesión. “Si no pueden hacer eso”, -les preguntamos- “podrían cuidar por un día a un grupo de muchachos del reformatorio durante su visita al zoológico?”. Nuestra concesión estimuló poderosamente una concesión recíproca de parte del grupo. La tasa de aceptación de esta última propuesta prácticamente se triplicó, al 50%, comparada con la respuesta del grupo anterior al que se le solicitó de inicio acompañar a los muchachos en su visita al zoológico.

Consistencia

En 1998 Gordon Sinclair, dueño de un conocido restaurant de la ciudad de Chicago, batallaba con un problema que afligía a todos los dueños de restaurantes. Los clientes frecuentemente reservan una mesa, pero finalmente y sin aviso previo, no se presentan. Sinclair solucionó el problema pidiéndole a la recepcionista que cambiara solo dos palabras del mensaje que le daba a los clientes que llamaban a pedir una reserva. El cambio hizo que inmediatamente la cantidad de reservas canceladas sin previo aviso se redujera de 30% a 10%.

Las dos palabras fueron efectivas porque recurrieron a la fuerza de otro potente motivador humana: el deseo de ser, y parecer, consistente. La recepcionista solamente modificó su pedido de “Por favor llame si tiene que cambiar sus planes” a “Podría por favor llamarnos si tiene que cambiar sus planes?”. En ese punto, ella cortésmente hacía una pausa y esperaba por una respuesta. La espera era medular porque inducía a los clientes a llenar la pausa con un compromiso público. Y los compromisos públicos, inclusive aquellos de poca importancia, dirigen las acciones futuras de la persona que los hace.

En otro ejemplo, Joseph Schwartzwald, de la Universidad Bar-Ilan en Israel y sus colaboradores consiguieron prácticamente duplicar las contribuciones para los minusválidos en algunos barrios. El factor clave: dos semanas antes de pedir las contribuciones, pasaron por la casa de los residentes pidiéndoles que firmaran una petición al estado en apoyo de los minusválidos, es decir comprometiéndose públicamente con esa misma causa.

Validación Social

En una mañana de invierno a fines de los años 60, un hombre se detuvo en una concurrida calle de Nueva York y miró hacia el cielo por 60 segundos, sin mirar a nada en particular. Hizo esto como parte de un experimento de los psicólogos sociales Stanley Milgram, Leonard Bickman y Lawrence Berkowitz, de la Universidad de la Ciudad de Nueva York, que fue diseñado para descubrir qué efecto tendría

esta acción en los peatones que pasaban por ahí. La mayoría simplemente lo esquivaban o tropezaban con él y seguían su camino; 4% se unieron al hombre y se pusieron a mirar al cielo. El experimento se repitió luego con un ligero cambio. Con la modificación, un gran número de peatones fueron inducidos a detenerse, agruparse y mirar al cielo.

La pequeña alteración del experimento incorporó el fenómeno de la validación social. Una forma fundamental en la que decidimos qué hacer frente a una situación nueva es mirar lo que otros hacen o han hecho en idéntica circunstancia. Si muchos individuos se deciden por una idea en particular, estaremos más dispuestos a seguirla, porque percibimos que esa idea es más correcta, más válida.

Milgram, Bickman y Berkowitz introdujeron la validación social en su experimento en la calle, simplemente colocando cinco personas en lugar de una sola, todos ellos mirando a nada en particular en dirección al cielo. Con la mayor cantidad de personas mirando al cielo, la cantidad de peatones que se detuvieron a mirar al cielo más que se cuadruplicó, a 18%. Mayores cantidades de personas colocadas intencionalmente mirando al cielo generaron incluso una mayor respuesta: un grupo inicial de 15 personas mirando al cielo llevó a 40 peatones a unírseles, casi deteniendo el tráfico por cerca de un minuto.

Tomando ventaja de la validación social, un peticionante puede estimular nuestra disposición hacia su pedido demostrán-donos o

simplemente dándonos a entender que otros como nosotros ya aceptaron su pedido u oferta. Por ejemplo, un estudio descubrió que un colector de fondos que mostraba a los propietarios de viviendas una lista de barrios que habían realizado donaciones a una obra de caridad local, incrementaba significativamente la frecuencia de las contribuciones; contra más larga la lista, mayor el efecto. Es por eso que los especialistas en marketing no pierden oportunidad de recalcar que su producto es el de mayor venta o de mayor crecimiento en su categoría, y los anuncios televisivos regularmente muestran grupos de personas corriendo a las tiendas para comprar el artículo publicitado.

Menos obvias, sin embargo, son las circunstancias bajo las cuales la validación social puede generar el efecto contrario a aquel que el peticionante buscaba. Un ejemplo de esto es la bien intencionada, -pero muy mal diseñada- estrategia de los educadores en salud, de llamar la atención hacia un problema mostrándolo como “lamentablemente muy frecuente”. Las campañas de información ponen énfasis en que el uso de alcohol y drogas es intolerablemente alto, que las tasas de suicidio de adolescentes son alarmantes y que los contaminadores están echando a perder el medio ambiente. Pese a que los reclamos son tanto verdaderos como bien intencionados, los creadores de estas campañas han olvidado algo básico acerca del proceso de conformidad. Dentro de la declaración “Mira todas las personas que están haciendo esta cosa incorrecta” acecha el poderoso mensaje “Mira

todas las personas que están haciendo esta cosa incorrecta.” Las investigaciones demuestran que, como consecuencia, muchos de estos programas “boomerang”, generan incluso un incremento de los comportamientos que pretenden evitar. Por ejemplo, un programa de prevención de suicidios dirigido a los adolescentes de la ciudad de Nueva Jersey, les informaba del alto número de suicidio de adolescentes. El investigador en salud David Shaffer y sus colegas de la Universidad de Columbia descubrieron que los participantes del programa mostraron significativamente una mayor disposición a ver el suicidio como una potencial solución a sus problemas. Tienen mayor eficacia las campañas que honestamente muestran la conducta indeseada como dañina, más allá del hecho de que relativamente pocas personas la realicen.

Agrado

“Afinidad”, “buenas relaciones” y “afecto”, son palabras que describen un sentimiento de conexión entre las personas. Pero la simple palabra “agrado” es la que con mayor fidelidad captura el concepto y se ha convertido en la designación estándar en la literatura de las ciencias sociales. La gente prefiere decirle que sí a aquellas personas que les resultan agradables. Tome en cuenta el éxito mundial de la Corporación Tupperware y su programa de “fiesta casera”. Por medio de una reunión casera, la compañía se organiza para que sus clientes compren sus productos a uno de sus amigos, el anfitrión, en lugar de a un vendedor desconocido.

El efecto ha sido tan favorable que, de acuerdo a literatura de la propia empresa, una fiesta Tupperware comienza en alguna parte del mundo cada 2,7 segundos. De hecho, 75% de todas las fiestas Tupperware hoy en día fuera de Estados Unidos, un país muy individualista, en países donde las reuniones grupales son incluso más importantes.

Por supuesto, la mayoría de las transacciones comerciales tienen lugar en lugares distintos a la casa de un amigo. En estas circunstancias, mucho más típicas, aquellos que quieren utilizar en su beneficio el poder del agrado emplean tácticas agrupadas alrededor de ciertos factores que la investigación ha demostrado que son efectivos.

investigadores Michael G. Efran y E.W.J. Patterson de la Universidad de Toronto encontraron que los votantes en las elecciones federales de Canadá daban su voto a candidatos físicamente atractivos, antes que a otros que no tenían esta cualidad. Sin embargo, estos votantes insistían que su opción nunca se vería influenciada por algo tan superficial como la apariencia física.

La similitud también puede generar simpatía y agrado. Los vendedores comúnmente buscan, o incluso inventan, una conexión entre ellos mismos y sus clientes: “No le creo, usted es de Minneapolis ? Yo fui a la escuela en Minnesota !” Los recaudadores de fondos hacen lo mismo, con buenos resultados.

En 1994, los psicólogos R. Kelly Aune de la Universidad de Hawaii en Manoa y Michael D.

Basil de la Universidad de Denver reportaron investigaciones en las que los peticionantes recorrieron el campus de un colegio pre-universitario pidiendo contribuciones para caridad. Cuando la frase “Yo también soy un estudiante” fue adicionada a los requerimientos, las donaciones pasaron a ser más del doble.

Las felicitaciones también estimulan el agrado y personal dedicado a ventas directas es entrenado en el uso de alabanzas. En realidad, incluso las alabanzas desafortunadas resultan ser efectivas. Una investigación de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill encontró que las felicitaciones producían el mismo nivel de agrado en el adulado, tanto cuando no eran ciertas como cuando eran genuinas.

La cooperación es otro factor que ha demostrado que amplía los sentimientos y el comportamiento positivos. Los vendedores, por ejemplo, comúnmente luchan por ser percibidos por sus potenciales clientes como un socio cooperador. Los gerentes de ventas de tiendas automotrices se presentan comúnmente como “villanos” de modo tal que el vendedor puede “luchar contra el” en representación del cliente. El truco naturalmente lleva a una forma deseable de agrado del cliente por el vendedor, lo que promueve las ventas.

Autoridad

Recuerde al hombre que utilizó la validación social para conseguir que un gran número de peatones se detuviera y se pusiera a mirar fijamente el cielo. El podría lograr el efecto

contrario y estimular a extraños que estén parados a entrar en movimiento asumiendo el manto de autoridad. En 1955, los investigadores Monroe Lefkowitz, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, de la Universidad de Texas en Austin, descubrieron que un hombre puede incrementar en 350% el número de peatones que quieren seguirlo al cruzar la calle con luz roja cambiando simplemente una cosa. En lugar de ropa casual, utilizando marcas de autoridad: saco y corbata.

Aquellos que promocionan su experiencia, conocimiento o credenciales científicas puede estar tratando de aprovechar el poder de la autoridad: “Los bebés son nuestro negocio, nuestro único negocio,” “Cuatro de cada cinco doctores recomiendan . . .”, etc. No hay nada malo con estas afirmaciones cuando son reales, porque usualmente nosotros buscamos la opinión de verdaderas autoridades. Sus conocimientos y perspicacia nos ayudan a escoger rápido y bien.

El problema viene cuando estas afirmaciones nos llegan por teléfono. Si fallamos al pensar, lo que comúnmente ocurre cuando somos confrontados con símbolos de autoridad, podemos fácilmente ser conducidos en la dirección equivocada por expertos del engaño, que se presentan bajo un aura de legitimidad de la cual carecen. El peatón imprudente de saco y corbata de Texas no es más autoridad en cruzar pistas que el resto de peatones que sin pensar lo siguieron. Una campaña publicitaria altamente efectiva en los 70, presentaba al actor Robert Young proclamando los beneficios del café descafeinado. Young parece haber sido capaz de transmitir de manera efectiva esta opinión médica

porque en esa época representaba en la televisión al médico más famoso de la nación. El que “Marcus Welby M.D.” haya sido solo un personaje en una serie de televisión fue menos importante que su apariencia de autoridad.

Escasez

Mientras que en la Universidad Estatal de Florida, en los años 70, el psicólogo Stephen West notó una extraña ocurrencia luego de encuestar a unos estudiantes respecto de la calidad de la cocina de la cafetería: las evaluaciones de la comida mejoraron notablemente respecto de la semana anterior, a pesar que no había habido ningún cambio en el menú, la calidad de la comida o la preparación. En vez de eso, el cambio había consistido en la difusión de un anuncio comunicando que por causa de un incendio, la comida de la cafetería no estaría disponible por varias semanas.

Este relato destaca el efecto de la percepción de escasez en el juicio humano. Gran cantidad de evidencia muestra que las cosas y oportunidades se vuelven más deseables para nosotros cuando baja su nivel de disponibilidad. Por esta razón, los especialistas en marketing destacan los beneficios únicos o la condición de “únicas en su tipo” de sus ofertas. Es también por esta razón que de manera consistente recurren a lanzar promociones “por tiempo limitado” o nos colocan a competir con otros compradores utilizando campañas de venta sobre una “cantidad limitada” de productos.

El conocimiento es poder

Menos conocido es que la escasez afecta el valor no solo de los productos, sino también de la información. La información que es exclusiva es más persuasiva. Tome como evidencia la información de disertación de uno de mis ex-alumnos, Amram Knishinsky, quien es dueño de una compañía importadora de carne para surtir a los supermercados de los Estados Unidos. Para examinar los efectos de la escasez y la exclusividad en la obtención de la conformidad de las personas, él pidió a su personal de ventas telefónicas que llamaran a un grupo de sus clientes seleccionados al azar y les hicieran la oferta tradicional del venta de carne. También les pidió que hicieran lo mismo con un segundo grupo de clientes, pero agregando a su mensaje, que se esperaba una menor oferta de carne australiana, lo que era cierto, debido a ciertas condiciones climáticas en este país. Esta nueva información sobre la próxima escasez de la carne australiana prácticamente dobló los volúmenes de compras.

Finalmente, le pidió a sus vendedores que llamaran a un tercer grupo de clientes y les hablaran lo mismo que al segundo grupo, mencionando la esperada escasez de la carne australiana, pero añadiendo que la información provenía de una fuente exclusiva de la compañía en el Servicio Nacional del Clima de Australia. Éstos clientes incrementaron sus pedidos en más de 600%. Ellos fueron influenciados por una doble escasez: no solo iba a escasear la carne, sino que la información sobre esta escasez era también en sí misma algo escaso.

Pienso que es necesario remarcar que mucha de la información presentada en este artículo proviene de estudios de las prácticas de los profesionales en persuasión —especialistas en marketing, publicistas, vendedores, recolectores de fondos y otros similares cuyo bienestar financiero depende en su habilidad para conseguir que otros les digan que sí. Una especie de selección natural opera en estas personas, ya que aquellos que usan tácticas que no son exitosas salen pronto del negocio. En contraste, aquellos que utilizan procedimientos que funcionan sí sobreviven, florecen y pasan a otros estas estrategias exitosas.

Consecuentemente, en el tiempo, los principios más efectivos de influencia social aparecerán en los repertorios de profesionales en persuasión de larga existencia. Mi propio trabajo indica que esos principios incorporan las 6 tendencias fundamentales del ser humano que hemos examinado en este artículo: reciprocidad, consistencia, validación social, agrado, autoridad y escasez.

Desde un punto de vista evolucionario, cada uno de los comportamientos presentados aparecería como si hubiera sido seleccionado en animales, como nosotros, que deben encontrar las mejores maneras de sobrevivir siendo parte de grupos sociales. En la gran mayoría de los casos, estos principios nos aconsejan correctamente.

Usualmente hace mucho sentido devolver favores, comportarse de manera consistente, seguir el liderazgo de gente similar a uno mismo,

favorecer los pedidos de las personas que más nos agradan, prestar atención a las autoridades legítimas y valorizar los recursos escasos. Consecuentemente, los agentes de influencia que usan estos principios de manera honesta nos hacen un favor. Si una agencia de publicidad, por ejemplo, enfoca su campaña en el genuino peso de evidencia científica autorizada a favor del producto contra el dolor de cabeza de su cliente, todas las personas correctas se beneficiarían –la agencia, el fabricante y la audiencia. No ocurriría esto, sin embargo, si la agencia sin ningún sustento científico que la avale, presentara el medicamento que alivia el dolor de cabeza utilizando de “contrabando” el principio de autoridad mediante avisos publicitarios que muestre actores utilizando batas de laboratorio.

¿ Debemos entender entonces que estamos condenados a ser manipulados por estos principios sin poder hacer nada ? Por supuesto que no. Entendiendo las técnicas de persuasión podemos empezar a reconocer las estrategias y en consecuencia analizar los pedidos y las ofertas que se nos presentan. Nuestra tarea debe ser la de hacer a los profesionales de la persuasión responsables del uso adecuado de los seis poderosos motivadores que hemos analizado y -en consecuencia- adquirir sus productos y servicios, apoyar sus propuestas políticas o donar a sus causas únicamente cuando hayan actuado de manera veraz en el proceso.

Si hacemos esta distinción vital en nuestros acuerdos con practicantes de las artes de la persuasión, raramente permitiremos que se nos

engañe para asentir en algo que no queremos. En su lugar tomaremos una mejor alternativa: estar informados en decir que sí. Más aún, en tanto apliquemos esta misma distinción en nuestros propios intentos para influenciar a otros, podremos legítimamente aplicar los seis principios. Buscando persuadir destacando la experiencia genuina, la creciente validación social, compromisos pertinentes u oportunidades reales de cooperación, además de otros similares, servimos los intereses de ambas partes y aumentamos la calidad del tejido social en la negociación.

El Autor

Robert B. Cialdini es Profesor Regente en Psicología de la Universidad Estatal de Arizona, donde también ha sido nombrado Profesor Graduado Distinguido en Investigación. Ha sido elegido presidente de la Sociedad de Personalidad y Psicología Social. El libro de Cialdini “Influence”, que es el resultado de un estudio de tres años sobre las razones por las que la gente acepta peticiones en situaciones cotidianas, y ha aparecido en numerosas ediciones y ha sido publicado en nueve idiomas. El atribuye su interés por las complejidades de la influencia al hecho de que fue criado en una familia italiana, en un barrio predominantemente polaco, en una ciudad históricamente poblada por alemanes (Milwaukee), en un estado predominante-mente rural.