

EL PROBLEMA DE LA MANIPULACIÓN EN LA PSICOLOGÍA SOCIAL APLICADA

Jorge Yamamoto

INTRODUCCIÓN

La Psicología Social estudia científicamente la interacción entre el comportamiento humano y su entorno. Estos conocimientos luego son trasladados al campo profesional en la denominada psicología social aplicada. Allí el trabajo se centra en un problema de comportamiento social específico que es analizado para luego poder resolverlo eficazmente.

Este último punto ineludiblemente tiene que ver con el problema de la manipulación: comprendemos que variables de comportamiento influyen y cómo funciona el proceso. Luego las manejamos para lograr un cambio de comportamiento en los individuos o grupos. De esta manera, la psicología social aplicada podría resumirse al margen de eufemismos como la manipulación científica del comportamiento social humano.

A continuación plantearemos y discutiremos el problema comenzando por discutir la cuestión de la manipulación en la conducta humana en general. En un segundo capítulo describiremos los alcances de la ciencia de la manipulación del comportamiento social, es decir, la psicología social aplicada. Finalmente cerraremos la reflexión centrándonos en la cuestión de la conciencia cierta y la comprensión del comportamiento social; el libre albedrío y el apoyo en la toma de decisiones y; la voluntad y los métodos de intervención psicosociales.

1. LA MANIPULACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

El término manipular proviene del latín *manipulus*, de *manus*, mano. Suele tener una connotación negativa señalando un afán generalmente instrumental de manejar a una persona o un grupo para ciertos fines sobre los cuales el individuo o grupo no estaría necesariamente de acuerdo.

Si bien es cierto que tales manipulaciones suelen estar asociadas con motivos instrumentales que transgreden la voluntad, la carga negativa que ha adquirido el término sesga su ajustada comprensión. La manipulación es parte sustancial de la interacción humana y está inserta en la íntima naturaleza del ser humano. Nuestro primer acto en la vida es una manipulación: el llanto emite un sonido aversivo y llama la atención de los adultos movilizándolos para que satisfagan las demandas del neonato. El recién nacido continúa su interacción con el medio con el mismo método exitoso. Requiere alimentación, llora y es atendido. Siente incomodidad por haber humedecido sus ropas y aplica medio similar. Años más adelante ya podrá comunicarse a través de códigos simbólicos y cambiará de método. Sin embargo, la manipulación no desaparecerá del repertorio de guiones de comportamiento. Querrá obtener atención y empieza a comportarse precisamente de la forma en que los padres desaprueban y así se ven forzados a atenderlo, aunque sea en condición no muy cordial. Por ejemplo, los padres están visitando a unos amigos y en amena conversación el pequeño queda relegado. No le interesa el diálogo y comienza a jalar a su madre para que lo atienda. Ella no le hace mucho caso y continúa su amena conversación. El niño al ver frustrados sus intentos utilizará un medio más radical para manipular a sus padres y comienza si no a llorar, a tomar objetos delicados con ademanes destructores y de una u otra manera ya habrá obtenido la atención requerida.

Estos procesos manipulatorios no terminan con la niñez sino continúan en la adolescencia y se proyectan a la adultez. Veamos un típico caso adolescente donde una pareja de enamorados encuentran un conflicto de intereses y no hay solución, comenzando la pugna de manipulaciones para forzar a la pareja que desista y se comporte de acuerdo a su voluntad. Es época de exámenes, el enamorado ya acabó pero su pareja tiene al día siguiente una importante evaluación y tiene que estudiar toda la noche, pero hay una fiesta y él tiene muchas ganas de ir. Ella no está en absoluto de acuerdo con que vaya solo y piensa que en acto solidario debe quedarse a estudiar con ella, o ver televisión en su casa. Tras el fracaso de los discursos persuasivos de cada uno, sobre la confianza, sobre la solidaridad, la fidelidad y la ingenuidad, se activa el guión de la manipulación. Ella increpa que él puede irse si quiere pero eso le da derecho a ella que también se le otorgue confianza y que pueda salir a fiestas sola cuando él no pueda. El reconocido inseguro enamorado se proyecta y viendo que no le agradecería en lo más mínimo esa situación se queda a ver televisión en la casa de su enamorada.

Sin embargo, la manipulación no debe de ser entendida solamente en este contexto. El proceso de educación y socialización de un niño es una red encadenada de procesos manipulatorios para moldear su conducta hacia formas socialmente

descables. El niño quiere hacer lo que su antojo le sugiere y ello suele discordar con el estándar social. Para lidiar con esas diferencias se establece un sistema de castigos y recompensas (manipulación) para formar a los hijos. Por otro lado y sin ir muy lejos, la Universidad establece un sistema de evaluaciones y un reglamento interno que manipula a los alumnos para que se adecúen a los objetivos y filosofía que la institución persigue. Saludamos a las personas para manipular una cordial relación, asistimos a las conferencias para manipular y ser manipulados en nuestras ideas y conocimientos, etc.

Vemos que la manipulación es un término amplio como ambigüo y que debemos hacer ciertas precisiones al respecto. En primer lugar encontramos una acepción sobre un despliegue técnico para modificar el comportamiento de una persona o grupo que está en discordancia con aquello que otra persona o grupo pretende. No interesa hacer comprender un enfoque diferente para que libremente la persona cambie su decisión, simplemente el cambio. Este caso es diferente a la segunda acepción donde hay un afán de orientar a la persona o grupo con el fin de que esta alcance un estado de desarrollo. Para diferenciar las acepciones, denominaremos a la primera manipulación del comportamiento y a la segunda orientación del comportamiento. Sin embargo, esta diferencia adolece del vicio de la relatividad del concepto de desarrollo que se tenga, porque en nombre de él se pueden cometer atrocidades como la historia de la humanidad lo señala. La enamorada puede pretender estar educando a su pareja, como la universidad a sus alumnos. Esta dificultad la retomaremos más adelante, pero ahora resulta importante hacer un primer deslinde para centrar el problema en el ámbito de la psicología social aplicada.

2. LA CIENCIA DE LA ORIENTACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

La psicología social aplicada orienta su trabajo en ramas diversas que a su vez definen métodos y procedimientos diferentes. Sin embargo, podemos hallar un patrón común a todas ellas. Comienzan por comprender el fenómeno de comportamiento social subyacente al problema a través de un estudio que describa con precisión el problema. Luego se identifican las variables psico-sociales que intervienen y finalmente se establecen las causas que explican el efecto a trabajar. A este proceso se le denomina investigación diagnóstica.

Comprendido el caso se pasa al diseño de una estrategia que modifique aquellas causas y oriente el proceso hacia el cambio deseado. Aquí es donde se pasa de la teoría a la aplicación y la “mano” interviene para el cambio. Hablamos de la fase de intervención.

Pongamos un ejemplo de la Psicología de la Organización, o utilizando términos más correctos, el comportamiento de la organización, para ilustrar el punto. Una cadena de tiendas de impresionante índice de crecimiento encuentra que sus cajeros ingresan a la empresa, son capacitados, trabajan por un tiempo y en un gran número renuncian. Este proceso produce diversos problemas a la compañía. Por un lado la inversión en capacitación no llega a recuperarse produciendo un gasto. Por otro lado desajusta el funcionamiento de las tiendas porque tardan tiempo en encontrar y capacitar al reemplazo, creando un embudo en el servicio porque el flujo se traba en caja. Ante el problema solicitan los servicios de una empresa consultora en comportamiento de la organización para que le resuelva el problema que se define en la jerga de la especialidad como rotación.

Se comienza con la investigación diagnóstica. En ella se describe con precisión el problema de rotación y se sacan las estadísticas respectivas. Seguidamente se levanta información sobre las variables que intervienen en el problema. En este caso, la teoría e investigaciones sobre el particular nos indican que intervienen siete dimensiones: el diseño de los puestos, el estrés laboral, el tiempo de trabajo, la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa, la motivación laboral y el entorno laboral. Se estudia el estado actual de cada una de estas variables a través de métodos controlados y estandarizados que proveen medidas válidas y confiables.

Con el apoyo de métodos estadísticos identificamos los patrones de comportamiento y establecemos las causas posibles del problema. En cuanto al diseño del puesto se detecta que este se encuentra mal estructurado por la rutina monótona de trabajo, el exceso de responsabilidad donde los errores de cobros que son comunes los asume el empleado y, la tensión que produce el contacto con el cliente que suele ser poco cordial. En referencia al estrés se identificó que la falta de control sobre la interacción con el cliente y sobre las responsabilidades del manejo de dinero producen una situación de mucha tensión. Por otro lado, al analizar la satisfacción laboral se encontró que los empleados tienen expectativas de progresar en la empresa pero se observa que el buen cajero no es promovido porque es difícil encontrar uno bueno; se le aumenta el sueldo pero el empleado busca también progresar jerárquicamente. El nivel de compromiso con la empresa como consecuencia de estas dificultades se mantiene en un nivel bajo. La motivación satisface sus necesidades básicas, sin embargo, no alcanza los niveles de seguridad, de estima grupal y realización personal. Estas son las causas por las cuales se da la rotación, dentro de las limitaciones que el tiempo nos da para precisar y profundizar el ejemplo.

Al haber encontrado las causas se diseña un plan para orientar la resolución del problema. En primer lugar se realiza un rediseño del puesto, que será rotativo. Por un período de tiempo reducido, el empleado trabajará con otra rutina, fuera de caja para evitar la saturación de una labor monótona. Asimismo, se creará un seguro parecido al que tienen algunos empleados bancarios para reducir el problema de la responsabilidad por el manejo del efectivo. Se les dará capacitación en técnicas de relación con el cliente para que gracias a ella pueda crear una relación agradable que a la vez produzca una respuesta del cliente agradable para la cajera. Este proceso estabilizará la rotación y permitirá que los mejores empleados asciendan a otros puestos. Posteriormente complementará la intervención una política de recursos humanos donde diversos beneficios sociales y atenciones que evidencien la preocupación de la empresa por el bienestar del personal desarrollen un clima y compromiso que favorezcan no sólo la reducción drástica de la rotación, sino también incrementen la productividad y la calidad del servicio.

Se realiza posteriormente una medición de los resultados y se encuentra que el problema ha sido resuelto. Los índices están ahora muy por debajo del estándar de rotación internacional y nacional.

Aquí podría pensarse que hay una gran manipulación porque los incentivos, cambios y mejoras están encaminados a convencer al personal para que se quede. Sin embargo, al empleado nadie lo obligó a trabajar en esta empresa, y si llegó fué por necesidad. El hecho de crearle un ambiente que no solamente le brinde ese dinero que necesita, sino un clima laboral adecuado y diversos incentivos y beneficios, no transgrede su voluntad sino apoya el logro de las metas de la persona (desarrollo y realización profesional) y de la compañía (productividad y calidad). La realización de la persona tiene una dimensión laboral. El trabajo no solamente es un medio para adquirir dinero para la supervivencia y bienestar, sino que es una fuente de sentido y realización por sí misma. El estudio y diseño adecuado de los puestos de trabajo se constituyen como una importante base para la realización personal. Consecuentemente no se estaría manipulando sino orientando el comportamiento.

Sin embargo, esto no quita que en algunos casos sí existan importantes conflictos que terminan en flagrantes casos de manipulación en su peor connotación.

El proceso en los términos técnicos vistos es básicamente el mismo para el caso de la manipulación como para el de la orientación del comportamiento. A continuación trataremos de entrar al problema de fondo.

3. EL PROBLEMA

Hemos visto que la cuestión técnica como de costumbre no es el problema sino sus aplicaciones.

La diferencia entre la manipulación y la orientación del comportamiento no radica en la pretensión de utilizar *versus* educar u orientar sino en el trato que se tenga de la conciencia de la persona o grupo por un lado y del manejo del libre albedrío por otro lado. Mientras la intención y el efecto sea ayudar a que la persona o grupo comprenda mejor su situación y apoyarla para que ella o ellos mismos tomen una libre decisión, no se estará transgrediendo los límites de la ética. Mientras no se esté presionando para que tome un cambio de decisión sino que se esté apoyando el cumplimiento de su propia determinación no habrá objeción de coacción a la voluntad. En cuanto nos desviemos de este proceso comienzan los problemas. En nuestros ejemplos previos la enamorada fracasa en sus intentos "educadores" y deja este plano para forzar un cambio en la toma de decisión de su oponente por lo que entra en un proceso manipulatorio cuestionable. En cambio el caso de la universidad parte de una decisión del alumno de someterse a las reglas para formarse y la institución cultivará su conciencia, pero también la orientará con sus normas y disciplina como soporte para el cumplimiento de la meta asumida voluntariamente.

La investigación diagnóstica, punto de partida de toda aplicación psico-social, cuyo fin es comprender el problema a trabajar, es un soporte para el comportamiento ético en la medida que permite desarrollar con mayor profundidad la conciencia cierta al conocer de forma precisa y empírica las causas, procesos y consecuencias del problema. Lejos de ser fuente de cuestionamiento, es fuente de beneficios.

Este conocimiento debe enfocarse como soporte para la toma de decisiones y no debe interferir con la voluntad de las personas sino ayudarle a aclarar el panorama, como el terapeuta que no debe decidir por el cliente sino ayudarle a ver con claridad y que tome decisiones concientemente.

Una vez que la persona o grupo toma la decisión adecuada la intervención psico-social debe entenderse dentro del concepto de apoyo para la concreción de la decisión siempre y cuando tal decisión no vaya en contra de los principios que el profesional tenga, donde podría optar por no interferir, pero tampoco colaborar. Lejos de ser una herramienta de manipulación, constituye un valioso medio para el cumplimiento de las metas concientemente trazadas.

4. EL CASO DE LA PSICOLOGÍA PUBLICITARIA O COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Una de las especialidades más controvertidas en cuanto a la manipulación de las masas es ésta. Muchas personas la identifican como sinónimo y símbolo de falta de ética y escrúpulos. Analicemos un caso representativo para reflexionar sobre el particular.

El cliente es una cadena de restaurantes que desea incrementar sus ingresos desarrollando una agresiva campaña publicitaria. Para tal fin solicita los servicios de una empresa asesora en comportamiento del consumidor.

Ellos definen con el cliente el público al cual quieren dirigirse: el sector medio alto y alto de Lima metropolitana. El primer punto consiste en conocer que busca el comensal cuando va a un restaurante. Para ello se hace una investigación y se encuentra que hay necesidades diferenciadas que crean diversos tipos de restaurantes, que van desde aquellos que buscan un sitio caro para ser vistos allí como motivación principal, hasta los baratos, funcionales y que nadie quiere ser visto allí. En el estudio también se encuentra que hay un vacío en el mercado ya que existen en la actualidad restaurantes caros y lujosos y, aquellos de precio, decoración y comida medios. El vacío está en un restaurante de decoración de primera, comida y atención de primera y cuyos precios no lleguen al segmento económico pero sean inferiores al de los restaurantes "caros".

Se emprende un estudio posterior para saber cómo debe ser este restaurante que cubra ese vacío. Se estudia el segmento y se identifica el restaurante ideal en la mente de los consumidores. El resto es cuestión de producción: crearlo.

A punto de estar listo el negocio se ejecuta la campaña publicitaria. La investigación previa nos dijo como debería ser el restaurante, ya se ha creado pero eso no es suficiente, ahora hay que hacerlo conocido y hacer que no solamente sea bueno, sino que también lo parezca. Se aplica la campaña que impacta en el público porque se transmite con códigos, imágenes y necesidades que le son cercanas. Acude el restaurante y satisface sus expectativas volviéndose un cliente. El negocio excede las metas inicialmente planteadas y el comensal también satisface sus expectativas.

Circula la creencia que la publicidad crea necesidades pero quienes trabajamos en el medio sabemos que eso no es cierto, las necesidades existen y la publicidad solamente orienta su satisfacción como complemento (no sustituto) a sus

características básicas. Una regla de oro es que nunca se debe promocinar un producto que no cumpla con las condiciones objetivas para satisfacer al público, porque su ciclo de vida estaría condenado a una muerte prematura debido a que el consumidor tras una primera frustración dejará de comprarlo hasta que desaparezca del mercado. Las estrategias de comportamiento del consumidor bien orientadas no mienten, manipulan ni engañan sino orientan.

El punto es muy simple: identificar necesidades, producir un bien o servicio que lo satisfaga y darlo a conocer de manera adecuada. Las personas tenemos que satisfacer necesidades y el estudio del comportamiento del consumidor no solamente hace que su patrocinado venda más sino que para ello identifica necesidades insatisfechas en las personas y orienta la aparición de bienes y servicios que satisfagan a la población. Lejos de atentar contra la libertad y conciencia el proceso puede orientarse hacia el incremento de la calidad de vida.

Se apoya a la toma de conciencia de los grupos para que tengan información sobre los bienes y servicios disponibles favoreciendo una adecuada toma de decisión. Ciertamente que la información tiene que ser veraz, pero ya hemos visto que la mentira tiene su costo y resulta ser una estrategia contraproducente.

Las estrategias de la psicología del consumidor no pueden llegar al grado de coaccionar la voluntad sino que se queda en el plano de la orientación de la intención de compra. De modo que la discusión no alcanza el segundo plano de los casos anteriores.

Es cierto que frecuentemente encontramos intervenciones donde se falta a la verdad y se manipula con cierto descaro, pero lo que esperamos haya quedado claro, especialmente para los futuros profesionales de estas ramas es que existe un camino limpio y que además resulta conveniente en sentido ético, profesional y empresarial. □