

«Bohns desvela un secreto que nos da una enorme fuerza: en muchas situaciones no identificamos la gran influencia que tenemos.»

ROBERT CIALDINI

TIENES  
MÁS  
INFLUENCIA  
DE LA QUE  
CREEES

CÓMO SUBESTIMAMOS  
NUESTRO PODER DE PERSUASIÓN

VANESSA BOHNS

*Ariel*

Vanessa Bohns

# Tienes más influencia de la que crees

Cómo subestimamos nuestro poder  
de persuasión

Traducción de Beatriz Ruiz Jara

*Ariel*

Título original: *You Have More Influence Than You Think:  
How We Underestimate Our Power of Persuasion, and Why It Matters*

Primera edición: febrero de 2023

© 2021, Vanessa Bohns  
© 2022, Beatriz Ruiz Jara, por la traducción

Publicado originalmente por W. W. Norton & Company, Inc.,  
500 Fifth Avenue, Nueva York.

Derechos exclusivos de edición en español:  
© Editorial Planeta, S. A.  
Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona  
Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.  
[www.ariel.es](http://www.ariel.es)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-344-3601-5  
Depósito legal: B.1.421-2023

Impreso en España

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.



## Sumario

<i>Introducción</i> . . . . .	11
1. La influencia inadvertida. . . . .	19
2. Tu poder de persuasión . . . . .	51
3. Simplemente por pedirlo . . . . .	79
4. ¿Por qué es tan difícil decir «no»? . . . . .	105
5. Desinformación, peticiones inapropiadas y Me Too . . . . .	133
6. El poder y la influencia percibida. . . . .	163
7. Ver, sentir y experimentar tu influencia en los demás . . . . .	199
<i>Conclusión</i> . . . . .	239
<i>Agradecimientos</i> . . . . .	243
<i>Notas</i> . . . . .	247
<i>Índice temático</i> . . . . .	279

## La influencia inadvertida

Mr. Magoo, el personaje de dibujos animados irremediabilmente miope que allá en 1949 honró por primera vez con su presencia las pantallas de televisión,\* es famoso por irrumpir en la vida de los demás con los ojos entornados y desatando el caos a su paso. En un episodio, Magoo se cuelga por error en unas instalaciones de lanzamiento de cohetes espaciales que él cree que son un casino, tira de una palanca que toma por la de una máquina tragaperras y, por medio de una serie de enrevesados errores y sucesos, acaba lanzando al espacio al director de la base. En otro episodio, confunde el laboratorio del doctor Frankenstein con el bar de un hotel y, por obra de otra serie más de complicados acontecimientos, echa por tierra el diabólico experimento que está llevando a cabo Frankenstein con su monstruo.

La gracia de Mr. Magoo —y esa es la clave humorística del personaje— es que permanece completamente ajeno al caos que va sembrando. Mientras se pasea por el mundo desencadenando a diestro y siniestro un impacto de

\* Una época en que era menos probable que los televidentes clamaran por las evidentes connotaciones capacitistas de semejante personaje.

una magnitud comparable a lanzar a alguien al espacio, él no es capaz de ver más allá de su propia nariz para poder así entender el efecto y las repercusiones que causa en los demás, y tampoco advierte el modo en que el comportamiento y la atención de todos los que están a su alrededor se han alterado por haber hecho su entrada en escena.

Lo que espero demostrar a lo largo de este libro es que todos llevamos dentro a un pequeño Mr. Magoo. Mientras progresamos lentamente en nuestro día a día sin ver más allá de nuestras narices, vamos dejando a nuestro paso un rastro de impacto en las distintas personas que nos encontramos a lo largo del día. Y, al igual que Mr. Magoo, permanecemos ajenos a buena parte de ello.

Esta revelación puede resultar al mismo tiempo habilitante y aleccionadora. Por un lado, significa que tener influencia es, en muchos sentidos, más fácil y menos extraordinario de lo que nos imaginamos. Por mucho que en tu memoria persistan, posiblemente, aquellas ocasiones en las que has fracasado en el intento de provocar un efecto en alguien, es indudable que existen muchos más ejemplos de situaciones en las que has influido en otra persona sin haberlo intentado siquiera, y sin llegar a saber nunca el impacto que has producido. Por otra parte, esto también quiere decir que probablemente haya habido ocasiones en las que has influido en alguien involuntariamente y en aspectos que, tal vez, no habrías deseado.

Como te diría cualquier director de *marketing*, el primer paso para tener influencia es concitar la atención de alguien; de hecho, es posible que te dijera que copar esa atención es la parte más difícil de la persuasión. En este capítulo vamos a darle la vuelta a esa premisa. Abordaremos la falsa noción de que para lograr que alguien te preste atención hay que agitar las manos en el aire y gritar. Puede que los directores comerciales tengan que hacer

todo lo posible para llamar la atención de la gente, pero tú no. Tú ya la tienes. Eres una persona, no un anuncio ni un tuit, y las personas están programadas para reparar en los demás. Es más, están programadas para preguntarse qué está pensando el resto y para adaptar sus propios pensamientos y conductas conforme a ello. Lo que esto significa es que en todo momento estás influyendo discreta y sutilmente en aquellos que te rodean sin ni tan siquiera intentarlo y, a menudo, sin darte cuenta.

#### NO ERES TAN INVISIBLE COMO TE CREES

El 12 de septiembre de 2017, Ty Cobb, un abogado que en aquel entonces se encargaba de coordinar la respuesta de la Casa Blanca a la investigación Mueller sobre los presuntos vínculos del expresidente Donald Trump con Rusia, se sentó a almorzar con John Dowd, el letrado jefe de Trump en esa misma investigación. Ocuparon una mesa en el patio exterior de un restaurante popular de Washington D. C. situado junto a una acera muy transitada. Un restaurante popular. Exterior. Acera transitada. No se puede estar más en público. A pesar de todo, los dos abogados se pasaron cuarenta y cinco minutos comentando información sensible sobre la investigación en curso, incluidos datos sobre esa subrepticia «reunión en la Torre Trump», la precaria posición de Jared Kushner en el grupo y el grado de agresividad que había que aplicar a la hora de invocar el privilegio ejecutivo, detalles que el mundo conoce hoy en día gracias a que resultó que en la mesa contigua a la suya estaba sentado un periodista de *The New York Times*. Aquel periodista, Ken Vogel, colgó una foto en Twitter de los dos abogados hablando, con la leyenda: «Esta es una foto de Ty Cobb y John Dowd co-

mentando informalmente y en voz alta los detalles de la investigación sobre Rusia en @BLTSteakDC conmigo sentado en la mesa de al lado».<sup>1</sup>

Esta primicia accidental se transformó en un reportaje que versaba sobre las diferencias internas surgidas entre los abogados de Trump con respecto al grado de cooperación que debía haber en la investigación de la trama rusa. Pero enseguida se transformó en un bombazo mediático que no trataba tanto sobre el fondo de la noticia en sí como del modo en que esta se gestó. Tal y como señaló el reportero de *The Washington Post* Fred Barbash, «el sueño de todo periodista de Washington es sentarse en un restaurante, oír casualmente algún secreto y tener la exclusiva».<sup>2</sup> Pero cómo pudieron ser tan descuidados estos dos individuos —y Cobb, en particular, que se había incorporado al equipo para «profesionalizar» la respuesta de Trump a la investigación de la trama rusa— y dejarse oír mientras discutían información tan sensible se reveló como un misterio fascinante. En una entrevista con el canal MSNBC, haciendo hincapié en la proximidad del restaurante con la sede de *The New York Times* en Washington, Vogel dijo: «Quizá lo más chocante es que mantuvieran esta conversación en un restaurante donde es bien sabido que almuerzan multitud de personalidades poderosas, pero también periodistas, concretamente del *Times*». O, tal y como lo expresó más sucintamente la columnista de *The Washington Post* Dana Milbank: «¿En qué demonios estaba pensando Cobb?».<sup>3</sup>

Quizá Erica Boothby, junto con los investigadores de Yale Margaret Clark y John Bargh, sepa responder al enigma de en qué estaba pensando Cobb, una respuesta que arroje luz no solo sobre el misterio de esta exclusiva, sino también sobre el de por qué muchas veces no somos conscientes del impacto que causamos en los demás. Según



estos investigadores, es posible que Cobb simplemente estuviera haciendo gala de esa tendencia que tenemos a subestimar lo mucho que nos observan. Nos inclinamos a creer que la gente nos observa menos, nos escucha menos y, en general, nos presta menos atención de lo que lo hace en realidad. Boothby y sus colegas acuñaron el término «ilusión de la capa de invisibilidad»<sup>4</sup> para describir esa percepción que a menudo tenemos de nosotros mismos cuando transitamos por nuestra vida diaria: sentados en un tren con los auriculares en los oídos o caminando por el parque con las gafas de sol puestas,<sup>5</sup> observando a la gente que nos rodea al tiempo que nos sentimos inobservados, como si lleváramos encima una capa de invisibilidad. Pero, tal y como descubrieron para su propia desazón los abogados Cobb y Dowd, la gente nos observa, y más de lo que creemos.

En uno de los primeros trabajos que demostraron este fenómeno, Boothby y sus coautores realizaron encuestas a estudiantes que habían estado almorzando acompañados en un comedor abarrotado del campus. Los investigadores querían saber si los estudiantes se sentían más invisibles —es decir, menos observados— a ojos de los demás de lo que lo eran en realidad mientras almorzaban en un lugar público.

Para someter a prueba esta hipótesis, asignaron de forma aleatoria distintas condiciones a los estudiantes que iban saliendo del comedor. En una condición, se les preguntaba en qué medida se sorprendían observando o reparando en las personas que tenían a su alrededor mientras comían (por ejemplo, su conducta, gestualidad y aspecto), el grado de curiosidad que habían sentido con respecto a quienes los rodeaban y hasta qué punto se habían preguntado qué les pasaba por la mente a esas personas. A los estudiantes a los que se asignó otra condición se les pregun-

taba en qué medida pensaban que las demás personas los estaban observando o reparaban en ellos (su conducta, gestualidad y aspecto), el grado de curiosidad que habían sentido hacia ellos y hasta qué punto se preguntaban qué les pasaba por la mente. La valoración de los participantes que hicieron la estimación de en qué medida habían observado a los demás era un 67 por ciento más alta que la de aquellos que evaluaban en qué medida pensaban que los demás los observaban a ellos. Pese al hecho de que todo el mundo está ocupado observando a los demás, tendemos a pensar que, de alguna forma, somos más invisibles que quienes nos rodean.

¿Por qué nos da por pensar esto? Deja que te haga una pregunta: ¿alguna vez alguien te ha llamado la atención, te has sentido avergonzado de que te pillara y has apartado inmediatamente la vista o fingido que estabas mirando otra cosa? Me imagino que la respuesta es «sí», porque eso es lo que hace la gente. Los científicos de la visión hasta le han puesto nombre: «desviación de la mirada».<sup>6</sup> Cuando estamos mirando a alguien tratamos de ocultarlo. Pero eso significa que la gente que te está mirando a ti también está tratando de ocultarlo. Por eso mismo, raramente nos enfrentamos a la evidencia de que estamos siendo observados. Mientras nosotros escrutamos el mundo, únicamente vemos a un puñado de personas que miran al techo o se miran las manos, y no nos damos cuenta de que, en cuanto nos giramos, posan los ojos sobre nosotros. De hecho, en otro estudio, Boothby y sus colaboradores preguntaron a sus participantes: «Cuando estableces contacto visual con alguien que no conoces, ¿tiendes a pensar que es porque tú estás mirando a esa persona o porque esa persona te está mirando a ti?». La inmensa mayoría de los participantes en ese estudio (el 76 por ciento) pensaban que el contacto visual era resultado de

que ellos estaban mirando al desconocido, cosa que es simple y llanamente imposible.

Y no son solo los desconocidos quienes tienen más curiosidad por nosotros de la que somos conscientes. Los investigadores llegaron a la misma conclusión cuando utilizaron exactamente el mismo contexto de la cafetería, solo que esta vez preguntaron a los participantes qué grado de atención estaban prestando y en qué medida sentían curiosidad por sus propios compañeros de mesa. Incluso nuestros amigos reparan en nosotros y se preguntan en qué estamos pensando más de lo que somos conscientes.

Todo esto es importante para nuestro propósito porque, si ni siquiera nos damos cuenta de hasta qué punto los demás reparan en nosotros, ¿cómo podemos evaluar la magnitud del impacto que ejercemos en ellos? Lo que he dicho antes no deja de ser cierto: eres una persona, no un anuncio; pero algo que sí nos enseña la publicidad es que la atención es el primer paso hacia la influencia. De modo que el primer paso para subestimar nuestro poder de persuasión es subestimar el grado en que la gente nos presta atención.

## NO HACE FALTA PONERSE PARANOICO

Si cuando has leído lo de la capa de invisibilidad has pensado: «Bueno, yo ya sabía que todo el mundo me estaba mirando porque [insertar aquí inseguridad personal bochornosa]», permíteme hacerte una advertencia antes de pasar a la siguiente sección: la gente no está haciendo ningún caso a eso que tú crees que está atrayendo su atención. Concretamente, no están haciendo ningún caso a [esa inseguridad personal bochornosa].

La mayoría de nosotros nos podemos identificar con esa sensación mortificante previamente descrita de que alguien te ha pillado mirándolo (cuando, de hecho, es igual de probable que seas tú quien haya pillado al otro mirándote). Pero, al mismo tiempo, la mayor parte de la gente se ve reflejada en esa otra sensación, igualmente mortificante, de que todo el mundo te está mirando ese remolino o que se ha dado cuenta de que has tropezado o que se está fijando en esa mancha extraña en tus pantalones. Quédate tranquilo: este fenómeno ha sido objeto de estudio científico y no es cierto. En un experimento ya clásico, los psicólogos sociales Tom Gilovich, Vicky Medvec y Kevin Savitsky quisieron saber si esa preocupación que tenemos por que todo el mundo esté mirando esas cosas que consideramos más vergonzosas es exagerada.<sup>7</sup> Tuvieron en el laboratorio como participantes a grupos de estudiantes y escogieron al azar a uno por sesión para que, en el transcurso de unas entrevistas, que se llevaron a cabo antes del estudio, con los demás vistiera una prenda que consideraron lo bastante embarazosa: una camiseta de un concierto de Barry Manilow.\*

A continuación, el encargado del experimento conducía al participante seleccionado para vestir esa camiseta hasta otra sala en la que, supuestamente, tenía que desarrollarse el experimento. Cuando este entraba en la estancia, se encontraba con otro grupo de participantes ya sentados alrededor de una mesa. En el momento de tomar asiento para sumarse al grupo, uno de los investigadores los interrumpía, diciendo que se lo habían pensado mejor y que los demás participantes llevaban ya muy avanzada la tarea, de modo que probablemente sería mejor que el

\* Este estudio se realizó algunos años antes de que surgiera la cultura hípster que tal vez, irónicamente, habría visto esa camiseta con buenos ojos.

que llevaba puesta la camiseta de Barry Manilow esperara fuera unos instantes. En ese punto, mientras este aguardaba en el exterior de la sala, los investigadores recababan dos datos importantes: un investigador le preguntaba al participante que llevaba puesta la camiseta que valorara cuántos de los demás participantes habían reparado en la persona cuya imagen aparecía en ella; el otro investigador preguntaba a cada uno de los otros si se había dado cuenta de quién aparecía en la camiseta de ese otro participante. De este modo, los investigadores podían comparar el porcentaje de personas que el participante que llevaba la camiseta pensaba que habían reparado en la imagen embarazosa de su atuendo con el porcentaje de personas que realmente se percataron de ella.

Aquí va la buena noticia: pese a que los que llevaban puesta la camiseta pensaron que cerca de la mitad de los que estaban en la sala habían reparado en la imagen vergonzosa que lucían, únicamente en torno a una cuarta parte lo hizo realmente. Dicho de otro modo, los que llevaban la camiseta pensaron que había el doble de gente que estaba prestando atención a ese detalle embarazoso de su aspecto de la que en realidad lo había hecho. Los investigadores bautizaron esta conclusión como «efecto foco», porque, como dicen, «la gente tiende a creer que el foco social brilla sobre ellos con más fuerza de lo que en verdad lo hace».

En este estudio, los individuos sobrevaloraron el grado en que los demás les estaban prestando atención; pero, tal y como vimos en la sección anterior, al parecer la gente también subestima en ocasiones el grado en que los demás les prestan atención. ¿Cómo es posible que coexistan estos dos fenómenos, la ilusión de la capa de invisibilidad y el efecto foco? De hecho, en sus comentarios a las conclusiones originales sobre dicho efecto, Gilovich y los coautores del estudio previeron las circunstancias en

las que era probable que su efecto sufriera una inversión (algo a lo que se refirieron con el término «efecto foco invertido») y que, en última instancia, en manos de otros investigadores, se transformó en la ilusión de la capa de invisibilidad. Si por un lado sobrevaloramos la medida en que concitamos la atención de los demás cuando nos sentimos vívidamente cohibidos por algo, en casi cualquier otra situación —mientras estamos llevando a cabo nuestras rutinas cotidianas, vistiendo nuestra ropa habitual, haciendo la cosas que hacemos sin pensar y de forma ordinaria— tendemos a subestimar el grado de atención que se nos presta.

Para demostrar esta distinción, Boothby y sus compañeros (los investigadores de la capa de invisibilidad) llevaron a cabo otro estudio, y esta vez partieron de una página del manual de estrategia del equipo de Gilovich.<sup>8</sup> En vez de encuestar a los estudiantes presentes en un comedor, ellos convocaron en el laboratorio a sus participantes, seleccionados entre aquellos. A su llegada, se les asignaba una de entre dos condiciones. En una de ellas, entregaban a los participantes una camiseta para que se la pusieran encima de su ropa. Al igual que en los estudios sobre el efecto foco, las prendas mostraban un rostro de forma manifiesta, pero, dado que las camisetas de Barry Manilow eran ahora más difíciles de conseguir que allá en los años noventa, la cara que se veía era la del narcotraficante Pablo Escobar. El efecto, no obstante, era el mismo: los participantes se sentían cohibidos por llevar puesta la camiseta. En la otra condición, los participantes vestían la misma ropa con la que habían acudido al experimento, por lo que no se les dio motivo alguno para sentirse particularmente incómodos por su aspecto.

Los participantes (tanto los que llevaban puesta la camiseta que les habían proporcionado como los que ves-

tían su propia ropa) eran conducidos a una sala de espera, donde ya se sentaba otro participante; esperaban cinco minutos y, a continuación, los acompañaban a una sala distinta para cumplimentar algunos cuestionarios. Durante este lapso, los responsables del experimento recababan la misma clase de información que se recogía en los estudios sobre el efecto foco. Preguntaban tanto a los participantes con la «camiseta proporcionada» como a los que llevaban «su propia ropa» en qué medida pensaban que la otra persona que estaba en la sala de espera había reparado o pensado en su camiseta, y preguntaron a ese otro el grado en que habían reparado o pensado realmente en la camiseta del primer participante.

Al proporcionar la camiseta de Pablo Escobar, Boothby y sus colegas replicaron el efecto foco. Los participantes pensaban que el otro había reparado y pensado en su camiseta más de lo que lo había hecho en realidad. Sin embargo, cuando se limitaban a vestir su propia ropa y no tenían un motivo específico para sentirse cohibidos por su atuendo, pensaban que los demás participantes habían reparado y pensado en él menos de lo que lo habían hecho. Es decir, que cuando nos sentimos especialmente incómodos por algún motivo estamos tan absortos en ello que damos por sentado que todos los demás también deben de estarlo. Nos sentimos como si estuviéramos bajo el foco y todos los demás estuvieran mirando nuestro rasgo más vergonzoso. Pero no lo hacen. Nadie está tan centrado en las cosas que nos causan inseguridad como nosotros mismos. Sin embargo, cuando no hay razón para estar particularmente centrados en lo que estamos haciendo o lo que llevamos puesto, de hecho pensamos que los demás se fijan menos en ello de lo que lo hacen en realidad. Quizá tengamos esa camiseta desde hace años, pero, para otra persona, es nueva y le parece bastante mona.

Lo importante, claro está, no es la tendencia de moda que podamos marcar involuntariamente porque los demás estén prestando más atención a nuestra camiseta vieja de la que pensábamos. Se trata de todos los aspectos en que nuestra presencia puede modificar la forma de pensar y de sentir del otro sin que nosotros nos demos cuenta. En definitiva, los psicólogos han descubierto que existen modos ocultos por los cuales nuestra presencia puede influir en la manera en que los demás ven o experimentan algo, logrando como resultado que piensen, sientan o actúen de forma diferente.

#### TU PRESENCIA EN LAS EXPERIENCIAS DE LOS DEMÁS

Cuando mi marido y yo empezamos a salir, él se impuso la misión de lograr que me gustara su grupo de música favorito. Me envió una lista de reproducción junto con los argumentos detallados sobre la importancia musical de cada canción que en ella figuraba, e insistió en que escuchara esos temas en el meticuloso orden en que él las había dispuesto. Así que lo hice. Una tarde, a solas en mi apartamento, enchufé los auriculares, me puse cómoda y escuché la lista de reproducción entera siguiendo exactamente sus instrucciones. Estuvo... bien. Por mucho tacto que tratara de ponerle al relato de mi tibia reacción, lo admito, él se llevó un chasco. Pero al final se sobrepuso y, después de aquello, básicamente no volvimos a hablar de la banda. Hasta que un día, pasados muchos meses, estábamos de viaje en coche y él puso la misma lista. No dijo gran cosa al respecto, simplemente la pinchó cuando perdimos la señal de la radio local, pero yo reconocí al grupo inmediatamente. Mientras íbamos conduciendo, uno al lado del otro, mirando por la ventanilla, fuimos escuchan-



do juntos la lista de reproducción entera en silencio. ¿Y sabes qué? Estuvo muchísimo mejor. Empecé a interesarme por ellos.

Pensé en esta anécdota cuando supe de otra serie de estudios dirigidos por Erica Boothby, en los que ella y sus compañeros analizaron hasta qué punto compartir una vivencia con otra persona causa un impacto en nuestra propia experiencia de ella. El simple hecho de sentarse a escuchar música junto a otra persona o estar a su lado mientras se contempla un cuadro —sin hablar, sin hacer gestos ni establecer ninguna clase de intento de influir en el otro— puede causar un impacto en la experiencia de esa otra persona.

Boothby y sus colaboradores demostraron este efecto convocando a sus participantes en el laboratorio con el pretexto de llevar a cabo una prueba de gusto. Les dijeron que debían evaluar el sabor de dos porciones de chocolate, una después de la otra. La trampa que los participantes ignoraban era que, en realidad, las dos porciones provenían de la misma tableta y que, por lo tanto, deberían tener exactamente el mismo sabor. A pesar de ello, los investigadores de hecho esperaban que los participantes valoraran estas porciones de chocolate, que tenían exactamente el mismo sabor, de distinta forma cuando lo probaban a solas, en contraposición a cuando creían que había otro participante probándolo al mismo tiempo. Lo que acabaron por descubrir estos investigadores es una buena excusa para pedir postre en una cita: cuando los participantes probaron el chocolate al mismo tiempo que otro supuesto participante, dijeron que les gustaba más y lo valoraron como más sabroso que cuando eran los únicos que se lo estaban comiendo.<sup>9</sup>

Antes de precipitarnos y concluir que para conseguir que a alguien le guste algo simplemente hay que compar-

tir la experiencia con esa persona, debería señalar que Boothby y sus colegas no solo descubrieron que compartir experiencias con otros hacía que resultaran más agradables. Lo que vieron fue que al compartir una experiencia esta se intensificaba. En este caso, la experiencia agradable de comer chocolate dulce se amplificó. Pero en otro estudio averiguaron que, de igual manera, las experiencias desagradables también se pueden intensificar. En un estudio de seguimiento, Boothby y sus compañeros utilizaron el mismo planteamiento experimental, aunque hicieron que sus participantes probaran un chocolate extremadamente amargo que, por medio de un estudio previo, habían determinado que la gente encontraba muy desagradable. Resultó que probar este chocolate junto a otra persona no hacía la experiencia más agradable; por el contrario, la hacía todavía más desagradable. Compartir la experiencia simplemente la hacía más intensa.

Es importante destacar que en estos estudios los investigadores pusieron especial esmero en asegurarse de que no hubiera comunicación alguna entre los dos individuos. Ellos sabían de la presencia del otro, pero no cabía la posibilidad de comparar las anotaciones ni de establecer contacto visual, como tampoco de hacerse gestos. Entonces, ¿cómo puede ser que tu experiencia de comerte una porción de chocolate pueda cambiar de forma tan radical (en uno de los casos, de una media de 5,5 a una media de 7 en una escala de agrado de 10) solo porque la estás compartiendo con otra persona?

Una teoría particularmente interesante que ofrecieron los investigadores es que esto sucede mediante un proceso llamado «mentalización». Si sabemos que alguien más está haciendo lo mismo que nosotros (como, por ejemplo, comer chocolate), a la vez que experimentamos la exquisitez del chocolate, también nos estamos imaginan-

do cómo está experimentando la otra persona esa misma exquisitez. Se trata de una exquisitez al cuadrado.

Otras investigaciones dirigidas por el equipo del psicólogo Garriy Shteynberg deducen que, en efecto, al parecer nuestra mente se pone a funcionar a toda mecha en este sentido cuando creemos estar evaluando algo que otros también están evaluando simultáneamente. Si sabes que otros miembros de tu grupo social están leyendo el mismo libro o viendo la misma serie que tú, tiendes a prestarle más atención, a recordar mejor algunos aspectos y a estudiar con más detenimiento el libro o la serie, al tiempo que tratas de averiguar cuál es la opinión que tiene tu grupo al respecto (es decir, ¿qué pensamos «nosotros» de esto?). La energía mental añadida que inviertes al hacerlo puede influir posteriormente en tu actitud hacia aquello que estás analizando incluso sin hablar explícitamente de ello ni tener conocimiento de la opinión de los demás.

En una serie de estudios, cuando indujeron a creer a los participantes que estaban haciendo una valoración de un conjunto de cuadros al mismo tiempo que otros participantes con quienes tenían algunas cosas en común, los primeros redactaron unas descripciones más complejas de las obras. Asimismo, sus valoraciones de los cuadros se volvieron más extremas cuando creían ser los únicos que los estaban analizando o cuando pensaban que los demás estaban evaluando otra serie distinta de pinturas.<sup>10</sup> La atención y la consideración adicionales que dedicaron los participantes a unos objetos que creían que también otras personas estaban evaluando intensificaron su actitud hacia esos objetos, del mismo modo que mentalizarse acerca de la experiencia que tiene otra persona de comerse una porción de chocolate intensifica la propia.

La mentalización es algo que hacemos instintivamente cuando estamos con más gente. Sentimos una curiosidad

natural hacia los demás y tratamos de averiguar qué sucede en su mente, cómo están pensando y reaccionando a algo. Lo que hay que tener en cuenta para el fin que persigue este libro es que los demás también están haciendo lo mismo con nosotros. Cuando estamos con otras personas, ellas también se afanan por tratar de averiguar qué sucede dentro de nuestra mente. Y, tal y como hemos visto ya en este capítulo, lo hacen en mayor medida de lo que somos conscientes. Esto significa no solo que la gente repara en nuestra presencia más de lo que advertimos, sino que también ve lo que estamos haciendo y se pregunta por qué lo estamos haciendo y qué estamos pensando; este proceso de tratar de comprender nuestras acciones puede llevarlos a pensar y a sentir de forma diferente en nuestra presencia. Y no solo afecta al modo en que los demás experimentan el mundo cuando estamos cerca, también puede hacerles cambiar de opinión.

#### EL PODER DE ESTAR ENTRE EL PÚBLICO

Cuando solicité mi ingreso en la escuela de posgrado, uno de los lugares por los que opté era el Departamento de Psicología de mi *alma mater* como estudiante de grado, la Universidad de Brown (el ahora Departamento de Ciencias Cognitivas, Lingüísticas y Psicológicas). Fui lo bastante afortunada como para que me admitieran allí y, posteriormente, recibí un correo electrónico encantador de una de mis antiguas profesoras, en el que decía que se acordaba de mí de una asignatura que había cursado con ella hacía años. La asignatura a la que se refería era en esencia teórica, lo que significa que yo me sentaba en algún lugar entre las hileras de asientos ocupados por más de cincuenta estudiantes como yo, probablemente más cerca del fondo

que de la parte delantera. Estoy segura de que escuchaba con atención y asentía mientras ella hablaba, pero también de que nunca dije una palabra, pues en aquel entonces hablar en clase me ponía demasiado nerviosa. Y sin embargo ella se acordaba de mí.

Ahora que imparto mi propia asignatura en la que disertó ante doscientos estudiantes, el hecho de que ella recordara mi cara en un océano de rostros se me antoja menos sorprendente de lo que me pareció entonces. Cuando estás sentado en medio de una multitud, resulta fácil sentirse invisible, dar por sentado que, aunque mires directamente a quien está al frente del aula, esa persona no te está mirando a ti. Pero lo hace. Créeme, yo veo a mis estudiantes hacer toda clase de cosas que, estoy segura, ellos piensan que no veo.

Los actores también tienen muchas anécdotas exasperantes relacionadas con la conducta de los integrantes del público, que simplemente han dado por hecho que quien está en el escenario no les está prestando atención. Mi prima, Erika Rauer, fue cantante de ópera durante muchos años. Ella me contaba lo difícil que es evitar distraerte durante las actuaciones ante un público que hace cosas como, por ejemplo, hacer ruido mientras se come el almuerzo, arrugar la bolsa de papel y luego lanzarla a una papelera situada en el otro extremo de la sala. (Pese a estar en mitad de una interpretación, ella era tan consciente de este comportamiento que hasta se acuerda de que falló el tiro..., cosa que, por supuesto, se merecía.) La superestrella de Broadway y ganadora de un premio Tony Patti LuPone copó titulares hace unos años por perder la paciencia con una espectadora que estuvo mirando su teléfono durante toda la función; al final, la actriz se bajó del escenario y se lo arrancó de las manos.<sup>11</sup>

¿Todo esto quiere decir que tu miembro favorito de esa *boy band* te está mirando solo a ti, que lo estás contemplando con adoración desde la muchedumbre? Probablemente no. (¡Lo siento!) Pero nos vale para ilustrar un aspecto infravalorado de la influencia: es una vía de doble sentido. Tendemos a pensar en la persona que está al frente de la sala, la que se ocupa de llevar la voz cantante, como la que tiene todo el poder y la influencia. Pero, tal y como lo expresa la extraordinariamente lúcida Hannah Gadsby, del aclamado especial de Netflix *Nanette* (y su descacharrante secuela, *Douglas*), no se trata de que, solo porque alguien «tenga la varita mágica que amplifica su voz [...], todo el mundo tenga que escucharlo». <sup>12</sup>

De hecho, la persona que está al frente de la sala tiene las mismas preocupaciones que todo el mundo: quiere saber qué piensan de ella, quiere gustar y quiere sentirse eficaz. ¿Cómo consigue todo eso? Pues prestando atención a su público, entrando en contacto con él y, en buena parte, diciéndole lo que quiere oír.

Los humoristas, como Gadsby, son bien conocidos por cortar sus espectáculos a la medida de los gustos de su público. Marina Franklin, que creó el especial de comedia *Single Black Female*, ha dicho a propósito del hecho de saber si sus chistes hacen gracia: «No lo sé hasta que me pongo delante de público». <sup>13</sup> Jerry Seinfeld, en el documental *Comedian*, les dice a unos espectadores con los que está probando material nuevo: «¿Os podéis creer que estáis a cargo de decidir si nuestras brillantes ideas son buenas o no?». <sup>14</sup>

Anhelar la aprobación del público no es algo exclusivo de los humoristas ni de los políticos, como comentaremos a continuación. Se trata de la naturaleza humana. Eso, a su vez, otorga a la audiencia un poder enorme. Simplemente escuchando con atención lo que alguien dice —siendo

un público implicado— podemos ejercer un impacto en el modo en que un hablante decide tratar un tema. Y, en última instancia, eso puede cambiar lo que ese hablante acabe creyendo sobre ese tema.

Pensemos en la retórica extrema que tantas personas supuestamente poderosas e influyentes usarán ante sus receptivos oyentes, una retórica que bajarán rápidamente de tono en contextos menos complacientes. ¿Cuántos titulares se han escrito gracias a políticos que consienten a sus bases, haciendo declaraciones que otras audiencias podrían encontrar reprobables? En una gala de recaudación de fondos de la comunidad LGTBI para Hillary en 2016, Clinton calificó a la mitad de los partidarios de Trump de «panda de desgraciados».<sup>15</sup> En 2012, en otra recaudación de 50.000 dólares por cubierto que celebró el administrador de un fondo de riesgo, Mitt Romney hizo unos comentarios en los que acusó al 47 por ciento de la población de Estados Unidos de «hacerse las víctimas».<sup>16</sup> ¿Habría usado alguno de los dos esa misma retórica ante un público más generalista? No es probable. De hecho, ambos se apresuraron a reformular sus declaraciones en cuanto los medios de comunicación se hicieron eco de ellas y las retransmitieron a una audiencia mucho más amplia.

Al igual que sucede con los humoristas, resulta fácil desestimar esa clase de indulgencias cuando vienen de los políticos. Al fin y al cabo ellos tienen incentivos concretos: están intentando recabar apoyos y votos de cualquiera que esté en las intermediaciones. No obstante, estos son solo ejemplos extremos de una conducta humana habitual. Todo el mundo se expresa del modo que considera que a sus oyentes les resultará más atractivo, ya se esté dirigiendo a una sala repleta de desconocidos o charlando cara a cara con un amigo íntimo. Declaramos nuestra opi-

nión de forma algo más extrema ante un amigo que sabemos que está de acuerdo con nosotros, y un poco menos ante un desconocido de cuya opinión todavía no estamos al corriente. Los psicólogos lo denominan «sintonización social».<sup>17</sup> La gente amolda de forma natural su mensaje a sus oyentes por toda suerte de razones, que van desde lo pragmático hasta lo afiliativo para el propio interés.

Aun cuando no hay un motivo ulterior, nos lanzamos a la sintonización social. Para dar un ejemplo clásico, unos desconocidos cualesquiera a los que se abordó para pedirles una dirección en las calles de Boston ofrecieron indicaciones más largas y detalladas a quien tenía un acento rural de Misuri que a alguien con acento local de Boston.<sup>18</sup> A primera vista, puede parecer obvio. Evidentemente, la gente le daría indicaciones más detalladas a alguien de fuera de la ciudad. Pero reflexionemos por un momento acerca de la complejidad de esta conducta. Como señala Bob Krauss, psicolingüista y psicólogo social emérito de Columbia, esta conducta requiere de tres acciones discretas: primero, asignar a la persona que solicita las indicaciones una categoría social relevante («local» frente a «forastero») sobre la base de un único dato (su acento); luego, inferir el conjunto de conocimientos y creencias que es probable que tenga una persona de esa categoría social (¿conocen «Mass Ave»?), y por último emitir un mensaje que tenga sentido para esa persona basándose en esos supuestos previos («Verá la avenida Massachusetts a su derecha»)<sup>19</sup> Sin embargo, esto lo hacemos asiduamente y sin pensarlo dos veces, simplemente para asegurarnos de que nuestros oyentes entienden lo que decimos.

Claro que también hay otros motivos por los que ajustamos el mensaje a nuestro auditorio, y uno de los más notables es que queremos gustar a la gente (o que se ría de nuestros chistes o que nos vote). No es precisamente el



hallazgo más asombroso de la psicología social —aunque sí uno de sus descubrimientos más fiables— el que dicta que la gente tiende a simpatizar con quienes tienen una opinión afín a la suya.<sup>20</sup> En cierto modo, al parecer todos sabemos que esto es así. Por esa razón, ajustamos nuestro mensaje de manera que refleje no solo el conocimiento que se le presupone a nuestra audiencia, sino también las opiniones que se le atribuyen. Si yo sé que el restaurante en el que cené anoche es tu favorito, es más probable que hable de lo positivo del menú de lo que lo haría si supiera que no te gusta tanto. Al fin y al cabo todos queremos caer bien, y establecer intereses comunes es una forma de lograr ese objetivo.

En un estudio clásico que ilustra este efecto, los participantes resumieron un discurso que abordaba los pros y los contras de legalizar la marihuana para un individuo que sabían que estaba o a favor o en contra de la legalización. El discurso que escucharon era decididamente neutral. Sin embargo, los participantes que lo resumieron para alguien contrario a la legalización defendieron con más firmeza que el discurso era un alegato en contra de ella que aquellos que lo hicieron para alguien que se mostraba a favor.<sup>21</sup> Cabe destacar que en ese estudio todos sabían, presumiblemente, que los participantes no estaban dando su propia opinión. Únicamente estaban resumiendo el punto de vista de otra persona. No obstante, a pesar de que no se insinuaba que la opinión que estaban ofreciendo era la suya, los participantes mantuvieron la modulación de su mensaje en la dirección que ellos creían que satisfaría a sus oyentes. A raíz de este estudio, resulta fácil ver que la información —por ejemplo, los datos electorales o las conclusiones de una investigación— puede distorsionarse con el fin de hacerla más digerible a cualquier audiencia a la que se transmita.