

# El catalizador

CÓMO CONSEGUIR  
QUE ALGUIEN CAMBIE  
DE OPINIÓN



**JONAH BERGER**

AUTOR DEL BESTSELLER *CONTAGIOSO*



# EL CATALIZADOR

---

Cómo conseguir que alguien  
cambie de opinión

Jonah Berger

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

## **El catalizador**

The Catalyst

Original work copyright © 2020 Social Dynamics Group, LLC  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-43-9

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9684-9 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9685-6 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Nieves Caballer

Revisión de textos: Irene Muñoz Serrulla

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

*Para Jordan, Jasper, Zoë y al pequeño pico,  
por cambiar mi vida de la mejor manera.*



# Contenido

Introducción	1
Conseguir que los mafiosos se entreguen... Por qué presionar no sirve... Un enfoque diferente del cambio... Encontrar el freno de mano... <i>El catalizador REDUCE los obstáculos.</i>	
1. Reactancia	17
Por qué la gente come detergente... Cuando las advertencias se convierten en recomendaciones... ¿Podría una elección hacerte vivir más tiempo?... Alentar a la gente a convencerse por sí misma... Cuando los fumadores le dicen a la gente que no fume... ¿Cómo consiguen los negociadores de rehenes que las personas salgan con las manos en alto?... <i>Cuando se la presiona, la gente se resiste.</i>	
<b>Estudio de caso. Cómo cambiar la mente de un extremista</b>	<b>55</b>
2. Dotación	65
Cuando a los consumidores les gusta lo menos fiable... De tazas y hombres... Por qué los vendedores valoran las cosas más que los compradores... Por qué las pérdidas son mayores que las ganancias... Cuando las lesiones más pequeñas, duelen más... Lo bueno es enemigo de lo grande... Por qué un famoso explorador quemó sus naves... <i>No hacer nada parece que es gratis, pero no lo es.</i>	
<b>Estudio de caso. Cómo cambiar la opinión de un país</b>	<b>89</b>
3. Distancia	95
Qué haría que la gente tuviera menos prejuicios... Por qué rectificar una información falsa resulta contraproducente... Por qué la publicidad política es un desperdicio de dinero y cuándo no lo es... Cuándo es mejor pedir menos... Encontrar el punto de desbloqueo... <i>Cuanto más lejos de su vecindario, menos interés muestra la gente.</i>	
<b>Estudio de caso. Cómo cambiar la opinión de un votante</b>	<b>133</b>

<b>4. Incertidumbre</b>	<b>143</b>
Cambiar una conducta arraigada... Cuánto cuesta el impuesto sobre la incertidumbre... Cómo ganar dinero regalando cosas... Por qué los minoristas online están abriendo tiendas... Lo que los refugios para perros tienen en común con las inversiones inmobiliarias... <i>Más fácil de probar, más probabilidad de compra.</i>	
<b>Estudio de caso. Cómo hacer cambiar de opinión al jefe</b>	<b>182</b>
<b>5. Pruebas corroborativas</b>	<b>189</b>
Conseguir que los heroinómanos lo dejen... Por qué cambiar la mentalidad es como intentar inclinar un balancín... Cómo resolver el problema de la interpretación... Cuando la gente comprueba si tiene cola... ¿Qué fuentes tienen mayor impacto?... Cuándo concentrar los recursos escasos y cuándo distribuirlos... <i>Algunas cosas necesitan más pruebas.</i>	
<b>Estudio de caso. Cómo cambiar los hábitos de los consumidores</b>	<b>221</b>
Epílogo	227
Cuando israelíes y palestinos se dan la mano... Encontrar la raíz... Cómo se REDUCE cada obstáculo	
Agradecimientos	243
Apéndice. La escucha activa	245
Apéndice. Aplicar el <i>freemium</i>	249
Apéndice. Análisis de campo de fuerza	251
Notas	255
Índice	273
Sobre el Autor	285



EL  
CATALIZADOR



# Introducción

Como agente especial del FBI, Greg Vecchi se especializó en el tráfico internacional de drogas, el blanqueo de dinero y la extorsión. Muchos de sus objetivos eran criminales de carrera rudos y violentos. La clase de tipos que vendían helicópteros al cartel de droga de Medellín o que intentaban comprar viejos submarinos rusos para pasar cocaína a Estados Unidos desde Colombia.

Para acorralar a un sospechoso de la mafia rusa, Greg dirigió durante tres años una laboriosa intervención con escuchas telefónicas, recopilando información minuciosamente para construir un caso. Cuando obtuvo las órdenes judiciales, Greg llamó a un equipo de élite de las fuerzas de seguridad estadounidenses del SWAT: docenas de hombres fornidos con chalecos antibalas que irrumpirían para neutralizar a los malos y recoger las pruebas.

Mientras informaba al equipo, expuso sus inquietudes. Greg enfatizó que el sospechoso podría estar armado y que era realmente peligroso. El grupo de los SWAT creó un plan de actuación que no dejaba margen para el error. Necesitaban hacer esto bien o las cosas podrían volverse violentas en un instante.

Al término de la reunión, todo el mundo abandonó la sala excepto un tipo. Greg ya se había fijado en él antes. En una habitación llena de comandos, este tipo parecía fuera de lugar. Gordo, bajo y calvo, estaba lejos de la imagen escultural que tienen los agentes del SWAT.

—Háblame sobre tu sujeto —pidió el hombre—. Quiero saber más.

—No estoy seguro de a qué te refieres —dijo Greg—. Lo acabo de hacer. He dicho que tengo todo este informe de...—No. No, no, no —zanjó el tipo—. No me interesa su historia criminal. No me interesa su violento pasado y el resto de cosas. Estuviste presente en las escuchas, ¿verdad?—Sí —respondió Greg.

—¿Cómo es? —preguntó el hombre.

—¿Qué quieres decir con «cómo es»?

—¿A qué se dedica? ¿Cuáles son sus aficiones? Háblame sobre su familia. ¿Tiene mascotas?

«El sospechoso tiene mascotas? —pensaba Greg—. Estamos a punto de enviar una unidad paramilitar tras un tipo y ¿tú quieres saber si tiene alguna mascota? Menudo montón de sandeces. No es de extrañar que este tipo esté al margen del resto del equipo de los SWAT».

Greg le proporcionó diligentemente la información y comenzó a recopilar los informes que había presentado.

—Una pregunta más —dijo aquel hombre—: ¿El sospechoso está aquí ahora, cierto?—Sí —dijo Greg.

—Entonces, dame su número de teléfono —dijo el tipo antes de salir.

Cuando llegó el momento de la detención, el equipo de élite de los SWAT estaba preparado. Amontonados en fila fuera del edificio, uno detrás del otro, esperando la orden para tirar la puerta abajo de una patada. Vestidos de negro de la cabeza a los pies, con sus protecciones y sus armas desenfundadas. «¡Todo el mundo al suelo! ¡Al suelo! ¡Al suelo!», gritarían antes de entrar rápidamente para atrapar al sospechoso.

Pero los segundos pasaban y el equipo de los SWAT aún no había entrado. Pasaron varios minutos. Y luego algunos más.

Greg empezó a preocuparse. Él conocía al sospechoso mejor que nadie. Lo había escuchado hablando con sus amigos y compinches. El tipo era peligroso. De los que son capaces de asesinar a sangre fría. Había estado en una prisión en Rusia y no le asustaban las peleas.

Entonces, de repente, la puerta se abrió.

Y el sospechoso salió al descubierto. Con sus manos en alto.

Greg estaba estupefacto. Llevaba mucho tiempo en los cuerpos de seguridad. Muchos años como agente especial en el Ejército de Estados Unidos y en el Departamento de Agricultura. Había trabajado como agente encubierto a lo largo y ancho de los Estados Unidos y también había hecho trabajos para anticorrupción en la frontera con México. Tenía mucha experiencia. Pero... ¿un tipo que salía por su propia cuenta y se dejaba arrestar sin ningún incidente? Nunca había visto nada parecido.

Entonces cayó en la cuenta: ¿ese tipo bajito y calvo con el que había estado hablando? *Ese* tipo era un negociador de rehenes. Y el negociador de rehenes había convencido al sospechoso para hacer algo que nadie creía posible: entregarse a las autoridades, a plena luz del día, sin ofrecer resistencia.

«¡Vaya! —pensó Greg—. Quiero ser ese tipo».

Desde entonces Greg ha sido negociador de rehenes durante más de veinte años. Se ha ocupado de secuestros internacionales, se entrevistó con Saddam Hussein después de su captura y dirigió la legendaria Unidad de Ciencias del Comportamiento del FBI. Desde hablar con ladrones de bancos hasta interrogar a asesinos en serie, él ha sido capaz de cambiar la forma de pensar de mucha gente en condiciones aparentemente imposibles.

Las negociaciones de crisis surgieron después de los Juegos Olímpicos de Múnich de 1972, donde los terroristas tomaron rehenes y después mataron a once atletas olímpicos de Israel. Antes, se ponía más bien el foco en la fuerza, diciendo: «¡Sal con las manos en alto o te mataremos!». Pero, después de la tragedia de Múnich y de numerosos fracasos sonados, quedó claro que intimidar a las personas para que se entregasen no funcionaba. Así que los profesionales recurrieron a la literatura psicológica, utilizando la ciencia del comportamiento para crear nuevas técnicas de actuación que pudieran desescalar una crisis de forma segura.<sup>1</sup>

Durante las últimas décadas, los negociadores como Greg se han basado en un modelo diferente: uno que funciona. Ya sea tratando de convencer a un terrorista internacional para que libere a los rehenes o hacer cambiar de opinión a alguien que se quiere suicidar. Incluso cuando se negocia con alguien que acababa de matar a su familia o que se ha encerrado en un banco con rehenes, que sabe que está hablando con un agente de policía, que conoce las consecuencias y sabe que su vida va dar un vuelco. En nueve de cada diez ocasiones la persona se entrega por sí misma.

Y lo hace solo porque alguien se lo pide.

### El poder de la inercia

Todo el mundo tiene algo que quiere cambiar. Los vendedores quieren cambiar la actitud de sus clientes y los publicistas buscan modificar las decisiones de compra. Los empleados quieren cambiar la perspectiva de sus jefes y los líderes quieren cambiar las organizaciones. Los padres quieren cambiar el comportamiento de sus hijos. Las *start-up* quieren cambiar la industria. Las organizaciones sin ánimo de lucro quieren cambiar el mundo.

Pero cambiar es duro.

Persuadimos y engatusamos, presionamos y empujamos, pero incluso después de todo este trabajo nada cambia. Las cosas cambian a un ritmo glacial, si es que cambian. En el cuento de la tortuga y la liebre, para que el cambio se produzca, se necesita a un perezoso más pendiente de hacer una pausa para comer.

Isaac Newton señaló que un objeto en movimiento tiende a permanecer en movimiento, mientras que un objeto en reposo tiende a permanecer en reposo. Newton se centró en los objetos físicos —planetas, péndulos y similares—, pero los mismos conceptos pueden ser aplicados al mundo social. Exactamente igual que las lunas y los cometas, las personas y las organizaciones se guían por la conservación de una dinámica. La inercia. Tienden a hacer aquello que han hecho siempre.

En vez de pensar en qué candidato representa fielmente sus valores, los votantes tienden a escoger a quien representa al partido al que ellos han votado en el pasado. En lugar de empezar de cero y pensar qué proyectos merecen atención, las compañías se basan en el presupuesto del año anterior y lo usan como punto de partida. En lugar de reequilibrar las carteras financieras, los inversores tienden a observar cómo han estado invirtiendo y en mantener el rumbo.

La inercia explica por qué las familias vuelven al mismo lugar de vacaciones todos los años y por qué las organizaciones son tan reacias a emprender nuevas iniciativas y son reticentes a acabar con las viejas.

Cuando se trata de cambiar de opinión y superar esa inercia, la tendencia es presionar. ¿El cliente no se cree la propuesta? Envíale una batería de datos y de razones. ¿El jefe no escucha la idea? Dale más ejemplos o una explicación más detallada.

Tanto si se trata de cambiar la cultura de la compañía como de conseguir que los niños se coman las verduras, se supone que al presionar más se logrará el objetivo. Que si proporcionamos más

información, más hechos, más razones, más argumentos o simplemente añadimos un poco más de fuerza, la gente cambiará.

De manera implícita, este enfoque supone que las personas son como las canicas: empújalas en una dirección y tomarán ese camino.

Desafortunadamente, este enfoque suele ser contraproducente. A diferencia de las canicas, las personas no se dejan llevar cuando intentas presionarlas. Se resisten a ello. En vez de decir que sí, el cliente deja de devolver las llamadas. En lugar de seguir adelante, el jefe dice que pensará en ello, lo cual no es más que una forma amable de decir: «Gracias, pero ni hablar». En lugar de salir con las manos en alto, el sospechoso se esconde y empieza a disparar.

Entonces, si presionar a la gente no funciona, ¿qué funciona?

### Una forma mejor de cambiar mentalidades

Para responder a esta cuestión, es muy útil mirar hacia un ámbito completamente diferente: la química.

Por sí solos, los cambios químicos pueden tardar muchísimos años en producirse. Las algas y el plancton se convierten en petróleo, o el carbono se transforma gradualmente en diamantes. Para que estas reacciones ocurran, las moléculas deben romper los enlaces entre sus átomos y formar otros nuevos. Es un proceso lento y laborioso que dura miles o millones de años.

Para agilizar el cambio, los químicos utilizan un conjunto especial de sustancias. Estos héroes anónimos limpian el tubo de escape de tu coche y la suciedad de tus lentillas. Convierten el aire en fertilizante y el petróleo en cascos para la bicicleta. Aceleran el cambio, lo que permite que las moléculas que podrían tardar años en interactuar lo hagan en segundos.

Sin embargo, lo más fascinante es la *forma* en la que estas sustancias provocan el cambio.



Las reacciones químicas suelen necesitar una cierta cantidad de energía. Por ejemplo, transformar el gas nitrógeno en fertilizante normalmente suele necesitar calentar las sustancias a más de 1.000 °C. Para forzar una reacción, hay que añadir suficiente energía aumentando la temperatura o la presión.

Esas sustancias especiales aceleran el proceso. Pero, en lugar de aumentar la temperatura o la presión, proporcionan una ruta alternativa, reduciendo la cantidad de energía necesaria para que las reacciones ocurran.

A primera vista, esto parece imposible. Como la magia. ¿Cómo puede ocurrir un cambio tan rápido con *menos* energía? Parece violar las propias leyes de la termodinámica.

Pero esas sustancias especiales adoptan un enfoque diferente. En lugar de presionar aumentando la energía, reducen las barreras que se oponen al cambio.

Esas sustancias reciben el nombre de catalizadores.\*

Los catalizadores han revolucionado la química. Su descubrimiento permitió la concesión de múltiples premios Nobel, ha evitado que miles de millones de personas pasen hambre y ha dado lugar a algunos de los mayores inventos de los últimos siglos.

Pero su planteamiento subyacente es igual de poderoso desde el punto de vista social. Porque hay una forma mejor de generar el cambio. No se trata de presionar más. Ni tampoco de ser más convincente o de persuadir mejor. Estas tácticas pueden funcionar de vez en cuando, pero la mayoría de las veces solo hacen que la gente esté más a la defensiva.

---

\* Las reacciones ocurren cuando las moléculas colisionan. Pero en lugar de incrementar la frecuencia de las colisiones, como ocurre al añadir energía, los catalizadores aumentan su tasa de éxito. En lugar de ir de un lado a otro con un montón de citas a ciegas, esperando que alguna cita salga bien, el catalizador actúa como un casamentero, animando a los reactivos a encontrarse en la dirección correcta para que se produzca el cambio.

En cambio, se trata de ser un catalizador que consiga cambiar las mentalidades, eliminando los obstáculos y reduciendo las barreras que impiden a la gente pasar a la acción.

Eso es exactamente lo que hacen los negociadores de rehenes. Cualquiera que se enfrente a una unidad SWAT que lo esté acechando se sentirá atrapado. Tanto si se trata de un mafioso ruso como de un posible ladrón de bancos que retiene a tres personas a punta de pistola. Si se les presiona demasiado, se derrumbarán. Si les dices lo que deberían hacer, es poco probable que te escuchen.

Los buenos negociadores de rehenes emplean una táctica diferente. Empiezan por escuchar y generar confianza. Animam al sospechoso a hablar de sus miedos y motivaciones y de quién lo espera en casa. Incluso, si la situación lo requiere, hablan de *mascotas* en medio de un tenso enfrentamiento.

Porque el objetivo de los negociadores es rebajar la presión, en lugar de derribar la puerta. Reducir gradualmente el miedo, la incertidumbre y la hostilidad del sospechoso, hasta que vea su situación y se dé cuenta de que la mejor opción es, probablemente, aquella que parecía impensable al principio: salir con las manos en alto.

Los grandes negociadores de rehenes no presionan a fondo. Ni caldean el ambiente en una situación ya de por sí tensa. En vez de ello, identifican aquello que impide que se produzca el cambio y eliminan esa barrera. Favorecen que se produzca el cambio utilizando menos energía, no más.

Exactamente como un catalizador.

### Catalizar el cambio

Empecé a estudiar los catalizadores porque estaba atascado.

Una empresa de la lista Fortune 500 había pedido ayuda para lanzar un nuevo producto revolucionario, pero las estrategias tradicionales

no funcionaban. Habían probado con la publicidad, con mensajería instantánea y el resto de tácticas habituales, sin demasiada suerte.

Así que investigué en la literatura.

En mi trabajo diario, como profesor en la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, he dedicado más de dos décadas a estudiar la ciencia de la influencia social, la publicidad boca a boca y por qué las cosas se vuelven populares. Con un equipo impresionante de colegas, he dirigido cientos de experimentos de toda clase, desde por qué la gente compra hasta qué impulsa la toma de decisiones y la elección. He tenido el placer de enseñar a decenas de miles de estudiantes y ejecutivos y he ayudado a centenares de empresas como Apple, Google, Nike y GE a cambiar sus mentes, comportamientos y formas de actuar. He ayudado a Facebook a lanzar un nuevo *hardware*, a perfeccionar los mensajes de la Fundación Bill & Melinda Gates y a pequeñas empresas emergentes, campañas políticas y organizaciones sin ánimo de lucro a poner en marcha sus productos, servicios e ideas.

Pero cuanto más leía, me daba cuenta de que la mayoría de las perspectivas existentes adoptaban el mismo enfoque tradicional. Persuadir, convencer y alentar. Presionar, presionar y presionar. Y, si esto no funciona, aclarar y repetir. Pisar el acelerador y empujar más fuerte.

Y no estaba funcionando.

Empecé a preguntarme si habría una forma mejor de hacerlo. Entrevisté a fundadores de *start-up* para saber cómo impulsan la adopción de nuevos productos y servicios. Hablé con directores generales y gerentes para descubrir cómo los grandes líderes transforman las organizaciones. Hablé con los vendedores superestrella para aprender cómo convencen a los clientes más difíciles. Y consulté con funcionarios de la sanidad pública para averiguar cómo modifican conductas y aceleran la difusión de importantes innovaciones médicas.

Poco a poco, surgió un método diferente. Un enfoque alternativo para cambiar de opinión.

Probamos una versión aproximada con el cliente y se consiguió un pequeño empujón. Lo corregimos y fue incluso más exitoso. Animados por estas primeras victorias, tratamos de llevar este método a otras empresas. Encontraron este método muy útil y pronto estaba probando esta técnica en todos mis proyectos de consultoría: impulsar la adopción de productos, cambiar el comportamiento y modificar la cultura de la organización.

Un día, un potencial cliente me preguntó si tenía algo escrito que pudiera compartir. Algo que documentara nuestra estrategia y enfoque.

Seleccioné diapositivas de diferentes presentaciones en PowerPoint, pero me di cuenta de que no era suficiente. Era necesario un lugar que reuniera toda la información en un solo paquete, fácil de leer.

Este es ese lugar.

### Encuentra el freno de mano

Este libro adopta un enfoque diferente del cambio.

Desgraciadamente, cuando se trata de generar un cambio, la gente rara vez piensa en eliminar los obstáculos. Cuando se pregunta cómo hacer cambiar de opinión a alguien, el 99% de las respuestas se centran en alguna versión de la presión. «Presentar hechos y pruebas», «Explicar mis razones», y «Convencerlos», son estribillos recurrentes.

Estamos tan centrados en el resultado deseado que nos obsesionamos con cómo podemos empujar a la gente en esa dirección. Pero a lo largo del proceso, tendemos a olvidar a la persona cuya mente u opinión estamos tratando de cambiar. Y lo que le impide hacerlo.

Porque en lugar de preguntar qué es lo que podría convencer a alguien para que cambie, los catalizadores parten de una pregunta mucho más básica: «¿Por qué esta persona no ha cambiado ya?». ¿Qué la está bloqueando?

De eso va este libro, de cómo superar la inercia, incitar a la acción y transformar las mentes no siendo más persuasivo o presionando más, sino siendo un catalizador. Eliminando las barreras al cambio.

Cada vez que vas a conducir, te abrochas el cinturón de seguridad, metes la llave en el contacto y pisas con suavidad el acelerador. A veces, si estás en una pendiente, el coche necesita un poco más de potencia, pero en general cuanto más pisas el acelerador, más movimiento consigues.

Pero ¿qué ocurre si empujas y empujas y el coche no se mueve? Entonces ¿qué?

Cuando el cambio no se produce, creemos que necesitamos más potencia. ¿Empleados que no adoptan esta nueva estrategia? Enviamos otro correo electrónico recordándoles por qué deben hacerlo. ¿Los clientes no compran un producto? Pues invertimos más dinero en publicidad o hacemos otra llamada de ventas.

Pero con toda esa atención en pisar el acelerador, a menudo pasamos por alto una forma más fácil y eficaz: identificar lo que bloquea o impide el cambio. Y eliminar esos obstáculos a la acción.

A veces, el cambio no requiere de más potencia. En ocasiones solo se necesita desbloquear el freno de mano.

Este libro trata de encontrar el freno de mano. Descubrir las barreras ocultas que impiden el cambio. Identificar la raíz o los problemas principales que impiden la acción y aprender a mitigarlos.

Cada capítulo expone un obstáculo clave y cómo abordarlo.

### *Principio 1: Reactancia*

Cuando se las presiona, las personas retroceden. Al igual que un sistema de defensa antimisiles protege contra los proyectiles entrantes, las personas tienen un sistema innato antipersuasión. Un radar que se activa cuando sienten que alguien trata de convencerlas. Para reducir esta barrera, los catalizadores motivan a las personas a convencerse por sí mismas. Aprenderás sobre la ciencia de la reactancia, cómo las advertencias se convierten en recomendaciones y sobre el poder de la empatía táctica. Cómo un funcionario de salud pública consiguió que los adolescentes dejaran de fumar y cómo un negociador de rehenes logró que criminales reincidentes salieran con las manos en alto, solo pidiéndolo.

### *Principio 2: Dotación*

Como dice el viejo refrán: «Si no está roto, no lo arregles». La gente se aferra a lo que ya hace. Y, a menos que lo que estén haciendo sea terrible, no quieren cambiar. Para aliviar la dotación —sesgo psicológico por el cual tendemos a sobrevalorar los bienes de nuestra propiedad—, o el apego de las personas al *statu quo*, los catalizadores ponen de relieve que la inacción no es tan gratuita como parece. Descubre por qué los vendedores valoran más el producto que los compradores, por qué las ventajas deben ser 2,6 veces mayores que las desventajas para conseguir que la gente pase a la acción y por qué un esguince de un dedo puede ser más doloroso que una fractura. Cómo logran los asesores financieros que sus clientes inviertan de manera más sensata y cómo consiguen los profesionales de informática que los empleados adopten nuevas tecnologías.

### *Principio 3: Distancia*

La gente tiene un sistema innato contra la persuasión, pero incluso cuando solo proporcionamos información, a veces resulta

contraproducente. ¿Por qué? Otra barrera es la distancia. Si la nueva información está dentro de la zona de aceptación de las personas, entonces están dispuestas a escuchar. Pero si está demasiado alejada, en la región de rechazo, todo da un vuelco. La comunicación es ignorada o, peor aún, la oposición aumenta. Aprenderás cómo influir en un votante y cómo un activista político consiguió que conservadores comprometidos apoyaran políticas liberales como los derechos de las personas transgénero. Por qué los grandes cambios requieren pedir menos y no presionar para conseguir más. Y cómo los catalizadores encuentran los puntos no conflictivos para cambiar las opiniones en los asuntos aparentemente más difíciles.

#### *Principio 4: Incertidumbre*

El cambio a menudo implica incertidumbre. ¿Será un nuevo producto, servicio o idea tan bueno como el anterior? Es difícil saberlo con certeza, y esta incertidumbre hace que la gente pulse el botón de pausa, paralizando la acción. Para superar esta barrera, los catalizadores facilitan el proceso. Como las muestras gratuitas en el supermercado o las pruebas de conducción en un concesionario de automóviles, que reducen el riesgo al dejar que la gente experimente las cosas por sí misma. Descubrirás por qué las políticas flexibles de devolución aumentan las ganancias, por qué los agricultores no adoptan innovaciones útiles y cómo un exvendedor de entradas de las ligas menores de baloncesto construyó un imperio de mil millones de dólares mediante un sistema de envío gratuito. Y para que no pienses que esta idea se limita a las grandes empresas con un producto o servicio que ofrecer, te mostraré cómo cualquiera puede aplicar estos principios, desde refugios de animales y contables hasta vegetarianos y esfuerzos de cambios organizativos.

### *Principio 5: Pruebas corroborativas*

Por más conocimientos o seguridad que tenga una persona, a veces no es suficiente. Algunas cosas simplemente necesitan más pruebas, más evidencias para superar el problema de la conversión e impulsar el cambio. Seguro que una persona apoya algo, pero ¿su respaldo dice algo sobre si *me va* a gustar? Para superar esta barrera, los catalizadores encuentran refuerzos: las pruebas corroborativas. Verás cómo los asesores en materia de abuso de sustancias consiguen alentar a los adictos a buscar tratamiento, qué fuentes son más impactantes y por qué, y cuándo es mejor concentrar los escasos recursos, en vez de distribuirlos.

*Reactancia, dotación, distancia, incertidumbre y pruebas corroborativas* pueden ser denominados como los cinco jinetes de la inercia. Los cinco obstáculos clave que dificultan o inhiben el cambio.

Cada capítulo se centra en uno de estos obstáculos y en cómo reducirlos. Integra investigaciones y estudios de casos para ilustrar la ciencia que subyace detrás de cada obstáculo y los principios que los individuos y las organizaciones han utilizado para mitigarlo.

Estas cinco maneras de ser un catalizador forman un acrónimo. Los catalizadores reducen la *reactancia* (**R***eachance*), alivian la *dotación* (**E***ndowment*), acortan la *distancia* (**D***istance*), alivian la *incertidumbre* (**U***ncertainty*) y encuentran *pruebas corroborativas* (**C***orroborating E***v***idence*). En inglés, estos términos forman un acrónimo: **REDUCE** (*reducir*). Que es exactamente lo que hacen los grandes catalizadores: *reducir* los obstáculos. Cambian las mentalidades e incitan a la acción al reducir las barreras al cambio.

Después de cada principio, hay un breve caso de estudio que ilustra cómo estas ideas se aplican a diferentes ámbitos: desde el cambio de opinión de un jefe e impulsar a los británicos a apoyar el Brexit



hasta cambiar el comportamiento del consumidor y conseguir que un «gran dragón» renuncie al Ku Klux Klan.

Ten en cuenta que no en todas las situaciones están involucrados los cinco obstáculos. A veces la reactancia es la principal barrera. Otras veces, la incertidumbre juega un papel más importante. Algunos casos implican una combinación de varias barreras, y otros involucran solo a una. Pero al entenderlas todas, podemos diagnosticar cuáles actúan y mitigarlas.

Este libro tiene un simple objetivo: replantear cómo abordar un problema universal. Aprenderás por qué las personas y las organizaciones cambian y cómo puedes catalizar este proceso.

A lo largo del libro, aplicaré la idea de eliminar las barreras al cambio individual, organizativo y social. Y durante el camino, observarás cómo los catalizadores han aplicado estas ideas en infinidad de situaciones diferentes. Cómo los líderes transforman la cultura de las organizaciones y cómo los activistas encienden los movimientos sociales. Cómo los vendedores cierran el trato y los empleados consiguen que la dirección apoye sus nuevas ideas. Cómo los asesores en abuso de sustancias consiguen que los adictos se den cuenta de que tienen un problema y cómo los promotores políticos cambian creencias políticas profundamente arraigadas.

Hablaremos de cambiar tanto las mentes como el comportamiento. A veces, los conceptos que cambian uno de ellos también cambian el otro, pero otras veces no necesitamos cambiar las mentes para impulsar la acción. A veces, la gente ya está dispuesta a cambiar su comportamiento y solo hay que eliminar los obstáculos y facilitar que ocurra.

Este libro está diseñado para cualquier persona que quiera catalizar el cambio. Ofrece una poderosa manera de pensar y una serie de técnicas que pueden conducir a resultados extraordinarios.

Tanto si estás tratando de cambiar a una persona, de transformar una organización o de cambiar la forma de hacer negocios de todo un sector industrial, este libro te enseñará cómo convertirte en un catalizador.<sup>2</sup>



## Serie Inteligencia Emocional

### Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

---

Con la garantía de **Harvard Business Review**

---

Participan investigadores de la talla de  
**Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert**, entre otros

---

Disponibles también en formato **e-book**

---

**Solicita más información en [revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)**

**[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)**

 **[@revertemanagement](https://www.instagram.com/revertemanagement)**

## Guías Harvard Business Review



En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

## Monografías



**Michael D Watkins** es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



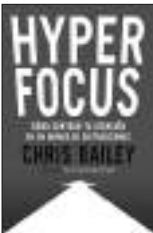
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

**Hyperfocus** es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



**Make Time** es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles  
en formato e-book

Solicita más información en  
[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)  
[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)

«Jonah Berger es uno de esos raros pensadores que mezclan conocimientos basados en la investigación con una orientación inmensamente práctica. Estoy agradecido de ser uno de los muchos que han aprendido de este maestro».

**JIM COLLINS, autor de  
*GOOD TO GREAT* y coautor de *BUILT TO LAST***

---

«Todos nos hemos sentido frustrados al intentar hacer cambiar de opinión a alguien. En este cautivador libro, Jonah Berger nos enseña cómo eliminar las barreras para alcanzar el cambio. Con la lectura de este libro aprenderás a cambiar cualquier cosa».

**CHARLES DUHIGG, autor del bestseller  
*EL PODER DE LOS HÁBITOS* y *MÁS AGUDO, MÁS RÁPIDO Y MEJOR***

---

«*El catalizador* es una lectura fascinante y un poderoso kit de herramientas para ayudarnos a cambiar las mentalidades, las organizaciones y, con suerte, incluso el mundo».

**ARIANNA HUFFINGTON, fundadora y directora de Thrive Global**

---

«En *El catalizador*, Jonah Berger sostiene que el mejor camino hacia el cambio pasa por eliminar las barreras. Todos los comunicadores pueden beneficiarse de esta convincente sabiduría».

**ROBERT CIALDINI, bestseller del *New York Times*  
y autor de *PRE-SUASIÓN***

---

«Todos sabemos que es difícil hacer cambiar de opinión a la gente. Pero ahora sabemos el porqué: lo hacemos mal. Pasamos demasiado tiempo presionando a la gente y no el suficiente para eliminar los obstáculos que les impiden pasar a la acción. En este convincente libro, Jonah Berger esboza un enfoque más inteligente y eficaz. Plagado de anécdotas apasionantes, ciencia inteligente y de consejos astutos, *El catalizador* es una lectura esencial para cualquiera que se dedique al promover el cambio. Además, es un original libro de negocios que se lee como una novela».

**DANIEL H. PINK, autor de *¿CUÁNDO?* y *TO SELL IS HUMAN***