

# Introducción

Este libro trata de la creación de un cambio social. Las personas que trabajan para cambiar la sociedad suelen recibir el nombre de activistas, aunque puede que ellos mismos no se vean de esa manera. Puede que se llamen a sí mismos organizadores sociales, voluntarios o trabajadores sin ánimo de lucro. También puede que no se llamen de ninguna manera en concreto. Lo que todos tienen en común es que quieren un cambio: quieren que las personas cambien sus comportamientos, que las instituciones cambien sus políticas y que los gobiernos cambien sus leyes. Este es un libro sobre cómo llevar a cabo ese cambio, sobre todo individualmente. Si deseas un mundo más solidario, considera estas líneas como un mapa psicológico que te muestra el camino.

Durante los últimos diez años, mi dedicación y trabajo me han llevado desde los bosques de Oregón hasta los pueblos de México, desde las calles de San Francisco hasta las cárceles en Washington D. C. Aunque ahora invierto la inmensa mayoría de mi tiempo en la protección de los animales trabajando como director en la organización The Humane League, este libro se ha escrito para activistas progresistas de toda índole. No proporcionará soluciones a todos los problemas, pero ahondará en por qué las personas son tan reticentes al cambio y analizará las herramientas de influencia que pueden usarse para ayudar a las personas a adoptar un comportamiento más solidario.

¿Deberían los manifestantes contrarios a la guerra emplear imágenes contundentes para que el público apoye su causa, o este tipo de material provocaría rechazo? Para alentar a las personas a que adopten hábitos sostenibles, ¿tendrían las organizaciones ambientalistas que pedir la adopción de sencillos hábitos (como el uso de bombillas de bajo consumo), o resultaría más conveniente demandar grandes cambios (como dejar de utilizar el coche)? ¿Por qué la mayoría de los consumidores afirman oponerse a las crueles prácticas de las granjas industriales y a los talleres de explotación laboral pero siguen comprando productos provenientes de tales lugares? ¿Cómo pueden conseguir las organizaciones sin ánimo de lucro que más personas accedan a las peticiones de realizar voluntariado, de donar, de reciclar, de escribir una carta a un preso político, de apoyar los derechos de los homosexuales, de hacerse vegetariano, de ahorrar energía o de llevar a cabo algún otro cambio positivo?

Los activistas debaten sobre estas cuestiones continuamente. A veces, causan divisiones importantes entre organizaciones que tienen objetivos similares pero que mantienen puntos de vista diferentes sobre cómo lograrlos. Tales cuestiones se consideran preguntas de opinión. Cada punto de vista cuenta con evidencias anecdóticas; pero no hay una respuesta definitiva. Aunque, ¿es cierto eso? Si se llevase a cabo una investigación experimental para encontrar respuesta a esas cuestiones y a varias más, ¿querrías saber los resultados? Si una investigación psicológica demostrara que determinadas técnicas son eficaces para cambiar el comportamiento de la gente, ¿querrías conocer esas técnicas?

En el libro superventas *La clave del éxito*, el sociólogo Malcolm Gladwell menciona que «tenemos una convicción innata de que el esfuerzo tenaz e indiscriminado es la mejor manera de lograr un objetivo y que funcionará —pero no lo es y no funcionará, y a menudo ni siquiera es posible»—. Aunque esta afirmación se dirige al público general, se aplica en especial a aquellos que están intentando desarrollar un cambio social. Abogados, profesores y otros profesionales estudian durante años para adquirir el conjunto de conocimientos necesarios con los que triunfar en sus ámbitos de trabajo. Sin embargo, los activistas y muchas organizaciones defensoras de una causa (sobre todo cuando son grupos de base más pequeños) a menudo suponen que la

pasión, el trabajo duro y algunas estrategias de campaña efectivas son suficientes para producir los resultados deseados.

A veces se presta atención a los recursos que hablan sobre los «cómo» del activismo: libros, sitios web y talleres proporcionan guías sobre la manera de organizar protestas, repartir folletos, divulgar peticiones, conseguir la participación de voluntarios, establecer coaliciones y contactar con los medios de comunicación. Pero lo que de verdad se encuentra en el centro del cambio social es un completo campo de conocimiento que los activistas han pasado por alto durante mucho tiempo: el área de la psicología humana.

Si los activistas queremos cambiar la sociedad, la única manera de hacerlo es cambiando la actitud y el comportamiento de los seres humanos. Para ello, necesitamos saber cómo trabajar con (y a veces, cómo sortear) la mente humana y todas sus excentricidades. Cuanto más entendamos el funcionamiento de la mente humana, más influencia tendremos en los cambios de comportamiento y más éxito tendremos en nuestras campañas. Un activista eficaz de verdad es, en el fondo, un psicólogo.

La mayoría de nosotros creemos que sabemos lo suficiente del funcionamiento del cerebro para apañárnoslas. Al fin y al cabo, todos tenemos uno. Sin embargo, gran parte de esos conocimientos que creemos tener sobre el tema es «psicología barata», ideas erróneas de cómo funciona la mente. Esas percepciones erróneas reducen nuestra efectividad en la creación del cambio, y en algunos casos hasta nos impedirán lograr cambio alguno. En el peor de los casos, harán que causemos el efecto contrario al que intentamos conseguir.

Por suerte, hay abundancia de investigaciones científicas que nos brindan los conocimientos sobre el funcionamiento de la mente humana. Estas investigaciones pueden decirnos de dónde provienen la actitud y los comportamientos, cómo se extienden a través de la sociedad, por qué las personas son reticentes al cambio y cómo podemos influir en las personas para que adopten comportamientos más solidarios. Puede proporcionarnos respuestas claras a las preguntas presentadas anteriormente, así como a muchas otras.

En los siguientes capítulos analizaremos los puntos más destacados de cien años de investigaciones experimentales revisadas por profesionales en diferentes áreas. Estas incluyen: la psicología social, la ciencia

del comportamiento, la psicología de la personalidad, la ciencia de la persuasión, la ciencia de las redes, la ciencia de la difusión y el *marketing* social. Aunque la investigación científica no es infalible, y seguramente habrá otras investigaciones en el futuro que proporcionen correcciones a algunos de los resultados que se citan aquí, utilizar las investigaciones actuales disponibles nos llevará mucho más lejos que si nos fiamos de nuestras propias conjeturas y nuestro supuesto sentido común.

Si quieres ser un activista verdaderamente influyente, sigue leyendo. Las investigaciones se han llevado a cabo y las enseñanzas son claras. Depende de nosotros aprenderlas y ponerlas en práctica para crear con éxito el mundo que deseamos.

# Capítulo 1

## INTROSPECCIÓN

**S**i queremos influir en otras personas, necesitamos saber cómo son. No nos subiríamos a un coche y conduciríamos hasta una ciudad desconocida sin pedir indicaciones primero. Por lo tanto, tampoco podemos esperar que la gente cambie un comportamiento por otro sin entender antes el funcionamiento de la mente humana. Pero antes de entrar en materia, hay un primer paso, quizás el más importante: entendernos a nosotros mismos. En primer lugar, ¿por qué somos activistas? ¿Qué nos motiva a elegir una causa determinada? ¿Y cómo sabemos si hemos tenido éxito? Las respuestas no son, ni de lejos, tan simples —o lógicas— como nos gustaría que lo fuesen.

### IDENTIDAD Y ACTIVISMO

En 2008, el equipo de béisbol Phillies de Filadelfia ganó la Serie Mundial y se convirtió en el primer equipo de Filadelfia en ganar un campeonato nacional en veinticinco años. Las calles se abarrotaron de seguidores hasta las tantas de la madrugada. La gente gritaba, celebraba, lanzaba fuegos artificiales y chocaba las manos con desconoci-

dos. En algunos lugares de la ciudad los coches volcaron y las farolas se cayeron cuando los jueguistas se subieron para ondear la bandera del equipo y cantar «¡Phillies, Phillies!». (De hecho, lo de las farolas llegó hasta tal punto que cuando los Phillies volvieron a la Serie Mundial en 2009, el Departamento de policía de Filadelfia engrasó todos los postes de las farolas de una de las calles principales para evitar que los seguidores se subieran a ellas.)

Unos días después, un desfile se abrió camino por Filadelfia para celebrar la victoria. Los espectadores se gritaban entre ellos y aseguraban a las cámaras de televisión que aquel era el mejor día de sus vidas. El hecho de que los propios aficionados no hubieran conseguido nada y de que sus vidas no hubieran cambiado ni un poco no les quitó la euforia de ese momento. Para muchos de esos seguidores, los Phillies formaban una parte tan importante de su identidad que la victoria del equipo significó para ellos una victoria propia.

La identidad desempeña una función esencial en las acciones de las personas, incluidos aquellos de nosotros que nos consideramos activistas. Como defensores de una causa determinada, el trabajo que hacemos se convierte a menudo en una parte significativa de nuestra propia identidad. Si nos pidieran una descripción de nosotros mismos, diríamos que estamos en contra de la guerra, que somos activistas por los derechos de los animales, ecologistas, anarquistas, pacifistas o sindicalistas. Esta interrelación entre el activismo y nuestra identidad puede tener efectos beneficiosos. Por ejemplo, nos proporciona una fuerte motivación interior para seguir adelante incluso cuando reina la decepción. Al igual que los seguidores incondicionales de los Phillies siguieron siendo leales al equipo a pesar de los años de fracaso (Pillia-vin, Grube y Callero, 2002). Por desgracia, también puede tener un impacto negativo en la eficacia de nuestro activismo.

Hace ocho años, cuando era estudiante de último año en la Universidad de Hofstra, solía jugar a un juegucito con una pobre representante de ventas de CitiBank que montaba una mesa todas las semanas en el centro de estudiantes del campus para promocionar las cuentas bancarias de los estudiantes. En aquella época, la organización ecologista Rainforest Action Network estaba en plena campaña contra CitiGroup (empresa matriz de CitiBank) para que se comprometiera a dejar de invertir en proyectos de desarrollo por todo el mundo que

resultaran perjudiciales para el medio ambiente. Nuestro grupo de justicia social universitario estaba involucrado con la campaña, en parte porque CitiBank tenía un contrato con Hofstra por el cual ellos eran el único banco cuyos representantes, cajeros automáticos y servicios estaban permitidos en el campus. Nuestra intención era echar a CitiBank del campus, o al menos avergonzarles por su implicación en la destrucción medioambiental y formar el alboroto suficiente para que se corriera la voz hasta el último rincón de la escala corporativa.

Cada vez que la representante llegaba al campus y colocaba su mesa, yo me ponía una camiseta vieja y andrajosa en la que había escrito con rotulador permanente las palabras «Jódete, CitiBank». Me colocaba justo enfrente de la mesa de la representante con un montón de folletos fotocopiados, los repartía y decía a los demás estudiantes que no abriesen cuentas en CitiBank. Aunque tuve cierto impacto en aquella mujer (al final dejó de venir al campus) y quizás, por extensión, un pequeño impacto en CitiBank, dudo mucho que haya provocado algo más que las risas de la mayoría de los estudiantes que me veían frente a la mesa.

¿Por qué? Porque cumplía con el estereotipo del activista *hippie* universitario (por no mencionar que parecía un imbécil por permanecer justo enfrente de la mesa). Por si la camiseta andrajosa con las palabras escritas con permanente no fueran suficiente, lo remataban mis pintas con pantalones hechos jirones, barba, y el pelo sucio que me llegaba hasta los hombros. En aquellos tiempos no me planteaba que mi apariencia tuviese repercusión en la capacidad de persuasión de mi mensaje. Pero ese año, Dan Firger, uno de los defensores de la Rainforest Action Network que vino al campus a hablar sobre la campaña de CitiGroup, nos contó algo que se me ha quedado grabado desde entonces.

Un activista por el medio ambiente estaba hablando con un grupo entusiasmado de jóvenes activistas en un mitin. Advirtió de la situación precaria en la que se encontraba el medio ambiente, el daño que la avaricia de las empresas había provocado en los bosques y las consecuencias nefastas inminentes si no se hacían importantes cambios al respecto. Después, gritó a la multitud:

— ¿Estáis listos para salir ahí fuera y luchar por el medio ambiente?  
El público respondió entusiasmado:

— ¡Sí!

— ¿Estáis preparados para que os arresten y para ir a la cárcel por el medio ambiente?

— ¡Sí!

— ¿Estáis listos para dar vuestra vida por el medio ambiente?

— ¡Sí!

— ¿Estáis dispuestos a cortaros el pelo y poneros un traje por el medio ambiente?

La multitud permaneció en silencio...

No importa si esta historia es cierta o si se trata tan solo de una fábula pintoresca, pero la lección deberíamos tomarla en serio. Nuestra apariencia y forma de vestir están íntimamente relacionadas con nuestra identidad. Nuestra apariencia y vestimenta también tienen un impacto en nuestra capacidad de persuasión y, por lo tanto, en el éxito que tendremos en crear un cambio. Abandonar una pequeña parte de nuestra identidad para ser más eficaces a la hora de proteger el medio ambiente (o a los animales o a las personas) puede ser bastante más difícil de lo que parece para aquellos que nunca han tenido que tomar este tipo de decisión.

Puede ser especialmente difícil si eres miembro de una subcultura que tiene su propio estilo de vestimenta y apariencia. En este caso, cambiar tu apariencia no implica solo abandonar parte de tu identidad, sino también abandonar el indicador social de la identidad de un grupo. Un anarquista que se corte las rastas y se deshaga de su ropa oscura remendada a cambio de unos pantalones formales y de un jersey sin mangas con camisa va a ser más efectivo para persuadir al público y para ganar campañas, pero esa persona va a sentirse también un poco desconectada de sus compañeros anarquistas. Puede que tenga la sensación de que ya no es un anarquista, y puede que sienta que una parte de su persona ha desaparecido. Tardé un año y medio en afeitarme y en llevar ropa más convencional, y unos años más en cortarme el pelo.

Parece injusto que tengamos que alterar nuestras preferencias con respecto a la moda, el peinado, etc., solo porque las personas tengan prejuicios hacia los que son diferentes a ellas. Después de todo, ¿no es juzgar a las personas por su apariencia un problema social en sí? Sin importar que la situación sea justa o no, la realidad es que esos prejuicios existen y seguirán existiendo durante muchos años. Si no cambiamos

nuestra apariencia para mejorar todo lo posible nuestra capacidad de persuasión sobre la cuestión principal, no estaremos luchando una batalla, sino que serán dos batallas a la vez, y es probable que perdamos las dos. La difícil acción psicológica, aunque simple en la práctica, de cambiar la apariencia no disminuirá nuestra calidad de vida ni siquiera un poco, pero sí que puede marcar (y si estamos realizando campañas con una repercusión notable lo hará de verdad) una enorme diferencia para otras personas, para los animales y para partes del ecosistema.

Además de considerar las consecuencias que tiene nuestra apariencia en nuestra labor defensora, también tenemos que considerar las consecuencias de nuestras emociones. Llevar la ropa que queramos puede parecer justificado, pero no se conseguirán los mejores resultados para nuestra causa. Decir cualquier cosa que sintamos y dejarnos llevar por las emociones puede parecer justificado, pero normalmente no producirá el mejor resultado.

Ser competentes en algo nos hace sentir bien, y puede llegar a resultar una motivación poderosa que nos impulse a seguir con nuestro trabajo. Pero tenemos que dejar aparcados los aspectos más negativos de nuestra identidad —ego, celos y otras inseguridades— cuando tomemos decisiones y cuando nos relacionemos con los demás. Dejar que nuestras secuelas emocionales, las inseguridades sobre nuestra autoestima, o los deseos egoístas de que elogien nuestro trabajo nos manejen tendrá consecuencias muy negativas en el efecto que causemos.

Puede que ya hayas encontrado activistas que viven con esos aspectos negativos de la identidad: el activista que está constantemente criticando a otras organizaciones para sentirse mejor por su propio esfuerzo; el activista que aparenta que está más al tanto que los que están a su alrededor; el activista cuyo odio por algo (el capitalismo, los maltratadores de animales, las empresas de explotación forestal, etc.) es causado por un abuso sufrido en la infancia, se lo hace pagar a quienquiera que perciba como una mala persona; la persona que se une a un grupo de activismo o a una subcultura para lograr la aceptación social; la persona cuyo activismo se ve más impulsado por los problemas personales, como la depresión o el aislamiento, que por la compasión.

Prestar especial atención a nuestras motivaciones puede llegar a ser molesto porque nos dejamos llevar por nuestras inseguridades más a

menudo de lo que nos gustaría admitir. Recordar que realmente hay vidas en juego debería darnos el empujón que necesitamos para conseguir comprendernos a nosotros mismos y conseguir el autocontrol que necesitamos para que nuestro trabajo como defensores de una causa sea eficaz.

El control de nuestras emociones es especialmente importante a la hora de decidir la forma de hacer activismo. Por ejemplo, es tentador elegir tácticas que nos satisfacen personalmente: llevar a cabo una manifestación para que podamos dar rienda suelta a nuestra rabia y frustración, o escribir cartas a diputados porque es una forma más fácil de comunicar nuestra opinión. También es una reacción instintiva el hecho de replicar a aquellos que difieren de nuestro punto de vista. Al hacerlo nos sentimos bien porque conseguimos expresarnos y tener sensación de poder; aguantar el insulto sin devolverlo no nos hace sentir bien en absoluto.

En este tipo de situaciones, la pregunta que tenemos que hacernos no es «¿qué es lo que quiero hacer?» o «¿qué se merece esta persona?», sino «¿qué opción es la más eficaz para ayudar a quienes estoy intentando ayudar?». ¿Somos activistas dispuestos a mantener a raya la ira y la pasión para poder controlarlas en vez de ellas a nosotros? ¿Estamos dispuestos a poner a aquellos que queremos ayudar antes que nuestros propios deseos de expresión, antes que defendernos y antes que proclamar a voz en grito lo que creemos sin tener en cuenta la reacción de los demás? ¿Estamos dispuestos a ir más allá de los cómodos límites de nuestra identidad para conseguir ser lo más eficaces posible?

Gran parte del activismo es de carácter reaccionario: cuando tiene lugar un evento que nos molesta y que nos empuja a protestar, escribimos cartas de queja al editor o demostramos nuestro desacuerdo de alguna otra manera.

Una vez que nuestra causa se ha convertido en una parte de nuestra identidad, cuando aquello a lo que nos oponemos aparece en alguna noticia o a nuestro alrededor, el instinto nos dice que arremetamos contra ello.

En agosto de 2009, el equipo de fútbol americano Philadelphia Eagles contrató a Michael Vick para que jugara como suplente de *quarterback*. Vick había sido un jugador destacado en su antiguo equipo Atlanta Falcons, así que lo normal habría sido que su fichaje se hubiese considerado un acierto para los seguidores de los Eagles. Sin embargo, había una gran diferencia entre Vick y el resto de jugadores fichados

ese año. Vick acababa de salir de la prisión federal después de una condena de casi dos años por haber dirigido un *ring* interestatal de peleas de perros llamado Bad Newz Kennels. Él mismo había financiado el negocio y había participado directamente en las peleas y en las ejecuciones de los perros.

A pesar de que algunas personas en Filadelfia apoyaban el fichaje de Michael Vick, la mayoría de la gente arremetió con protestas furiosas contra los directivos del Eagles. Se llevaron a cabo manifestaciones fuera del estadio del equipo durante los partidos de pretemporada. Las tiendas de productos para mascotas añadieron a su mercancía camisetas que decían: «Encierra a tus perros, Vick está en la ciudad», y a vender juguetes masticables con la forma de la camiseta de Michael Vick. Los periódicos locales se abarrotaron de cartas que criticaban al equipo, y los programas de radio se inundaron de llamadas. En un intento por mantener a raya la mala publicidad, los Eagles lanzaron un nuevo programa que ofrecía cientos de miles de dólares en forma de subvenciones a las agencias de protección animal de la región.

La protesta pública en contra de una persona o grupo odiado no es nada nuevo. Cuando el Ku Klux Klan (KKK) o los grupos neonazis visitan una ciudad para celebrar un mitin, a menudo se encuentran con furiosas contraprotestas. A veces, los políticos que no son del agrado del público, los líderes religiosos y los directores de las empresas reciben el mismo trato. Este tipo de activismo reaccionario tiene el beneficio de mostrar la desaprobación social de una política y puede que se quede grabado en la memoria de la gente. No obstante, y por regla general, cometen el error en la forma de abordar el tema (por ejemplo, intentar que los Eagles despidieran a Vick, o intentar que el KKK se mantenga alejado de una determinada ciudad), porque el indeseable acontecimiento ya ha ocurrido y porque poco se ha hecho para prevenir que sucediese.

En el caso de Michael Vick, la protesta no cambió la decisión de los Eagles (en 2010 renovaron su contrato) ni tampoco devolvió la vida a los perros que habían sufrido y habían muerto a manos de Vick. Sus años de cárcel y el colapso financiero después de la condena habían enviado ya un mensaje claro a los otros profesionales de la inconveniencia de participar en peleas de perros; era poco probable que la amenaza de un escándalo público supusiera un incentivo adicional. De hecho, sus compañeros de equipo seleccionaron de forma unánime a Vick para el