

HABLAR BIEN NO BASTA.

EL DON DE LA PALABRA

El arte de pensar, expresar y escuchar con intención y criterio.

MARIO GARZA LIVAS

EL DON DE LA PALABRA

MARIO GARZA LIVAS

EL DON DE LA PALABRA

El arte de pensar, expresar y escuchar con intención y criterio.

EL ATELIER MX
HISTORIAS QUE IMPORTAN

EL DON DE LA PALABRA · PRIMERA EDICIÓN
El Atelier MX · Mario Garza Livas · 2026

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares 8

Nota al lector 8

Prólogo 13

Introducción 18

PARTE I

El malentendido 27

Capítulo 1. La gran confusión 29

Capítulo 2. Las quince ilusiones de la buena comunicación 40

Capítulo 3. El Triángulo de la Palabra 56

PARTE II

Pensar 73

Capítulo 4. Para qué hablar: los nueve verbos de la palabra 76

Capítulo 5. Leer la situación 90

Capítulo 6. El otro: a quién le hablas en realidad 101

Capítulo 7. Las cuatro capas de toda afirmación 112

Capítulo 8. Pensar antes de amplificar 124

Capítulo 9. El arte de dejar fuera 136

Capítulo 10. La arquitectura del mensaje 147

PARTE III

Decir 162

Capítulo 11. Palabras que se dejan seguir 165

Capítulo 12. La voz y el silencio 176

Capítulo 13. El cuerpo y la presencia 187

Capítulo 14. Preparado y natural 199

Capítulo 15. La atención responsable 210

Capítulo 16. La emoción con precisión 221

Capítulo 17. Lo concreto: ejemplos, analogías y detalles 231

PARTE IV
Las grandes formas 244
Capítulo 18. Explicar para que el otro comprenda 247
Capítulo 19. Narrar: la historia como forma de pensar 259
Capítulo 20. El humor: el arte de administrar expectativas 271
Capítulo 21. Argumentar y persuadir 282

PARTE V
Encontrar 298
Capítulo 22. Escuchar: comprender antes de responder 301
Capítulo 23. Las cinco preguntas que abren el pensamiento 312
Capítulo 24. Conversar sin monopolizar 322
Capítulo 25. Discrepar: los cinco desacuerdos 332
Capítulo 26. Ayudar a pensar 342

PARTE VI
Cuando el plan se rompe 352
Capítulo 27. Adaptarse sin perderse 354
Capítulo 28. Lo inesperado y el valor de decir “no lo sé” 363
Capítulo 29. El error y la interrupción 372
Capítulo 30. La integridad bajo presión 381

PARTE VII
La ética de la palabra 391
Capítulo 31. Veracidad 393
Capítulo 32. La frontera de la influencia 402
Capítulo 33. Dignidad y autonomía 412
Capítulo 34. La responsabilidad por los efectos 421

PARTE VIII
El criterio 431
Capítulo 35. El criterio: la capacidad que organiza todas las demás 433
Capítulo 36. Las ocho tensiones 446
Capítulo 37. El arte de renunciar 460

PARTE IX

Convertirse 471

Capítulo 38. Evaluar: las doce dimensiones de la calidad 473

Capítulo 39. La práctica deliberada de la palabra 483

Capítulo 40. Retroalimentación y autoobservación 493

Capítulo 41. Un estilo propio, no un personaje 502

Capítulo 42. La maestría como práctica permanente 511

Epílogo y Apéndices 521

Epílogo. Lo que merece decirse 521

Apéndices 525

Apéndice A. El Ciclo del Criterio en una página 526

Apéndice B. Las doce dimensiones de la calidad 530

Apéndice C. Las quince ilusiones y las ocho tensiones de un vistazo 534

Apéndice D. Veinte compromisos para usar la palabra con criterio 538

Apéndice E. Las frases rectoras del libro 541

Apéndice F. Glosario 549

Índice de escenas 554

Índice de ejercicios 557

Nota al lector

Un libro sobre lo que nadie enseña

Este no es un manual de oratoria.

Lo advierto desde la primera línea porque la tentación de leerlo como tal será considerable. Las librerías están llenas de obras que prometen enseñar a hablar en público, a persuadir en cinco pasos, a dominar el lenguaje corporal, a cautivar a cualquier audiencia o a ganar cualquier discusión. Algunas de ellas contienen observaciones valiosas. Casi todas comparten, sin embargo, un supuesto que este libro considera equivocado: que comunicar bien consiste, ante todo, en ejecutar bien. Que la excelencia reside en la voz, en la postura, en la fluidez, en la seguridad con que se pronuncia una frase o en la técnica con que se captura la atención de los demás.

Nada de eso es irrelevante. Todo eso es insuficiente.

A lo largo de las páginas que siguen sostendré una tesis que, enunciada de forma breve, puede parecer modesta, y que desarrollada en todas sus consecuencias resulta bastante más exigente: **comunicar con excelencia no es un talento de la boca, sino un ejercicio del juicio.** La calidad de lo que decimos depende menos de la elegancia con que lo pronunciamos que de la claridad con que lo hemos pensado, de la precisión con que hemos comprendido a quién nos dirigimos, de la honestidad con que representamos lo que sabemos y de la sensibilidad con que respondemos a lo que ocurre mientras hablamos. La forma

importa, y mucho. Pero la forma es la última capa de un proceso que comienza bastante antes de la primera palabra y que no termina con la última.

A quién va dirigido

Este libro está escrito para cualquier persona que hable con otras personas. Es decir, para todos.

La afirmación no es retórica. Las decisiones comunicativas más importantes de una vida rara vez ocurren sobre un escenario. Ocurren en una reunión donde alguien debe explicar por qué un proyecto no está funcionando; en una conversación con un hijo que no quiere escuchar; en una entrevista donde una respuesta precipitada cierra una puerta; en una negociación donde una pregunta bien formulada cambia el rumbo; en una consulta médica, en un aula, en una mesa directiva, en una discusión de pareja, en el mensaje que se redacta tres veces antes de enviarlo. En todas esas situaciones hay alguien que intenta que otra persona comprenda algo, y alguien que intenta comprender. En todas ellas se juega algo más que la corrección de las palabras.

Por eso el libro no distingue entre "comunicación profesional" y "comunicación personal" como si fueran territorios separados con leyes propias. Distingue, en cambio, entre propósitos, situaciones y formas de interacción, y muestra que las exigencias de fondo son sorprendentemente constantes. Quien aprende a explicar con rigor en una sala de juntas descubre que esa misma disciplina le sirve para conversar mejor en casa. Quien aprende a escuchar en un conflicto íntimo descubre que esa capacidad transforma su manera de dirigir un equipo.

Habrá lectores que lleguen a estas páginas con una necesidad concreta: una presentación inminente, un ascenso que exige otra manera de liderar, una dificultad persistente para hacerse entender. Encontrarán aquí respuestas útiles para esa necesidad. Pero

las encontrarán dentro de una concepción más amplia, porque la experiencia muestra que las mejoras puramente técnicas, desvinculadas de una comprensión de fondo, tienden a evaporarse en cuanto la situación se aparta del guion que se ensayó.

Una advertencia honesta: aquí no hay trucos, hay criterio

Quien busque fórmulas infalibles quedará decepcionado, y conviene que lo sepa cuanto antes.

No las ofrezco porque no existen. Las situaciones humanas no se repiten de manera idéntica; los interlocutores no interpretan las palabras de la misma forma; las condiciones de una conversación cambian mientras esta se desarrolla. Una técnica que funciona admirablemente en una circunstancia puede resultar inoportuna, ineficaz o incluso dañina en otra. La pregunta incisiva que ilumina un debate puede destruir la confianza en una conversación delicada. La historia que conmueve a un auditorio puede parecer manipuladora en una reunión técnica. El humor que alivia la tensión en un momento puede trivializar un asunto grave en el siguiente.

Lo que este libro ofrece, en lugar de fórmulas, es **criterio**: la capacidad de reconocer qué exige una situación, de elegir entre alternativas legítimas, de anticipar consecuencias y de corregir el rumbo cuando la realidad lo pide. El criterio no sustituye a las técnicas; las gobierna. Decide cuándo una técnica sirve, cuándo conviene modificarla y cuándo lo más competente es prescindir de ella. Es, en el sentido más estricto, la capacidad que separa al aficionado que conoce muchos recursos del maestro que sabe cuál usar.

Esto no significa que el libro sea abstracto. Al contrario: cada capítulo desciende a situaciones concretas, a distinciones operativas, a preguntas que pueden formularse antes, durante y después de una intervención real, y a ejercicios que permiten com-

probar si algo ha cambiado. Pero toda recomendación se presenta con su razón de ser, sus condiciones de validez y sus límites. El objetivo no es que el lector obedezca una lista, sino que comprenda lo suficiente para decidir por sí mismo.

Sobre las escenas de este libro

Cada capítulo comienza con una escena breve que plantea su problema central en una situación reconocible. Quiero ser explícito sobre su naturaleza: **son casos ilustrativos construidos**. Las personas que aparecen en ellas llevan nombres ficticios y sus circunstancias han sido diseñadas para hacer visible una dificultad concreta, no para documentar hechos que hayan ocurrido tal como se narran. Cuando el libro se refiera a acontecimientos históricos o a personas reales, lo indicará con claridad.

La aclaración no es un formalismo. Uno de los principios que este libro defiende es que la fuerza de una historia no autoriza a presentarla como algo que no es. Sería incoherente sostener ese principio y, al mismo tiempo, disfrazar de crónica lo que es una construcción pedagógica.

Por la misma razón, el lector no encontrará aquí cifras espectaculares de origen dudoso, estudios citados de memoria ni frases célebres atribuidas a quien nunca las pronunció. Las afirmaciones del libro se formulan con la seguridad que sus fundamentos permiten. Cuando algo es una observación general de la experiencia, se presenta como tal. Cuando es una distinción conceptual, se argumenta. Cuando es una conjetura, se dice. Es la misma disciplina que el libro pide a sus lectores, y no tendría autoridad para pedirla si no la practicara.

Lo que encontrará en cada capítulo

Todos los capítulos comparten una misma arquitectura, pensada para que el libro pueda leerse de corrido y, al mismo tiempo, consultarse como obra de referencia:

La escena, que plantea el problema.

La idea, que formula el concepto central en una o dos frases.

El desarrollo, que lo despliega con ejemplos, contraejemplos y límites.

La ilusión del capítulo, que desmonta la confusión más frecuente sobre el tema.

Preguntas de criterio, para formularse antes, durante y después de una intervención.

Para practicar, un ejercicio concreto con una señal observable de progreso.

En una frase, el criterio rector del capítulo, condensado para recordarlo y llevarlo consigo.

Una última indicación. Este libro trata sobre la palabra, pero no idolatra la palabra. Sostiene, entre otras cosas, que hay momentos en que la intervención más valiosa es una pregunta, una pausa, un "no lo sé" o un silencio respetuoso. Si al terminarlo el lector habla menos pero dice más, escucha con otra calidad de atención y sabe con mayor claridad qué merece ser dicho, el libro habrá cumplido su propósito.

Prólogo

Dos escenas

Primera escena: la presentación que nadie recordó

Andrés Villaseñor tenía fama de ser el mejor comunicador de la empresa, y la fama era merecida en casi todos los sentidos que suelen medirse. Hablaba sin papeles. Modulaba la voz con naturalidad, sabía cuándo bajar el volumen para que la sala se inclinara hacia él y cuándo detenerse para que una cifra cayera con todo su peso. Caminaba por el escenario con la soltura de quien se siente en casa. Abría con una anécdota, cerraba con una frase memorable y, entre una y otra, mantenía al auditorio en ese estado de atención relajada que todos los manuales de presentación describen como el objetivo supremo.

Aquel martes presentaba al consejo de administración la estrategia comercial para el año siguiente. Había ensayado durante una semana. Las diapositivas eran limpias, el ritmo impecable, el tono exactamente el que correspondía a una sala de consejeros: seguro sin arrogancia, entusiasta sin exageración. Cuando terminó, hubo un breve silencio de aprobación y, después, algo inusual en ese tipo de reuniones: un aplauso. Dos consejeros se acercaron a felicitarlo. El presidente comentó, al salir, que hacía tiempo que no veía una exposición tan clara.

Tres semanas después, en la siguiente sesión, el consejo debía votar la asignación de presupuesto que dependía de aquella estrategia. Alguien preguntó cuál era, en concreto, el cambio que

Andrés proponía respecto del año anterior. Se produjo un silencio incómodo. Los consejeros recordaban que la presentación había sido excelente. Recordaban la anécdota del principio, una metáfora sobre la navegación y la sensación general de que el área comercial estaba en buenas manos. Ninguno podía reconstruir cuál era la decisión que se les había pedido tomar, qué alternativas se habían descartado ni por qué la propuesta era preferible a mantener el rumbo. La votación se pospuso. Cuando finalmente se celebró, el presupuesto aprobado fue el mismo del año anterior. La estrategia, en la práctica, nunca existió.

Andrés no había mentido. No había improvisado. No había cometido ninguno de los errores que suelen señalarse en los cursos de comunicación: no leyó, no evitó la mirada, no abusó de las muletillas, no se excedió en el tiempo. Si su intervención se hubiera evaluado con la rúbrica habitual, habría obtenido una calificación sobresaliente en casi todas las casillas.

Y sin embargo fracasó, porque su presentación estaba diseñada para producir una impresión y no para hacer posible una decisión.

Segunda escena: la frase torpe que cambió una decisión

Lucía Ferrer era ingeniera de procesos en una planta de manufactura y detestaba hablar en público. Lo hacía poco y mal, según su propia evaluación. Se le aceleraba la voz, perdía el hilo con facilidad y tenía la costumbre, que ella misma reconocía con cierta vergüenza, de empezar las frases dos veces.

Aquella mañana asistía, casi por accidente, a una reunión en la que la dirección de operaciones iba a aprobar la compra de una nueva línea de producción. La inversión era considerable y la decisión parecía tomada: el proveedor había presentado un estudio detallado, el director financiero había validado las cifras y el

director de planta estaba convencido. La reunión era, en la práctica, un trámite.

Cuando el director preguntó si alguien tenía algo que añadir, Lucía dudó durante un segundo que le pareció interminable. Después levantó la mano y dijo, con la voz temblorosa y una sintaxis que no habría superado ningún curso de oratoria: "Perdón, es que... no sé si es relevante, pero los números del estudio suponen que la línea trabaja tres turnos. Nosotros trabajamos dos. No sé si eso cambia algo, pero... o sea, a lo mejor no, pero lo quería decir."

No hubo aplauso. Hubo un silencio distinto del que había seguido a la presentación de Andrés: no el silencio de la aprobación, sino el de la reconsideración. El director financiero pidió el estudio. Lo revisó durante unos minutos. El supuesto de los tres turnos estaba en una nota a pie de página, y modificarlo convertía un retorno atractivo en uno mediocre. La compra se suspendió. Meses después, la empresa adquirió una línea más pequeña, adecuada a su operación real, por una fracción del costo.

Lucía no fue elocuente. No fue segura. No tuvo presencia escénica. Si su intervención se hubiera evaluado con la rúbrica habitual, habría obtenido una calificación deficiente en casi todas las casillas.

Y sin embargo fue, en el sentido más estricto, la comunicación más valiosa de aquella mañana.

Lo que separa ambas escenas

Es tentador extraer de estas dos historias una moraleja simple, y conviene resistir la tentación. No se trata de que la forma no importe ni de que la torpeza sea una virtud. Si Lucía hubiera podido formular su observación con más claridad y aplomo, su intervención habría sido igual de valiosa y bastante menos costosa para ella. Si Andrés hubiera puesto su extraordinaria capaci-

dad expresiva al servicio de una decisión bien planteada, habría sido imbatible. El problema no es el talento expresivo. El problema es lo que ese talento sirve.

Lo que distingue ambas escenas no se ve en la superficie, y por eso casi nunca lo vemos.

Andrés dominaba la ejecución, pero no se había preguntado con suficiente rigor qué función debía cumplir su intervención. Confundió el tema de su presentación (la estrategia comercial) con su propósito (obtener una decisión de presupuesto). Organizó el material para que fuera atractivo, no para que fuera recordable y evaluable. Midió el éxito por la reacción inmediata de la sala, que fue excelente, y no por el resultado que importaba, que fue nulo. Su comunicación tenía todas las señales visibles de la excelencia y ninguna de sus consecuencias.

Lucía, en cambio, carecía de casi todos los recursos expresivos, pero había hecho, sin proponérselo como método, casi todo lo que importa. Había escuchado con atención real. Había distinguido entre lo que el estudio afirmaba y lo que suponía. Había identificado la premisa de la que dependía la conclusión. Había calibrado su certeza con una honestidad casi excesiva: no afirmó que el estudio estuviera equivocado, señaló un supuesto y dejó que otros evaluaran sus consecuencias. Y, sobre todo, había decidido que aquello merecía decirse, a pesar del costo personal de decirlo.

La primera escena muestra que es posible hablar extraordinariamente bien y comunicar muy poco. La segunda muestra que es posible hablar con torpeza y comunicar lo decisivo. Ninguna de las dos es el ideal. El ideal es una tercera escena que todavía no hemos visto: la de alguien que tiene el criterio de Lucía y los recursos de Andrés; que sabe qué merece decirse y sabe decirlo; que piensa con rigor, se expresa con claridad y escucha con aten-

ción; y que pone todo ello al servicio de un propósito legítimo, con respeto por quienes lo escuchan.

Ese es el comunicador que este libro intenta formar.

La expresión popular dice que algunas personas "tienen el don de la palabra". Casi siempre lo decimos de alguien como Andrés. Este libro sostiene que lo hemos estado diciendo de la persona equivocada, o al menos por la razón equivocada. El verdadero don de la palabra no es la facilidad de hablar. Es la capacidad de saber qué merece ser dicho, a quién, para qué, cómo y a qué precio. Y a diferencia de la elocuencia innata, esa capacidad no se recibe: se cultiva.

Introducción

La pregunta que lo cambia todo

De "¿cómo lo digo?" a "¿qué merece decirse?"

CASI todas las personas que se preparan para una conversación importante se hacen, en algún momento, la misma pregunta: *¿cómo lo digo?* Cómo empiezo, qué palabras uso, qué tono adopto, cómo evito que se note el nerviosismo, cómo consigo que me escuchen. La pregunta es razonable y, en cierta medida, inevitable. Pero suele llegar demasiado pronto, y cuando llega demasiado pronto desplaza a otra que debería haberla precedido.

Esa otra pregunta es: *¿qué merece decirse?*

Parece una diferencia de matiz. No lo es. La primera pregunta da por resuelto el contenido y se concentra en su presentación. La segunda obliga a examinar el contenido mismo: qué sé realmente sobre este asunto, qué sostengo y con qué fundamento, qué necesita comprender la otra persona, qué función debe cumplir esta intervención, qué puede quedar fuera, qué no tengo derecho a afirmar con la seguridad con que me gustaría afirmarlo. La primera pregunta conduce a un discurso pulido. La segunda conduce, con frecuencia, a descubrir que el discurso que uno pensaba pronunciar no era el que la situación necesitaba.

En realidad, la segunda pregunta contiene varias. *¿Qué* merece decirse remite al contenido y a su calidad. *¿A quién?* remite a la persona real que escuchará, con sus conocimientos, sus preocupa-

ciones y sus condiciones de recepción. *¿Para qué?* remite al propósito, que no es lo mismo que el tema. *¿Cómo?* remite, finalmente, a la forma, que ocupa su lugar legítimo, pero como última decisión de una serie y no como la primera. Y *¿a qué precio?* remite a algo que casi nunca se menciona en los manuales: los medios que estamos dispuestos a usar, los efectos que nuestras palabras producirán en otros y los límites que no deberíamos cruzar aunque cruzarlos resultara eficaz.

El desplazamiento de la primera pregunta a la segunda es el movimiento fundamental de este libro. Todo lo que sigue es, de un modo u otro, su despliegue.

Por qué hemos aprendido a mirar la superficie

Si la segunda pregunta es tan importante, cabe preguntarse por qué la enseñanza de la comunicación se ha concentrado durante tanto tiempo en la primera. Hay, al menos, tres razones, y conviene entenderlas porque explican la persistencia del malentendido que este libro intenta corregir.

La primera razón es la **visibilidad**. La forma se ve; el juicio no. Cualquier persona puede observar si un orador mantiene el contacto visual, si su voz es audible, si se mueve con soltura o si tropieza con las palabras. Mucho más difícil es observar si ha comprendido el problema que intenta resolver, si ha seleccionado bien la información, si ha distinguido entre lo que sabe y lo que supone, o si ha leído correctamente las necesidades de quien lo escucha. Lo visible se convierte con facilidad en criterio de evaluación, y lo que se evalúa termina siendo lo que se enseña.

La segunda razón es la **medibilidad**. Los atributos de la forma se prestan a la medición: minutos, muletillas, cambios de ritmo, porcentaje de tiempo con la mirada en el público. Los atributos del juicio se resisten a ella. Es fácil contar cuántas veces alguien dijo “eh”; es difícil medir si su intervención hizo posible una deci-

sión mejor. Las instituciones prefieren, comprensiblemente, aquello que pueden cuantificar, y en ese proceso confunden con facilidad lo medible con lo importante.

La tercera razón es la **rapidez de los resultados**. Las mejoras en la forma son rápidas y perceptibles. Unas cuantas sesiones de práctica pueden transformar la manera en que alguien se presenta ante un auditorio, y esa transformación produce una gratificación inmediata, tanto para quien aprende como para quien enseña. Las mejoras en el juicio son lentas, menos espectaculares y, a menudo, invisibles para un observador externo. Nadie aplaude a quien decidió no contar una anécdota que habría distraído del punto principal.

Estas tres fuerzas, que se refuerzan entre sí, explican por qué tantos programas de formación producen comunicadores que suenan mejor sin necesariamente comunicar mejor. No es una conspiración ni un fraude. Es una consecuencia casi natural de mirar donde la luz es más fuerte. Este libro propone mirar también donde la luz es más débil, porque es ahí donde se decide la mayor parte de lo que importa.

La comunicación como el lugar donde el pensamiento se pone a prueba

Existe una concepción muy extendida según la cual pensar y comunicar son actividades sucesivas: primero se piensa, después se comunica lo pensado. El pensamiento sería un producto terminado, y la comunicación, el vehículo que lo transporta de una mente a otra. Si el vehículo es bueno, el producto llega intacto; si es defectuoso, llega dañado. Mejorar la comunicación, desde esta perspectiva, consistiría simplemente en mejorar el vehículo.

La concepción tiene una parte de verdad y una parte considerable de error. Es verdad que conviene pensar antes de hablar, y buena parte de este libro insiste en ello. Pero es falso que el pensa-

miento llegue a la comunicación terminado. Quien ha intentado explicar algo que creía comprender sabe lo que ocurre con frecuencia: a mitad de la explicación descubre una laguna que la reflexión privada había ocultado. Quien ha recibido una objeción inesperada sabe que, a veces, la objeción revela una distinción que no había considerado. Quien ha intentado resumir una posición compleja en pocas palabras descubre si realmente comprendía su estructura o si dependía de la acumulación de detalles.

La comunicación no es solo la salida del pensamiento. Es también uno de sus instrumentos de examen. Cuando hablamos con otros, nuestras ideas se exponen a condiciones que la reflexión solitaria no impone: deben ser comprensibles para alguien que no comparte nuestra cabeza, deben resistir preguntas que no habíamos previsto, deben sostenerse frente a experiencias distintas de la nuestra. En ese contacto, el pensamiento se pone a prueba, se corrige y, en el mejor de los casos, se vuelve más preciso.

De esta observación se desprende una consecuencia que atraviesa todo el libro: **aprender a comunicar mejor exige aprender a pensar mejor, y aprender a pensar mejor exige exponerse a las exigencias de la explicación, la argumentación, la escucha y el diálogo.** Ambos procesos no son etapas sucesivas, sino un circuito que se alimenta a sí mismo. Por eso un libro sobre comunicación que no se ocupe del pensamiento está condenado a enseñar a decir mejor cosas que quizá no merecían decirse.

El don, redefinido

Volvamos a la expresión que da título a este libro. Cuando decimos que alguien "tiene el don de la palabra", solemos referirnos a una facilidad: la de encontrar las palabras con rapidez, hilar frases con elegancia, cautivar a un auditorio, salir airoso de cualquier conversación. La expresión sugiere, además, algo recibido: un don es, por definición, un regalo. Se tiene o no se tiene.

Este libro no niega que existan diferencias de temperamento y facilidad entre las personas. Algunas hablan con mayor soltura natural que otras, del mismo modo que algunas tienen mejor oído musical o mayor coordinación motriz. Lo que sí niega es que esa facilidad constituya el núcleo de la excelencia comunicativa. La soltura es un recurso valioso, pero puede ponerse al servicio de un pensamiento confuso, de una propuesta mal planteada o de una manipulación eficaz. La escena de Andrés lo muestra con claridad: su facilidad era real, y no impidió que su comunicación fracasara en lo esencial.

El don que este libro describe es de otra naturaleza. Es la capacidad de comprender qué exige una situación, de reconocer qué merece ser dicho, de organizar el pensamiento para hacerlo comprensible, de expresarlo con la forma adecuada, de escuchar lo que el otro responde, de adaptarse sin perder el rumbo y de hacerse responsable de los efectos. Esa capacidad no se recibe al nacer. Se construye mediante comprensión, práctica deliberada, reflexión sobre la experiencia y una cierta disciplina intelectual y moral. Es, en ese sentido, un don que uno se da a sí mismo. Y, cuando se ejerce bien, es también un don que se ofrece a los demás: el de ser comprendidos, el de comprender mejor, el de pensar con más claridad en compañía.

Un primer vistazo al mapa

Antes de emprender el recorrido conviene tener una idea general del territorio. El Capítulo 3 desarrollará el modelo con todo detalle; aquí basta con una primera aproximación.

La excelencia comunicativa, tal como la entiende este libro, se organiza en torno a **tres dimensiones**. La primera es **Pensar**: lo que sé, lo que sostengo, con qué fundamento y con cuánta certeza. La segunda es **Decir**: la forma que le doy a ese pensamiento, desde la estructura de una intervención hasta la voz, el ritmo, el gesto y

los recursos expresivos. La tercera es **Encontrar**: la dimensión relacional, la que se ocupa de que la comunicación ocurra *con* alguien y no solamente *ante* alguien, y que comprende la escucha, la pregunta, el diálogo y la adaptación al otro.

Estas tres dimensiones no son compartimentos independientes. Se influyen, se refuerzan y, cuando una se desarrolla a costa de las demás, se estorban. El pensamiento sin expresión adecuada no llega a nadie. La expresión sin pensamiento produce una actuación vacía. La expresión y el pensamiento sin encuentro producen monólogos técnicamente impecables que ignoran a la persona real que los escucha.

En el centro de las tres se encuentra **el criterio**, la capacidad de juicio que decide qué dimensión necesita más atención en cada momento, qué recursos conviene usar y cuáles conviene dejar de lado. Y alrededor de todo el conjunto se encuentra **la integridad**: la verdad, la representación justa de lo ajeno, la dignidad y la autonomía de las personas. La integridad no es un añadido ético que se incorpora una vez perfeccionada la técnica. Es el marco dentro del cual la técnica merece llamarse excelente.

Finalmente, este modelo no es estático. Se despliega en el tiempo a través de lo que llamaré **el Ciclo del Criterio**: comprender la situación, discernir qué merece hacerse, organizar el pensamiento, expresarlo, escuchar la respuesta, adaptarse, evaluar los efectos y corregir. Antes, durante y después de cada intervención.

Tres dimensiones, un centro, un marco y un ciclo. Ese es el mapa. El resto del libro recorre cada una de sus regiones.

El recorrido de este libro

El libro avanza en el mismo orden en que ocurre una intervención real, y está dividido en nueve partes.

La **Parte I, El malentendido**, desmonta las confusiones más extendidas sobre lo que significa comunicar bien. Presenta las

quince ilusiones que toman una virtud parcial por el dominio completo, como la creencia de que la fluidez es claridad o de que la seguridad es conocimiento, y expone el modelo completo.

La **Parte II, Pensar**, se ocupa de todo lo que ocurre antes de la primera palabra: el propósito, la lectura de la situación, la comprensión del destinatario, la distinción entre hechos, interpretaciones, inferencias y valoraciones, la claridad conceptual, la selección del contenido y la arquitectura del mensaje.

La **Parte III, Decir**, aborda la expresión: la inteligibilidad del lenguaje hablado, la voz y el silencio, el cuerpo y la presencia, la relación entre preparación y naturalidad, la gestión responsable de la atención, el lugar de la emoción y el poder de lo concreto.

La **Parte IV, Las grandes formas**, examina cuatro modalidades con lógica propia: explicar, narrar, hacer reír y argumentar o persuadir. Cada una tiene sus mecanismos, sus criterios de éxito y sus riesgos característicos.

La **Parte V, Encontrar**, se ocupa de la dimensión relacional: escuchar, preguntar, conversar sin monopolizar, discrepar con rigor y respeto, y ayudar a otros a pensar por sí mismos.

La **Parte VI, Cuando el plan se rompe**, trata de lo imprevisto: la adaptación, las preguntas inesperadas, el error, la interrupción y la presión. Es la parte que separa la competencia de laboratorio de la competencia real.

La **Parte VII, La ética de la palabra**, examina la veracidad, la frontera entre influir y manipular, la dignidad, la autonomía y la responsabilidad por los efectos de lo que decimos.

La **Parte VIII, El criterio**, vuelve al centro del modelo. Examina qué es el criterio, cómo se ejerce dentro de las ocho tensiones que ninguna regla resuelve y por qué saber renunciar a un recurso es una de las formas más altas de competencia.

La **Parte IX, Convertirse**, se ocupa del desarrollo: cómo evaluar una intervención sin reducirla a una sola nota, cómo practicar de

manera deliberada, cómo usar la retroalimentación, cómo construir un estilo propio sin convertirse en un personaje y cómo sostener la maestría como práctica permanente.

El **Epílogo** regresa a la pregunta con la que comienza esta introducción, ¿qué merece decirse?, para responderla con todo lo que el recorrido habrá aportado. Los **Apéndices** reúnen, en forma condensada, las herramientas del libro para su consulta rápida.

Lo que ganará y lo que no

Conviene ser preciso sobre lo que este libro puede ofrecer.

No ofrece una personalidad nueva. No pretende que el lector introvertido se convierta en extrovertido, ni que el reflexivo se vuelva espontáneo, ni que el sobrio adopte un estilo exuberante. Una de sus convicciones centrales es que existen muchas formas legítimas de ser un gran comunicador, y que ninguna voz, energía o temperamento es obligatorio.

Tampoco ofrece la garantía de que el lector convencerá a todos, ganará todas las discusiones o recibirá siempre la aprobación de su auditorio. Este libro sostiene que la aprobación no es excelencia, que el desacuerdo no es fracaso y que, a veces, la intervención más valiosa es la que incomoda.

Lo que ofrece es más duradero. Ofrece una manera de ver las situaciones comunicativas que permite reconocer qué está en juego en cada una. Ofrece un vocabulario preciso para nombrar lo que ocurre cuando una conversación funciona o fracasa. Ofrece un repertorio amplio de recursos, acompañados de sus condiciones de uso y sus límites. Y ofrece, sobre todo, la posibilidad de desarrollar un **juicio propio**: la capacidad de entrar en una situación que ningún manual previó y saber qué hacer, por qué hacerlo y cómo aprender de lo que ocurra. Las técnicas envejecen y las situaciones cambian. El criterio se lleva a todas partes.

Cómo leer este libro

Este libro admite tres modos de lectura, y cada lector encontrará el suyo.

Puede leerse **de corrido**, como un ensayo que construye un argumento de principio a fin. Es la lectura recomendada la primera vez, porque los capítulos se apoyan unos en otros y el modelo adquiere todo su sentido cuando se recorre completo.

Puede leerse **como obra de consulta**. Quien enfrente una situación concreta, una presentación decisiva, una conversación difícil o una negociación, puede ir directamente al capítulo pertinente. Las secciones "Preguntas de criterio" y "En una frase" están pensadas para esa consulta rápida, y los Apéndices reúnen las herramientas principales en pocas páginas.

Puede leerse, finalmente, **como programa de entrenamiento**. Cada capítulo incluye un ejercicio en la sección "Para practicar", con una señal observable que permite saber si algo cambió. Quien desee convertir la lectura en desarrollo real puede trabajar un capítulo por semana, aplicar su ejercicio en situaciones auténticas y registrar los resultados. En la Parte IX encontrará orientaciones para diseñar ese proceso.

Cualquiera que sea el modo elegido, una recomendación vale para todos: lea con una situación real en mente. Una reunión próxima, una conversación pendiente, un hábito propio que le incomoda. Las ideas de este libro se comprenden mejor cuando se ponen a prueba, y se ponen a prueba mejor cuando hay algo real en juego.

Empecemos, entonces, por donde empieza todo malentendido: por la confusión entre hablar y comunicar.



I

PARTE I

El malentendido

Por qué hablar bien no basta y qué significa, en realidad, comunicar con excelencia

Toda disciplina madura comienza por corregir su propio sentido común. La medicina tuvo que abandonar la idea de que la fiebre era la enfermedad y no su síntoma. La economía tuvo que distinguir entre el precio de las cosas y su valor. La comunicación tiene pendiente una corrección semejante: dejar de confundir las señales visibles de la buena comunicación con la sustancia que esas señales deberían reflejar.

Esta primera parte se ocupa de esa corrección. No es una parte técnica en el sentido habitual de la palabra. No enseña todavía a estructurar un mensaje, a modular la voz ni a formular una buena pregunta; todo eso vendrá después. Su tarea es anterior y, en cierto modo, más difícil: desmontar las ideas que nos impiden ver con claridad qué ocurre cuando una persona intenta que otra comprenda algo.

El Capítulo 1 examina la confusión fundamental, la que identifica comunicar con hablar bien, y propone una definición alternativa: la comunicación como un acto de juicio que incluye la ejecución, pero no se reduce a ella. El Capítulo 2 desarrolla esa crítica en detalle a través de quince ilusiones, quince maneras en que una virtud parcial se hace pasar por el dominio completo. El Capítulo 3, por último, presenta el modelo que articula el resto del libro: el Triángulo de la Palabra, con sus tres dimensiones, su centro, su marco y su ciclo.

Quien termine esta parte no sabrá todavía comunicar mejor. Sabrá algo que es condición para lograrlo: qué buscar, qué desconfiar y dónde mirar.

CAPÍTULO 1

La gran confusión

Hablar no es comunicar, y comunicar no es impresionar

La escena

La doctora Mariana Echeverri era, a juicio de sus colegas, una de las mejores comunicadoras del hospital. Explicaba con fluidez, sin tecnicismos innecesarios, con una calidez que tranquilizaba a los pacientes desde el primer minuto. Aquella tarde atendió a un hombre de sesenta y dos años recién diagnosticado con diabetes tipo 2. Le explicó durante quince minutos, con orden y paciencia, qué era la enfermedad, cómo se controlaba, qué cambios debía hacer en su alimentación, cómo tomar el medicamento y cuándo volver a consulta. El paciente asintió en todo momento. Al final, cuando ella le preguntó si tenía alguna duda, respondió que no, que todo había quedado muy claro, y le agradeció la amabilidad.

Dos semanas después regresó a urgencias con una descompensación. Había tomado el medicamento solo los días en que se sentía mal, porque había entendido que era "para cuando subiera el azúcar". No había cambiado su alimentación porque, según dijo, la doctora le había explicado que la enfermedad "se controlaba con la pastilla". Cuando ella revisó mentalmente su explicación, no encontró ningún error en lo que había dicho. Todo era correcto, claro y bien ordenado.

El problema no estaba en lo que ella había dicho. Estaba en lo que él había comprendido, y en que nadie, en ningún momento de aquella consulta, se había ocupado de averiguarlo.

La idea

La comunicación no se completa cuando alguien habla, sino cuando otra persona comprende, evalúa o actúa en consecuencia. Hablar bien es una condición útil para comunicar, pero no es lo mismo que comunicar, y confundir ambas cosas es el origen de la mayor parte de los fracasos comunicativos que pasan inadvertidos.

Lo que creemos que es comunicar

Si pidiéramos a un grupo de personas que describieran a un gran comunicador, las respuestas convergerían con notable rapidez. Hablaría con soltura y sin titubeos. Tendría una voz agradable y bien proyectada. Mantendría el contacto visual. Se movería con naturalidad. Sabría contar historias, hacer reír en el momento justo, captar la atención de una sala y sostenerla. Transmitiría seguridad. Convencería.

La imagen no es arbitraria. Proviene de una tradición larga y respetable que asoció durante siglos la excelencia comunicativa con la oratoria pública: el discurso ante la asamblea, el alegato ante el tribunal, el sermón, la arenga. En esos escenarios, la capacidad de sostener la atención de una multitud y moverla hacia una conclusión era, efectivamente, la habilidad decisiva. Los medios de comunicación de masas reforzaron después esa asociación: el gran comunicador pasó a ser quien se desenvolvía bien frente a una cámara o un micrófono. Y más recientemente, la cultura de las conferencias breves y los videos virales ha consolidado un modelo muy preciso de lo que significa “comunicar bien”: una per-

sona sola en un escenario, una historia personal, una idea memorable y un auditorio conmovido.

Esta imagen tiene la virtud de ser vívida y la desventaja de ser estrecha. Describe una forma particular de comunicación, la exposición unidireccional ante un público, y la convierte en el modelo de todas las demás. Pero la inmensa mayoría de la comunicación humana no ocurre en escenarios. Ocurre en conversaciones, reuniones, consultas, negociaciones, entrevistas, aulas, mesas familiares y mensajes escritos con prisa. En esos contextos, las virtudes del orador no solo son insuficientes: a veces son contraproducentes. La persona que domina el escenario puede ser la que peor escucha en una reunión. La que mejor cuenta historias puede ser la que más dificultad tiene para responder a una pregunta concreta. La que más seguridad transmite puede ser la que menos admite que no sabe algo.

Lo que esa imagen deja fuera es, precisamente, lo que la escena de la doctora Echeverri hace visible. Deja fuera la comprensión del otro, que no puede darse por supuesta. Deja fuera la verificación, que no consiste en preguntar "¿alguna duda?", sino en obtener evidencia de que la idea llegó como se pretendía. Deja fuera la relación, porque trata al interlocutor como receptor y no como alguien que interpreta, filtra y reconstruye lo que oye desde su propio marco. Y deja fuera el propósito, porque mide la calidad de una intervención por la impresión que produce y no por la función que cumple.

Comunicar es un acto de juicio, no de ejecución

Si la imagen popular es insuficiente, ¿qué la sustituye? La respuesta que este libro propone es que comunicar es, ante todo, un **acto de juicio** que incluye la ejecución, pero no se reduce a ella.

Toda intervención comunicativa de cierta importancia implica una serie de decisiones, la mayoría de las cuales se toman antes de

pronunciar la primera palabra o mientras se escucha la respuesta del otro. Conviene enumerarlas, porque su sola enumeración muestra hasta qué punto la ejecución visible es la parte final de un proceso más amplio.

Primero, hay que **decidir qué merece expresarse**. Entre todo lo que uno sabe, piensa o siente sobre un asunto, solo una parte es pertinente para esta situación. Seleccionarla exige criterio.

Segundo, hay que **comprender a quién se dirige la intervención**. No a un público abstracto, sino a personas concretas con conocimientos previos, preocupaciones, expectativas y condiciones de recepción determinadas.

Tercero, hay que **determinar qué función debe cumplir**. Informar no es lo mismo que explicar, explicar no es lo mismo que persuadir, persuadir no es lo mismo que acompañar. Cada función exige decisiones distintas.

Cuarto, hay que **darle una forma apropiada**: un orden, un nivel de detalle, un vocabulario, un tono, unos ejemplos.

Quinto, hay que **realizarla** con precisión y sensibilidad. Aquí, y solo aquí, entra la ejecución en el sentido estricto: la voz, el ritmo, el gesto, la presencia.

Sexto, hay que **interpretar lo que ocurre** durante el intercambio: si el otro comprende, si se confunde, si discrepa, si ha dejado de escuchar.

Y séptimo, hay que **modificar la intervención** cuando las circunstancias lo requieran.

La doctora Echeverri ejecutó de manera impecable el quinto paso. Falló en el sexto, porque no obtuvo información real sobre la comprensión de su paciente, y en consecuencia no pudo ejecutar el séptimo. Pero probablemente había fallado ya en el segundo: su explicación estaba diseñada para un paciente que procesa información médica como ella, no para un hombre que traducía cada frase a su propia experiencia y que, como muchas personas, aso-

ciaba los medicamentos con el alivio de síntomas y no con el control de una condición crónica.

Este es el punto decisivo: los fallos de juicio no se ven en la ejecución. Una intervención puede ser formalmente perfecta y, al mismo tiempo, estar dirigida a la persona equivocada, cumplir la función equivocada o ignorar por completo lo que el otro ha entendido. Por eso la evaluación de la comunicación por sus rasgos visibles es tan engañosa. Mide la parte del proceso que menos explica el resultado.

Las cuatro maneras de fracasar hablando bien

Si comunicar es más que ejecutar, existen maneras de fracasar que no tienen nada que ver con la calidad de la ejecución. Conviene identificarlas con precisión, porque cada una corresponde a una dimensión distinta del dominio comunicativo y cada una requiere un tipo diferente de corrección.

La primera es la forma brillante con contenido vacío. Es el caso de Andrés en el Prólogo: una presentación atractiva, bien ritmada, memorable en su superficie, que no deja en el auditorio nada que pueda usarse. No porque el orador carezca de ideas, sino porque no ha hecho el trabajo de determinar cuál es la idea central, qué decisión se espera y qué razones la sostienen. La forma, en estos casos, no solo no compensa la ausencia de contenido: la oculta. La calidad de la ejecución produce una impresión de sustancia que retrasa el descubrimiento de que no la hay.

La segunda es el contenido sólido en una forma inaccesible. Es el fracaso inverso y es igualmente frecuente, sobre todo entre especialistas. La idea es valiosa, el razonamiento es correcto, la evidencia es pertinente, pero la exposición está construida desde la lógica de quien ya comprende y no desde la de quien necesita comprender. El experto que da por sabidos los conceptos interme-

dios, que salta pasos que para él son obvios, que usa la terminología de su disciplina sin traducirla, comunica muy poco de lo mucho que sabe. Su fracaso no es intelectual, es arquitectónico.

La tercera es la ejecución impecable que ignora la relación. Aquí la forma y el contenido pueden ser excelentes, pero la intervención no registra a la persona real que la recibe. Es el monólogo bien construido que no se detiene ante la señal de confusión; la respuesta brillante a una pregunta que nadie hizo; la explicación técnicamente perfecta dirigida a alguien que, en ese momento, necesitaba ser escuchado antes que informado. La doctora Echeverri pertenece en buena medida a esta categoría. Su error no estaba en lo que dijo, sino en no haber tratado a su paciente como el lugar donde la comunicación debía completarse.

La cuarta es la eficacia inmediata que sacrifica la integridad. Es la más difícil de reconocer porque, en el corto plazo, parece un éxito. La intervención consigue lo que se propone: convence, vende, obtiene la aprobación, cierra la discusión. Pero lo consigue mediante exageraciones, omisiones convenientes, presiones emocionales o representaciones injustas de la posición contraria. El resultado se obtiene, pero la confianza que hace posible toda comunicación futura se erosiona. Este tipo de fracaso suele descubrirse tarde, cuando ya no tiene remedio.

Las cuatro maneras de fracasar comparten un rasgo: todas son compatibles con hablar bien. Ninguna se detecta observando la voz, la postura o la fluidez del hablante. Todas requieren mirar más allá de la ejecución, hacia el pensamiento que la sostiene, la relación que la enmarca y los medios que emplea.

Y las maneras de triunfar hablando “mal”

Si es posible fracasar hablando bien, también es posible lo contrario. La escena de Lucía en el Prólogo es el caso más nítido: una

intervención torpe en casi todos sus rasgos visibles y, sin embargo, decisiva por su contenido. Pero conviene detenerse en la naturaleza de ese éxito para no extraer de él una conclusión equivocada.

La intervención de Lucía funcionó porque cumplía con extraordinaria precisión las condiciones que la ejecución no puede suplir. Identificaba un hecho verificable. Lo relacionaba con una conclusión de la que dependía una decisión importante. Calibraba la certeza con honestidad: no afirmaba más de lo que sabía. Y llegaba en el momento oportuno, cuando la decisión todavía podía modificarse. Su torpeza expresiva fue un costo, no una virtud. Si hubiera podido formular lo mismo con serenidad, la intervención habría sido igual de valiosa y habría requerido menos esfuerzo de quienes la escuchaban.

Hay muchas variantes de este fenómeno. La persona que tarda en responder porque piensa antes de hablar, y cuya respuesta, cuando llega, resuelve lo que la discusión no había resuelto. La que interrumpe con una pregunta aparentemente ingenua que obliga a todos a revisar un supuesto compartido. La que disiente con firmeza en una reunión donde todos parecían de acuerdo, y cuya discrepancia evita un error que la armonía superficial habría consumado. Ninguna de estas personas aparecería en una lista de grandes oradores. Todas ellas ejercen, en esos momentos, lo que este libro llama el don de la palabra.

El aprendizaje no es que la forma sea irrelevante. Es que **la forma es el amplificador de algo que tiene que existir antes**. Un buen amplificador hace audible una buena señal; también hace más audible el ruido. Cuando no hay señal, ningún amplificador la produce. La tarea, entonces, no es elegir entre fondo y forma, sino comprender su orden de dependencia: primero la señal, luego su amplificación.

Una actividad con siete rasgos

Una vez desmontada la imagen popular, es posible caracterizar la comunicación con mayor precisión. Este libro la entiende como una actividad que reúne siete rasgos, cada uno de los cuales abre una dimensión de análisis y de mejora.

La comunicación es **intencional**. Ocurre al servicio de un propósito, explícito o implícito, y su calidad no puede juzgarse sin referencia a ese propósito. Una intervención breve y sobria puede ser excelente si su función era coordinar una acción, y deficiente si su función era acompañar a alguien en un momento difícil.

Es **situada**. Ocurre en un contexto determinado, con restricciones de tiempo, espacio, medio y formalidad, y no existe una manera óptima de comunicar al margen de esas circunstancias.

Es **relacional**. Ocurre entre personas, cada una con su perspectiva, sus intereses y su capacidad de interpretar, aceptar, rechazar o cuestionar. El interlocutor no es un receptor pasivo, sino un agente.

Es **adaptativa**. Se desarrolla en el tiempo y exige responder a lo que ocurre mientras ocurre: una pregunta inesperada, un gesto de confusión, una objeción, un cambio en el estado de ánimo de la conversación.

Es **cognitiva**. Depende de la calidad del pensamiento que la sostiene: de cómo se han formado, organizado y examinado las ideas que se expresan.

Es **expresiva**. Se realiza a través de palabras, voz, ritmo, silencio, gesto y presencia, y estos recursos participan en la construcción del significado, no solo en su transporte.

Y es **ética**. Produce efectos sobre otras personas, influye en sus creencias y decisiones, y por tanto plantea preguntas sobre la legitimidad de los medios y la responsabilidad por las consecuencias.

La imagen popular del gran comunicador atiende casi exclusivamente al sexto rasgo. Este libro se ocupa de los siete, y sostiene que la excelencia consiste precisamente en su coordinación.

Unidad sin uniformidad

Una objeción razonable a todo lo anterior sería la siguiente: si la comunicación abarca actividades tan distintas como explicar un diagnóstico, contar una historia, negociar un contrato, moderar un debate o consolar a un amigo, ¿tiene sentido hablar de una sola capacidad? ¿No serían, más bien, habilidades diferentes que comparten nombre?

La respuesta de este libro es intermedia. Explicar, narrar, argumentar, persuadir, entretener, entrevistar, deliberar y conversar son actividades distintas. Cada una tiene propósitos, convenciones, dificultades y criterios de excelencia propios, y la Parte IV las examinará en detalle. Pero todas requieren, en proporciones variables, las mismas operaciones de fondo: comprender una situación, seleccionar contenido, organizar significado, expresarlo, atender a la respuesta del otro y evaluar los efectos. Existe, por tanto, una **unidad de la capacidad comunicativa**, que no implica **uniformidad** en sus manifestaciones.

La distinción tiene consecuencias prácticas. La primera es que las habilidades **se transfieren, pero no se trasladan intactas**. La capacidad de generar expectativa, aprendida en la narración, puede enriquecer una explicación. La estructura de un buen argumento puede aportar claridad a una conversación difícil. El control del ritmo, desarrollado frente a un auditorio, puede mejorar una entrevista. Pero ninguna de estas transferencias es automática: requiere comprender por qué el recurso funciona en su contexto original y qué ajustes exige en el nuevo. La explicación que se organiza como un relato dramático puede ganar interés y perder

claridad. La conversación íntima que se conduce como una conferencia pierde precisamente lo que la hacía valiosa.

La segunda consecuencia es que **la especialización no está reñida con la amplitud**. Una persona puede ser extraordinaria en una forma de comunicación concreta y, al mismo tiempo, comprender los principios que la relacionan con las demás. De hecho, es esa comprensión la que permite que la especialización no se vuelva rígida. La amplitud sin profundidad produce superficialidad; la profundidad sin amplitud produce dependencia de condiciones particulares. La aspiración es que ambas se refuercen.

Esta es la razón por la que el libro no se titula "cómo hablar en público" ni "cómo negociar" ni "cómo conversar". Se ocupa de lo que todas esas actividades tienen en común y de lo que las distingue, porque solo quien comprende ambas cosas puede moverse entre ellas con criterio.

La ilusión del capítulo

Hablar bien es comunicar bien. Es la ilusión madre, de la que derivan casi todas las demás. Consiste en tomar la parte visible del proceso comunicativo, la ejecución, por el proceso completo, e ignorar las decisiones de juicio que la preceden, la acompañan y la siguen. Su consecuencia práctica es grave: lleva a evaluar, enseñar y premiar aquello que menos explica el éxito o el fracaso de una comunicación.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué debería poder comprender, decidir o hacer la otra persona cuando yo termine?

¿Estoy preparando una intervención para producir una impresión o para cumplir una función?

Durante la intervención:
¿Qué evidencia tengo, ahora mismo, de que el otro está comprendiendo lo que intento decir?

¿Estoy respondiendo a la persona que tengo delante o al público que imaginé?

Después de la intervención:
Si alguien reconstruyera mañana lo que dije, ¿podría identificar la idea central y la razón que la sostiene?

¿Cuál de las cuatro maneras de fracasar hablando bien estuvo más cerca de ocurrir?

Para practicar

Elige una conversación importante de los últimos días: una reunión, una explicación, una negociación, una discusión. Escribe en una columna lo que dijiste y en otra lo que, según la evidencia disponible, la otra persona comprendió, decidió o hizo después. No escribas lo que supones que comprendió; escribe lo que puedes demostrar. Observa la distancia entre ambas columnas.

Señal de progreso: después de repetir el ejercicio con tres o cuatro conversaciones, empiezas a buscar evidencia de comprensión durante la conversación misma, y no solo después.

> EN UNA FRASE
>
> ***La comunicación empieza mucho antes de la primera palabra y termina mucho después de la última; lo que ocurre entre ambas, la ejecución, es solo la parte visible.***

CAPÍTULO 2

Las quince ilusiones de la buena comunicación

Cuando una virtud parcial se hace pasar por el dominio completo

La escena

La red de hospitales necesitaba un vocero para situaciones de crisis, y el comité de selección redujo la lista a dos finalistas. El primero, Esteban Lomelí, había sido conductor de noticias. En la simulación de rueda de prensa que el comité organizó como prueba final, respondió a cada pregunta sin vacilar, con voz firme, frases redondas y una seguridad que llenaba la sala. La segunda, Claudia Ríos, venía del área de epidemiología. En la misma simulación tardó en responder, pidió aclarar dos preguntas y, ante la más difícil, dijo: "Eso todavía no lo sabemos. Les puedo decir lo que sí sabemos, y les puedo decir cuándo tendremos la respuesta". Un miembro del comité anotó en su hoja: "Duda. Transmite inseguridad".

Eligieron a Esteban por unanimidad.

Seis meses después, un brote de infección en una de las unidades obligó a la primera conferencia real. Esteban respondió como en la simulación: sin vacilar, con firmeza, con frases redondas. Afirmó que el brote estaba contenido, que el origen estaba

identificado y que no había riesgo para otros pacientes. Las tres afirmaciones resultaron prematuras. Cuando se supo, la credibilidad de la institución se desplomó, y no por el brote, que se controló en pocas semanas, sino por la distancia entre la seguridad con que se había hablado y lo que realmente se sabía.

El comité no se había equivocado al valorar las cualidades de Esteban. Se había equivocado al tomarlas por lo que no eran.

La idea

Las señales visibles de la buena comunicación, como la fluidez, la seguridad, la brevedad, la aprobación del público o la capacidad de persuadir, son valiosas, pero ninguna equivale a la excelencia. Cada una puede fingirse, exagerarse o producirse sin la sustancia que debería reflejar. Llamamos **ilusión** a la confusión entre una de esas virtudes parciales y el dominio completo. Este capítulo identifica quince, y aprender a reconocerlas es la primera defensa contra los errores de juicio más costosos.

Anatomía de una ilusión

Las ilusiones de la buena comunicación no son errores groseros. Si lo fueran, sería fácil evitarlas. Son confusiones sutiles que tienen una estructura común, y conviene comprenderla antes de examinar cada una.

Toda ilusión parte de una **correlación real**. Es cierto que las personas que comprenden bien un asunto suelen hablar de él con más fluidez. Es cierto que quien tiene buenas razones suele expresarse con más seguridad. Es cierto que una intervención clara suele obtener una recepción favorable. La ilusión no inventa la relación; la sobrestima. Toma una señal que *tiende* a acompañar a la calidad y la trata como si *fuera* la calidad.

El paso de la correlación a la equivalencia se produce porque la señal es **más visible y más fácil de evaluar** que la sustancia. Como vimos en la Introducción, la fluidez se percibe en segundos; la claridad conceptual exige examinar el contenido. La seguridad se percibe en el tono; el conocimiento exige verificar los fundamentos. Ante la necesidad de evaluar rápido, sustituimos la pregunta difícil por una fácil: en lugar de preguntarnos si alguien sabe, nos preguntamos si parece saber.

Y una vez que la señal se convierte en criterio de evaluación, ocurre algo más grave: **la señal se vuelve un objetivo en sí misma**. Las personas aprenden a producirla con independencia de la sustancia. Se entrenan para parecer seguras, para sonar fluidas, para obtener aplausos, para convencer. La señal, que originalmente informaba sobre la calidad, deja de hacerlo, porque puede producirse sin ella. Es un fenómeno conocido en muchos ámbitos: cuando un indicador se convierte en meta, pierde su capacidad de indicar.

Por eso las ilusiones no se corrigen despreciando las señales. La fluidez, la seguridad y la aprobación siguen siendo informativas. Se corrigen **restituyéndoles su estatuto de indicios** y acompañándolas de las preguntas que permiten verificar si la sustancia está presente.

Las quince ilusiones se agrupan en cuatro familias, según la dimensión de la comunicación que distorsionan: el pensamiento, la expresión, el encuentro con el otro y el resultado.

Las ilusiones del pensamiento

Primera ilusión: seguridad no es conocimiento

Es la ilusión que hundió a Esteban, y quizá la más extendida de todas. La seguridad expresiva, el tono firme, la ausencia de titubeos o la formulación categórica es una actitud. El conocimiento

es una relación entre una afirmación y sus fundamentos. Ambas pueden coincidir, pero son independientes: se puede hablar con enorme seguridad de lo que se ignora, y se puede saber mucho y expresarlo con cautela.

La ilusión es peligrosa porque los seres humanos tendemos a tratar la seguridad ajena como un atajo para evaluar la fiabilidad de lo que oímos. En condiciones normales el atajo funciona razonablemente, porque quien sabe suele hablar con más aplomo. Pero el atajo es explotable. Quien ha aprendido a proyectar seguridad puede usarla para cubrir la falta de fundamento, y quien sabe que la incertidumbre se castiga aprende a ocultarla. El resultado es un entorno en el que se premia a quien exagera su certeza y se penaliza a quien la calibra con honestidad, como le ocurrió a Claudia ante el comité.

Corrección: evaluar la relación entre la certeza expresada y las razones disponibles. La pregunta no es "¿qué tan seguro suena?", sino "¿su seguridad está a la altura de sus fundamentos?".

Segunda ilusión: complejidad no es rigor

La terminología especializada, las construcciones abstractas y las frases largas con varias subordinadas pueden producir una impresión de profundidad intelectual. En ocasiones esa complejidad es necesaria: algunos asuntos no pueden expresarse con precisión sin vocabulario técnico. Pero la complejidad verbal no garantiza la precisión conceptual, y con frecuencia la sustituye.

El rigor se reconoce en otros rasgos: en la capacidad de definir los conceptos que se usan, de justificar las relaciones que se afirman, de distinguir una idea de sus vecinas, de identificar sus límites y de responder a objeciones. Una explicación sencilla puede ser profundamente rigurosa; una explicación oscura puede carecer por completo de rigor y protegerse de la crítica precisamente por su oscuridad.

Corrección: preguntar si los conceptos están definidos, las relaciones justificadas y las conclusiones respaldadas. Si la complejidad desaparece al intentar explicar la idea con palabras más simples y no queda nada, el rigor nunca estuvo ahí.

Tercera ilusión: extensión no es profundidad

Una intervención larga parece más completa. Un informe extenso parece más exhaustivo. Una respuesta que se extiende varios minutos parece más reflexionada que una que se resuelve en dos frases. La asociación es comprensible, pero engañosa. La extensión mide la cantidad de palabras; la profundidad mide la calidad de las distinciones, la solidez de las relaciones explicativas y la capacidad de llegar al núcleo de un asunto.

De hecho, la extensión es a menudo un síntoma de falta de profundidad: quien no ha identificado lo esencial tiende a incluirlo todo, por si acaso. La acumulación de información sin jerarquía obliga al interlocutor a hacer el trabajo de selección que el hablante no hizo.

Corrección: preguntar cuánto contribuye cada elemento al propósito y qué relaciones permite comprender. Una intervención breve que expresa una distinción fundamental puede ser más profunda que una extensa que permanece en la superficie.

Cuarta ilusión: brevedad no es precisión

Es la ilusión simétrica de la anterior, y se ha vuelto especialmente influyente en una cultura que valora la síntesis por encima de casi todo. La frase corta, el mensaje directo, la idea resumida en una línea parecen siempre preferibles. Pero una frase breve puede ser ambigua, incompleta o engañosa. Puede eliminar la condición que hacía verdadera una afirmación, borrar la excepción que cambiaba la conclusión o reducir un problema complejo a una consigna que nadie puede aplicar.

La síntesis es una virtud cuando conserva lo esencial. Se convierte en un vicio cuando conserva solo lo que cabe.

Corrección: preguntar qué se perdió en la reducción y si lo perdido era prescindible. La medida correcta no es la longitud, sino la suficiencia.

Quinta ilusión: emoción no es evidencia

Una historia conmovedora, un testimonio intenso o una indignación genuina pueden hacer que una afirmación parezca verdadera con una fuerza que ningún dato iguala. Las emociones cumplen una función legítima en la comunicación: señalan qué está en juego, hacen perceptible la importancia de una cuestión y permiten comprender experiencias que las cifras no capturan. Pero la intensidad emocional que acompaña a una afirmación no aporta ninguna información sobre su validez.

Un solo caso dramático no demuestra una tendencia. La indignación no prueba que la causa de la indignación sea la que se señala. La empatía con quien sufre no establece quién es responsable de su sufrimiento. Cuando la emoción ocupa el lugar de la evidencia, el razonamiento se suspende sin que nadie lo advierta.

Corrección: separar dos preguntas: "¿qué me hace sentir esto?" y "¿qué demuestra esto?". Ambas son legítimas; confundirlas es la ilusión.

Las ilusiones de la expresión

Sexta ilusión: fluidez no es claridad

Hablar sin vacilaciones, encadenar frases sin pausas incómodas y mantener un flujo verbal constante produce una impresión poderosa de dominio. Pero la fluidez describe la continuidad del habla, no la inteligibilidad del mensaje. Una persona puede hablar con enorme fluidez y dejar a su interlocutor incapaz de

identificar la idea principal, de reconstruir el razonamiento o de recordar la conclusión.

La claridad depende de otras condiciones: que la idea central esté bien definida, que las partes guarden una relación visible, que la jerarquía entre lo principal y lo secundario sea perceptible y que el vocabulario sea accesible para quien escucha. Ninguna de estas condiciones se garantiza por la ausencia de titubeos. De hecho, la fluidez excesiva puede perjudicar la claridad cuando elimina las pausas que permiten procesar, o cuando el hablante, preocupado por no interrumpir el flujo, evita detenerse a precisar.

Corrección: comprobar si el destinatario puede identificar la idea principal, reconstruir las relaciones y reconocer la conclusión. La pregunta no es si sonó bien, sino si se entendió.

Séptima ilusión: atención no es comprensión

Una sala atenta, rostros concentrados, risas en el momento oportuno, nadie consultando el teléfono: son señales que cualquier comunicador agradece y que la cultura contemporánea ha elevado a objetivo supremo. Captar la atención es, sin duda, condición necesaria para comunicar. Pero no es suficiente, y confundir ambas cosas conduce a diseñar intervenciones que capturan sin enseñar.

Una audiencia puede estar fascinada y comprender muy poco. Puede reír sin aceptar el argumento. Puede emocionarse sin recordar la idea central al día siguiente. Los consejeros que escucharon a Andrés estuvieron atentos durante toda la presentación. Tres semanas después, no podían reconstruirla. La atención es el canal; la comprensión es lo que debería circular por él.

Corrección: distinguir entre las señales de atención y las evidencias de comprensión, retención o aplicación. Preguntar no solo "¿me siguieron?", sino "¿qué se llevaron?".

Octava ilusión: espontaneidad no es naturalidad

Existe una creencia según la cual lo improvisado es más auténtico que lo preparado, y según la cual quien prepara meticulosamente una intervención corre el riesgo de parecer artificial. La creencia tiene un fundamento: la preparación excesivamente rígida, el guion memorizado palabra por palabra, puede producir una ejecución mecánica e incapaz de adaptarse.

Pero la conclusión que suele extraerse, que conviene improvisar para sonar natural, es equivocada. La improvisación sin preparación produce con frecuencia repeticiones, desorden, digresiones y respuestas que no abordan el núcleo de la cuestión. La naturalidad genuina es, en la mayoría de los casos, el resultado de una preparación profunda que se ha interiorizado lo suficiente como para no notarse: quien comprende bien la estructura de lo que quiere decir puede permitirse variar las palabras, responder a lo imprevisto y sonar espontáneo precisamente porque no está improvisando el fondo.

Corrección: preparar las ideas y la estructura, no cada palabra. La naturalidad se gana con preparación digerida, no con ausencia de preparación.

Novena ilusión: aprobación no es excelencia

El aplauso, las felicitaciones al terminar, las evaluaciones positivas del público: son señales gratificantes y, en cierta medida, informativas. Indican que la intervención fue bien recibida. Pero la buena recepción depende de muchos factores que no tienen relación con la calidad comunicativa. Una intervención puede agradar porque confirma lo que el público ya pensaba, porque evita las cuestiones incómodas, porque halaga a la audiencia o porque el orador es simpático.

A la inversa, una intervención valiosa puede recibirse con frialdad porque cuestiona supuestos compartidos, porque intro-

duce complejidad donde se esperaba una respuesta simple o porque dice algo que nadie quería oír. El comité que eligió a Esteban aprobó lo que vio. Lo que vio no era lo que necesitaba.

Corrección: tratar la reacción del público como una fuente de información sobre la recepción, no como un veredicto sobre la calidad. Preguntar si la intervención cumplió su propósito, si el contenido fue preciso y si produjo los efectos pertinentes.

Las ilusiones del encuentro

Décima ilusión: silencio no es escucha

Permanecer callado mientras otra persona habla es una condición favorable para escucharla, pero no demuestra que se la esté escuchando. Es posible guardar silencio mientras se prepara la respuesta, mientras se espera el turno, mientras se buscan errores en lo que el otro dice o mientras se piensa en otra cosa. El silencio cortés puede ocultar una desatención completa.

La escucha genuina es una actividad, no una abstención. Exige seguir el razonamiento ajeno, identificar su idea principal, reconocer lo que afirma, lo que pregunta y lo que le preocupa, y estar dispuesto a que lo escuchado modifique la propia comprensión. Esa actividad deja huellas observables: en la pertinencia de las respuestas, en la calidad de las preguntas de seguimiento, en la fidelidad con que se puede resumir lo que el otro dijo.

Corrección: evaluar la escucha por sus efectos, no por su apariencia. ¿Podría resumir lo que el otro dijo de un modo que él reconociera como fiel?

Undécima ilusión: una pregunta difícil no es una buena pregunta

En ciertos entornos, como el académico, el periodístico o el de los consejos directivos, se ha desarrollado una cultura que valora la pregunta incisiva por sí misma. La pregunta que pone en

aprietos, que expone una contradicción, que obliga al interlocutor a defenderse, se percibe como señal de agudeza intelectual.

A veces lo es. Pero una pregunta puede ser difícil y, al mismo tiempo, irrelevante para el asunto que se discute, ambigua en su formulación o planteada con la intención de intimidar más que de comprender. La dificultad mide el esfuerzo que exige la respuesta; la calidad mide lo que la pregunta permite descubrir. Una pregunta sencilla, como "¿qué supuesto estamos dando por cierto?" o "¿cuántos turnos trabajamos?", puede ser mucho más valiosa que una pregunta brillante que no conduce a ninguna parte.

Corrección: evaluar la pregunta por su función y por la calidad de la exploración que hace posible, no por su capacidad de incomodar.

Duodécima ilusión: desacuerdo no es fracaso

Cuando una conversación termina sin acuerdo, solemos considerarla fallida. Si las partes siguen pensando distinto, parece que la comunicación no funcionó. Esta ilusión es particularmente dañina porque conduce a dos conductas igualmente improductivas: forzar consensos aparentes mediante concesiones ambiguas, o evitar las conversaciones en las que el desacuerdo es previsible.

Pero una conversación puede ser muy valiosa sin producir acuerdo. Puede aclarar cuál es exactamente el punto de desacuerdo. Puede revelar que las partes discrepaban sobre definiciones y no sobre hechos. Puede identificar qué evidencia haría falta para resolver la diferencia. Puede mostrar que el desacuerdo es de valores y que no se resolverá con más datos. Todos esos resultados son avances. A veces, el resultado más honesto de una conversación es el reconocimiento razonado de que el consenso no es todavía posible.

Corrección: preguntar si la conversación aclaró las diferencias, identificó las razones relevantes o delimitó las incertidumbres. El Capítulo 25 desarrollará esta idea en detalle.

Decimotercera ilusión: adaptación no es complacencia

Adaptarse al interlocutor es una de las competencias centrales de la comunicación. Pero la palabra "adaptación" admite dos sentidos muy distintos, y la ilusión consiste en confundirlos. En el primer sentido, adaptarse significa cambiar la *forma* de presentar una idea para hacerla accesible: el vocabulario, los ejemplos, el orden, la profundidad, el ritmo. En el segundo, significa cambiar el *contenido* para que resulte aceptable: suavizar una afirmación hasta vaciarla, omitir el dato incómodo, decir a cada audiencia lo que quiere oír.

El primer sentido es una virtud. El segundo es una forma de deshonestidad que se disfraza de sensibilidad. La persona que adapta su explicación de un diagnóstico grave para que el paciente pueda comprenderlo está ejerciendo una competencia. La que lo adapta hasta que el paciente deja de comprender que es grave ha cruzado una línea.

Corrección: adaptar la forma, mantener la integridad de las afirmaciones y reconocer abiertamente cuándo existe un desacuerdo real que la adaptación no debe ocultar.

Las ilusiones del resultado

Decimocuarta ilusión: persuasión no es verdad

Una afirmación que convence a muchos parece, por ese solo hecho, más verdadera. La asociación tiene raíces profundas: en la vida cotidiana confiamos en el juicio colectivo como un atajo razonable, y cuando algo convence a la mayoría suponemos que habrá buenas razones para ello. Pero la capacidad de producir

adhesión y la validez de lo que se afirma son propiedades distintas, que pueden coincidir o separarse por completo.

Una idea puede resultar persuasiva porque está bien argumentada. También puede resultar persuasiva porque está bien presentada, porque apela a los deseos o temores de quien la escucha, porque la defiende alguien con prestigio, porque omite las objeciones relevantes o porque se repite con suficiente insistencia. A la inversa, una idea verdadera puede resultar poco persuasiva porque es contraintuitiva, porque contradice intereses establecidos o porque quien la defiende carece de recursos expresivos.

Esta ilusión tiene una consecuencia particularmente seria para quien comunica: si se mide el éxito por la persuasión, se crea un incentivo para emplear cualquier recurso que la aumente, con independencia de su legitimidad. El Capítulo 32 examinará la frontera entre influir y manipular. Por ahora basta con registrar que la eficacia persuasiva no certifica nada sobre el contenido.

Corrección: examinar la validez de una afirmación mediante sus razones y su evidencia, no mediante su efecto. Preguntar: "¿me convenció?" y, por separado, "¿debería haberme convencido?".

Decimoquinta ilusión: dominio no es ausencia de errores

La última ilusión afecta a la manera en que juzgamos la competencia, propia y ajena. Solemos asociar el dominio con la perfección visible: el experto no se equivoca, no duda, no necesita corregirse. Quien comete un error en público parece, por ese hecho, menos competente.

La asociación es comprensible y profundamente equivocada. Las personas más competentes en cualquier campo cometen errores, porque razonan con información incompleta, actúan

bajo presión y enfrentan situaciones que nadie había previsto. Lo que las distingue no es la ausencia de errores, sino la calidad de su respuesta ante ellos: la rapidez con que los reconocen, la claridad con que los corrigen, la proporción con que los gestionan y lo que aprenden de ellos.

La ilusión es doblemente costosa. Por un lado, lleva a evaluar mal a los demás, premiando a quien oculta sus errores y penalizando a quien los reconoce. Por otro, lleva a evaluarse mal a uno mismo, generando un temor al error que produce rigidez, actitud defensiva y la tentación de fingir certezas que no se tienen. Esteban no podía decir "todavía no lo sabemos" porque había aprendido que la duda era un fallo. Claudia sí podía, y esa capacidad era precisamente lo que el puesto exigía.

Corrección: considerar la calidad de la recuperación, la corrección y el juicio posterior, además de la ejecución inicial. El dominio se manifiesta tanto en lo que se hace bien como en la manera de responder a lo que se hace mal.

Lo que las ilusiones tienen en común

Vistas en conjunto, las quince ilusiones revelan un patrón que conviene formular con claridad, porque es una de las ideas que más orientan el resto del libro.

Ninguna de las virtudes implicadas es falsa. La seguridad, la fluidez, la brevedad, la aprobación, la persuasión, la espontaneidad, la capacidad de captar la atención: todas son cualidades valiosas, y este libro dedicará capítulos enteros a cultivarlas. Lo falso no es la virtud, sino la equivalencia. El error consiste en tomar una parte por el todo y en evaluar la comunicación por aquello que es más fácil de percibir en lugar de por aquello que realmente determina su valor.

Todas las ilusiones son explotables. Precisamente porque las señales pueden producirse sin la sustancia, quien conoce las ilusiones puede usarlas en su favor: proyectar seguridad sin conocimiento, producir fluidez sin claridad, obtener aprobación sin contenido. Reconocer las ilusiones no es solo una cuestión de buen juicio al evaluar a otros. Es también una defensa contra la tentación de cultivarlas en uno mismo.

La calidad nace de la relación entre dimensiones, no de maximizar una. Ninguna de las quince señales, por elevada que sea, garantiza la excelencia. Lo que la garantiza es la relación entre ellas: la seguridad proporcionada al conocimiento, la brevedad suficiente para la precisión, la fluidez al servicio de la claridad, la adaptación compatible con la integridad. La pregunta correcta nunca es "¿cuánto de esta virtud tiene?", sino "¿cómo se relaciona esta virtud con las demás?".

Este último punto conduce directamente al capítulo siguiente. Si la excelencia no reside en ninguna cualidad aislada, sino en la relación entre varias, necesitamos un mapa de esas relaciones. Eso es lo que el Triángulo de la Palabra intenta ofrecer.

FAMILIA	ILUSIÓN	LA PREGUNTA QUE LA CORRIGE
Pensamiento	Seguridad no es conocimiento	¿Su certeza está a la altura de sus fundamentos?
Pensamiento	Complejidad no es rigor	¿Los conceptos están definidos y las relaciones justificadas?
Pensamiento	Extensión no es profundidad	¿Cuánto aporta cada elemento al propósito?
Pensamiento	Brevedad no es precisión	¿Qué se perdió en la síntesis?
Pensamiento	Emoción no es evidencia	¿Qué me hace sentir y qué demuestra?
Expresión	Fluidez no es claridad	¿Se puede reconstruir la idea principal?

FAMILIA	ILUSIÓN	LA PREGUNTA QUE LA CORRIGE
Expresión	Atención no es comprensión	¿Qué se llevaron?
Expresión	Espontaneidad no es naturalidad	¿Hay preparación digerida detrás?
Expresión	Aprobación no es excelencia	¿Cumplió su propósito?
Encuentro	Silencio no es escucha	¿Podría resumir fielmente lo que dijo el otro?
Encuentro	Una pregunta difícil no es una buena pregunta	¿Qué permite descubrir?
Encuentro	Desacuerdo no es fracaso	¿Se aclararon las diferencias?
Encuentro	Adaptación no es complacencia	¿Cambió la forma o cambió el contenido?
Resultado	Persuasión no es verdad	¿Debería haberme convencido?
Resultado	Dominio no es ausencia de errores	¿Cómo respondió ante el error?

La ilusión del capítulo

Las señales visibles de excelencia son la excelencia. Es la ilusión que contiene a las otras quince: la creencia de que aquello que se percibe con facilidad en una intervención es aquello que determina su valor.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué señal de excelencia estoy tentado a cultivar a costa de la sustancia? ¿La seguridad, la brevedad, la aprobación?

¿Cuál de las quince ilusiones es más probable que me afecte en esta situación concreta?

Durante la intervención:
¿Mi certeza está a la altura de lo que realmente sé?

¿La reacción que observo es atención o es comprensión?

Al evaluar a otros:
¿Estoy juzgando lo que vi o lo que importa?

Si esta persona hubiera dudado más, ¿la habría juzgado peor? ¿Con razón?

Para practicar

Piensa en una persona cuya manera de comunicar admiras, alguien de tu entorno profesional o personal. Escribe las tres cualidades que más valoras en ella. Después, para cada una, identifica a cuál de las quince ilusiones podría corresponder y formula la pregunta correctora. Intenta responderla con la evidencia que tienes. No se trata de desmerecer a esa persona, sino de averiguar si tu admiración se apoya en la sustancia o en sus señales.

Repite el ejercicio con alguien cuya comunicación te parece deficiente.

Señal de progreso: empiezas a notar, en reuniones y conversaciones, el momento exacto en que una señal visible influye en tu juicio, y a formularte la pregunta correctora antes de concluir.

> EN UNA FRASE
>
> ***Desconfía de cualquier señal de excelencia que pueda fingirse sin pensar.***

CAPÍTULO 3

El Triángulo de la Palabra

El modelo completo en un solo mapa

La escena

Don Rafael Garza había fundado la empresa familiar hacía cuarenta años, y había convocado a sus tres hijos para decidir quién la dirigiría cuando él se retirara. No quería elegir por afecto ni por antigüedad. Les pidió a los tres que expusieran, cada uno, cómo veían el futuro del negocio, y después abrió una conversación entre todos.

Tomás, el mayor, era ingeniero y llevaba quince años en la operación. Su diagnóstico era el más sólido de los tres: conocía los márgenes por línea de producto, había identificado los dos clientes de los que dependía peligrosamente la empresa y tenía una propuesta concreta para diversificar. Pero la expuso como se lee un informe técnico, saltando de un dato a otro sin explicar por qué importaban, usando siglas que solo él conocía y sin detenerse cuando su padre frunció el ceño. A los diez minutos, sus hermanos habían dejado de seguirlo.

Renata, la segunda, había trabajado en una agencia de publicidad. Su exposición fue la más brillante: abrió con una anécdota sobre los primeros días del negocio que conmovió a su padre, construyó una visión inspiradora del futuro y cerró con una frase que todos recordarían durante años. Cuando Tomás le preguntó

cómo financiaría la expansión que proponía, respondió con otra imagen, igualmente bella, que no contestaba la pregunta.

Iñaki, el menor, habló poco. No traía una presentación. Escuchó a sus hermanos con una atención visible, hizo dos preguntas que obligaron a Renata a precisar y a Tomás a explicarse, y al final resumió con notable fidelidad lo que cada uno había dicho y lo que su padre parecía temer. Pero cuando don Rafael le preguntó qué proponía él, Iñaki no supo qué decir. Había comprendido a todos y no había llegado a ninguna conclusión propia.

Don Rafael terminó la reunión sin decidir. Esa noche le comentó a su esposa que si pudiera combinar a sus tres hijos en uno, tendría al sucesor perfecto.

No lo sabía, pero acababa de describir con bastante exactitud el modelo de este capítulo.

La idea

La excelencia comunicativa se organiza en torno a tres dimensiones, **Pensar, Decir y Encontrar**, que solo producen su valor cuando operan coordinadas. En el centro de las tres está **el criterio**, la capacidad que decide cuál necesita más atención en cada momento. Alrededor de todas está **la integridad**, el marco que establece qué medios son legítimos. Y el conjunto se despliega en el tiempo a través del **Ciclo del Criterio**: antes, durante y después de cada intervención. Ese mapa, el Triángulo de la Palabra, es la estructura que articula todo el libro.

Por qué hace falta un mapa

Los dos capítulos anteriores han sido, sobre todo, críticos. Han mostrado que hablar bien no basta, que las señales visibles de la excelencia pueden engañar y que la calidad comunicativa nace de la relación entre varias dimensiones y no de la maximización

de una. Esta crítica es necesaria, pero insuficiente. Quien ha aprendido a desconfiar de las ilusiones necesita, a continuación, algo en qué confiar: una representación de lo que la excelencia sí es, que permita orientar la preparación, la ejecución y la evaluación.

Un mapa cumple esa función. No describe cada detalle del territorio, pero permite saber dónde se está, hacia dónde se quiere ir y qué regiones se han descuidado. Un buen mapa es, además, suficientemente simple para recordarse sin esfuerzo y suficientemente rico para no traicionar la complejidad de lo que representa. El Triángulo de la Palabra aspira a ambas cosas.

Conviene advertir desde el principio que todo modelo simplifica. Separar la comunicación en tres dimensiones es una operación analítica: en la realidad, pensar, decir y encontrar ocurren a la vez, se mezclan y se influyen en cada instante. El modelo no pretende que ocurran por separado. Pretende ofrecer un modo de mirar que permita reconocer cuál de ellas está fallando cuando algo no funciona y cuál conviene fortalecer cuando se busca mejorar.

Primer vértice: Pensar

El primer vértice del triángulo comprende todo lo que se refiere al **contenido** de la comunicación y a la calidad del pensamiento que lo sostiene. Sus preguntas fundamentales son: ¿qué sé?, ¿qué sostengo?, ¿con qué fundamento?, ¿con cuánta certeza?

Pensar, en este sentido, no es simplemente tener ideas u opiniones. Es un conjunto de operaciones que pueden hacerse bien o mal y que determinan, en buena medida, el valor de lo que después se dirá. Entre ellas destacan cinco.

La primera es **definir el propósito**: establecer qué función debe cumplir la intervención y qué resultado debería producir. Sin propósito, el contenido carece de criterio de selección.

La segunda es **comprender la situación y al destinatario**: reconocer qué condiciones rodean la comunicación y qué necesita la persona concreta que la recibirá.

La tercera es **distinguir los tipos de afirmación**: separar lo que es un hecho observado de lo que es una interpretación, una inferencia o una valoración, y calibrar la certeza con que se expresa cada una.

La cuarta es **aclarar la idea central**: formular con precisión qué se sostiene, qué no se sostiene, qué razones lo justifican y cuáles son sus límites.

La quinta es **seleccionar y organizar**: decidir qué entra y qué queda fuera, y en qué orden se presenta lo que entra para que pueda comprenderse.

El vértice del pensamiento es el que la enseñanza tradicional de la comunicación ha descuidado con más frecuencia, en parte porque se considera competencia de otras disciplinas, como la lógica, la epistemología o el conocimiento técnico de cada campo, y en parte porque sus fallos son invisibles en la ejecución. Pero es el que determina si hay algo valioso que comunicar. En la escena, Tomás era fuerte en este vértice: su diagnóstico era el mejor de los tres. La Parte II de este libro está dedicada por entero a él.

Segundo vértice: Decir

El segundo vértice comprende todo lo que se refiere a la **forma**: la manera en que el pensamiento se convierte en algo perceptible y comprensible para otra persona. Sus preguntas fundamentales son: ¿cómo lo estructuro?, ¿con qué palabras?, ¿con qué voz, ritmo, gesto y presencia?, ¿con qué recursos?

Este es el vértice que la imagen popular del gran comunicador identifica con la totalidad de la comunicación, y por eso conviene

situarlo con precisión. Decir no es solo pronunciar. Incluye, al menos, cuatro niveles.

El primero es la **arquitectura**: el orden en que se presentan las ideas, la jerarquía entre ellas, las transiciones que hacen visibles sus relaciones, la apertura y el cierre.

El segundo es el **lenguaje**: la elección de las palabras, su precisión, su accesibilidad, el alcance de las afirmaciones y la construcción de frases que puedan seguirse en una sola escucha.

El tercero es la **expresión física**: la voz, con su volumen, ritmo, entonación y pausas; el cuerpo, con su postura, gesto y mirada; y esa cualidad difícil de definir que llamamos presencia.

El cuarto son los **recursos**: los ejemplos, las analogías, las historias, el humor, las figuras retóricas, todo aquello que hace que una idea se vuelva concreta, memorable o persuasiva.

El vértice del decir es indispensable. Una idea valiosa que no encuentra una forma adecuada permanece encerrada en la cabeza de quien la tiene, como le ocurrió a Tomás. Pero es también el vértice más propenso a independizarse de los otros dos y a convertirse en un fin en sí mismo, como le ocurrió a Renata. La Parte III examina sus elementos fundamentales y la Parte IV, las grandes formas en que se organiza.

Tercer vértice: Encontrar

El tercer vértice es el que más a menudo se olvida en los modelos de comunicación, y su omisión explica muchos de los fracasos que pasan inadvertidos. Comprende todo lo que se refiere a la **relación con el otro**: el hecho de que la comunicación ocurre *con* alguien y no solamente *ante* alguien. Sus preguntas fundamentales son: ¿qué está entendiendo el otro?, ¿qué necesita?, ¿qué me está diciendo con lo que responde?, ¿cómo debo ajustar lo que hago?

El nombre del vértice merece una explicación. Se podría haber llamado "Escuchar", pero la escucha es solo una de sus operaciones. Se podría haber llamado "Relacionarse", pero el término sugiere algo más amplio y difuso de lo que se pretende. "Encontrar" tiene un doble sentido que resulta preciso: designa el encuentro con otra persona, el hecho de que dos perspectivas entren en contacto, y designa también el hallazgo, lo que se descubre en ese contacto y que ninguno de los participantes tenía al principio.

Este vértice incluye, al menos, cinco operaciones. **Escuchar**, en el sentido activo e intelectual que examinaremos en el Capítulo 22. **Preguntar**, para aclarar, explorar, verificar y abrir posibilidades. **Dialogar**, es decir, construir comprensión de manera conjunta en lugar de alternar monólogos. **Discrepar**, examinando las diferencias con rigor y sin degradar a las personas. Y **adaptarse**, modificando la propia intervención en respuesta a lo que el encuentro revela.

En la escena, Iñaki era fuerte en este vértice. Comprendió a todos, preguntó con pertinencia, resumió con fidelidad. La Parte V se ocupa de este territorio, y la Parte VI, de su prueba más exigente: lo imprevisto.

El centro: el criterio

Tres vértices bien desarrollados no bastan. Una persona podría pensar con rigor, expresarse con elegancia y escuchar con atención, y aun así fracasar si no sabe cuál de esas capacidades exige cada momento. Ante una pregunta urgente, una explicación exhaustiva puede ser un error. Ante una persona alterada, un argumento impecable puede ser inoportuno. Ante un auditorio que ya comprendió, una nueva historia ilustrativa puede ser una pérdida de tiempo. Las capacidades no deciden por sí mismas cuándo deben usarse.

Esa decisión corresponde al **criterio**, que ocupa el centro del triángulo. El criterio es la capacidad de reconocer qué importa en una situación concreta, establecer prioridades razonables entre exigencias que compiten, distinguir entre alternativas legítimas, anticipar sus consecuencias y elegir la actuación más adecuada. No es una intuición infalible ni una preferencia personal. Es un juicio situado que integra conocimiento, experiencia, reflexión y sensibilidad.

La posición central del criterio en el modelo no es una cuestión de diseño gráfico. Expresa una tesis: **el criterio no es una destreza más de la lista, sino la capacidad que coordina a todas las demás**. Si se representara como un cuarto vértice, se perdería lo esencial de su función. Saber formular preguntas pertenece al vértice del encuentro; saber si conviene formularlas *ahora* pertenece al criterio. Conocer los recursos retóricos pertenece al vértice del decir; saber si su uso iluminará el asunto o lo oscurecerá pertenece al criterio. Distinguir entre hechos e inferencias pertenece al vértice del pensamiento; decidir cuánto detalle epistémico necesita este interlocutor en esta situación pertenece al criterio.

Una forma útil de formularlo es la siguiente: **la técnica ofrece posibilidades; el criterio decide entre ellas**. Por eso el criterio se manifiesta con especial claridad cuando dos cualidades valiosas entran en tensión. La exhaustividad favorece la comprensión, pero puede abrumar. La brevedad facilita la atención, pero puede eliminar distinciones necesarias. La firmeza transmite convicción, pero puede convertirse en rigidez. Ninguna regla resuelve estas tensiones de una vez para siempre. Lo que las resuelve, caso por caso, es el juicio sobre qué está en juego, qué costaría cada alternativa y qué principio no debería sacrificarse.

En la escena, ninguno de los tres hijos mostró un criterio maduro, aunque por razones distintas. Tomás no advirtió que su

audiencia necesitaba otra forma. Renata no advirtió que la pregunta de su hermano exigía otro tipo de respuesta. Iñaki no advirtió que la situación, una decisión de sucesión, exigía no solo comprender, sino también proponer. Cada uno usó el vértice en el que se sentía cómodo, no el que la situación pedía.

La Parte VIII de este libro está dedicada por entero al criterio: a su naturaleza, a las ocho tensiones dentro de las cuales se ejerce y al arte, más difícil de lo que parece, de renunciar a un recurso.

El marco: la integridad

Si el criterio está en el centro, la integridad está en el perímetro. Rodea todo el triángulo y establece los límites dentro de los cuales las demás capacidades merecen considerarse excelentes.

La integridad comprende cuatro compromisos. El primero es la **veracidad**: no presentar como verdadero lo que se sabe falso, no ocultar de manera engañosa las limitaciones que alteran el sentido de una afirmación, no expresar más certeza de la que los fundamentos permiten. El segundo es la **representación justa**: describir las ideas ajenas con suficiente fidelidad para que sus defensores puedan reconocerlas, especialmente cuando se las critica. El tercero es el **respeto por la dignidad**: criticar ideas y conductas sin degradar a las personas. El cuarto es el **respeto por la autonomía**: influir mediante razones evaluables y no mediante engaño, presión indebida o explotación de vulnerabilidades, de modo que el otro conserve su capacidad de juzgar y decidir.

La representación de la integridad como marco, y no como un elemento más del triángulo, expresa otra tesis del libro: **la ética no es un añadido posterior a la técnica, sino parte de la definición misma de excelencia**. Existe una concepción muy extendida según la cual primero se aprende a comunicar eficazmente y

después, si acaso, se reflexiona sobre los usos legítimos de esa eficacia. Este libro la rechaza. Una comunicación que obtiene sus resultados mediante la distorsión puede ser hábil, incluso brillante, pero no es excelente en el sentido que aquí se propone. Del mismo modo que no llamaríamos excelente a un médico que cura a sus pacientes con métodos que los dañan de otra forma, no llamamos excelente a un comunicador que persuade mediante el engaño.

El marco no solo limita: también sostiene. La integridad hace posible algo que ninguna técnica puede producir por sí sola: la **confianza**. Y la confianza es el capital del que depende toda comunicación futura. Quien ha sido sorprendido exagerando, omitiendo o manipulando descubre que sus palabras posteriores, por verdaderas que sean, se reciben con una sospecha que ningún recurso expresivo disuelve. La escena de Esteban en el capítulo anterior lo mostraba: la institución no perdió credibilidad por el brote, sino por la distancia entre lo que se dijo y lo que se sabía.

La Parte VII desarrolla los compromisos de la integridad y examina con detalle la frontera, no siempre nítida, entre la influencia legítima y la manipulación.

Cuando un vértice suplanta a otro

Una de las utilidades prácticas del triángulo es que permite diagnosticar los desequilibrios más frecuentes. Las dimensiones se necesitan mutuamente, y cuando una se desarrolla a costa de las otras, o pretende sustituirlas, aparecen patrones de fracaso reconocibles. Conviene examinarlos uno a uno, porque casi todos los comunicadores tienden hacia alguno de ellos.

Pensamiento sin expresión: la idea que nunca llega. Es el patrón de Tomás. El contenido es valioso, el razonamiento es sólido,

pero la forma no permite que llegue a nadie. Suele afectar a especialistas, técnicos e investigadores, personas que han invertido años en comprender un campo y que dan por supuesto que la calidad de su pensamiento bastará para hacerlo comprensible. No basta. El conocimiento que no puede comunicarse a quien lo necesita tiene un valor práctico muy limitado, y su titular suele experimentar una frustración persistente: sabe que tiene razón y no consigue que los demás lo vean.

Expresión sin pensamiento: la actuación vacía. Es el patrón de Renata y el de Andrés en el Prólogo. La forma es atractiva, a veces deslumbrante, pero no sostiene un contenido equivalente. Es el patrón más difícil de detectar, porque las señales visibles de la excelencia están todas presentes, y por eso es también el que más prospera en entornos que evalúan la comunicación por su superficie. Su riesgo es doble: produce decisiones mal fundamentadas en quienes escuchan y una confianza injustificada en quien habla.

Expresión sin encuentro: el monólogo técnicamente perfecto. Aquí el pensamiento y la forma pueden ser excelentes, pero la intervención no registra a la persona real que la recibe. Es el patrón de la doctora Echeverri en el Capítulo 1. Su manifestación característica es la explicación impecable que nadie verificó, la presentación que siguió su curso mientras el auditorio se perdía, la respuesta brillante a una pregunta que no era la que se hizo. Quien cae en este patrón suele estar convencido de haber comunicado bien, porque mide su intervención por lo que dijo y no por lo que el otro comprendió.

Encuentro sin estructura: la calidez que no avanza. Es el patrón de Iñaki. Hay escucha, hay sensibilidad, hay una atención genuina al otro, pero la conversación no llega a ninguna parte. No se formula una propuesta, no se organiza lo comprendido, no

se toma posición. Este patrón es frecuente en personas con gran inteligencia relacional que, por temor a imponer o por exceso de empatía, renuncian a ejercer la dimensión del pensamiento. La conversación es agradable, pero no productiva, y a veces deja a todos con la sensación de haber sido escuchados y con el problema intacto.

Técnica sin criterio: el repertorio mal usado. El quinto patrón no corresponde a un vértice, sino al centro. Es el de la persona que domina muchos recursos, de los tres vértices incluso, pero los aplica sin discernimiento: cuenta una historia cuando se necesitaba un dato, hace una pregunta incisiva cuando se necesitaba confianza, bromea cuando la situación exigía gravedad, profundiza cuando se necesitaba síntesis. Es un patrón frecuente en personas que han recibido mucha formación técnica en comunicación, y su raíz es casi siempre la misma: han aprendido qué hacer, pero no cuándo ni por qué.

Estos cinco patrones no son tipos de personas, sino tendencias. Todo comunicador se inclina hacia alguno en determinadas circunstancias, y conocer el propio es el primer paso para corregirlo. La pregunta diagnóstica es sencilla: cuando una comunicación mía falla, ¿suele fallar porque no había suficiente sustancia, porque la sustancia no encontró su forma, porque no registré al otro, porque no llegué a ninguna parte o porque usé el recurso equivocado?

El Ciclo del Criterio: el modelo en el tiempo

El triángulo describe la estructura de la excelencia comunicativa, pero no su dinámica. Una intervención real no es una fotografía, sino un proceso que se desarrolla antes, durante y después del momento en que se habla. Para representar esa dimensión temporal, el modelo se completa con el **Ciclo del Criterio**, una

secuencia de ocho operaciones que recorren los tres vértices bajo la dirección del criterio y dentro del marco de la integridad.

Antes: comprender, discernir, organizar

Comprender. La primera operación consiste en reconocer qué está ocurriendo: cuál es el asunto, quiénes participan, qué saben, qué necesitan, qué condiciones rodean la situación y qué está en juego. Es una comprensión provisional, que la interacción confirmará o corregirá, pero sin ella todas las decisiones posteriores se toman a ciegas.

Discernir. La segunda operación consiste en determinar qué merece hacerse. Entre todas las intervenciones posibles, ¿cuál responde mejor a la situación comprendida? ¿Qué propósito es legítimo y pertinente? ¿Qué es indispensable decir y qué puede omitirse? ¿Qué no tengo derecho a afirmar? Es la operación donde la pregunta de este libro, *¿qué merece decirse?*, recibe su primera respuesta.

Organizar. La tercera operación consiste en dar estructura al pensamiento: establecer la idea central, ordenar las razones, decidir el nivel de detalle, prever las objeciones y elegir los recursos que harán comprensible lo que se quiere comunicar.

Durante: expresar, escuchar, adaptar

Expresar. La cuarta operación es la ejecución en sentido estricto: decir lo que se ha preparado, con la forma, la voz y la presencia adecuadas. Es la operación que la imagen popular identifica con toda la comunicación y que, en este modelo, ocupa un lugar importante, pero no exclusivo.

Escuchar. La quinta operación ocurre de manera simultánea a la anterior y es, a menudo, la que más se descuida. Consiste en atender a lo que el otro responde, con palabras, preguntas, silen-

cios u objeciones, y en interpretar qué revela esa respuesta sobre su comprensión, su acuerdo o sus necesidades.

Adaptar. La sexta operación consiste en modificar la intervención a la luz de lo escuchado: aclarar lo que no se entendió, profundizar donde hay interés, abreviar donde hay saturación, cambiar de ejemplo, de ritmo o incluso de propósito si la situación lo exige. Sin esta operación, las dos anteriores se convierten en un monólogo con público.

Después: evaluar, corregir

Evaluar. La séptima operación consiste en examinar qué ocurrió realmente: qué se comprendió, qué quedó pendiente, qué efectos produjo la intervención, en qué medida cumplió su propósito. Exige distinguir entre la impresión subjetiva de haberlo hecho bien y la evidencia disponible, y entre lo que dependía de uno y lo que no.

Corregir. La octava operación cierra el ciclo y abre el siguiente. Consiste en rectificar lo que deba rectificarse, como un dato erróneo, un malentendido o una omisión importante, y en incorporar lo aprendido a futuras intervenciones. Es la operación que convierte la experiencia en criterio.

Por qué el ciclo no es una receta

La secuencia de ocho operaciones podría leerse como un procedimiento que debe ejecutarse paso a paso. Sería una lectura equivocada, y conviene descartarla expresamente.

En primer lugar, **las operaciones se superponen**. Mientras se expresa, se escucha; mientras se escucha, se reinterpreta la situación, y por tanto se vuelve a comprender; mientras se adapta, se discierne de nuevo qué merece decirse. En una conversación fluida, todo el ciclo puede recorrerse varias veces en un minuto, y casi nunca de manera consciente.

En segundo lugar, **el peso relativo de cada operación varía según la situación**. Una presentación preparada con semanas de anticipación concentra su esfuerzo en las tres primeras. Una conversación improvisada concentra el suyo en las tres centrales. Una negociación compleja exige atención intensa a todas. El ciclo no prescribe cuánto tiempo dedicar a cada operación; señala cuáles no deberían omitirse.

En tercer lugar, **la consciencia del ciclo es transitoria**. Al principio, quien aprende a usarlo puede necesitar recorrerlo de manera deliberada, incluso por escrito. Con la práctica, las operaciones se integran y se vuelven parte de la manera natural de actuar. El objetivo no es que el comunicador piense en el ciclo mientras habla, sino que haya desarrollado los hábitos que el ciclo describe. Del mismo modo que un conductor experimentado no piensa en cada movimiento del volante, el comunicador maduro no enumera las ocho operaciones; las ejerce.

El ciclo es, en definitiva, un instrumento de diagnóstico y de aprendizaje más que una instrucción de uso. Cuando algo sale mal, permite identificar en qué operación estuvo el fallo. Cuando se quiere mejorar, permite decidir dónde concentrar el esfuerzo.

Cómo usar el mapa en el resto del libro

El Triángulo de la Palabra y el Ciclo del Criterio no son un capítulo más: son la estructura que organiza todo lo que sigue, y conviene que el lector los tenga presentes como referencia.

La **Parte II, Pensar**, desarrolla el primer vértice y corresponde a las operaciones de comprender, discernir y organizar. La **Parte III, Decir**, y la **Parte IV, Las grandes formas**, desarrollan el segundo vértice y corresponden a la operación de expresar. La **Parte V, Encontrar**, desarrolla el tercer vértice y corresponde a las operaciones de escuchar y adaptar. La **Parte VI, Cuando el plan se rompe**, pone a prueba la coordinación de los tres vértices

en condiciones adversas. La **Parte VII, La ética de la palabra**, desarrolla el marco. La **Parte VIII, El criterio**, desarrolla el centro. Y la **Parte IX, Convertirse**, desarrolla las operaciones de evaluar y corregir, que son las que permiten que todo el sistema mejore con el tiempo.

ELEMENTO DEL MODELO	PREGUNTA QUE RESPONDE	OPERACIONES DEL CICLO	DÓNDE SE DESARROLLA
Pensar	¿Qué sé, qué sostengo y con qué fundamento?	Comprender, discernir, organizar	Parte II
Decir	¿Cómo le doy forma comprensible?	Expresar	Partes III y IV
Encontrar	¿Qué está ocurriendo con el otro?	Escuchar, adaptar	Partes V y VI
Integridad (marco)	¿Qué medios son legítimos?	Todas	Parte VII
Criterio (centro)	¿Qué exige esta situación?	Todas	Parte VIII
Desarrollo	¿Qué aprendo de lo ocurrido?	Evaluar, corregir	Parte IX

Volvamos, para terminar, a don Rafael. Su deseo de combinar a sus tres hijos en uno no era una fantasía ingenua, sino una intuición precisa: cada uno tenía desarrollado un vértice distinto, y ninguno los tenía coordinados. Lo que necesitaba no era un hijo que pensara mejor que Tomás, hablara mejor que Renata o escuchara mejor que Iñaki. Necesitaba uno que supiera cuándo hacía falta cada cosa. Es decir, necesitaba criterio.

La buena noticia, que este libro intenta demostrar, es que esa combinación no depende de la herencia ni de la suerte. Puede construirse.

La ilusión del capítulo

La excelencia comunicativa es un rasgo que se tiene. Es la ilusión que convierte la comunicación en una cualidad fija de las

personas, “es buen comunicador”, “no sabe comunicar”, en lugar de reconocerla como la coordinación de varias capacidades que pueden desarrollarse por separado y aprenderse a integrar. La ilusión es paralizante para quien se considera mal comunicador y peligrosa para quien se considera bueno, porque ambos dejan de examinar qué dimensión concreta necesitan fortalecer.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Cuál de los tres vértices exigirá más de mí en esta situación?

¿Hacia cuál de los cinco desequilibrios tiendo, y qué haré para compensarlo?

Durante la intervención:
¿En qué operación del ciclo estoy ahora, y estoy descuidando alguna?

¿Estoy usando el vértice que la situación pide o el que me resulta cómodo?

Después de la intervención:
Si algo falló, ¿en qué vértice o en qué operación del ciclo estuvo el fallo?

¿Hubo algún momento en que la eficacia me tentara a salir del marco de la integridad?

Para practicar

Dibuja el triángulo en una hoja. Recuerda tres intervenciones recientes que consideres fallidas o insatisfactorias y, para cada una, marca en el triángulo dónde estuvo el problema principal: en el pensamiento, en la expresión, en el encuentro, en el criterio o en el marco. Después recuerda tres intervenciones que consideres logradas y marca dónde estuvo su fortaleza.

Observa la distribución. Lo más probable es que los fallos se concentren en uno o dos puntos y las fortalezas en otro. Esa distribución es tu perfil actual, y el resto de este libro te ayudará a equilibrarlo.

Señal de progreso: ante una nueva intervención fallida, eres capaz de identificar en pocos minutos qué vértice u operación del ciclo falló, en lugar de concluir simplemente que "no salió bien".

> EN UNA FRASE
>
> ***La fuerza de una dimensión debe amplificar a las demás, nunca ocultar sus límites; y saber cuál exige cada momento es la tarea del criterio.***



II

PARTE II

Pensar

Antes de la primera palabra: qué merece decirse y por qué

En la mayoría de los oficios que exigen precisión, la parte más importante del trabajo ocurre antes de que nadie lo vea. El cirujano estudia las imágenes, discute el caso y planifica la intervención antes de empuñar el bisturí. El arquitecto pasa semanas en los planos antes de que se mueva una piedra. El abogado prepara su argumentación mucho antes de ponerse de pie ante el tribunal. En todos estos casos, la ejecución visible es la culminación de un trabajo invisible, y su calidad depende en gran medida de la calidad de ese trabajo previo.

La comunicación no es una excepción, aunque a menudo se la trate como si lo fuera. Se tiende a pensar que hablar es un acto que se resuelve en el momento, y que la preparación consiste, como mucho, en ensayar lo que se va a decir. Pero lo que se va a decir es el resultado de una serie de decisiones que se toman, o se omiten, antes de ensayar nada: qué función debe cumplir la intervención, en qué situación ocurrirá, quién la recibirá, qué se sabe realmente y con qué grado de certeza, cuál es la idea central, qué merece entrar y qué debe quedar fuera, en qué orden se presentará.

Esta parte se ocupa de esas decisiones. Corresponde al primer vértice del Triángulo de la Palabra, Pensar, y a las tres primeras operaciones del Ciclo del Criterio: comprender, discernir y organizar.

El recorrido es deliberadamente progresivo. El Capítulo 4 establece el propósito, la pregunta “¿para qué?” que ordena todas las demás. El Capítulo 5 enseña a leer la situación en la que la comunicación ocurrirá. El Capítulo 6 se ocupa de la persona que la recibirá. El Capítulo 7 distingue las cuatro capas de toda afir-

mación y la calibración de la certeza. El Capítulo 8 examina la claridad conceptual de la idea central. El Capítulo 9 trata del arte de seleccionar, que es sobre todo el arte de dejar fuera. Y el Capítulo 10 enseña a construir la arquitectura del mensaje.

Quien domine esta parte descubrirá algo que puede resultar sorprendente: muchas de las dificultades que atribuía a su manera de hablar eran, en realidad, dificultades de pensamiento. Y descubrirá también lo contrario: que cuando el pensamiento está bien hecho, una parte considerable de la expresión se resuelve casi sola.

CAPÍTULO 4

Para qué hablar: los nueve verbos de la palabra

El propósito no es un adorno de la preparación: es el criterio que ordena todo lo demás

La escena

Valeria Montoya dirigía una escuela secundaria y había convocado a una reunión urgente con los padres de un grupo de segundo grado. Durante la semana se había descubierto que un alumno sufría acoso sistemático por parte de varios compañeros, y la noticia había corrido por los grupos de mensajería con la velocidad y la distorsión habituales.

Valeria preparó la reunión con esmero. Revisó el reglamento, el protocolo de convivencia y la normativa estatal. Organizó una presentación clara en tres partes: qué establece el protocolo ante un caso de acoso, qué medidas había tomado la escuela y cuáles serían los siguientes pasos administrativos. Llegó puntual, habló con orden y precisión durante veinte minutos y terminó con un resumen impecable.

La reunión fue un desastre. A los cinco minutos, una madre la interrumpió para preguntar si su hijo estaba seguro. A los diez, un padre le reprochó que hablara “como si esto fuera un trámite”.

Al final, varios salieron más alarmados de lo que habían entrado, y la reunión que debía calmar la situación la encendió.

Valeria no había dicho nada falso, ni nada desordenado, ni nada impropio. Había hecho muy bien algo que no era lo que la situación pedía. Había preparado una reunión para **informar**. Los padres necesitaban, primero, ser **escuchados** y sentirse **acompañados** en su preocupación, y después saber con claridad qué iba a hacer cada quien, es decir, **coordinar**. Valeria acertó en el contenido y se equivocó de verbo.

La idea

Toda intervención comunicativa está orientada por un propósito, y ese propósito puede expresarse mediante un verbo: informar, explicar, argumentar, persuadir, explorar, entretener, facilitar, coordinar o acompañar. Cada verbo exige decisiones distintas sobre el contenido, la estructura, el tono y el criterio de éxito. Elegir el verbo correcto antes de preparar cualquier otra cosa es la primera decisión de criterio, y equivocarse en ella invalida la calidad de todo lo demás.

El tema no es el objetivo

La confusión más común en la preparación de una intervención es tomar el tema por el propósito. Cuando alguien dice “voy a hablar sobre la estrategia comercial”, “tengo una reunión sobre el caso de acoso” o “voy a presentar los resultados del trimestre”, ha identificado el territorio de su comunicación, pero no lo que pretende conseguir dentro de él. El tema responde a la pregunta “¿de qué?”. El propósito responde a la pregunta “¿para qué?”.

La distinción parece obvia una vez formulada, y sin embargo se ignora con una frecuencia notable. La razón es que el tema se presenta solo: viene dado por la agenda, por la invitación, por la

circunstancia. El propósito, en cambio, exige una decisión. Y como las decisiones cuestan, se omiten con facilidad cuando el tema parece suficiente para empezar a preparar.

Las consecuencias de esa omisión son sutiles, pero profundas. Sin un propósito definido, no hay criterio para seleccionar el contenido: todo lo relacionado con el tema parece pertinente. No hay criterio para ordenar: cualquier secuencia lógica parece aceptable. No hay criterio para decidir el tono, la extensión o el nivel de detalle. Y, sobre todo, no hay criterio para evaluar si la intervención funcionó. El resultado suele ser una intervención que "cubre el tema" con corrección y que no produce ningún efecto identificable, como la de Andrés en el Prólogo.

La corrección consiste en formular el propósito en **términos funcionales**: qué debería poder comprender, valorar, sentir, decidir o hacer la otra persona cuando la intervención termine. No "hablar de la estrategia comercial", sino "que el consejo pueda decidir si aprueba un aumento de presupuesto para entrar en dos mercados nuevos, conociendo los riesgos principales". No "tratar el caso de acoso", sino "que los padres sientan que su preocupación fue escuchada, comprendan qué hará la escuela en los próximos diez días y sepan qué pueden hacer ellos". La formulación funcional es más larga y más incómoda de escribir. Precisamente por eso obliga a pensar.

Una prueba sencilla permite saber si un propósito está bien formulado: **debe ser posible imaginar cómo se vería su cumplimiento**. "Hablar de la estrategia" no tiene un estado de cumplimiento reconocible: se cumple con solo haber hablado. "Que el consejo pueda decidir" sí lo tiene: o el consejo puede decidir con conocimiento de causa al terminar, o no puede.

Los nueve verbos

Si el propósito se formula en términos funcionales, resulta útil disponer de un vocabulario que permita distinguir sus variedades principales. Este libro propone nueve verbos. No pretenden agotar todas las posibilidades de la comunicación humana, pero cubren la gran mayoría de las situaciones en las que una persona habla con intención, y su distinción tiene consecuencias prácticas inmediatas.

Informar consiste en poner hechos o contenidos a disposición de otras personas. Su objeto es la transferencia de información que el destinatario no tenía y necesita: un dato, una fecha, una decisión tomada, un cambio en las condiciones. Su criterio de excelencia es la **fidelidad**: que la información sea exacta, completa en lo relevante y comprensible. Informar no exige que el destinatario comprenda en profundidad el porqué de lo que se le comunica; exige que sepa lo que necesita saber.

Explicar consiste en hacer comprensibles conceptos, relaciones, mecanismos o razones. Va más allá de informar: no basta con que el otro sepa *que* algo ocurre, debe comprender *por qué* o *cómo*. Su criterio de excelencia es la **comprensión**, y en particular una comprensión que el destinatario pueda reconstruir y aplicar por sí mismo. El Capítulo 18 se dedica por entero a este verbo.

Argumentar consiste en presentar razones que permitan evaluar una afirmación o una conclusión. Su objeto no es solo que el otro comprenda, sino que pueda juzgar si la conclusión está justificada. Su criterio de excelencia es la **calidad de las razones**: su pertinencia, su suficiencia, su coherencia y su capacidad de resistir objeciones.

Persuadir consiste en influir sobre una creencia, una valoración o una decisión. Se distingue de argumentar en que su objeto es el cambio en el otro, no solo la presentación de razones, y por eso puede emplear, además de argumentos, recursos emocionales, narrativos y retóricos. Su criterio de excelencia es doble: la **eficacia** en producir el cambio y la **legitimidad** de los medios empleados. Persuadir sin argumentar no es necesariamente ilegítimo, pero la persuasión que no podría sostenerse con razones si se las pidieran se acerca peligrosamente a la manipulación.

Explorar consiste en investigar una cuestión sin presuponer que la respuesta está establecida. Es el verbo de la conversación genuinamente abierta, de la lluvia de ideas, de la deliberación inicial, de la pregunta que se hace porque realmente no se conoce la respuesta. Su criterio de excelencia es el **descubrimiento**: que al terminar se sepa algo que no se sabía, se haya identificado una posibilidad nueva o se haya delimitado mejor el problema.

Entretener consiste en producir una experiencia cuyo interés, disfrute o atractivo forma parte sustancial del propósito. No es un verbo menor ni frívolo: buena parte de la comunicación humana, desde la sobremesa hasta el espectáculo, tiene en la experiencia compartida su razón de ser. Su criterio de excelencia es la **calidad de la experiencia** generada.

Facilitar consiste en contribuir a que una conversación entre otras personas alcance mayor claridad, profundidad o productividad. Es el verbo del moderador, del mediador, del coordinador de un taller, de quien conduce una reunión sin ser su protagonista. Su criterio de excelencia es la **calidad del intercambio** entre los demás, no la brillantez de las intervenciones propias.

Coordinar consiste en alinear las acciones de varias personas: quién hace qué, cuándo, cómo y con qué recursos. Es el verbo de

la operación, de la logística, de la delegación, de la reunión que termina con compromisos. Su criterio de excelencia es la **claridad de los compromisos**: que cada participante sepa al terminar qué le corresponde hacer, y que esa expectativa sea compartida.

Acompañar consiste en estar presente con otra persona en una experiencia, generalmente difícil, sin que el propósito principal sea resolver, explicar ni convencer. Es el verbo de la conversación con quien atraviesa un duelo, una enfermedad, una crisis o una preocupación intensa. Su criterio de excelencia es que la otra persona **se sienta comprendida y no sola**. Es, probablemente, el verbo más descuidado por la enseñanza tradicional de la comunicación, y uno de los más difíciles de ejercer bien.

VERBO	QUÉ BUSCA	CRITERIO DE EXCELENCIA
Informar	Que el otro sepa	Fidelidad
Explicar	Que el otro comprenda	Comprensión reconstruible
Argumentar	Que el otro pueda evaluar	Calidad de las razones
Persuadir	Que el otro cambie	Eficacia y legitimidad
Explorar	Descubrir juntos	Hallazgo o mejor delimitación
Entretener	Generar una experiencia	Calidad de la experiencia
Facilitar	Que otros conversen mejor	Calidad del intercambio
Coordinar	Que todos actúen alineados	Claridad de los compromisos
Acompañar	Que el otro no esté solo	Sentirse comprendido

Cuando los verbos se confunden

Los nueve verbos pueden coexistir en una misma intervención, y con frecuencia lo hacen. Lo que produce el fracaso no es su coexistencia, sino su **confusión**: tomar uno por otro, o disfrazar uno de otro. Tres confusiones son especialmente frecuentes y especialmente dañinas.

El argumento disfrazado de explicación. Ocurre cuando alguien presenta como una descripción neutral de "cómo funcionan las cosas" lo que en realidad es una defensa de una posición. El consultor que "explica" por qué la única opción viable es la que él recomienda, el directivo que "explica" la nueva política sin admitir que hubo alternativas, el especialista que "explica" un debate abierto como si estuviera cerrado. La confusión es dañina porque priva al destinatario de la posibilidad de evaluar: si cree que está recibiendo una explicación, no buscará objeciones, y si las descubre después, sentirá, con razón, que se le ocultó la naturaleza de lo que escuchaba.

La conversación abierta con conclusión predeterminada. Ocurre cuando alguien convoca a explorar, a "escuchar todas las opiniones" o a "construir juntos una solución", cuando en realidad la decisión ya está tomada y el propósito es obtener adhesión. La confusión es particularmente corrosiva porque explota la buena fe de los participantes. Quienes aportan ideas sinceras descubren después que no tenían posibilidad alguna de influir, y la próxima vez que se les convoque a explorar no participarán con la misma disposición. Si la decisión está tomada, el verbo honesto es informar o, como mucho, persuadir. Si todavía no lo está, el verbo es explorar, pero entonces hay que estar dispuesto a que la exploración conduzca a donde no se esperaba.

La intervención atractiva que no cumple su función. Ocurre cuando se adopta el verbo entretener, o sus recursos, en una situación que exigía otro: explicar, coordinar, acompañar. La presentación llena de anécdotas que no deja claro qué decisión se espera, el discurso inspirador que no establece compromisos, la reunión amena de la que nadie sale sabiendo qué hacer. El entretenimiento no es un problema en sí; el problema es que desplace al verbo que la situación necesitaba.

A estas tres se suma la que la escena de Valeria ilustra: no un disfraz, sino un **error de diagnóstico**. Valeria no fingió informar mientras hacía otra cosa. Informó con honestidad y competencia. Simplemente, informar no era lo que la situación pedía en primer lugar.

Propósito principal y propósitos secundarios

La mayoría de las intervenciones reales combinan varios verbos. Una buena presentación ante un consejo puede informar sobre los resultados, explicar sus causas, argumentar a favor de una propuesta y coordinar los siguientes pasos. Una conversación con un colaborador que ha cometido un error puede acompañar su malestar, explicar las consecuencias del error y coordinar la manera de corregirlo.

La combinación no es un problema, pero exige **jerarquía**. Uno de los verbos debe ser el principal, aquel cuyo incumplimiento convertiría la intervención en un fracaso, y los demás deben subordinarse a él. Esta jerarquía cumple dos funciones prácticas.

La primera es orientar la **secuencia**. Con frecuencia, unos verbos deben preceder a otros para que estos sean posibles. Valeria lo descubrió de la manera más costosa: los padres no podían recibir información mientras no se sintieran escuchados. El orden correcto habría sido acompañar primero, reconociendo la preocupación y dejando hablar a quienes lo necesitaban, coordinar después, estableciendo con claridad qué haría cada quien y cuándo, e informar sobre el protocolo al final, como respaldo de lo anterior. La misma información, presentada en otro orden y subordinada a otro propósito principal, habría producido una reunión completamente distinta.

La segunda función es **resolver conflictos**. Cuando dos propósitos entran en tensión, cuando el tiempo no alcanza para todo o cuando un recurso que sirve a uno perjudica a otro, la jerarquía

indica cuál debe prevalecer. Si el propósito principal es coordinar y el tiempo se agota, conviene sacrificar parte de la explicación y asegurar que los compromisos queden claros. Si el principal es explicar y una anécdota divertida amenaza con distraer, conviene sacrificar la anécdota.

Un ejercicio útil de preparación consiste en responder, antes de cualquier intervención importante, a la siguiente pregunta: **si solo pudiera conseguir una cosa, ¿cuál sería?** La respuesta identifica el propósito principal. Todo lo demás es secundario, y debe justificarse por su contribución a ese propósito.

Lo que no necesita conseguirse

Tan importante como definir el propósito es delimitarlo: establecer qué **no** es necesario conseguir en esta ocasión. La omisión de este paso produce una de las formas más comunes de fracaso por exceso: la intervención que intenta lograr demasiado y no logra nada con suficiente claridad.

No toda conversación debe terminar en acuerdo. No toda explicación debe agotar un tema. No toda presentación debe producir una emoción intensa. No toda pregunta requiere una respuesta inmediata. No toda reunión debe resolver todos los asuntos pendientes. Quien prepara una intervención con la expectativa implícita de conseguirlo todo tiende a sobrecargarla de contenido, a prolongarla más allá de lo útil y a evaluarla con un criterio que ninguna intervención real puede satisfacer.

Delimitar el propósito es, en este sentido, un acto de realismo y de respeto: realismo sobre lo que una intervención puede lograr, y respeto por el tiempo y la capacidad de atención de quienes la reciben.

El propósito legítimo

Antes de optimizar la eficacia de una intervención conviene hacerse una pregunta que la mayoría de los manuales omite: ¿el propósito es legítimo?

La pregunta no es retórica ni moralizante. La capacidad de comunicar con eficacia es una forma de poder, y como toda forma de poder puede ponerse al servicio de fines que respetan a las personas o de fines que las dañan. Un propósito es legítimo, en el sentido que aquí interesa, cuando es compatible con la autonomía, la dignidad y los intereses legítimos de quienes participan en la comunicación. Persuadir a un cliente de que compre un producto que necesita es legítimo; persuadirlo de que compre uno que no necesita explotando su inseguridad no lo es. Coordinar a un equipo para cumplir un plazo es legítimo; coordinarlo ocultando los riesgos que el plazo implica no lo es.

La pregunta por la legitimidad del propósito precede a la pregunta por la eficacia de los medios. Si el propósito no es legítimo, mejorar los medios solo empeora el resultado. La Parte VII retomará esta cuestión con detenimiento; aquí basta con situarla donde corresponde, al principio y no al final de la preparación.

El criterio de éxito

Cada verbo tiene su propio criterio de excelencia, como mostraba la tabla anterior. De ello se deriva una consecuencia importante: **una intervención no puede evaluarse sin referencia a su propósito**. Lo que sería un éxito para un verbo puede ser un fracaso para otro. Una sala en silencio pensativo puede ser el mejor resultado de una explicación compleja y el peor resultado de una intervención que buscaba entretener. Una conversación que ter-

mina sin conclusión puede ser un fracaso si el propósito era coordinar y un éxito si el propósito era explorar.

Por eso conviene definir, antes de la intervención, una **señal observable de éxito**: algo que, si ocurre, permitirá saber que el propósito se cumplió. Para informar, podría ser que el destinatario actúe conforme a la información recibida. Para explicar, que pueda aplicar lo explicado a un caso nuevo. Para coordinar, que cada participante pueda enunciar su compromiso. Para acompañar, que la otra persona exprese, con palabras o con su actitud, que se siente comprendida.

Y conviene identificar también **lo que podría confundirse con esa señal**: el aplauso que parece éxito y no lo es, el "sí, entendí" que no demuestra comprensión, el silencio que parece acuerdo y es desconcierto. El Capítulo 2 enumeró varias de estas confusiones. Prever cuál podría afectar a la intervención concreta que se prepara es una forma eficaz de no caer en ella.

Propósito explícito y propósito emergente

Todo lo anterior podría sugerir que el propósito, una vez definido, debe mantenerse inalterable. No es así. Las interacciones reales revelan con frecuencia necesidades, preguntas u objetivos que no estaban previstos, y a veces el propósito que se había definido resulta, a la luz de lo que ocurre, no ser el más pertinente.

Una reunión convocada para coordinar puede revelar que el equipo no comparte el diagnóstico del problema, y entonces el propósito pertinente pasa a ser explorar. Una explicación puede revelar que el interlocutor está angustiado, y entonces el propósito pertinente pasa a ser acompañar. Una conversación exploratoria puede llegar a una conclusión clara antes de lo previsto, y entonces el propósito pertinente pasa a ser coordinar su ejecución.

La fidelidad al propósito no significa aferrarse al plan cuando la situación demuestra que otra dirección es más pertinente. Significa conservar claridad sobre la finalidad mientras se mantiene la capacidad de revisarla **con razones**. La diferencia entre adaptarse y dispersarse está en esas razones: quien cambia de propósito porque la situación lo exige se adapta; quien cambia porque se distrajo o porque la conversación lo arrastró se dispersa. Si Valeria hubiera advertido, en el primer minuto, que la interrupción de aquella madre revelaba otro propósito necesario, y hubiera tenido la flexibilidad de abandonar su presentación para escuchar, la reunión habría podido rescatarse.

La intención del hablante y la necesidad de la situación

Hay una última distinción que conviene establecer, porque explica muchos errores de propósito que no se deben a la ignorancia, sino al deseo. Es la distinción entre **lo que quien habla quiere decir** y **lo que la situación necesita que se diga**.

Ambas cosas merecen consideración, y no siempre están en conflicto. Pero con frecuencia lo están. La persona experta desea demostrar todo lo que sabe; el interlocutor necesita una respuesta breve. La persona ofendida desea expresar su molestia; la situación necesita primero aclarar los hechos. La persona que tiene una solución desea presentarla; el problema necesita primero ser comprendido. La persona que ama a otra y la ve sufrir desea tranquilizarla con afirmaciones optimistas; la situación necesita que reconozca la incertidumbre.

La excelencia comunicativa no exige suprimir la intención propia, ni subordinarse siempre a las expectativas ajenas. Exige integrar la intención en una evaluación más amplia que considere el asunto, al interlocutor, las circunstancias y las consecuencias. Y exige, sobre todo, evitar que **la necesidad de expresarse desplace automáticamente la necesidad de comprender**.

Es una tentación permanente, y resistirla es una de las formas más concretas que adopta el criterio.

La ilusión del capítulo

Tener algo que decir es tener un propósito. La ilusión confunde la disponibilidad de contenido, sea información, opiniones o experiencias, con la definición de una finalidad. Quien tiene mucho que decir sobre un tema siente que ya sabe para qué hablará, cuando en realidad solo sabe de qué hablará.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Cuál es el verbo principal de esta intervención? ¿Y cuál es el verbo que la situación realmente necesita?

Si solo pudiera conseguir una cosa, ¿cuál sería?

¿Qué señal observable me indicará que el propósito se cumplió, y qué podría confundirse con ella?

¿Qué no necesito conseguir esta vez?

Durante la intervención:
¿Lo que está ocurriendo confirma mi propósito o revela que se necesita otro verbo?

¿Estoy cambiando de dirección por una razón o por arrastre?

Después de la intervención:
¿Se produjo la señal de éxito que había definido?

¿Hubo algún momento en que mi deseo de decir algo desplazó lo que la situación necesitaba?

Para practicar

Antes de tus próximas cinco reuniones o conversaciones importantes, escribe en una sola línea el propósito funcional: qué

deberá poder comprender, decidir, sentir o hacer la otra persona al terminar. Debajo, anota el verbo principal y la señal observable de éxito. Al terminar cada una, revisa si la señal se produjo.

Señal de progreso: empiezas a notar que, en algunas ocasiones, el verbo que habías elegido no era el que la situación pedía, y eres capaz de detectarlo antes de la reunión y no después.

> EN UNA FRASE
>
> ***No optimices la forma de una intervención antes de saber qué función debe cumplir.***

CAPÍTULO 5

Leer la situación

No existe la mejor manera de comunicar fuera de las circunstancias

La escena

HÉCTOR Salinas, socio de una firma de consultoría, llevaba tres meses preparando su recomendación para una cadena de tiendas departamentales: un plan de transformación en cuarenta diapositivas, sólido en el análisis y elegante en la presentación. La reunión con el director general estaba agendada para un jueves a las nueve de la mañana, con hora y media de duración.

El miércoles por la tarde, la empresa anunció el cierre de dieciocho tiendas y el despido de seiscientas personas. La noticia no tenía relación directa con el proyecto de Héctor, pero ocupaba todos los noticieros.

El jueves a las nueve, el director general llegó con veinte minutos de retraso, acompañado por la directora jurídica, que no estaba invitada. Tenía el teléfono en la mano y lo consultó tres veces durante los primeros cinco minutos. Le dijo a Héctor que disponía de media hora, no de hora y media, y que "fuera al grano".

Héctor fue al grano a su manera: comprimió las cuarenta diapositivas a ritmo acelerado, saltando los apartados de contexto y

conservando los análisis. Terminó en veintiocho minutos. El director agradeció, dijo que lo revisaría con calma y se marchó. Nunca lo revisó. El proyecto quedó en suspenso y, meses después, se canceló.

Años más tarde, Héctor reconocería que aquella mañana el contenido de su recomendación era lo de menos. Lo que la situación pedía era otra intervención: una conversación breve que reconociera lo que el director estaba atravesando, identificara qué parte del plan podía ayudarle en esa coyuntura concreta y propusiera una nueva fecha para el resto. Tenía la información necesaria para darse cuenta. No la leyó.

La idea

Toda comunicación ocurre en una situación concreta, con restricciones, oportunidades y significados que condicionan qué resulta apropiado. No existe una forma óptima de comunicar al margen de esas circunstancias. Leer la situación, es decir, identificar sus condiciones reales y distinguir las esenciales de las accesorias, es una operación de juicio que precede a cualquier decisión sobre la forma, y que debe mantenerse abierta a revisión mientras la interacción ocurre.

La comunicación nunca ocurre en el vacío

En el capítulo anterior vimos que el propósito ordena todas las demás decisiones. Pero el propósito no se define en abstracto. Se define para una situación determinada, y la misma intención puede exigir intervenciones radicalmente diferentes según las condiciones en que se produzca.

Conviene pensar la situación comunicativa como un **sistema** de variables que se influyen mutuamente: el propósito, el contenido, las personas implicadas, el contexto institucional y emocio-

nal, el medio a través del cual se comunica y las restricciones de tiempo y espacio. Ninguna de estas variables puede fijarse con independencia de las demás. Un contenido complejo exige más tiempo, pero si el tiempo es escaso hay que reducir el contenido o cambiar el propósito. Una relación de confianza permite mayor franqueza, pero un contexto formal puede limitarla. Un medio escrito permite mayor precisión, pero elimina la posibilidad de verificar la comprensión en tiempo real.

La tentación habitual es tratar algunas de estas variables como fijas y ajustar solo las demás. Héctor trató el contenido como fijo, porque había trabajado tres meses en él, y ajustó la velocidad de exposición para que cupiera en el tiempo disponible. Lo que la situación pedía era lo contrario: tratar como fija la condición real del interlocutor y ajustar el contenido, e incluso el propósito, a ella.

Leer la situación significa, en esencia, examinar cada una de estas variables antes de decidir cuál puede modificarse y cuál debe aceptarse como dada.

Las restricciones reales

La primera tarea de la lectura situacional consiste en identificar las restricciones: las condiciones que limitan lo que es posible o conveniente hacer. Algunas son evidentes; otras pasan inadvertidas hasta que producen un fracaso.

El **tiempo** es la más evidente y, paradójicamente, una de las más ignoradas. No se trata solo de cuántos minutos hay disponibles, sino de qué puede lograrse razonablemente en ellos. Una explicación que necesita cuarenta minutos para ser comprendida no se vuelve comprensible en diez minutos hablando cuatro veces más rápido: se vuelve incomprensible. Cuando el tiempo se reduce, lo que debe reducirse es la ambición del propósito o la extensión del contenido, no la velocidad.

El **entorno físico** condiciona la comunicación de maneras que a menudo se subestiman: el ruido, la disposición del espacio, la distancia entre las personas, la temperatura, la presencia de distracciones visuales. Una conversación delicada en un pasillo transitado, una explicación técnica en una sala donde la mitad del público no ve la pantalla, una negociación en un restaurante ruidoso: en todos estos casos, el entorno impone costos que la calidad del mensaje no compensa.

El **estado de las personas** es una restricción que se olvida con frecuencia porque no figura en ninguna agenda. El cansancio, el estrés, la preocupación, el hambre, la hora del día y lo que acaba de ocurrir antes de la reunión modifican la capacidad de atención y la disposición a escuchar. El director general que recibió a Héctor no tenía la misma capacidad de atención que habría tenido una semana antes. Ningún análisis, por brillante que fuera, iba a ocupar en su mente el lugar que ocupaba el cierre de dieciocho tiendas.

El **medio** merece una consideración especial, porque cada uno tiene propiedades distintas que favorecen o dificultan ciertos propósitos. La conversación presencial permite la lectura completa de las reacciones, la corrección inmediata y la presencia física, que en ciertos momentos es irreemplazable. La videollamada conserva buena parte de esas propiedades, pero reduce la percepción de las señales sutiles, introduce retrasos que dificultan la conversación fluida y aumenta la fatiga. La llamada telefónica elimina la información visual y obliga a la voz a cargar con todo el significado. El mensaje escrito permite precisión, reflexión y registro, pero elimina el tono, impide verificar la comprensión en el momento y deja todo el trabajo de interpretación al destinatario, que lo hará desde su estado de ánimo y no desde el de quien escribió. Elegir el medio adecuado para cada propósito es, en sí mismo, una decisión comunicativa de primer orden.

Las malas noticias importantes, por ejemplo, rara vez deberían darse por escrito, y las instrucciones detalladas rara vez deberían darse solo de palabra.

El **grado de formalidad** establece expectativas sobre el lenguaje, el orden, la extensión y la manera de intervenir. Ignorarlo en cualquier dirección produce costos: la excesiva informalidad en un contexto formal se percibe como falta de respeto o de seriedad, y la excesiva formalidad en un contexto informal se percibe como distancia o rigidez.

La **presencia de terceros** transforma cualquier conversación. Lo que puede decirse a una persona en privado no siempre puede decirse delante de otros, no porque sea falso, sino porque los testigos modifican lo que está en juego: la imagen pública de quien recibe la crítica, las alianzas, los precedentes. La aparición de la directora jurídica en la reunión de Héctor era una señal que merecía atención: indicaba que el director estaba en modo de gestión de crisis, y que cualquier cosa que se dijera sería escuchada también desde la perspectiva del riesgo legal.

Restricciones esenciales y restricciones accesorias

No todas las restricciones tienen el mismo peso. Algunas **determinan lo que puede hacerse**: si solo hay diez minutos, no es posible una exploración profunda; si el interlocutor está en duelo, no es posible una negociación dura; si el medio es un mensaje escrito, no es posible verificar la comprensión en tiempo real. Otras **condicionan la manera de hacerlo**, sin impedirlo: una sala incómoda, un proyector que no funciona, un horario poco favorable.

Distinguir unas de otras evita dos errores opuestos. El primero es tratar una restricción esencial como si fuera accesoria, que fue el error de Héctor: siguió adelante con su plan como si el cambio en las condiciones fuera un inconveniente menor que podía

resolverse acelerando el ritmo. El segundo es tratar una restricción accesoria como si fuera esencial: cancelar una conversación importante porque la sala no es la ideal, o renunciar a una explicación necesaria porque no se dispone de las diapositivas. Ambos errores proceden de la misma falta: no haberse preguntado qué restricciones cambian realmente lo que es posible.

El momento oportuno

Entre todas las variables de la situación, hay una que merece un tratamiento separado porque escapa con facilidad al análisis: el **momento**. Una idea pertinente puede resultar inoportuna si se presenta cuando la otra persona carece de tiempo, atención o disposición para considerarla.

La tradición retórica clásica tenía una palabra para esta dimensión: *kairós*, el momento oportuno, distinto del tiempo cronológico. La intuición que expresa sigue siendo valiosa. La oportunidad no modifica la verdad de una afirmación, pero sí modifica la probabilidad de que sea comprendida y evaluada adecuadamente. La misma crítica que se recibe como una ayuda al final de un proyecto exitoso se recibe como un ataque en medio de una crisis. La misma propuesta que se considera con interés en una reunión de planificación se descarta sin examen en una reunión dedicada a apagar incendios.

Leer el momento exige formularse algunas preguntas concretas. ¿Qué acaba de ocurrir, o está ocurriendo, que pueda ocupar la atención de mi interlocutor? ¿Qué está en juego para él ahora mismo? ¿Hay algo que necesite resolverse antes de que pueda escuchar lo que yo quiero decir? ¿Lo que tengo que decir es urgente o puede esperar a un momento más favorable?

A veces la respuesta correcta es **posponer**. No por cobardía ni por evitar el conflicto, sino porque la intervención tendrá más probabilidades de cumplir su propósito en otro momento. Otras

veces la respuesta correcta es la contraria: **intervenir ahora**, aunque el momento no sea cómodo, porque esperar haría que la intervención llegara tarde. Lucía, en el Prólogo, eligió bien: su observación habría sido inútil una semana después, cuando la compra ya estuviera firmada. La oportunidad, en su caso, no consistía en esperar un momento favorable, sino en no dejar pasar el único momento en que su intervención podía servir.

La función social de la situación

Cada situación comunicativa tiene una función social reconocible, que genera expectativas sobre lo que es apropiado decir y hacer. No es lo mismo una conversación exploratoria que una negociación, una explicación que una deliberación, una reunión de seguimiento que una situación de urgencia, una celebración que un momento de duelo.

Estas funciones establecen expectativas en varias dimensiones. Sobre la **precisión**: en una deliberación técnica se espera exactitud; en una conversación exploratoria se admite la formulación tentativa. Sobre la **extensión**: en una urgencia se espera brevedad; en una explicación compleja se admite el desarrollo. Sobre la **participación**: en una presentación se espera que hable una persona; en una reunión de trabajo se espera que hablen todos. Sobre la **dirección**: en una negociación las partes defienden intereses distintos; en una deliberación se espera que busquen conjuntamente la mejor solución.

Ignorar la función social produce intervenciones que pueden ser impecables en sí mismas y completamente fuera de lugar. El discurso preparado en una reunión que esperaba conversación. La pregunta exploratoria en un momento que exigía decisión. La broma en un contexto de gravedad. La formalidad rígida en una celebración. En todos estos casos, el problema no está en la cali-

dad de la intervención, sino en su desajuste con lo que la situación socialmente era.

Conviene, sin embargo, no confundir la adecuación a la función social con la obediencia a las convenciones de forma. **La formalidad no es sinónimo de eficacia**, y la informalidad no es sinónimo de descuido. Un contexto formal puede requerir rigor y orden sin exigir una expresión rígida o impersonal. Una situación informal puede admitir espontaneidad sin que eso elimine la necesidad de claridad y consideración. La función social establece qué se espera conseguir y cómo deben participar las personas; no impone necesariamente un registro verbal determinado.

La adecuación no es mediocridad

Una objeción que surge con frecuencia ante la insistencia en la adecuación situacional es que podría conducir a una comunicación acomodaticia, que se limita a cumplir con lo esperado y renuncia a la excelencia. Si siempre hay que ajustarse a la situación, ¿dónde queda la posibilidad de sorprender, de romper convenciones, de hacer algo extraordinario?

La objeción confunde la adecuación con el conformismo. Adecuarse a la situación no significa hacer lo que se espera, sino hacer lo que la situación necesita, y a veces la situación necesita precisamente que alguien rompa una convención. La pregunta incómoda en una reunión donde todos asienten, la franqueza en un contexto donde se acostumbra la ambigüedad diplomática o la brevedad radical en una cultura que valora la exhaustividad pueden ser la intervención más adecuada, si responden a una lectura correcta de lo que la situación requiere.

Lo que la adecuación excluye no es la sorpresa, sino la indiferencia ante las circunstancias. La intervención excelente puede desafiar las expectativas de una situación, pero no puede ignorarlas. Quien rompe una convención sabiendo que la rompe, y

por qué, ejerce el criterio. Quien la rompe sin advertir que existía, simplemente no ha leído la situación.

Por eso la adecuación contextual no es una concesión a la mediocridad, sino una condición de la competencia. No existe la intervención excelente en abstracto; existe la intervención excelente para esta situación.

El diagnóstico como hipótesis

Toda lectura situacional es, inevitablemente, incompleta. Se hace con la información disponible antes de la interacción, y esa información rara vez es suficiente. Además, las situaciones cambian: un interlocutor llega con un estado de ánimo distinto del previsto, una reunión se acorta, aparece una persona que no estaba invitada, una noticia altera las prioridades de todos.

Por eso conviene tratar el diagnóstico de la situación como una **hipótesis de trabajo**, no como una certeza. Se prepara la intervención sobre la base de esa hipótesis, pero se mantiene la atención abierta a las señales que la confirman o la contradicen. Y cuando las señales la contradicen, se revisa.

Héctor tenía una hipótesis razonable cuando preparó su presentación: un director general con hora y media disponible, en condiciones normales, interesado en un plan de transformación. El miércoles por la tarde, esa hipótesis quedó refutada por los hechos. El jueves por la mañana recibió, además, señales adicionales: el retraso, el teléfono, la presencia de la directora jurídica, la reducción del tiempo, la petición de ir al grano. Cada una de esas señales era información sobre la situación real. Su error no fue preparar mal, sino no revisar el diagnóstico cuando los hechos lo exigían.

El costo de mantener un plan diseñado para una situación que ya no existe es, casi siempre, mayor que el costo de abandonarlo. Abandonar un plan cuidadosamente preparado es psicológica-

mente difícil, porque la inversión realizada crea una resistencia a reconocer que ya no sirve. Pero la inversión ya está hecha y no se recupera ejecutando el plan en condiciones que lo vuelven inútil. Lo único que puede recuperarse es la posibilidad de que la intervención cumpla algún propósito valioso en la situación tal como es.

La pregunta que Héctor debió haberse hecho el jueves a las nueve y veinte no era "¿cómo meto mis cuarenta diapositivas en treinta minutos?", sino "dado lo que este hombre está viviendo hoy, ¿qué es lo más útil que puedo hacer en treinta minutos?". Esa pregunta habría conducido a otra intervención, probablemente más breve, más humana y, a la larga, mucho más eficaz.

La ilusión del capítulo

Lo que funciona en un lugar funciona en todos. Es la ilusión de la técnica universal: la creencia de que existe una forma correcta de comunicar que puede aplicarse con independencia de las circunstancias. Es especialmente tentadora para quien ha tenido éxito con un estilo o un formato y tiende a reproducirlo en cualquier contexto.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué restricciones reales condicionan esta situación: tiempo, entorno, estado de las personas, medio, formalidad, terceros?

¿Cuáles de esas restricciones son esenciales y cuáles accesorias?

¿Es este el momento oportuno? ¿Qué podría estar ocupando la atención de mi interlocutor?

¿Cuál es la función social de esta situación y qué expectativas genera?

Durante la intervención:
¿Las señales que estoy recibiendo confirman o contradicen mi diagnóstico inicial?

Si la situación cambió, ¿qué es lo más útil que puedo hacer en la situación real?

Después de la intervención:
¿Hubo alguna señal situacional que no leí a tiempo?

¿Mantuve algún plan por inercia cuando las condiciones ya lo habían vuelto inútil?

Para practicar

Antes de una reunión o conversación importante de la próxima semana, dedica cinco minutos a escribir un breve diagnóstico situacional: las restricciones que identificas, cuáles son esenciales y cuáles accesorias, qué sabes del momento y del estado probable de tu interlocutor, y cuál es la función social de la situación. Al final, escribe una frase que empiece con "Si al llegar descubro que..., entonces...": una condición que te obligaría a cambiar de plan y lo que harías en ese caso.

Señal de progreso: al entrar en una situación, empiezas a registrar de manera casi automática las señales que confirman o contradicen tu diagnóstico, y en al menos una ocasión modificas tu intervención en respuesta a ellas antes de que sea demasiado tarde.

> EN UNA FRASE
>
> ***Diseña tu intervención para la situación real, no para una situación ideal imaginada; y cuando la realidad cambie, cambia con ella.***

CAPÍTULO 6

El otro: a quién le hablas en realidad

Toda intervención presupone un modelo de quien escucha; la pregunta es si ese modelo es prudente

La escena

Inés Carrasco, arquitecta, había preparado con cuidado la presentación del proyecto de remodelación para un matrimonio de setenta y tantos años que quería adaptar su casa a la vejez. Sabiendo que sus clientes no eran especialistas, decidió simplificar al máximo: evitó todo término técnico, explicó con analogías domésticas qué era un muro de carga y por qué no podía derribarse, y dedicó la mayor parte de la reunión a justificar el presupuesto, convencida de que el costo sería la principal preocupación de dos jubilados.

A los quince minutos, el señor Medina la interrumpió con amabilidad: “Arquitecta, fui ingeniero civil treinta y cinco años. Lo del muro lo entiendo. Lo que no entiendo es por qué la regadera sigue teniendo escalón, si el problema de mi esposa es precisamente que ya no puede levantar bien la pierna”.

Inés se había equivocado dos veces. Había supuesto un nivel de conocimiento que no correspondía a uno de sus interlocutores, y había supuesto una preocupación principal que no era la de ninguno de los dos. Su presentación estaba bien hecha para unos clientes imaginarios. Los reales eran otros.

Lo más revelador de la escena es que Inés no había actuado con descuido, sino con buena intención. Había pensado en sus clientes. Simplemente, había pensado en ellos a partir de supuestos que nunca comprobó.

La idea

Toda intervención comunicativa se diseña para alguien, y ese diseño presupone un modelo de quien escuchará: qué sabe, qué le preocupa, qué espera, cómo recibirá lo que se le diga. El modelo es inevitable; lo que no es inevitable es que sea imprudente. Un modelo prudente se construye con la información disponible, se trata como hipótesis, se comprueba cuando importa y se usa para adaptar la forma de la comunicación, nunca para distorsionar su contenido ni para reducir a la otra persona a un estereotipo.

El modelo del destinatario

Es imposible comunicar sin hacerse una idea, explícita o implícita, de la persona a quien uno se dirige. Incluso quien cree hablar "para cualquiera" está eligiendo un vocabulario, un nivel de detalle y unos ejemplos que suponen un tipo de oyente. La cuestión no es si se tiene un modelo del destinatario, sino si ese modelo es consciente, informado y revisable.

Un modelo útil del destinatario considera, al menos, seis dimensiones.

La primera son sus **conocimientos previos**: qué conceptos domina, qué vocabulario comparte, qué experiencia tiene en el asunto. Esta dimensión determina el punto de partida de cualquier explicación y el nivel de detalle necesario.

La segunda son sus **expectativas**: qué cree que va a ocurrir en esta conversación, qué espera recibir, qué formato le parece

apropiado. Las expectativas no deben dictar el contenido, pero ignorarlas produce desconcierto.

La tercera son sus **intereses y preocupaciones**: qué le importa del asunto, qué teme, qué necesita resolver. Esta dimensión determina la relevancia: lo que para quien habla es central puede ser secundario para quien escucha, y viceversa.

La cuarta es su **relación con el tema**: si le afecta directamente, si tiene responsabilidad sobre él, si ha tomado posición, si tiene algo que ganar o perder. Una misma información se recibe de manera muy distinta según esta relación.

La quinta es su **disposición**: su apertura a escuchar, su confianza en quien habla, su estado emocional respecto del asunto. Una persona escéptica, una entusiasta y una angustiada necesitan intervenciones distintas aunque sus conocimientos sean idénticos.

La sexta son sus **condiciones de recepción**: el tiempo, la atención y la energía de que dispone en el momento de la comunicación, que, como vimos en el capítulo anterior, pueden diferir notablemente de las que tendría en otro momento.

Inés consideró solo la primera dimensión, y la evaluó mal. Si hubiera considerado la tercera, la preocupación real de sus clientes, habría descubierto que el costo no era lo primero, y que la accesibilidad sí lo era.

Estimar sin dar por hecho

La dificultad práctica es evidente: rara vez se dispone de información suficiente para construir un modelo completo del destinatario antes de la conversación. Se sabe algo, se intuye algo más y se ignora casi todo lo demás. ¿Cómo diseñar una intervención en esas condiciones?

La respuesta es tratar el modelo como una **estimación inicial** y diseñar la intervención de modo que pueda ajustarse a medida

que la estimación se confirma o se corrige. En la práctica, esto se traduce en algunas estrategias concretas.

La primera es **preguntar antes de exponer**, cuando la situación lo permite. Una o dos preguntas al inicio, como "¿qué tanto conocen de este tipo de obras?" o "¿qué es lo que más les preocupa de la remodelación?", habrían bastado para que Inés corrigiera su modelo antes de construir sobre él. La pregunta inicial no es una formalidad de cortesía; es una herramienta de diagnóstico.

La segunda es **empezar en un nivel intermedio y ajustar**. Cuando no es posible preguntar, conviene comenzar con una formulación que no presuponga demasiado ni demasiado poco, y observar la reacción. Si el interlocutor muestra señales de seguir con facilidad, se puede acelerar y profundizar; si muestra señales de confusión, se puede retroceder y desarrollar. Comenzar en el nivel más básico corre el riesgo de resultar condescendiente; comenzar en el más avanzado corre el riesgo de perder al interlocutor desde el principio.

La tercera es **ofrecer el control de la profundidad**. Expresiones como "puedo entrar en el detalle técnico si les interesa" o "si esto ya lo conocen, avanzo más rápido" permiten que el destinatario indique qué necesita, sin obligarlo a reconocer ignorancia ni a soportar explicaciones innecesarias.

Las preguntas que al otro le importan

Una de las formas más frecuentes de desajuste entre quien habla y quien escucha no tiene que ver con el nivel de conocimiento, sino con la **relevancia**. Quien prepara una intervención tiende a organizarla en torno a las preguntas que a él le parecen importantes, y esas preguntas no siempre coinciden con las de su interlocutor.

El especialista quiere explicar cómo funciona algo; el usuario quiere saber qué tiene que hacer. El directivo quiere presentar la estrategia; el empleado quiere saber si su puesto está en riesgo. El médico quiere explicar la enfermedad; el paciente quiere saber si podrá seguir trabajando. El vendedor quiere describir las características del producto; el cliente quiere saber si resolverá su problema.

En todos estos casos, la intervención puede ser excelente desde la perspectiva de quien habla y frustrante desde la de quien escucha, porque responde con detalle a preguntas que el otro no se hacía y deja sin responder la que sí se hacía. La relevancia, en sentido estricto, no es una propiedad del contenido, sino de la relación entre el contenido y las necesidades del destinatario.

Una práctica útil consiste en formular, antes de preparar la intervención, **las tres preguntas que el destinatario probablemente traerá consigo**, y comprobar después que la intervención las responde de manera clara y temprana. Si la respuesta a la pregunta principal del otro aparece solo al final, o no aparece, conviene reorganizar.

Expectativas: información, no obligación

Las expectativas del destinatario constituyen información valiosa, pero no deben confundirse con instrucciones. Saber qué espera el otro permite anticipar su reacción, evitar sorpresas innecesarias y decidir con conocimiento de causa cuándo conviene cumplir la expectativa y cuándo conviene desafiarla.

Hay situaciones en las que la comunicación responsable exige, precisamente, no cumplir lo que el otro espera. El paciente que espera escuchar que su tratamiento será sencillo necesita saber que no lo será. El cliente que espera una confirmación de que su plan es viable necesita saber que tiene un defecto grave. El

equipo que espera una felicitación necesita saber que el resultado, aunque bueno, no alcanza lo que se necesita. En estos casos, cumplir la expectativa sería complacencia, una de las ilusiones del Capítulo 2.

También hay situaciones en las que la expectativa del destinatario contiene una **premisa equivocada** que debe corregirse antes de poder avanzar. Quien pregunta "¿cuál de estas dos opciones es mejor?" puede estar ignorando que existe una tercera. Quien pregunta "¿cómo convenzo a mi jefe?" puede estar presuponiendo que su propuesta es correcta. Responder a la pregunta tal como se formuló, sin examinar su premisa, puede ser cortés y, al mismo tiempo, inútil.

La regla práctica es esta: **conocer la expectativa siempre; cumplirla solo cuando sirve al propósito legítimo de la comunicación**. Y cuando no se cumpla, conviene hacerlo de manera explícita, reconociendo lo que el otro esperaba y explicando por qué se le ofrece algo distinto. El desajuste anunciado se tolera mucho mejor que el desajuste que sorprende.

No leer mentes

Una de las tentaciones más persistentes de quien intenta adaptarse a su interlocutor es la de atribuirle estados mentales con una seguridad que la evidencia no justifica. "Está aburrido", "no le interesa", "está molesto", "no entendió", "está de acuerdo": inferencias que se hacen en fracciones de segundo a partir de un gesto, un silencio, una expresión facial o el tono de una respuesta.

Estas inferencias no son inútiles. A menudo aciertan, y la sensibilidad a las señales del otro es una competencia valiosa que la Parte V desarrollará en detalle. El problema aparece cuando se tratan como hechos en lugar de como hipótesis. El silencio puede significar desacuerdo, reflexión, timidez, cansancio o sim-

plemente que la persona está procesando lo escuchado. El ceño fruncido puede indicar confusión, concentración, preocupación por otro asunto o una molestia física que nada tiene que ver con la conversación. Los brazos cruzados pueden ser actitud defensiva o frío. El asentimiento continuo puede ser comprensión o cortesía.

El paciente de la doctora Echeverri asentía. Ella lo interpretó como comprensión. Era cortesía, y quizá también la incomodidad de reconocer que no entendía. La interpretación era razonable; tratarla como un hecho fue el error.

La práctica que se desprende es sencilla de formular y exigente de aplicar: **cuando una inferencia sobre el estado del otro es importante para lo que vas a hacer, compruébala**. Una pregunta breve basta con frecuencia: "¿Voy muy rápido?", "¿Esto responde a lo que te preocupaba?", "Noto que algo de lo que dije no te convence, ¿es así?". La pregunta no solo corrige la inferencia si era errónea; también comunica al otro que su perspectiva importa, lo que con frecuencia mejora por sí mismo la calidad de la interacción.

El Capítulo 7 desarrollará con más detalle la distinción entre observación e inferencia, que aquí aparece aplicada a la lectura del otro.

Más que su nivel de conocimiento

La adaptación al destinatario se reduce con frecuencia a una sola variable: cuánto sabe del tema. Es comprensible, porque es la variable más fácil de estimar y la que tiene consecuencias más evidentes sobre el vocabulario y el nivel de detalle. Pero reducir a una persona a su conocimiento del tema produce errores en ambas direcciones.

Por un lado, **quien sabe mucho puede necesitar otra explicación**. El especialista en un campo vecino puede conocer los con-

ceptos generales y desconocer las convenciones particulares. El directivo que domina el negocio puede necesitar que se le explique el detalle técnico de una manera que respete su inteligencia sin dar por supuesto un vocabulario que no comparte. El experto que conoce bien un asunto puede estar tan cansado o tan preocupado que, en ese momento, necesite una exposición más pausada de la que su nivel sugeriría.

Por otro lado, **quien sabe poco puede comprender con rapidez**. La ausencia de conocimiento específico no implica falta de capacidad. Una persona inteligente que desconoce un campo puede seguir una explicación bien construida con notable velocidad, y tratarla como si necesitara que todo se le explicara tres veces es una forma de condescendencia que con frecuencia se percibe y se resiente.

Hay, además, un fenómeno conocido que afecta especialmente a quienes dominan un tema: la dificultad para recordar cómo era no saberlo. Quien ha comprendido algo profundamente tiende a olvidar los pasos intermedios que necesitó para llegar a esa comprensión, y por eso le resulta difícil anticipar qué partes de su explicación resultarán oscuras para quien no ha recorrido ese camino. Suele llamarse "la maldición del conocimiento", y es una de las causas principales del patrón que el Capítulo 3 llamó "pensamiento sin expresión". Su antídoto no es la buena voluntad, sino la verificación: comprobar con personas reales qué partes de una explicación se entienden y cuáles no.

Adaptar sin distorsionar

Todo lo anterior conduce a una pregunta que merece una respuesta precisa: ¿qué puede cambiarse en una intervención para adaptarla al destinatario y qué no?

Puede cambiarse la forma. El vocabulario puede hacerse más técnico o más cotidiano. Los ejemplos pueden tomarse de la experiencia del interlocutor en lugar de la del hablante. La profundidad puede aumentar o disminuir. El ritmo puede acelerarse o ralentizarse. El orden puede reorganizarse para que lo que más le importa al otro aparezca primero. El tono puede volverse más cálido o más sobrio. Todas estas modificaciones son legítimas y, con frecuencia, necesarias.

No puede cambiarse el contenido esencial. Las afirmaciones fundamentales, los hechos decisivos, las limitaciones relevantes y las incertidumbres reales deben mantenerse con independencia de quién escuche. Decirle a un cliente optimista que el proyecto es menos arriesgado de lo que se le diría a uno pesimista no es adaptación, es distorsión. Omitir ante un público hostil la evidencia que se presentaría ante uno favorable no es sensibilidad, es manipulación.

La frontera no siempre es nítida. Elegir qué aspectos de un asunto se desarrollan más y cuáles menos es una decisión de forma, pero puede producir efectos de contenido si se omite algo decisivo. Por eso conviene una prueba sencilla: **si el destinatario escuchara la versión que se le presentaría a otro tipo de público, ¿sentiría que se le ocultó algo importante?** Si la respuesta es sí, la adaptación ha cruzado la línea.

Esta distinción entre adaptar la forma y alterar el contenido es tan importante que reaparecerá en varios capítulos del libro. Aquí basta con fijarla como principio: **adaptar consiste en cambiar las condiciones de acceso a una idea, no la idea misma**.

Contra el estereotipo

Una última advertencia completa el capítulo. Construir un modelo del destinatario implica, inevitablemente, hacer genera-

lizaciones: sobre lo que suelen saber las personas de cierta profesión, sobre lo que suelen preocupar a los clientes de cierto tipo, sobre cómo suelen reaccionar ciertos públicos. Estas generalizaciones son útiles como punto de partida, pero se vuelven dañinas cuando sustituyen a la observación de la persona concreta.

Inés partió de una generalización razonable: los clientes de edad avanzada que no son arquitectos suelen tener poco conocimiento técnico y suelen preocuparse por el costo. La generalización era estadísticamente plausible e individualmente equivocada. Y como no la comprobó, la aplicó a dos personas a las que no describía.

El modelo del destinatario debe usarse para adaptar la intervención a una persona real, no para encajar a una persona real en una categoría. Cuando ambas cosas entran en conflicto, la persona real tiene razón.

La ilusión del capítulo

Conocer al público es saber lo que piensa. La ilusión confunde la información general sobre un tipo de destinatario con el conocimiento de la persona concreta que escuchará. Lleva a preparar intervenciones para públicos imaginarios y a interpretar las reacciones de los reales a la luz de lo que se esperaba, no de lo que efectivamente ocurre.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué sé realmente de esta persona y qué estoy suponiendo?

¿Cuáles son las tres preguntas que probablemente trae consigo? ¿Mi intervención las responde pronto?

¿Qué espera de esta conversación? ¿Debo cumplir esa expectativa o desafiarla?

Durante la intervención:
¿Qué señal estoy interpretando como un hecho cuando es solo una hipótesis?

¿Hay algo que deba comprobar con una pregunta antes de seguir?

Después de la intervención:
¿En qué se diferenció la persona real del modelo con el que preparé la intervención?

¿Adapté solo la forma o alteré también el contenido?

Para practicar

Antes de una conversación importante, escribe tres hipótesis sobre tu interlocutor: una sobre lo que sabe del tema, otra sobre lo que más le preocupa y otra sobre lo que espera de la conversación. Para cada una, escribe una pregunta que te permitiría comprobarla en los primeros minutos. Haz esas preguntas. Después, anota cuántas de tus hipótesis eran correctas.

Señal de progreso: empiezas a incorporar preguntas de diagnóstico al inicio de tus conversaciones de manera natural, y descubres con cierta regularidad que al menos una de tus hipótesis iniciales era equivocada.

> EN UNA FRASE
>
> ***Usa lo que sabes del otro para adaptarte, nunca para estereotiparlo, manipularlo o distorsionar lo que necesita saber.***

CAPÍTULO 7

Las cuatro capas de toda afirmación

Hecho, interpretación, inferencia y valoración: confundirlas es el origen de buena parte de los malentendidos

La escena

En la reunión trimestral de evaluación, Ramiro Quezada, supervisor de un centro de atención telefónica, presentó su caso con la seguridad de quien ya ha tomado una decisión: "Ernesto ya no está comprometido con el equipo. Llega tarde porque está buscando otro trabajo, y no podemos tener a alguien así en un puesto de atención al cliente. Propongo que no le renovemos el contrato".

La gerente de recursos humanos, Sofía Arriaga, le pidió que repasaran juntos lo que sabían. Ramiro tenía un registro preciso: Ernesto había llegado tarde seis veces en las últimas tres semanas, entre quince y cuarenta minutos cada vez. Antes de eso, en dos años, no había llegado tarde ni una sola vez. Sus indicadores de calidad en las llamadas no habían cambiado.

Eso era todo lo que Ramiro sabía. Que Ernesto "ya no estaba comprometido" era una interpretación. Que llegaba tarde "porque buscaba otro trabajo" era una inferencia sin ninguna evidencia directa. Que "no podemos tener a alguien así" era una valora-

ción. Y la propuesta de no renovarle el contrato descansaba sobre las tres, no sobre el único hecho comprobado.

Sofía habló con Ernesto al día siguiente. Su madre había sufrido un infarto un mes atrás, y él la llevaba cada mañana a rehabilitación antes de entrar a trabajar. No lo había comentado porque no quería que pareciera una excusa.

Ramiro no había mentido. Había presentado como un bloque compacto de certeza lo que en realidad era una construcción de cuatro capas, de las cuales solo la primera estaba sustentada.

La idea

Toda afirmación que hacemos pertenece a una de cuatro capas: el **hecho** observado, la **interpretación** de ese hecho, la **inferencia** que conecta información con una conclusión, y la **valoración** sobre lo que importa o lo que debería ocurrir. Cada capa exige un tipo distinto de justificación y admite un grado distinto de certeza. Comunicar con integridad exige hacer visibles las diferencias entre ellas y expresar cada una con la seguridad que sus fundamentos permiten.

Qué tipo de cosa estás diciendo

Las cuatro capas no son una clasificación académica. Son una herramienta práctica para examinar cualquier afirmación, propia o ajena, y preguntarse qué la sostiene. Conviene definirlas con cuidado.

El hecho observado es aquello que puede constatarse directamente, por medio de los sentidos, de un registro o de una medición, y sobre lo cual personas distintas podrían ponerse de acuerdo con relativa facilidad. “Ernesto llegó tarde seis veces en tres semanas” es un hecho. “Las ventas del trimestre fueron un ocho por ciento inferiores a las del anterior” es un hecho. “El

cliente no respondió los últimos tres correos" es un hecho. Los hechos pueden ser falsos, si el registro está equivocado, por ejemplo, pero su verificación es, en principio, sencilla.

La interpretación es el sentido que se atribuye a un hecho: qué significa, qué revela, cómo debe entenderse. "Ernesto ya no está comprometido" interpreta los retrasos. "El mercado se está enfriando" interpreta la caída de las ventas. "El cliente ha perdido interés" interpreta el silencio. Las interpretaciones son inevitables, porque los hechos aislados rara vez significan algo por sí mismos, pero un mismo hecho admite casi siempre varias interpretaciones razonables, y elegir una exige argumentar por qué es preferible a las demás.

La inferencia es la conclusión que se extrae a partir de hechos e interpretaciones, frecuentemente sobre causas, intenciones o consecuencias futuras. "Llega tarde porque busca otro trabajo" es una inferencia causal. "Si las ventas siguen así, no alcanzaremos el objetivo anual" es una inferencia predictiva. "El cliente no responde porque está negociando con la competencia" es una inferencia sobre intenciones. Las inferencias son el motor del razonamiento práctico, pero su validez depende de la solidez de la relación entre lo que se sabe y lo que se concluye, y esa relación rara vez es tan firme como parece.

La valoración es el juicio sobre lo que es bueno o malo, importante o secundario, aceptable o inaceptable, lo que debería ocurrir o lo que debería hacerse. "No podemos tener a alguien así" es una valoración. "Deberíamos reducir el gasto en publicidad" es una valoración. "Este cliente no merece más esfuerzo" es una valoración. Las valoraciones no se derivan automáticamente de los hechos: dependen de criterios, prioridades y valores que conviene hacer explícitos.

Una afirmación compleja suele contener varias capas a la vez, comprimidas en una sola frase. La frase de Ramiro, "Ernesto ya no está comprometido, llega tarde porque busca otro trabajo y no podemos tener a alguien así", contiene las cuatro. Descomprimirla es el primer paso para evaluarla.

Cuando las capas se mezclan

La mezcla de capas no es, en sí misma, un defecto. El lenguaje natural funciona así, y una comunicación que separara de manera explícita cada capa en cada frase sería insoportablemente pesada. El problema aparece cuando la mezcla **oculta** la naturaleza de lo que se afirma, de modo que el interlocutor no puede distinguir qué parte del discurso está respaldada por evidencia, qué parte depende de una interpretación y qué parte expresa una posición valorativa.

Cuando esto ocurre, se producen tres distorsiones características.

La primera es que **las impresiones se convierten en certezas**. Una interpretación, formulada con el mismo tono y la misma estructura gramatical que un hecho, adquiere el estatuto de hecho. "Está desmotivado" se dice igual que "llegó tarde", y por eso se recibe igual.

La segunda es que **las sospechas se convierten en pruebas**. Una inferencia plausible, repetida varias veces o compartida por varias personas, pasa a funcionar como si estuviera demostrada. Lo que empezó como "quizá está buscando otro trabajo" termina siendo "como sabemos que está buscando otro trabajo".

La tercera es que **las preferencias se convierten en verdades universales**. Una valoración que depende de prioridades discutibles se presenta como una consecuencia necesaria de los hechos. "No podemos tener a alguien así" suena como una constatación,

cuando en realidad es una decisión que podría tomarse de otra manera.

El resultado de estas tres distorsiones es que la conversación pierde la capacidad de examinar sus propios fundamentos. Si todo se presenta con el mismo grado de certeza, el interlocutor solo puede aceptarlo o rechazarlo en bloque. No puede decir "estoy de acuerdo con el hecho, pero propongo otra interpretación", porque no sabe dónde termina uno y empieza la otra.

Observar no es interpretar

De las cuatro fronteras entre capas, la más importante para la vida cotidiana es la que separa la observación de la interpretación, porque es la que se cruza con más frecuencia y con menos conciencia.

Cuando vemos a alguien guardar silencio en una reunión, no observamos que esté molesto. Observamos que guarda silencio. Que esté molesto es una interpretación, una entre varias posibles: puede estar reflexionando, puede ser tímido, puede estar cansado, puede no tener nada que añadir. Cuando un colaborador entrega un trabajo con errores, no observamos que sea descuidado. Observamos los errores. Que sea descuidado es una interpretación que podría competir con otras: tenía poco tiempo, no recibió instrucciones claras, no tenía la formación necesaria.

La mente humana realiza este salto de manera casi instantánea, y por eso es tan difícil de detectar. No percibimos el hecho y después lo interpretamos; percibimos directamente el hecho interpretado. Por eso la distinción exige un esfuerzo deliberado, sobre todo cuando las consecuencias de la interpretación son importantes.

Un ejercicio útil consiste en preguntarse: **¿qué vería una cámara?** Una cámara habría registrado que Ernesto entraba al edificio a las nueve y veinticinco. No habría registrado que "ya no

estaba comprometido". Todo lo que la cámara no puede registrar es interpretación, y conviene tratarlo como tal.

Correlación no es causa

La segunda frontera crítica separa la observación de la inferencia causal. Que dos acontecimientos ocurran juntos, o uno después del otro, no demuestra que uno haya causado el otro. La afirmación es conocida y casi todo el mundo la suscribiría en abstracto. Pero en la práctica comunicativa se viola continuamente, porque las inferencias causales son las que dan sentido a los hechos y permiten tomar decisiones.

"Desde que cambiamos el proveedor, los clientes se quejan más": quizá el proveedor es peor, o quizá coincidió con un aumento de la demanda, con la llegada de un competidor o con un cambio en la manera de registrar las quejas. "Desde que llegó la nueva directora, el ambiente ha empeorado": quizá por ella, o quizá porque su llegada coincidió con una reestructuración que ella no decidió. "El equipo que hizo la capacitación vendió más": quizá por la capacitación, o quizá porque a la capacitación se apuntaron precisamente los más motivados.

Nada de esto significa que las inferencias causales estén prohibidas. Significa que conviene formularlas con la cautela que merecen y, cuando sean importantes, examinar las explicaciones alternativas antes de comprometerse con una. Ramiro vio una correlación, retrasos que empezaron hace un mes, y le atribuyó una causa, la búsqueda de otro trabajo, sin considerar ninguna otra. La causa real era una que nunca se le ocurrió.

Una práctica útil consiste en obligarse, ante cualquier inferencia causal relevante, a formular **al menos dos explicaciones alternativas plausibles**. No para paralizarse, sino para reconocer que la explicación que uno favorece es una entre varias y que, si va a sostener una decisión, merece ser contrastada.

Del “es” al “debería”

La tercera frontera separa la descripción de la valoración: lo que ocurre de lo que debería ocurrir, lo que es de lo que conviene hacer. Es una frontera que la filosofía examinó hace siglos y que la comunicación cotidiana atraviesa sin advertirlo.

Las valoraciones no se deducen de los hechos por sí solos. Entre la descripción “las ventas cayeron un ocho por ciento” y la recomendación “hay que despedir al director comercial” hay un salto que exige criterios adicionales: qué nivel de caída es aceptable, qué responsabilidad tiene el director en ella, qué alternativas existen, qué costos tiene cada una, qué se valora más, la estabilidad del equipo o la reacción rápida. Esos criterios pueden ser razonables o discutibles, pero en cualquier caso son **valores**, no hechos, y presentarlos como si se desprendieran necesariamente de los datos es una forma de ocultarlos al examen.

La comunicación rigurosa hace visibles esos criterios. No dice “los datos muestran que hay que despedir al director”, sino “los datos muestran una caída del ocho por ciento; si consideramos que una caída de esa magnitud es responsabilidad directa de la dirección comercial, y si valoramos la reacción rápida por encima de la continuidad, la recomendación sería un cambio de dirección”. La segunda formulación es más larga y menos contundente. También es más honesta, y permite que el interlocutor discrepe del criterio sin tener que negar el dato.

Hacer visibles las premisas

Toda conclusión descansa sobre premisas, y muchas de ellas permanecen implícitas. Algunas son tan evidentes que no merecen mención. Otras son discutibles, y su ocultamiento convierte una conclusión cuestionable en una aparentemente necesaria.

Cuando Ramiro concluyó que había que prescindir de Ernesto, su razonamiento descansaba sobre varias premisas no dichas: que los retrasos reflejaban una actitud, que esa actitud era estable, que no había circunstancias atenuantes, que el desempeño en las llamadas era menos importante que la puntualidad. Cualquiera de ellas podía discutirse. Ninguna se discutió, porque ninguna se enunció.

La práctica que se desprende es esta: **cuando una conclusión depende de una premisa discutible, hazla visible**. No es necesario enunciar todas las premisas de todo razonamiento, lo cual sería imposible. Basta con identificar aquellas de las que la conclusión depende de manera crítica y que podrían no ser compartidas. Lucía, en el Prólogo, hizo exactamente esto: identificó la premisa de los tres turnos, de la que dependía todo el estudio, y la hizo visible. Fue suficiente para cambiar una decisión.

Calibrar la certeza

Las cuatro capas no solo exigen justificaciones distintas; también admiten grados distintos de certeza. Un hecho bien registrado puede afirmarse con seguridad. Una interpretación razonable, con menos. Una inferencia causal sin evidencia directa, con bastante menos. Y una valoración, con la seguridad que sus criterios permitan, reconociendo que otros podrían sostener criterios distintos.

La **calibración de la certeza** consiste en hacer que la seguridad con que se expresa una afirmación corresponda a la solidez de sus fundamentos. Es, quizá, la disciplina epistémica más importante de la comunicación, y también una de las más difíciles, porque está sometida a presiones en dos direcciones opuestas.

La primera presión empuja hacia la **sobrecalibración**: expresar más certeza de la que se tiene. Es la presión que sintió Este-

ban en el Capítulo 2. Procede de la percepción, socialmente reforzada, de que la seguridad transmite competencia y la duda transmite debilidad. Quien cede a esta presión gana autoridad a corto plazo y la pierde, con frecuencia de manera irreparable, cuando los hechos desmienten sus certezas.

La segunda presión empuja hacia la **infracalibración**: expresar menos certeza de la que se tiene. Es menos visible, pero igualmente dañina. Procede del temor a equivocarse, a ser contradicho o a asumir la responsabilidad de una afirmación. Quien cede a ella llena su discurso de reservas, condicionales y matices hasta el punto en que nadie puede extraer de él una conclusión utilizable. La incertidumbre exagerada no es humildad; es otra forma de imprecisión.

El lenguaje ofrece una gama amplia de recursos para calibrar la certeza, y conviene usarlos con conciencia de lo que significan:

EXPRESIÓN	GRADO DE CERTEZA QUE COMUNICA	USO APROPIADO
"Sé que..." / "Está comprobado que..."	Muy alto	Hechos verificados, conocimiento sólidamente establecido
"Los datos indican..."	Alto	Conclusiones bien respaldadas por evidencia disponible
"Es muy probable que..."	Considerable	Inferencias con buen respaldo, pero no concluyentes
"Mi interpretación es..."	Moderado, explícitamente personal	Lecturas razonables entre varias posibles
"Es posible que..." / "Una hipótesis sería..."	Bajo	Posibilidades plausibles que merecen consideración
"Sospecho que..."	Bajo, intuitivo	Impresiones sin evidencia suficiente
"No lo sé" / "No tengo información suficiente"	Ninguno	Cuando efectivamente no se sabe

Estas expresiones no deben usarse como fórmulas automáticas ni como muletillas defensivas. "Mi interpretación es" repetido diez veces en una intervención pierde todo significado. Su valor reside en que describan **fielmente** la posición epistémica de quien habla. Usadas así, permiten al interlocutor saber qué tanto peso dar a cada afirmación, y eso es exactamente lo que necesita para evaluar con criterio propio.

Reconocer los límites sin perder autoridad

Queda una preocupación legítima: si se calibra la certeza con honestidad, ¿no se pierde autoridad? ¿No parecerá menos competente quien reconoce lo que no sabe que quien habla con seguridad de todo?

A corto plazo y ante públicos poco exigentes, a veces sí. Pero la autoridad que se construye sobre la sobrecalibración es frágil: dura exactamente hasta que la realidad contradice la primera certeza injustificada. La autoridad que se construye sobre la calibración honesta es más lenta, pero mucho más sólida, porque quien la ejerce ha demostrado que cuando dice "sé" es porque sabe.

Además, reconocer un límite no equivale a renunciar a la conclusión. La fórmula más eficaz combina ambas cosas: **delimitar con precisión lo que se sabe, reconocer con claridad lo que no se sabe y ofrecer, sobre esa base, la mejor conclusión disponible**. "Sabemos que Ernesto ha llegado tarde seis veces en tres semanas, algo que antes no hacía. No sabemos por qué. Antes de tomar una decisión sobre su contrato, propongo hablar con él." Esta formulación no es débil. Es la de alguien que entiende la diferencia entre lo que tiene y lo que le falta, y que actúa en consecuencia.

Claudia, la candidata descartada en el Capítulo 2, dijo algo muy parecido: "Eso todavía no lo sabemos. Les puedo decir lo que

sí sabemos, y les puedo decir cuándo tendremos la respuesta". Es una frase que todo comunicador debería tener disponible, y que debería poder pronunciar sin sentir que pierde nada.

La ilusión del capítulo

Seguridad no es conocimiento. Es la primera de las quince ilusiones, y este capítulo le da su tratamiento completo. La seguridad con que se afirma algo no dice nada sobre la capa a la que pertenece ni sobre la solidez de sus fundamentos. Presentar las cuatro capas con la misma seguridad es la manera más eficaz de impedir que el interlocutor las distinga.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
En mi conclusión principal, ¿qué parte es hecho, qué parte interpretación, qué parte inferencia y qué parte valoración?

¿De qué premisa discutible depende mi conclusión? ¿La he hecho visible?

¿Hay al menos dos explicaciones alternativas para la causa que estoy atribuyendo?

Durante la intervención:
¿La seguridad con que estoy hablando corresponde a lo que realmente sé?

¿Estoy presentando una interpretación con el tono de un hecho?

Al escuchar a otros:
¿Qué capa es esta afirmación? ¿Qué vería una cámara?

¿Qué criterio de valor conecta los hechos que se presentan con la recomendación que se propone?

Para practicar

Toma un correo, un informe o una presentación que hayas escrito recientemente y que contenga conclusiones importantes. Con cuatro colores distintos, marca cada afirmación según su capa: hecho, interpretación, inferencia o valoración. Después, revisa si la seguridad con que formulaste cada una corresponde a su capa. Reescribe las dos o tres frases peor calibradas.

Repite el ejercicio con un documento escrito por otra persona.

Señal de progreso: empiezas a percibir, mientras escuchas una reunión, el momento en que alguien presenta una interpretación como si fuera un hecho, y te encuentras preguntando con naturalidad "¿qué sabemos con certeza y qué estamos suponiendo?".

> EN UNA FRASE
>
> ***Expresa cada afirmación con la seguridad que sus fundamentos permiten, y deja que el otro vea qué parte es hecho y qué parte es juicio.***

CAPÍTULO 8

Pensar antes de amplificar

Muchas dificultades para hablar son, en realidad, dificultades para pensar

La escena

Gabriel Ordóñez llevaba seis meses al frente del área de innovación de una aseguradora y había estudiado a fondo la posibilidad de lanzar un producto digital para clientes jóvenes. Tenía datos de mercado, análisis de la competencia, entrevistas con usuarios y dos prototipos. Un martes coincidió en el elevador con la directora general, que le preguntó con naturalidad: "Gabriel, ¿qué me recomiendas con lo del producto digital?".

Gabriel habló durante los cuatro pisos y siguió hablando en el pasillo. Mencionó el crecimiento del segmento, las debilidades de los competidores, las preferencias de los usuarios entrevistados, las ventajas del primer prototipo, las del segundo, los riesgos regulatorios y una idea sobre alianzas con bancos. La directora lo escuchó con atención y, al llegar a su oficina, le dijo: "Muy interesante. Pero no me quedó claro qué me recomiendas. Mándame algo por escrito".

Gabriel volvió a su escritorio frustrado, convencido de que se había expresado mal. Intentó redactar el correo y, al tercer borrador, descubrió algo incómodo: no sabía qué recomendaba.

Tenía mucha información y ninguna conclusión. No había decidido entre los dos prototipos, no sabía si recomendaba lanzar ya o esperar a la aclaración regulatoria y no había resuelto si la alianza con bancos era una opción complementaria o una alternativa.

Su problema no era de expresión. Era de pensamiento. Y ningún curso de oratoria lo habría resuelto.

La idea

Cuando una idea no encuentra palabras claras, la causa más frecuente no es la falta de recursos verbales, sino la falta de claridad conceptual: la idea todavía no está suficientemente formada. Antes de buscar una formulación brillante conviene comprobar si existe algo preciso que formular. La expresión eficaz amplifica el pensamiento; no lo sustituye ni lo produce.

Cuando no encuentras las palabras

Casi todo el mundo ha vivido la experiencia de Gabriel en alguna de sus variantes: la sensación de saber algo con claridad y no poder expresarlo, de dar vueltas alrededor de una idea sin llegar a ella, de hablar mucho y no decir lo que se quería decir. La interpretación espontánea de esa experiencia suele ser verbal: "no encuentro las palabras", "me expresé mal", "me falta facilidad de palabra". Y la solución que se busca, en consecuencia, también es verbal: aprender a hablar mejor.

Esta interpretación es correcta en algunos casos y profundamente equivocada en muchos otros. Existen, desde luego, dificultades genuinamente expresivas: la persona sabe con precisión lo que piensa, pero no domina el vocabulario, la sintaxis o los recursos necesarios para comunicarlo. Pero con mucha frecuencia la dificultad verbal es el **síntoma visible de un problema con-**

ceptual anterior. La persona no encuentra la formulación precisa porque todavía no ha establecido con precisión qué quiere afirmar. No consigue resumir porque no ha identificado la jerarquía de sus ideas. No logra responder directamente porque no ha comprendido qué pregunta debe resolver. No consigue explicar una relación porque esa relación todavía no está clara en su propio pensamiento.

Distinguir ambos casos tiene consecuencias prácticas decisivas, porque exigen tratamientos opuestos. El problema expresivo se resuelve trabajando sobre la forma: vocabulario, estructura, práctica oral. El problema conceptual se resuelve trabajando sobre el contenido: pensando más, no hablando mejor. Aplicar el tratamiento equivocado no solo es inútil, sino contraproducente. Quien tiene un problema conceptual y lo trata como expresivo aprende a hablar con más fluidez de lo que no ha terminado de pensar, y eso lo convierte en un comunicador más peligroso, porque su confusión se vuelve más convincente.

Una prueba sencilla permite distinguir ambos casos: **intentar escribir la idea en una sola frase, sin preocuparse por la elegancia**. Si la frase sale con relativa facilidad, aunque sea torpe, el problema era expresivo: existe una idea, solo hay que pulirla. Si la frase no sale, si cada intento produce una versión distinta o si aparece la tentación de escribir tres frases porque una no basta, el problema es conceptual: todavía no hay una idea, hay un territorio de ideas.

Claridad conceptual y claridad verbal

La distinción anterior se apoya en otra más general que conviene establecer con precisión. La claridad, en comunicación, tiene al menos dos dimensiones relacionadas pero independientes.

La **claridad conceptual** se refiere al pensamiento: comprender un concepto, sus relaciones con otros, sus límites y sus implica-

ciones. Una persona tiene claridad conceptual sobre algo cuando sabe exactamente qué es, qué no es, de qué depende, qué se sigue de ello y dónde deja de aplicarse.

La **claridad verbal** se refiere a la expresión: representar ese pensamiento mediante un lenguaje que permita a otra persona reconstruirlo adecuadamente. Una persona tiene claridad verbal cuando sus frases pueden seguirse, sus términos son comprensibles y la estructura de su discurso hace visibles las relaciones entre las ideas.

Las dos dimensiones pueden separarse en ambos sentidos, y sus combinaciones producen resultados muy distintos.

Una frase puede ser **verbalmente sencilla y conceptualmente confusa**. "Tenemos que ser más ágiles" es una frase gramaticalmente impecable, comprensible para cualquiera, y conceptualmente casi vacía: no dice qué significa ser ágil, en qué dimensión, respecto de qué, ni cómo se reconocería que se ha logrado. Las organizaciones están llenas de frases así, y su sencillez verbal oculta su pobreza conceptual.

Una frase puede ser **conceptualmente precisa y verbalmente inaccesible**. La definición técnica impecable, cargada de términos especializados y subordinadas, puede contener exactamente la idea correcta y resultar incomprensible para quien no comparte el vocabulario del especialista.

Y, por supuesto, una frase puede ser **ambas cosas a la vez**: clara en el pensamiento y en la expresión, o confusa en ambos.

La excelencia exige ambas dimensiones, pero en un orden de dependencia que conviene respetar: **primero la claridad conceptual, después la verbal**. Pulir la expresión de una idea confusa produce, en el mejor de los casos, una confusión bien expresada. Aclarar el pensamiento, en cambio, facilita enormemente la tarea de expresarlo. Gran parte de lo que parece talento para la

claridad verbal es, en realidad, el resultado visible de haber pensado bien.

Formular la idea central

Si la claridad conceptual precede a la verbal, la primera tarea de la preparación consiste en formular con precisión la idea central de la intervención. No el tema, que ya vimos en el Capítulo 4 que es distinto del propósito, sino la **afirmación principal** que se quiere sostener, comunicar o explorar.

Una buena formulación de la idea central cumple tres condiciones.

La primera es que permite saber **qué se sostiene**. No "voy a hablar del producto digital", sino "recomiendo lanzar el segundo prototipo en el primer trimestre, sin esperar la aclaración regulatoria, porque el riesgo es acotado y la ventana de mercado se está cerrando".

La segunda es que permite saber **qué no se sostiene**. Toda afirmación precisa excluye algo, y hacer explícito lo que se excluye ayuda a delimitar lo que se afirma. "No recomiendo la alianza con bancos en esta fase; la considero una opción para la segunda etapa." Una idea que no excluye nada no es una idea, es una disposición general.

La tercera es que permite saber **qué cuestión intenta resolver**. Toda idea central responde a una pregunta, y conviene que esa pregunta sea explícita. "La cuestión es si debemos lanzar ahora o esperar, y con cuál de los dos prototipos." Si la pregunta está mal identificada, la respuesta, por precisa que sea, no servirá.

Gabriel no podía formular su idea central porque no había respondido a la pregunta. Tenía todos los elementos para hacerlo, pero no había hecho el trabajo de decidir. Y ese trabajo no puede delegarse en la expresión: ninguna frase, por bien construida que esté, decide por uno.

La idea y sus razones

Una vez formulada la idea central, conviene separarla con claridad de las razones que la sostienen. Ambas cumplen funciones distintas en la comunicación y en la evaluación: la idea es lo que se afirma; las razones son lo que permite al interlocutor juzgar si la afirmación está justificada.

La confusión entre ambas produce dos defectos frecuentes. El primero es presentar las razones sin la idea: una acumulación de datos, observaciones y argumentos que nunca culmina en una conclusión explícita, y que obliga al interlocutor a adivinar a dónde se quiere llegar. Es exactamente lo que hizo Gabriel en el elevador. El segundo es presentar la idea sin las razones: una afirmación contundente que no ofrece al interlocutor ningún medio para evaluarla y que solo puede aceptarse por confianza o rechazarse por desconfianza.

Separar la idea de sus razones permite, además, examinar la calidad de cada razón por separado. ¿Es pertinente, es decir, guarda relación con la conclusión? ¿Es suficiente, o haría falta algo más para sostenerla? ¿Es fiable, o depende de un dato dudoso? ¿Es independiente de las demás, o es una repetición de otra con distintas palabras? Este examen es imposible cuando razones y conclusión se presentan entremezcladas.

Una estructura mínima que conviene tener siempre disponible es la siguiente: **la afirmación, seguida de dos o tres razones principales, cada una con su respaldo**. No es la única estructura posible, y el Capítulo 10 examinará otras, pero es la que con mayor fiabilidad hace visible la relación entre lo que se sostiene y lo que lo justifica.

Las relaciones esenciales y las ambigüedades decisivas

La claridad conceptual no se limita a la idea central y sus razones. Incluye también la comprensión de las **relaciones** entre los conceptos que intervienen: qué depende de qué, qué condiciones limitan una afirmación, qué diferencias no deben perderse.

Una recomendación de lanzar un producto, por ejemplo, depende de ciertas condiciones: que la regulación no cambie en sentido desfavorable, que el presupuesto se apruebe, que el equipo tenga capacidad. Si estas condiciones no se identifican, la recomendación parece incondicional cuando no lo es, y su fracaso, si las condiciones no se cumplen, parecerá un error de juicio cuando en realidad fue un supuesto no dicho que dejó de cumplirse.

También conviene identificar las **ambigüedades decisivas**: los términos que pueden entenderse de varias maneras y cuya interpretación cambia el sentido de la afirmación. “Recomiendo un lanzamiento rápido”: ¿rápido significa en un mes o en seis? “El riesgo es bajo”: ¿bajo en probabilidad o en impacto? “Los usuarios lo prefieren”: ¿todos, la mayoría o los que entrevistamos? No es necesario definir cada palabra. Basta con aclarar aquellas cuya ambigüedad podría conducir a una interpretación sustancialmente distinta de la que se pretende.

Lo que todavía no has resuelto

Pensar con claridad no significa haberlo resuelto todo. Significa saber con precisión qué se ha resuelto y qué no.

Toda reflexión seria sobre un asunto complejo deja cuestiones abiertas: datos que faltan, alternativas que no se han evaluado, incertidumbres que no pueden eliminarse con la información disponible. La tentación, cuando se prepara una intervención, es

ocultarlas, por temor a que debiliten la posición, o forzarlas hacia una conclusión prematura, para dar una impresión de solidez.

Ambas tentaciones conviene resistirlas. Lo que no se ha resuelto puede presentarse de varias maneras honestas: como una **hipótesis**, explícitamente señalada como tal; como una **incertidumbre delimitada**, indicando qué se sabe y qué no; o como **información faltante**, indicando qué haría falta para resolverlo y cuándo podría obtenerse. Si Gabriel hubiera llegado a esta claridad, podría haber respondido en el elevador: "Recomiendo lanzar, y me inclino por el segundo prototipo. Lo que todavía no tengo resuelto es si conviene esperar a la aclaración regulatoria; te lo confirmo el viernes". Esa respuesta, que reconoce explícitamente una cuestión abierta, habría sido infinitamente más útil que cuatro pisos de información sin conclusión.

La claridad sobre lo no resuelto es una forma de claridad conceptual, no su ausencia.

Interesante no es pertinente

Una de las dificultades más sutiles de la preparación es distinguir entre lo que es interesante y lo que es pertinente. Quien ha estudiado a fondo un asunto acumula observaciones valiosas, datos sorprendentes, conexiones inesperadas y matices finos. Todo eso le parece digno de comunicarse, porque le costó trabajo descubrirlo y porque, efectivamente, tiene valor.

Pero el valor de una idea no garantiza su pertinencia para una intervención concreta. Una observación puede ser brillante y no contribuir en nada al propósito que se persigue. La idea de Gabriel sobre las alianzas con bancos podía ser excelente, pero en una respuesta de treinta segundos sobre qué recomendaba, solo podía distraer.

La selección requiere, por tanto, un doble juicio: reconocer el valor de una idea y, al mismo tiempo, decidir si este es el momento de desarrollarla. Las ideas interesantes que no son pertinentes no se pierden; se guardan para otra ocasión. El capítulo siguiente desarrollará con detalle este arte de dejar fuera.

La prueba de claridad

Las consideraciones anteriores pueden condensarse en una prueba práctica que conviene aplicar antes de cualquier intervención importante. Se compone de cinco preguntas, y una idea que no supera las cinco todavía necesita trabajo antes de ser amplificada.

1. **¿Puedo expresarla en términos comprensibles?** No en la versión más elegante, sino en una formulación que una persona inteligente ajena al tema podría entender.
2. **¿Puedo explicar por qué la sostengo?** Es decir, ¿puedo enunciar las razones principales que la justifican?
3. **¿Puedo distinguirla de una posición cercana?** Toda idea precisa se diferencia de otras parecidas. Si no puedo explicar en qué se distingue mi posición de la que sostendría alguien con una opinión similar, probablemente mi idea es todavía demasiado general.
4. **¿Puedo identificar sus límites?** ¿En qué condiciones dejaría de ser válida? ¿Qué no estoy afirmando?
5. **¿Puedo decir qué me haría revisarla?** ¿Qué evidencia, argumento o circunstancia me llevaría a cambiar de posición? Una idea que no admite ninguna condición de revisión no es una conclusión razonada, es una creencia blindada.

La prueba no exige respuestas perfectas. Exige que existan respuestas. Si alguna de las cinco preguntas produce silencio o confusión, ahí está el trabajo pendiente.

Hablar para pensar

Todo lo anterior podría sugerir una secuencia rígida: primero se piensa en soledad, después se comunica lo pensado. Pero, como se adelantó en la Introducción, la relación entre pensamiento y comunicación es circular. Hablar no solo expresa el pensamiento: también lo pone a prueba y lo desarrolla.

Explicar una idea a otra persona revela con frecuencia lagunas que la reflexión privada ocultaba. Responder a una pregunta obliga a precisar lo que estaba difuso. Resumir una posición en pocas palabras exige identificar lo esencial. Escuchar una objeción revela una distinción que no se había considerado. Por eso una de las mejores herramientas para aclarar el pensamiento es, paradójicamente, comunicarlo de manera tentativa a alguien de confianza antes de comunicarlo de manera definitiva a quien corresponde.

Esta práctica tiene un nombre informal en muchos equipos de trabajo: "pensar en voz alta". Su valor es enorme, siempre que se respete una condición: que quien escucha sepa que está asistiendo a un pensamiento en formación, y no a una conclusión. La confusión entre ambos modos, presentar como recomendación lo que todavía era exploración, es precisamente lo que le ocurrió a Gabriel en el elevador. Habría bastado con decir: "Todavía estoy terminando de decidirlo; déjame pensarlo en voz alta contigo un minuto". La directora habría escuchado lo mismo con otras expectativas, y quizá habría ayudado a resolver la cuestión.

La ilusión del capítulo

Complejidad no es rigor. Cuando el pensamiento no está claro, una de las respuestas más frecuentes es la complejidad verbal: términos técnicos, frases largas, abundancia de matices. La complejidad produce una impresión de profundidad que puede engañar tanto a quien escucha como a quien habla. La claridad conceptual, en cambio, suele manifestarse en la capacidad de expresar una idea compleja con sencillez.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Puedo escribir mi idea central en una sola frase?
¿Mi dificultad para expresarla es verbal o conceptual?
¿Supera mi idea las cinco preguntas de la prueba de claridad?
¿Qué no he resuelto todavía, y cómo voy a presentarlo?

Durante la intervención:
¿He dicho ya mi conclusión, o sigo acumulando razones sin llegar a ella?
¿Estoy desarrollando algo interesante o algo pertinente?

Después de la intervención:
¿Mi interlocutor podría enunciar mi idea central?
¿Hubo alguna pregunta que me obligó a darme cuenta de que no había pensado algo suficientemente?

Para practicar

Antes de tu próxima presentación, reunión o conversación importante, aplica la prueba de claridad por escrito. Responde las cinco preguntas en no más de dos líneas cada una. Si alguna

te resulta imposible de responder, dedica a ella el tiempo de preparación que habrías dedicado a pulir la forma.

Como variante, practica la "respuesta de elevador": imagina que alguien con poder de decisión te pregunta qué recomiendas y tienes treinta segundos. Escribe la respuesta. Debe contener la recomendación, la razón principal y, si existe, la cuestión que todavía no has resuelto.

Señal de progreso: cuando sientes que "no encuentras las palabras", tu primera reacción es preguntarte si la idea está clara, no buscar otra formulación.

> EN UNA FRASE
>
> ***No compenses con complejidad verbal una idea que todavía necesita aclararse; primero piensa, después amplifica.***

CAPÍTULO 9

El arte de dejar fuera

Comunicar no es decir todo lo que sabes

La escena

Fernanda Lazcano era una abogada litigante meticulosa. Para la audiencia de alegatos en un juicio mercantil complejo había preparado doce argumentos a favor de su cliente, cada uno respaldado por jurisprudencia, peritajes y documentos. Tenía veinte minutos. Decidió usarlos todos: menos de dos minutos por argumento.

De los doce, uno era decisivo. Un perito independiente había demostrado que la contraparte conocía el defecto del producto antes de firmar el contrato, lo que cambiaba por completo la distribución de responsabilidades. Los otros once eran razonables, algunos sólidos, dos francamente débiles.

El abogado de la contraparte respondió con una estrategia sencilla. Ignoró el argumento decisivo, que había pasado casi inadvertido en medio de los demás, y dedicó su tiempo a desmontar los dos más débiles. Lo hizo con eficacia y con cierto sarcasmo. Al terminar, la impresión dominante en la sala era que la defensa de Fernanda estaba construida sobre argumentos frágiles.

La sentencia, meses después, le dio la razón a su cliente, porque el juez había leído con calma el expediente y encontrado el

peritaje. Pero Fernanda reconocería después que había estado a punto de perder un caso ganado por no haberse atrevido a dejar fuera nada de lo que tenía. Los argumentos débiles no habían sumado: habían restado. Y el decisivo, rodeado de once compañeros, había perdido la fuerza que habría tenido solo.

La idea

La calidad de una comunicación no depende de la cantidad de información que contiene, sino de la pertinencia, la fiabilidad y la organización de la información seleccionada. Seleccionar implica, necesariamente, excluir, y la capacidad de dejar fuera lo que no contribuye al propósito, aunque sea valioso, es una de las competencias más difíciles y más subestimadas del dominio comunicativo.

La cantidad no es calidad

Existe una intuición poderosa según la cual decir más es mejor que decir menos. Si se dispone de doce argumentos, presentarlos todos parece más sólido que presentar uno. Si se tienen cincuenta datos, incluirlos todos parece más riguroso que seleccionar cinco. Si se conoce un tema a fondo, demostrarlo parece más convincente que ocultarlo. La intuición tiene raíces comprensibles: el esfuerzo de reunir información crea apego a ella, la exhaustividad parece una forma de diligencia y la omisión parece arriesgada, porque siempre cabe la posibilidad de que lo omitido fuera justamente lo que el interlocutor necesitaba.

Pero la intuición es engañosa por varias razones que la escena de Fernanda ilustra con nitidez.

La primera es que **la atención del interlocutor es limitada**. Cada elemento que se incluye compite por esa atención con todos los demás. Doce argumentos en veinte minutos no produ-

cen doce veces la fuerza de uno; producen una dispersión en la que ninguno recibe la atención suficiente para ser comprendido y recordado.

La segunda es que **la fuerza de un conjunto no es la suma de sus partes**. En la percepción de quien escucha, una argumentación tiende a juzgarse menos por su elemento más fuerte que por una impresión global, y esa impresión se ve afectada desproporcionadamente por los elementos más débiles. Un argumento débil no solo no suma: ofrece un flanco de ataque que puede contaminar la percepción de todos los demás.

La tercera es que **la acumulación oculta la jerarquía**. Cuando todo se presenta con el mismo peso, el interlocutor no puede distinguir lo esencial de lo accesorio. El argumento decisivo de Fernanda no era menos decisivo por estar rodeado de otros once, pero era mucho menos visible.

La cuarta es que **la exhaustividad traslada el trabajo de selección al destinatario**. Quien incluye todo obliga a quien escucha a hacer la selección que el hablante no hizo. Y el destinatario está siempre en peores condiciones para hacerla, porque conoce el asunto menos que quien habla.

Nada de esto significa que la brevedad sea siempre preferible. El Capítulo 2 advirtió contra la ilusión de que brevedad es precisión. El criterio no es maximizar ni minimizar la cantidad de información, sino ofrecer **la cantidad y la estructura necesarias para la tarea concreta**.

Lo que modifica la comprensión

Si la cantidad no es el criterio, ¿cuál lo es? La respuesta más general es que un elemento merece incluirse cuando **modifica la comprensión** del interlocutor en una dirección pertinente para el propósito. En la práctica, esto se traduce en cuatro pruebas que cualquier elemento debería superar al menos una.

¿Aclara? Un elemento merece entrar si hace más comprensible algo que, sin él, quedaría oscuro: una definición necesaria, un ejemplo que ilumina, un contexto sin el cual el resto no se entiende.

¿Fundamenta? Un elemento merece entrar si aporta una razón o una evidencia que sostiene la conclusión principal, y si esa razón no está ya cubierta por otra más sólida.

¿Distingue? Un elemento merece entrar si permite diferenciar la posición propia de otra cercana, separar dos alternativas que podrían confundirse o marcar el límite de una afirmación.

¿Anticipa? Un elemento merece entrar si prepara al interlocutor para algo que necesita saber: una consecuencia, un riesgo, una objeción previsible, un paso siguiente.

Un elemento que no supera ninguna de las cuatro pruebas puede ser verdadero, interesante y laboriosamente obtenido, pero no contribuye a la intervención. Su lugar está en otra parte: en un anexo, en una conversación posterior, en la reserva de lo que se sabe pero no se dice.

Lo esencial y lo complementario

Entre lo que supera las pruebas, no todo tiene el mismo rango. Conviene distinguir entre lo **esencial**, aquello sin lo cual la intervención no cumple su propósito, y lo **complementario**, aquello que enriquece la intervención pero cuya ausencia no la invalida.

La distinción tiene dos consecuencias prácticas. La primera es de **orden**: lo esencial debe aparecer primero, o al menos en una posición donde no pueda perderse. Lo complementario puede venir después, y debe poder eliminarse sin dañar la estructura si el tiempo o la atención se agotan. La segunda es de **proporción**: lo esencial merece más tiempo, más desarrollo y más énfasis que

lo complementario. Si Fernanda hubiera dedicado ocho minutos al peritaje decisivo, cuatro a los dos o tres argumentos más sólidos y ninguno a los débiles, su alegato habría tenido una forma completamente distinta.

Una práctica útil consiste en preparar las intervenciones importantes en **capas**: una versión mínima que contiene solo lo esencial y que podría pronunciarse en una fracción del tiempo disponible; una versión media que añade lo complementario más valioso; y una versión completa para cuando las condiciones lo permitan. Quien prepara así no solo selecciona mejor, sino que está preparado para la reducción imprevista del tiempo que, como vimos en el Capítulo 5, ocurre con más frecuencia de la que se desearía.

La fiabilidad de lo que dices

La selección del contenido no solo debe atender a su pertinencia, sino también a su **fiabilidad**. No toda la información de la que disponemos tiene el mismo grado de solidez, y tratarla como si lo tuviera es una de las formas más comunes de distorsión involuntaria.

Conviene distinguir, al menos, cinco categorías de información según su origen y su grado de verificación.

La **información comprobada** es aquella que se ha verificado mediante fuentes fiables, registros o mediciones, y que podría volver a verificarse si fuera necesario.

La **información recordada** es aquella que se sabe o se cree saber, pero que no se ha verificado recientemente. La memoria es menos fiable de lo que parece, y una cifra recordada puede haber cambiado, haberse distorsionado o haberse confundido con otra.

La **información interpretada** es aquella que no es un dato, sino una lectura de los datos, en el sentido que el Capítulo 7 dio a la palabra interpretación.

La **información hipotética** es aquella que se presenta como posibilidad o conjetura, razonable pero no demostrada.

La **información opinada** es aquella que expresa una valoración o un juicio personal, legítimo como tal, pero que no debe confundirse con un hecho.

El problema no es usar información de las categorías menos sólidas, que con frecuencia es indispensable, sino **presentarlas todas con el mismo grado de certeza**. Un dato recordado no debe presentarse con la seguridad de uno comprobado. Una hipótesis no debe deslizarse entre los hechos como si fuera uno de ellos. Cuando la calidad de la información varía, la formulación debe reflejarlo, y conviene que la información decisiva para la conclusión pertenezca a las categorías más sólidas. Si la conclusión depende de un dato recordado, merece la pena verificarlo antes de la intervención.

La acumulación defensiva

Hay una razón por la que muchas personas incluyen más información de la necesaria, y no tiene que ver con la convicción de que más es mejor, sino con el **miedo**. Es lo que puede llamarse **acumulación defensiva**: añadir datos, referencias, matices y argumentos no porque contribuyan al propósito, sino para protegerse de posibles críticas.

Quien acumula defensivamente piensa, consciente o inconscientemente: "si alguien me pregunta por esto, ya lo habré mencionado"; "si incluyo todas las fuentes, nadie podrá decir que no investigué"; "si cubro todas las posibilidades, nadie podrá acusarme de haber omitido algo". La intención es comprensible y el resultado es casi siempre contraproducente.

La acumulación defensiva **crea una apariencia de rigor sin mejorar el razonamiento**. Cincuenta referencias no hacen más sólido un argumento que tres buenas. Diez matices no hacen más precisa una afirmación que uno bien elegido. Además, la acumulación defensiva tiende a producir precisamente lo que pretende evitar: al diluir lo esencial y ofrecer más superficie de ataque, aumenta la vulnerabilidad de la intervención. Los dos argumentos débiles de Fernanda probablemente estaban allí por razones defensivas, "por si acaso". Fueron los que la contraparte usó.

El antídoto no es la imprudencia, sino la **reserva**. Lo que no se incluye en la intervención no se pierde: se guarda, preparado, para el caso de que alguien lo pregunte. Quien ha preparado bien su reserva puede permitirse una intervención principal limpia y concentrada, sabiendo que dispone del respaldo si se le pide. Esta es, de hecho, una de las señales más claras del dominio: la diferencia entre lo que una persona dice y lo que podría decir si se le preguntara.

Las excepciones que no se pueden borrar

Todo lo anterior podría leerse como una invitación a simplificar sin límite. No lo es. Existe un tipo de información que, aunque complique la intervención, **no puede eliminarse sin distorsionar el mensaje**: las condiciones, excepciones y limitaciones que cambian la conclusión.

Si una recomendación solo es válida bajo cierta condición, omitir la condición convierte una recomendación correcta en una incorrecta. Si un tratamiento es eficaz para la mayoría de los pacientes pero peligroso para cierto grupo, omitir la excepción no es simplificar, es poner en riesgo a ese grupo. Si un resultado es positivo en promedio pero oculta una caída grave en un seg-

mento, omitir el segmento produce una imagen falsa del conjunto.

La diferencia entre un matiz prescindible y una excepción indispensable puede formularse así: **un matiz prescindible enriquece la comprensión sin cambiar la conclusión; una excepción indispensable cambia la conclusión para algún caso relevante**. Los primeros pueden sacrificarse en nombre de la claridad; las segundas no.

La selección sesgada

La selección del contenido abre una posibilidad que conviene nombrar con franqueza: la de elegir la información no por su pertinencia, sino por su capacidad de favorecer la posición propia. Es lo que se conoce como **selección sesgada**, y consiste en incluir los datos favorables y omitir los desfavorables, los ejemplos que confirman y no los que contradicen, los argumentos propios y no las objeciones relevantes.

La selección sesgada no requiere decir nada falso. Cada dato incluido puede ser exacto. El engaño está en el conjunto: en la imagen que produce la combinación de lo que se dice y lo que se calla. Por eso es una de las formas más extendidas de distorsión, y una de las más difíciles de detectar desde fuera.

También es una de las más difíciles de detectar desde dentro. Rara vez se selecciona de manera sesgada con plena conciencia. Lo habitual es que la propia convicción haga que los datos favorables parezcan más pertinentes, más sólidos y más dignos de mención que los desfavorables. Por eso conviene una disciplina explícita: **antes de cerrar la selección, preguntarse qué información relevante contradice o matiza la conclusión, y decidir de manera consciente cómo tratarla**. A veces bastará con mencionarla brevemente y explicar por qué no cambia la conclusión.

Otras veces obligará a revisar la conclusión misma. Lo que no es legítimo es omitirla porque incomoda.

Cuándo una cuestión necesita más investigación

La selección del contenido presupone que existe contenido suficiente para seleccionar. Pero a veces el proceso revela lo contrario: que la información disponible no permite sostener la conclusión que se pretendía, que faltan datos decisivos o que las fuentes no son fiables.

En esos casos, la comunicación rigurosa incluye la capacidad de **aplazar la conclusión**. Puede hacerse de varias maneras: presentando lo que se sabe y lo que falta, proponiendo una conclusión provisional sujeta a verificación, o simplemente reconociendo que el asunto requiere más trabajo antes de poder pronunciarse. Ninguna de estas opciones es una muestra de incompetencia. La incompetencia está en lo contrario: en presentar como conclusión firme lo que todavía no lo es, porque la ocasión lo exigía.

Simplificar sin falsear

La selección culmina, casi siempre, en alguna forma de simplificación. Ninguna intervención puede transmitir toda la complejidad de un asunto real, y toda comunicación implica decidir qué nivel de detalle es adecuado. La pregunta no es si simplificar, sino cómo hacerlo sin falsear.

La simplificación es **legítima** cuando reduce la complejidad superficial y conserva las relaciones fundamentales: cuando omite detalles que no cambian la comprensión esencial, agrupa elementos semejantes, usa ejemplos representativos o presenta primero la estructura general y deja los matices para después.

La simplificación se vuelve **engañosa** en cuatro circunstancias reconocibles: cuando **omite condiciones decisivas**, de modo que una afirmación condicional se presenta como incondicional; cuando **convierte una excepción en regla**, generalizando a partir de casos particulares; cuando **presenta una analogía parcial como equivalencia completa**, de modo que el interlocutor extrae de la comparación conclusiones que no se sostienen; y cuando **elimina la incertidumbre**, presentando como seguro lo que es probable o como probable lo que es posible.

Una prueba útil para distinguir ambos casos es imaginar que el interlocutor, después de recibir la versión simplificada, conociera la versión completa. ¿Sentiría que la simplificación le ayudó a comprender, o sentiría que lo indujo a error? Si lo primero, la simplificación era legítima. Si lo segundo, no lo era, por bien intencionada que fuera.

La ilusión del capítulo

Extensión no es profundidad. Cuanto más se dice, más completo parece lo dicho. Pero la profundidad se mide por la calidad de las distinciones y la solidez de las relaciones, no por el volumen. Con frecuencia, la intervención más profunda es la que ha tenido el valor de dejar fuera todo lo que no era esencial.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Cada elemento que incluyo aclara, fundamenta, distingue o anticipa?

¿Qué es esencial y qué es complementario? ¿Lo esencial aparece donde no puede perderse?

¿Estoy incluyendo algo por razones defensivas? ¿Podría quedar en la reserva?

¿Qué información relevante contradice mi conclusión, y cómo la voy a tratar?

¿Mi simplificación omite alguna condición que cambie la conclusión?

Durante la intervención:
Si el tiempo se reduce, ¿sé qué partes eliminar sin dañar lo esencial?

Después de la intervención:
¿Hubo algún elemento débil que debilitó al conjunto?

¿El interlocutor podría identificar mi argumento principal entre todo lo que dije?

Para practicar

Toma una presentación o un documento que hayas preparado recientemente. Reduce su extensión a la mitad sin eliminar ninguna condición decisiva. Después redúcelo de nuevo a la mitad. Compara las tres versiones y pregúntate cuál habría cumplido mejor su propósito.

Como segundo ejercicio, antes de tu próxima intervención importante, escribe en una hoja aparte "la reserva": todo lo que sabes y no vas a decir, salvo que te lo pregunten.

Señal de progreso: empiezas a sentir que la parte más difícil de preparar no es reunir la información, sino decidir qué dejar fuera, y lo haces con creciente tranquilidad.

> EN UNA FRASE
>
> ***Selecciona por relevancia y calidad, nunca por volumen ni por la impresión que produce; lo que dejas fuera define tanto la intervención como lo que dices.***

CAPÍTULO 10

La arquitectura del mensaje

Una colección de afirmaciones correctas no es una explicación

La escena

Un sábado por la madrugada, una falla en el sistema de pagos de un banco mediano dejó sin servicio a miles de clientes durante cuatro horas. El lunes, Mauricio Beltrán, jefe de infraestructura tecnológica, presentó el informe del incidente ante el comité de dirección.

Mauricio era riguroso y honesto, y su informe no contenía un solo error. Lo había organizado como suele organizarse la reconstrucción de un incidente técnico: en orden cronológico. A las 2:14 se detectó una latencia anormal. A las 2:31 se activó la primera alerta. A las 2:47 el equipo de guardia identificó el servidor afectado. A las 3:05 se intentó un primer reinicio, que no funcionó. Y así, minuto a minuto, durante doce minutos de exposición.

A los doce minutos, el director general lo interrumpió: "Mauricio, perdona. Lo que necesito saber es si esto puede volver a pasar, si tenemos alguna exposición regulatoria y qué necesitas de nosotros. ¿Puedes empezar por ahí?".

Mauricio sabía las tres respuestas. Estaban en su informe: en la sección final, la que pensaba presentar después de la cronolo-

gía. Sí podía volver a pasar, porque la causa era un componente sin redundancia; había una obligación de notificar al regulador en las próximas cuarenta y ocho horas, y necesitaba aprobación para una inversión que eliminara el punto único de falla. Toda la información decisiva estaba ahí. Simplemente, estaba en el orden equivocado para quienes debían escucharla.

La idea

La comprensión depende no solo de qué se dice, sino del orden en que se dice y de las relaciones que se hacen visibles entre las partes. La arquitectura del mensaje, es decir, su jerarquía, su progresión, su continuidad, su apertura y su cierre, convierte un conjunto de elementos en una experiencia inteligible. Una buena estructura reduce el trabajo que el oyente debe hacer para reconstruir el razonamiento; una mala estructura se lo traslada.

Por qué el orden también es significado

Existe una concepción ingenua según la cual el orden de una exposición es una cuestión secundaria, casi estética: lo importante es que la información esté, y el orden en que aparezca es una preferencia del autor. La escena de Mauricio muestra hasta qué punto esa concepción es equivocada. El mismo contenido, en dos órdenes distintos, produce dos comunicaciones distintas.

El orden importa por varias razones que conviene distinguir.

Primero, porque **la atención del oyente decae y se distribuye de manera desigual**. Lo que se dice al principio y lo que se dice al final tiende a recibir más atención y a recordarse mejor que lo que se dice en medio. Situar lo decisivo en el centro de una exposición larga es una manera casi segura de debilitarlo.

Segundo, porque **el oyente interpreta cada elemento a la luz de lo que ya ha escuchado**. Un dato presentado después de la

conclusión se recibe como evidencia de esa conclusión. El mismo dato presentado antes se recibe como información cuyo sentido todavía no se conoce, y el oyente debe retenerlo en la memoria sin saber para qué servirá. La cronología de Mauricio obligaba al comité a retener decenas de datos técnicos sin saber cuáles importaban, porque la conclusión que les daría sentido llegaría al final.

Tercero, porque **el orden comunica jerarquía**. Lo que se dice primero se percibe como más importante; lo que se dice al final, como consecuencia o como complemento; lo que se dice de pasada, como secundario. Si el orden no coincide con la jerarquía real de las ideas, el oyente extrae una jerarquía equivocada.

Cuarto, porque **el orden debe responder a la pregunta del oyente, no a la lógica del hablante**. Mauricio organizó su informe según la lógica de quien investigó el incidente: lo que ocurrió primero va primero. El comité necesitaba una organización según la lógica de quien debe decidir: lo que importa para la decisión va primero. Ambas lógicas son legítimas, pero solo una servía a ese público en ese momento.

Jerarquía

El primer principio de la arquitectura es la **jerarquía**: las ideas deben organizarse según su función y su importancia, de modo que el oyente pueda distinguir sin esfuerzo lo principal de lo secundario.

Toda intervención de cierta extensión contiene elementos de distinto rango. Hay una idea central, que es la afirmación principal o la respuesta a la pregunta que organiza la intervención. Hay ideas de apoyo, que son las razones, los argumentos o los componentes principales de esa idea central. Y hay elementos de desarrollo, que son los datos, ejemplos, matices y detalles que sostienen o ilustran cada idea de apoyo.

Cuando la jerarquía es visible, el oyente puede construir mentalmente un mapa de la intervención: sabe dónde está, qué relación tiene lo que escucha con lo anterior y qué importancia relativa tiene. Cuando la jerarquía no es visible, el oyente recibe una secuencia plana de afirmaciones del mismo peso aparente, y debe hacer él mismo el trabajo de ordenarlas. Ese trabajo consume atención que debería dedicarse a comprender, y con frecuencia se hace mal, porque el oyente no tiene los elementos para saber qué es principal.

La jerarquía exige, además, distinguir entre categorías que se confunden con frecuencia: entre una **afirmación central y sus apoyos**, entre una **premisa y una conclusión**, entre un **acontecimiento y su interpretación**, entre un **problema y su solución**. Mezclarlas en el mismo nivel produce exposiciones en las que no se sabe qué es lo que se sostiene y qué lo que lo sostiene.

Una herramienta útil para comprobar la jerarquía de una intervención es intentar representarla como un **esquema de tres niveles**: una línea para la idea central, entre dos y cuatro líneas para las ideas de apoyo y, debajo de cada una, los elementos de desarrollo. Si el esquema no puede construirse, o si resulta que hay siete ideas de apoyo del mismo rango, la intervención todavía no tiene una jerarquía clara.

Progresión

El segundo principio es la **progresión**: una intervención debe avanzar. Cada segmento debería aportar algo que no estaba antes: información nueva, el desarrollo de una relación, la resolución de una dificultad, una pregunta pertinente o la preparación del siguiente movimiento.

La falta de progresión se manifiesta de varias maneras. La más evidente es la **repetición sin función**: volver sobre lo mismo con otras palabras sin añadir nada. Otra es el **estancamiento**: acumu-

lar detalles sobre un punto que ya estaba suficientemente establecido. Otra es la **circularidad**: volver una y otra vez al punto de partida sin que el recorrido haya modificado nada.

La progresión no exige que toda comunicación sea lineal. Una exposición puede avanzar en espiral, volviendo sobre una idea para examinarla desde una perspectiva nueva. Puede incluir retrocesos deliberados, para recuperar algo que adquiere un sentido distinto a la luz de lo desarrollado. Puede ser exploratoria, abriendo varias vías antes de elegir una. Lo que exige la progresión es que **cada movimiento mantenga una relación comprensible con el propósito** y que el oyente perciba que se está llegando a alguna parte.

Los órdenes funcionales

No existe un orden correcto en abstracto. Existen órdenes más o menos adecuados para cada propósito, cada público y cada situación. Conocer los principales permite elegir con criterio en lugar de reproducir por inercia el que resulta más familiar. A continuación se describen siete, con su lógica, sus usos y sus riesgos.

De la conclusión a los fundamentos. Se enuncia primero la idea central, la recomendación o la respuesta, y después se presentan las razones que la sostienen y los detalles que las desarrollan. Es el orden que la tradición de la consultoría estratégica ha sistematizado como "principio de la pirámide", y es el más eficaz cuando el destinatario necesita decidir, tiene poco tiempo o quiere saber de inmediato hacia dónde va la exposición. Es el orden que el comité necesitaba de Mauricio. Su riesgo es que, ante un público escéptico u hostil, una conclusión presentada al principio puede provocar un rechazo que impide escuchar las razones.

De los fundamentos a la conclusión. Se construye el razonamiento paso a paso y se llega a la conclusión al final, como consecuencia de lo expuesto. Es el orden de la demostración y del razonamiento inductivo. Es útil cuando la conclusión resulta sorprendente o controvertida y el público necesita recorrer el camino para aceptarla, o cuando el propósito es enseñar a razonar y no solo comunicar un resultado. Su riesgo es que el oyente no sabe a dónde se dirige la exposición y debe retener información cuyo sentido todavía desconoce, que es exactamente lo que ocurrió con la cronología de Mauricio.

Del problema a la solución. Se presenta primero la situación problemática, se analizan sus causas o sus consecuencias, y después se propone y justifica una solución. Es el orden natural de la persuasión práctica y de muchas propuestas de cambio. Funciona bien cuando el público no es consciente del problema o subestima su gravedad, porque crea la necesidad antes de ofrecer la respuesta. Su riesgo es dedicar tanto tiempo al problema que la solución llega con poco espacio para desarrollarse.

Situación, complicación, pregunta, respuesta. Es una variante refinada del orden anterior. Se describe primero una **situación** estable que el público reconoce y acepta; después, una **complicación** que la altera; a continuación, la **pregunta** que esa complicación plantea; y finalmente, la **respuesta**. Es especialmente eficaz para introducir una recomendación de manera que el público la perciba como respuesta natural a una pregunta que él mismo se está haciendo. Aplicada al caso de Mauricio: “Nuestro sistema de pagos funciona con alta disponibilidad (situación). El sábado, un componente sin redundancia falló y dejó sin servicio a miles de clientes durante cuatro horas (complicación). ¿Puede volver a ocurrir y qué debemos hacer? (pregunta). Sí puede, y propongo una inversión para eliminar ese punto único de falla, además de

notificar al regulador antes del miércoles (respuesta)". En cuatro frases, el comité habría tenido todo lo que necesitaba para orientarse, y la cronología habría podido presentarse después como respaldo.

De lo general a lo particular. Se presenta primero una visión de conjunto y después se desciende al detalle de cada parte. Es el orden de la explicación y de la presentación de sistemas complejos, porque proporciona al oyente un mapa antes de recorrer el territorio. Su riesgo es que la visión general resulte demasiado abstracta para ser comprendida antes de conocer los detalles que la llenan de sentido.

De lo concreto a lo general. Se parte de un caso, un ejemplo o una experiencia, y se asciende desde ahí hacia el principio que ilustra. Es el orden de la enseñanza inductiva y de muchas buenas exposiciones, porque ancla la idea abstracta en algo reconocible. Este libro lo usa en cada capítulo: la escena precede a la idea. Su riesgo es que el caso concreto se perciba como la idea completa, o que la generalización final no esté suficientemente justificada por un solo ejemplo.

El orden cronológico. Se presentan los acontecimientos en la secuencia en que ocurrieron. Es el orden natural de la narración y de la reconstrucción de hechos, y es indispensable cuando la secuencia misma es lo que importa: para entender cómo se desarrolló un proceso, para establecer responsabilidades o para documentar un incidente. Su riesgo es el que vivió Mauricio: cuando el público necesita conclusiones y no secuencias, el orden cronológico obliga a recorrer todo el camino antes de llegar a lo que importa.

A estos siete podrían añadirse otros, como el comparativo, que examina alternativas dimensión por dimensión, o el que organiza la exposición por objeciones, respondiendo una a una a las

dudas previsibles del público. Pero la lección es la misma: **el orden debe elegirse en función del propósito y del público, no por costumbre ni por comodidad del hablante**.

ORDEN	MÁS ÚTIL CUANDO	RIESGO PRINCIPAL
Conclusión → fundamentos	El público debe decidir o tiene poco tiempo	Rechazo prematuro ante públicos escépticos
Fundamentos → conclusión	La conclusión es sorprendente o se quiere enseñar a razonar	El oyente no sabe hacia dónde se va
Problema → solución	El público no percibe la gravedad del problema	Poco espacio para la solución
Situación → complicación → pregunta → respuesta	Se quiere que la recomendación parezca la respuesta natural	Puede sentirse artificioso si se aplica mecánicamente
General → particular	Se explica un sistema complejo	Abstracción inicial difícil de comprender
Concreto → general	Se quiere anclar una idea abstracta	Generalizar a partir de un solo caso
Cronológico	La secuencia misma es lo importante	Retrasa lo que el público necesita saber

Continuidad

El tercer principio es la **continuidad**: las partes de una intervención deben estar conectadas de manera que el oyente pueda seguir el hilo sin perderse. La jerarquía organiza las ideas en niveles; la progresión las hace avanzar; la continuidad las une.

La continuidad se construye, sobre todo, mediante tres recursos.

Las **transiciones** son los enlaces que indican la relación entre lo que se acaba de decir y lo que viene. “Esto tiene una consecuencia importante”, “Sin embargo, hay una objeción que conviene considerar”, “Veamos ahora la segunda razón”, “Dicho esto, la pregunta es qué hacer”. Las transiciones parecen modestas,

pero cumplen una función esencial: hacen explícita la relación lógica que, de otro modo, el oyente tendría que adivinar. En el lenguaje escrito, la puntuación, los párrafos y los títulos hacen parte de este trabajo. En el oral, solo las palabras y la voz lo hacen, y por eso las transiciones son mucho más necesarias al hablar que al escribir.

Las **señales de orientación** indican al oyente dónde se encuentra dentro de la estructura general. "Voy a presentar tres razones; la primera es...", "Llegamos al punto central", "Antes de terminar, una última consideración". Funcionan como los letreros en una carretera: no son el viaje, pero permiten saber cuánto se ha recorrido y cuánto falta.

Las **recapitulaciones** resumen lo establecido antes de avanzar. Son especialmente útiles en exposiciones largas o complejas, donde el oyente puede haber perdido de vista algún elemento. Una recapitulación eficaz no repite mecánicamente lo dicho: lo condensa y lo reformula de manera que sirva de base para lo que viene.

Todos estos recursos tienen un riesgo común: el exceso. Una intervención saturada de transiciones, señales y recapitulaciones se vuelve pesada y transmite una impresión de condescendencia, como si el hablante desconfiara de la capacidad del oyente para seguirlo. El criterio es usarlos **donde la relación entre las partes no sea evidente**, y prescindir de ellos donde lo sea.

Abrir y cerrar

Dentro de la arquitectura de una intervención hay dos momentos que merecen una atención particular, porque concentran una parte desproporcionada de su efecto: la apertura y el cierre.

La apertura

Los primeros momentos de una intervención cumplen tres funciones. Establecen las **condiciones de atención**: el oyente decide, en buena medida, cuánto esfuerzo dedicará a escuchar. Establecen las **expectativas**: qué tipo de intervención será, qué se va a tratar, qué se espera del oyente. Y proporcionan la **orientación inicial**: el marco desde el cual se interpretará todo lo que siga.

Una buena apertura cumple estas tres funciones con economía. Hace visible por qué el asunto importa, anticipa hacia dónde se dirige la intervención y sitúa al oyente en condiciones de seguirla. No necesita ser espectacular. La tendencia contemporánea a abrir con una anécdota llamativa, una pregunta provocadora o un dato sorprendente tiene su lugar, pero no es obligatoria, y aplicada sin criterio produce aperturas que prometen algo que el resto de la intervención no cumple. El Capítulo 15 volverá sobre este riesgo.

El defecto más común de las aperturas no es la falta de brillantez, sino el **retraso**: la acumulación de preámbulos, agradecimientos, justificaciones y contexto que demoran la llegada al asunto. Cada minuto de preámbulo consume atención que se necesitará después. La regla práctica es llegar al asunto tan pronto como el oyente esté en condiciones de recibirlo, y no antes, pero tampoco mucho después.

El cierre

El cierre cumple funciones complementarias. Puede **consolidar** lo expuesto, recordando la idea central y sus apoyos principales. Puede **resolver** una pregunta o una tensión planteada al principio. Puede **sintetizar** el conjunto en una formulación memorable. Puede **proyectar**, indicando qué sigue: qué decisión debe tomarse, qué acción corresponde a cada quien, qué preguntas quedan abiertas.

No toda intervención necesita un final dramático. Lo que sí necesita es un final **proporcionado a su propósito y a las expectativas que ha establecido**. Una intervención cuyo propósito es coordinar debe cerrar con los compromisos claros. Una que busca persuadir debe cerrar con la conclusión y, si corresponde, con la petición concreta. Una que explora puede cerrar con una síntesis de lo descubierto y de lo que queda por descubrir. Una que acompaña puede cerrar con una frase sencilla que confirme la presencia.

Un principio importante del cierre es **cerrar las líneas que se abrieron**. Si en la apertura se planteó una pregunta, el cierre debe responderla o explicar por qué queda abierta. Si se anunciaron tres puntos, el oyente espera escuchar tres. Si se prometió una recomendación, debe llegar. Las líneas que se abren y no se cierran producen en el oyente una sensación de incompletitud que debilita toda la intervención, aunque su contenido haya sido valioso.

Economía estructural

El cuarto principio es la **economía**: cada elemento de una intervención debe justificar su presencia por la función que cumple dentro del conjunto.

Este principio prolonga, en el terreno de la estructura, lo que el capítulo anterior estableció en el terreno del contenido. Un segmento de la intervención puede definir, justificar, ilustrar, contrastar, responder una objeción o sintetizar. Si no cumple ninguna de estas funciones, o alguna otra identificable, conviene eliminarlo, por interesante que resulte en sí mismo.

La economía estructural exige un juicio especialmente fino en dos casos. El primero es la **repetición**. Repetir una idea puede reforzarla, sobre todo en la comunicación oral, donde el oyente no puede volver atrás para releer. Pero la repetición también

consume atención, y si no añade nada, porque no presenta la idea desde una perspectiva nueva, no la conecta con algo distinto ni la recupera en un momento en que adquiere otro sentido, se convierte en redundancia. La diferencia entre la repetición funcional y la redundante es exactamente la diferencia entre volver sobre una idea para que avance y volver sobre ella para que se quede quieta.

El segundo caso es la **digresión**. Una digresión puede abrir una vía de descubrimiento, introducir una perspectiva valiosa o aliviar la densidad de una exposición exigente. También puede destruir la continuidad, desviar la atención del asunto principal y hacer que el oyente pierda el hilo. El criterio para decidir es preguntarse si la digresión, una vez terminada, **devuelve al oyente al hilo principal con algo que antes no tenía**. Si lo hace, se justifica. Si solo lo distrae, no.

La carga cognitiva

El último principio de la arquitectura es la atención a la **carga cognitiva**: el esfuerzo mental que la intervención exige al oyente para ser comprendida.

Toda comunicación impone cierta carga. Comprender exige relacionar elementos, interpretar términos, retener información en la memoria y evaluar razones. Parte de esa carga es inevitable y legítima, porque corresponde a la complejidad real del asunto. Pero otra parte es innecesaria, porque procede de defectos de la exposición que podrían haberse evitado.

Las fuentes más frecuentes de carga innecesaria son reconocibles. **Demasiados conceptos nuevos a la vez**, sin el tiempo ni las relaciones necesarias para asimilarlos. **Referencias ambiguas**, como pronombres cuyo antecedente no está claro, “esto” y “aquello” que el oyente no sabe a qué remiten o siglas sin explicar. **Cambios de tema sin transición**, que obligan al oyente a recons-

truir la relación entre lo anterior y lo nuevo. **Varias conclusiones simultáneas**, que compiten por la atención y ninguna se fija. **Información que debe retenerse sin saber para qué**, como la cronología de Mauricio, cuyos datos no tenían sentido hasta que llegara la conclusión.

La arquitectura del mensaje es, en buena medida, el arte de reducir la carga innecesaria para que toda la capacidad del oyente pueda dedicarse a la complejidad necesaria. Una buena estructura no simplifica el contenido; simplifica el acceso a él.

Esto conduce a una consecuencia que conviene enunciar con claridad, porque cambia la manera de entender la responsabilidad comunicativa: **la claridad no es una concesión a quien escucha, sino una responsabilidad de quien comunica**. Cuando una exposición resulta difícil de seguir por defectos de estructura, el problema no es la falta de atención o de inteligencia del oyente, sino el trabajo que el hablante no hizo. Comprender es una actividad, y quien comunica tiene la obligación de facilitarla.

La ilusión del capítulo

Si todo lo que digo es verdad, se entenderá. Es la ilusión del contenido autosuficiente: la creencia de que la corrección de las afirmaciones garantiza su comprensión. Mauricio no dijo nada falso. Su informe era exacto en cada línea. Pero la exactitud de las partes no produce, por sí sola, la inteligibilidad del conjunto.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Puedo representar mi intervención como un esquema de tres niveles: idea central, ideas de apoyo, desarrollo?

¿Qué orden responde mejor a la pregunta de mi público: conclusión primero, problema primero, situación-complicación-pregunta-respuesta, cronológico?

¿Mi apertura llega pronto al asunto? ¿Mi cierre es proporcionado al propósito y cierra las líneas que abrí?

¿Qué elemento podría eliminar sin pérdida sustancial?

Durante la intervención:

¿El oyente sabe en qué parte de la estructura estamos?

¿La relación entre lo que acabo de decir y lo que viene es evidente, o necesita una transición?

Después de la intervención:

¿Mi público podría reconstruir la estructura de lo que dije?

¿Hubo algún momento en que les pedí retener información sin saber para qué?

Para practicar

Toma una presentación o un documento que hayas preparado y reorganízalo dos veces: una vez con el orden "conclusión primero" y otra con el orden "situación, complicación, pregunta, respuesta". Compara las tres versiones, la original y las dos nuevas, y pregúntate cuál serviría mejor al público real al que estaba destinada.

Como segundo ejercicio, antes de tu próxima intervención, escribe su esqueleto: una línea por cada parte, indicando su función (definir, justificar, ilustrar, contrastar, responder, sintetizar). Elimina las partes cuya función no puedas nombrar.

Señal de progreso: empiezas a elegir conscientemente el orden de tus intervenciones según el público, en lugar de usar siempre el mismo, y notas que tus interlocutores te interrumpen menos para preguntar "¿y entonces?".

EN UNA FRASE

Organiza la comunicación como una progresión deliberada en la que cada parte tenga una función reconocible, y elige el orden pensando en la pregunta de quien escucha, no en la lógica de quien habla.

Cierre de la Parte II

La Parte II ha recorrido el territorio que precede a la primera palabra. Hemos visto que toda intervención comienza por un propósito, que puede expresarse como uno de los nueve verbos de la palabra; que ese propósito se define para una situación concreta, con sus restricciones y su momento; que se dirige a una persona real, cuyo modelo conviene construir con prudencia y comprobar con preguntas; que lo que se afirma pertenece a una de cuatro capas, cada una con su grado legítimo de certeza; que la idea central debe estar clara antes de ser amplificada; que seleccionar es, sobre todo, saber dejar fuera; y que el orden en que se presenta lo seleccionado determina, en buena medida, lo que el oyente comprenderá.

Todo este trabajo es invisible. Ningún público lo aplaude, porque no lo ve. Pero es el que decide si lo que vendrá después, la voz, el gesto, la historia o el argumento, tendrá algo valioso que amplificar.

La Parte III se ocupa precisamente de esa amplificación: de cómo el pensamiento bien construido se convierte en palabra, voz, presencia y experiencia para quien escucha.

III

PARTE III

Decir

Dar forma al pensamiento: la expresión como servidora del significado

La Parte II terminó con una advertencia: todo el trabajo previo a la primera palabra es invisible, y sin embargo decide si lo que vendrá después tendrá algo valioso que amplificar. Esta parte se ocupa de lo que viene después. Es la que más se parece a lo que tradicionalmente se entiende por "aprender a comunicar": el lenguaje, la voz, el silencio, el cuerpo, la presencia, la manera de captar y sostener la atención, el uso de la emoción y de los ejemplos.

Pero conviene leerla desde el lugar que le asigna el modelo de este libro. La expresión no es la comunicación entera, sino uno de sus tres vértices. No sustituye al pensamiento ni a la relación con el otro: los hace perceptibles. Su función es servir al significado, y su calidad se mide por la medida en que lo hace. Un recurso expresivo es valioso cuando aclara, destaca, ordena o hace sentir lo que importa; se vuelve un problema cuando se convierte en un fin en sí mismo, cuando llama la atención sobre quien habla en lugar de sobre lo que dice, o cuando oculta con su brillo la ausencia de contenido.

Desde esta perspectiva, la Parte III no enseña a "hablar bonito". Enseña a hablar de manera que el pensamiento llegue al otro con la menor pérdida posible y con la fuerza que merece.

El Capítulo 11 se ocupa del lenguaje hablado y de sus diferencias con el escrito. El Capítulo 12, de la voz y del silencio. El Capítulo 13, del cuerpo y de esa cualidad difícil de definir que llamamos presencia. El Capítulo 14 resuelve el falso dilema entre preparación y naturalidad. El Capítulo 15 trata de la atención como recurso que se merece y se administra. El Capítulo 16, del lugar legítimo de la emoción. Y el Capítulo 17, del poder de lo concreto: ejemplos, analogías y detalles.

Una advertencia previa: esta parte contiene más recomendaciones técnicas que las anteriores, y eso aumenta el riesgo de leerla como un recetario. Ninguna de sus recomendaciones es universal. Todas están subordinadas al propósito, a la situación y a la persona que escucha, y todas deben aplicarse con el criterio que la Parte VIII desarrollará en detalle.

CAPÍTULO 11

Palabras que se dejan seguir

La inteligibilidad y la precisión del lenguaje hablado

La escena

El licenciado Joaquín Ortega, secretario del ayuntamiento de una ciudad mediana, convocó a los vecinos de la zona oriente a una reunión pública para informar sobre los cortes de agua programados por las obras de sustitución de la red. Había redactado con cuidado un comunicado oficial, revisado por el área jurídica, y decidió leerlo para no cometer errores.

El comunicado decía, entre otras cosas: “En atención a lo dispuesto por el programa de rehabilitación de la infraestructura hidráulica aprobado en sesión de cabildo, y considerando las condiciones técnicas determinadas por el organismo operador, se informa a la ciudadanía que, durante el periodo comprendido entre el día quince y el día veintiocho del presente mes, se llevarán a cabo suspensiones programadas del servicio en los sectores tres, cinco y siete, en horarios que oscilarán entre las ocho y las dieciocho horas, con excepción de los días en que, por razones operativas, sea necesario extender dicho horario, lo cual será comunicado oportunamente por los medios oficiales”.

La frase tenía setenta y nueve palabras. Al terminar de leerla, una vecina levantó la mano: “Perdone, licenciado, ¿mi colonia está en el sector tres o en el cinco? ¿Y el corte es todos los días o

solo algunos?". El secretario volvió a leer el párrafo. Nadie lo entendió mejor la segunda vez.

El comunicado era exacto, completo y jurídicamente impecable. Estaba escrito para ser leído con calma, con la posibilidad de volver atrás, subrayar y consultar un mapa de sectores. Pronunciado en voz alta ante un auditorio, era casi impenetrable. No porque los vecinos fueran incapaces de comprenderlo, sino porque el lenguaje hablado y el lenguaje escrito obedecen a condiciones de recepción distintas, y aquel texto ignoraba por completo las del primero.

La idea

El lenguaje hablado se recibe una sola vez, en tiempo real, sin posibilidad de volver atrás. Por eso exige frases que puedan seguirse en una única escucha, vocabulario accesible sin sacrificar la precisión y un control cuidadoso del alcance de cada afirmación. La inteligibilidad no consiste en simplificarlo todo, sino en eliminar los obstáculos innecesarios entre el pensamiento y su comprensión, y debe comprobarse por sus resultados, no suponerse.

Hablar no es escribir en voz alta

La diferencia entre el lenguaje escrito y el hablado es una de las más importantes y más ignoradas de la comunicación. Ignorada porque, en apariencia, se trata del mismo idioma, con las mismas palabras y la misma gramática. Importante porque las condiciones en que cada uno se recibe son radicalmente distintas.

Quien lee controla el ritmo. Puede detenerse en una frase difícil, volver a leer un párrafo, saltar a una sección, consultar una nota o subrayar lo importante. Tiene ante sí la estructura visual del texto: los párrafos, los títulos, las listas, la puntuación, la

extensión de cada parte. Puede, en definitiva, construir su comprensión a su propio paso.

Quien escucha no tiene ninguno de esos recursos. Recibe el lenguaje a la velocidad que el hablante impone, de manera lineal y una sola vez. Si pierde una palabra, la pierde. Si no comprendió el principio de una frase larga, no podrá comprender el final. Si la estructura no se le hace explícita mediante la palabra o la voz, no tiene otra forma de percibirla. Debe retener en la memoria lo que ya escuchó mientras procesa lo que está escuchando, y esa memoria de trabajo tiene una capacidad limitada.

De esta diferencia se derivan consecuencias prácticas muy concretas. Una frase que en la página resulta perfectamente clara puede volverse incomprensible al oído, sobre todo si es larga, si acumula subordinadas o si pospone el verbo principal hasta el final. Una enumeración de siete elementos que en un texto se resuelve con una lista visual exige, en el habla, señales que ayuden a seguirla. Un párrafo que en la página se percibe como unidad, en el habla necesita una transición que indique dónde empieza y dónde termina.

El comunicado del licenciado Ortega no era un mal texto. Era un texto escrito leído en voz alta, que es algo muy distinto de un texto hablado. Si hubiera tenido que decir lo mismo sin papel, probablemente habría dicho algo así: “Vamos a cortar el agua del quince al veintiocho de este mes. No en toda la zona, solo en tres sectores: el tres, el cinco y el siete. En un momento les digo qué colonias son. El corte será de ocho de la mañana a seis de la tarde. Algunos días puede alargarse; si pasa, les avisaremos por la página del ayuntamiento”. La información es la misma. La inteligibilidad, incomparablemente mayor.

Inteligibilidad sin infantilizar

La reformulación anterior podría sugerir que la clave de la inteligibilidad oral es simplificar: frases cortas, palabras sencillas, ritmo pausado. Es una parte de la verdad, pero aplicada sin criterio produce otro defecto, igualmente dañino: la infantilización.

Hablar a un público adulto e inteligente como si fuera incapaz de seguir una idea compleja se percibe de inmediato, y se resiente. Las frases excesivamente cortas producen un ritmo entrecortado y monótono. El vocabulario excesivamente simple puede eliminar distinciones que el público necesitaba. La lentitud excesiva puede interpretarse como condescendencia o aburrir hasta la desatención.

La inteligibilidad, correctamente entendida, no consiste en rebajar el nivel del contenido, sino en **eliminar los obstáculos innecesarios** que se interponen entre el contenido y su comprensión. Esos obstáculos son de varios tipos: frases que exceden la capacidad de la memoria de trabajo, términos que el oyente no conoce y no se explican, referencias ambiguas, estructuras que posponen la información principal y ritmos que no permiten procesar. Eliminarlos no empobrece el pensamiento; lo hace accesible.

Una persona puede expresar ideas de gran complejidad de manera perfectamente inteligible, y una persona puede expresar ideas muy simples de manera ininteligible. La diferencia no está en la complejidad del contenido, sino en la calidad de la construcción verbal.

Subordinadas, aclaraciones y frases que se derrumban

El obstáculo más frecuente para la inteligibilidad oral es la frase sobrecargada: aquella que acumula tantas relaciones simultá-

neas que el oyente no puede retenerlas. Se reconoce por algunos rasgos característicos.

El primero es la **acumulación de subordinadas**: "Considerando que, dado que el informe que presentamos el mes pasado, en el que se indicaba que...". Cada subordinada abre un paréntesis mental que el oyente debe mantener abierto hasta que se cierre, y cuando se abren varios a la vez, se pierde el hilo.

El segundo es el **verbo principal pospuesto**: "En atención a lo dispuesto por el programa..., y considerando las condiciones..., se informa a la ciudadanía que...". El oyente no sabe qué está pasando hasta que llega el verbo, y para entonces ha tenido que retener todo lo anterior sin saber para qué servía.

El tercero son las **aclaraciones incrustadas**: "El proyecto, que como ustedes saben, y esto es algo que hemos discutido en varias ocasiones aunque no siempre con la misma conclusión, tiene un presupuesto limitado...". Las aclaraciones interrumpen la idea principal y obligan a recordar dónde se había quedado.

El remedio es, en principio, sencillo: **dividir**. Convertir una frase larga en varias más cortas, cada una con una sola idea principal. Colocar el sujeto y el verbo al principio. Sacar las aclaraciones de la frase principal y ponerlas antes o después. Pero el remedio debe aplicarse con criterio: no se trata de reducir toda frase a cinco palabras, sino de asegurar que cada frase pueda comprenderse en una escucha y que la idea central de cada una no se pierda entre sus complementos.

Una prueba práctica útil es la de la **respiración**: si una frase no puede pronunciarse con naturalidad en una o dos respiraciones, probablemente es demasiado larga para el oído.

El vocabulario técnico

Toda disciplina desarrolla un vocabulario propio, y ese vocabulario tiene una razón de ser: permite designar con precisión fenó-

menos, conceptos y relaciones que el lenguaje común solo podría describir de manera larga, aproximada o ambigua. Un médico que dice "infarto agudo de miocardio" dice algo más preciso que quien dice "un ataque al corazón". Un abogado que dice "prescripción" designa una figura jurídica concreta que no equivale a "se venció el plazo".

El problema aparece cuando el vocabulario técnico se usa ante quien no lo comparte. Entonces deja de ser una herramienta de precisión y se convierte en una barrera. El oyente no comprende el término, no sabe si es importante, no se atreve a preguntar y pierde el hilo de todo lo que sigue.

Ante esta dificultad existen dos errores simétricos. El primero es **usar el vocabulario técnico sin explicarlo**, por costumbre, por la maldición del conocimiento que vimos en el Capítulo 6, o, a veces, por el deseo inconfesado de demostrar dominio. El segundo es **eliminarlo por completo y sustituirlo por expresiones vagas**, en nombre de la cercanía. "El sector tres" no es más preciso que "las colonias Del Valle, Jardines y San Rafael"; es menos útil para quien no conoce la sectorización.

La solución no es ni el tecnicismo sin explicar ni la vaguedad disfrazada de cercanía, sino **explicar los términos necesarios en el momento en que se introducen**, y prescindir de los que no son necesarios. Un término técnico merece usarse cuando aporta una precisión que el oyente necesita y cuando se le ofrece la explicación suficiente para comprenderlo. "El corte afectará al sector tres, que incluye las colonias Del Valle, Jardines y San Rafael" conserva el término oficial y lo hace comprensible.

Las palabras no son recipientes neutrales

Una concepción ingenua del lenguaje lo trata como un vehículo neutral: las ideas están en la cabeza del hablante, las palabras las

transportan y llegan intactas a la cabeza del oyente. Si la idea es clara, cualquier palabra adecuada sirve.

La realidad es más compleja. Las palabras no solo designan; también **destacan, ocultan y orientan**. Elegir una palabra u otra para referirse a la misma realidad modifica el alcance de la afirmación, sugiere una valoración y predispone al oyente hacia una interpretación determinada.

No es lo mismo hablar de "ajuste de plantilla" que de "despidos", de "oportunidad de mejora" que de "error", de "inversión" que de "gasto", de "resistencia al cambio" que de "objeciones", de "crisis" que de "situación complicada". En cada par, ambas expresiones pueden referirse a los mismos hechos, pero cada una los presenta desde una perspectiva distinta, destaca aspectos diferentes y sugiere una actitud diferente hacia ellos.

Esto no significa que exista un lenguaje perfectamente neutral al que deba aspirarse; probablemente no existe. Significa que la elección de las palabras es una **decisión comunicativa con consecuencias**, y que conviene tomarla con conciencia. Algunas preguntas ayudan: ¿esta palabra describe con exactitud lo que ocurre o lo suaviza hasta ocultarlo? ¿La usaría también si quisiera que el oyente llegara a la conclusión contraria? ¿Mi interlocutor la percibirá como una descripción o como un eufemismo? El eufemismo que oculta la gravedad de un asunto es una forma sutil de distorsión, y quien lo recibe suele percibirlo, lo que erosiona la confianza en todo lo demás.

Controlar el alcance de las afirmaciones

Una dimensión de la precisión verbal que tiene consecuencias enormes y recibe poca atención es el **alcance**: la extensión del ámbito al que se aplica una afirmación.

Las expresiones absolutas como "siempre", "nunca", "todos", "nadie", "en ningún caso" o "sin excepción" son tentadoras por-

que transmiten seguridad y contundencia. Pero una afirmación universal requiere un respaldo acorde con su amplitud, y basta un solo contraejemplo para refutarla. “Los clientes siempre prefieren el precio más bajo” se desmiente con un cliente que no lo hizo. “Este equipo nunca cumple los plazos” se desmiente con el plazo que cumplió. Y cuando una afirmación absoluta se desmiente, arrastra consigo la credibilidad de quien la formuló, aunque la versión matizada, “con frecuencia” o “en la mayoría de los casos”, habría sido perfectamente defendible.

El mismo cuidado conviene aplicar a otras expresiones que amplían el alcance de manera sutil. “Es evidente que” presupone que nadie razonable podría discrepar. “Todo el mundo sabe que” convierte una opinión en conocimiento compartido. “Está demostrado” requiere una demostración que rara vez se ofrece. “Es la única opción” excluye alternativas que quizá existen.

Controlar el alcance no significa renunciar a la contundencia cuando está justificada. Significa ajustar la amplitud de cada afirmación a lo que sus fundamentos permiten. Y, como ocurría con la calibración de la certeza en el Capítulo 7, el resultado no es una comunicación más débil, sino más sólida: cada afirmación resiste mejor el examen porque no pretende más de lo que puede sostener. **Plausible no es lo mismo que demostrado**; frecuente no es lo mismo que universal; probable no es lo mismo que seguro. Usar las palabras que corresponden a cada caso es una de las formas más concretas de la honestidad intelectual.

Las distorsiones sin mentira

La precisión verbal tiene una dimensión ética que conviene hacer explícita, porque muchas formas de engaño no requieren decir nada falso. Basta con elegir las palabras, los datos y el énfasis de manera que el oyente llegue a una conclusión que los hechos no justifican.

Tres formas de esta distorsión son especialmente frecuentes. La primera es **la cifra favorable aislada**: presentar el dato que favorece la propia posición sin el contexto que permitiría interpretarlo. "Las ventas crecieron un veinte por ciento" es exacto, pero engañoso si se omite que el año anterior habían caído un cuarenta. La segunda es **la posibilidad presentada como certeza**: usar un verbo en indicativo, "esto reducirá los costos", cuando lo honesto sería un condicional, "esto podría reducir los costos". La tercera es **la excepción presentada como regla**: describir el caso más favorable como si fuera representativo. "Nuestros clientes ahorran hasta un cincuenta por ciento" puede ser cierto para uno de ellos y falso para la mayoría.

Ninguna de estas formas es una mentira en sentido estricto. Todas son formas de distorsión, y quien las practica de manera habitual descubre tarde o temprano que su interlocutor ha aprendido a desconfiar incluso de lo que dice con exactitud. La Parte VII volverá sobre esta cuestión.

La inteligibilidad se comprueba, no se supone

El último principio del capítulo es, probablemente, el más importante: la inteligibilidad de una intervención no puede juzgarse desde dentro. Quien habla conoce lo que quiere decir y, por eso mismo, está en la peor posición para evaluar si lo ha dicho de manera comprensible. Su propia comprensión rellena los huecos de su expresión sin que lo advierta.

Por eso la inteligibilidad debe **comprobarse por sus resultados**. Antes de una intervención importante, conviene probarla con alguien que se parezca al público real y pedirle que reformule lo que entendió. Durante la intervención, conviene observar las señales de comprensión o confusión y, cuando sea posible, preguntar. Después, conviene averiguar qué recuerdan los oyentes y si coincide con lo que se quería comunicar.

El licenciado Ortega tuvo una comprobación inmediata y elocuente: la pregunta de la vecina. Su error fue responder a esa comprobación volviendo a leer el mismo párrafo. La señal de incomprensión exige cambiar la formulación, no repetirla.

La ilusión del capítulo

Fluidez no es claridad. El comunicado del licenciado Ortega se leyó con perfecta fluidez y no se comprendió. La continuidad del habla, la ausencia de titubeos y la corrección gramatical no garantizan que el oyente pueda seguir lo que se dice. La claridad oral depende de frases que caben en una escucha, de términos explicados y de alcances bien medidos.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:

¿Estoy preparando un texto para ser leído o para ser escuchado?

¿Hay frases que no podría pronunciar con naturalidad en una o dos respiraciones?

¿Qué términos técnicos usaré, y cuáles necesitan explicación?

¿Hay palabras que suavizan o exageran lo que realmente ocurre?

Durante la intervención:

¿Estoy usando expresiones absolutas que no puedo sostener?

Si alguien muestra confusión, ¿estoy reformulando o solo repitiendo?

Después de la intervención:

¿Qué recuerda el público de lo que dije? ¿Coincide con lo que quería comunicar?

Para practicar

Graba una explicación de dos minutos sobre un asunto de tu trabajo, como si se la dieras a alguien inteligente que no conoce tu campo. Escúchala y transcríbela. Marca las frases que superan las treinta palabras, los términos técnicos que no explicaste y las expresiones absolutas. Reescribe la explicación pensando en el oído y vuelve a grabarla. Pide a alguien que escuche ambas versiones y te diga cuál entendió mejor.

Señal de progreso: empiezas a notar, mientras hablas, el momento en que una frase se está alargando demasiado, y la cortas antes de que se derrumbe.

> EN UNA FRASE
>
> ***Habla para el oído, no para la página: facilita la comprensión sin confundir sencillez con simplificación ni precisión con complejidad.***

CAPÍTULO 12

La voz y el silencio

La voz como instrumento de significado, no como exhibición de energía

La escena

SERGIO Valdés dirigía el equipo comercial de una distribuidora de material médico y tenía fama de motivador. Sus juntas de los lunes eran legendarias: hablaba con voz potente, ritmo rápido, entusiasmo constante. Cada mensaje, desde el lanzamiento de un producto hasta un cambio en el formato de los reportes, llegaba con la misma intensidad, el mismo volumen y la misma energía desbordante.

Un lunes, Sergio tenía que comunicar algo distinto. La empresa había perdido a su principal cliente, y si el equipo no compensaba esa pérdida en el trimestre, habría recortes. Lo dijo con la voz de siempre: potente, rápida, entusiasta. "Equipo, tenemos un reto enorme este trimestre, perdimos la cuenta del hospital regional, pero sé que podemos con esto, vamos a darlo todo".

El equipo reaccionó como reaccionaba cada lunes: con un aplauso breve y sin alarma. Nadie entendió que esta vez era distinto. Tres semanas después, cuando los números confirmaron la gravedad de la situación, varios vendedores se mostraron sorprendidos: "Nadie nos dijo que era tan serio".

Sergio sí lo había dicho. Lo que no había hecho era decirlo de manera distinta. Su voz, siempre al máximo, había perdido la capacidad de señalar que algo era excepcional. Había gastado todo su contraste en mensajes ordinarios, y cuando llegó el extraordinario no le quedaba con qué marcarlo.

La idea

La voz no solo transmite palabras: organiza el significado. El volumen, el ritmo, la entonación, la intensidad, la articulación y la pausa indican al oyente qué es importante, cómo se relacionan las ideas, cuándo cambia el tema y qué actitud tiene el hablante hacia lo que dice. Su eficacia no depende de maximizar la energía ni la variación, sino de usarlas con sentido: de que cada cambio en la voz corresponda a un cambio en el significado. Y el silencio, lejos de ser la ausencia de comunicación, es uno de sus recursos más poderosos.

Lo que la voz hace con las ideas

Cuando se piensa en la voz de un comunicador, se suele pensar en su calidad: si es agradable, potente, grave, cálida. Esas cualidades tienen cierta importancia, pero son en buena medida dadas y poco modificables. Lo que realmente importa para la comunicación, y lo que sí puede desarrollarse, es el **uso** de la voz: la manera en que sus distintos parámetros se ponen al servicio de lo que se dice.

La lingüística llama **prosodia** al conjunto de rasgos sonoros que acompañan a las palabras y que contribuyen a su significado: la entonación, el acento, el ritmo, las pausas. Su importancia es enorme y a menudo inadvertida. Una misma frase, “no lo hiciste”, puede ser una constatación, una pregunta, un reproche, una incredulidad o una expresión de alivio, según cómo se pronun-

cie. La prosodia hace, en la comunicación oral, buena parte del trabajo que la puntuación, los párrafos y las tipografías hacen en la escrita: separa, agrupa, destaca, subordina, indica la actitud.

Conviene examinar los seis parámetros principales y la función que cada uno cumple.

El **volumen** determina, ante todo, si el mensaje se escucha. Pero también comunica: un aumento de volumen puede señalar énfasis o urgencia; una disminución puede señalar confidencialidad, gravedad o intimidad. Paradójicamente, bajar la voz es con frecuencia una manera más eficaz de captar la atención que subirla, porque obliga al oyente a esforzarse por escuchar.

La **velocidad** determina cuánta información recibe el oyente por unidad de tiempo y, por tanto, cuánto tiempo tiene para procesarla. Una velocidad alta transmite energía y puede ser adecuada para información sencilla o familiar; una velocidad baja permite procesar ideas complejas y transmite deliberación o gravedad.

La **entonación**, es decir, las subidas y bajadas de la voz, organiza la frase: indica dónde termina una idea, qué es pregunta y qué es afirmación, qué elemento se destaca y cuál es secundario. Es también el vehículo principal de la actitud: ironía, convicción, duda, entusiasmo.

La **intensidad**, entendida como la energía o el énfasis con que se pronuncian las palabras, señala qué es importante. La palabra que recibe más intensidad es la que el oyente registra como central.

La **articulación**, es decir, la claridad con que se pronuncian los sonidos, determina si las palabras se entienden sin esfuerzo. Una articulación descuidada obliga al oyente a reconstruir lo que no escuchó con nitidez.

Y la **pausa**, de la que nos ocuparemos al final del capítulo, separa, destaca, da tiempo y crea expectativa.

Cada uno de estos parámetros puede usarse para organizar el significado o puede funcionar de manera independiente de él. La diferencia entre ambos usos es la diferencia entre una voz que comunica y una voz que solo suena.

La monotonía que borra la jerarquía

El defecto vocal más común, y el más señalado en los cursos de oratoria, es la **monotonía**: la voz que mantiene el mismo volumen, la misma velocidad, la misma entonación y la misma intensidad de principio a fin.

La monotonía suele describirse como un problema de aburrimiento: la voz monótona adormece al oyente. Es cierto, pero no es lo más grave. Lo más grave es que **la monotonía borra la jerarquía de las ideas**. Si todo se dice igual, el oyente no tiene ninguna señal sonora que le indique qué es principal y qué es secundario, dónde termina una idea y empieza otra, qué es una afirmación central y qué es un comentario de paso. Toda la organización que el Capítulo 10 enseñó a construir en el contenido se pierde si la voz no la hace perceptible.

La monotonía tiene causas diversas. A veces es nerviosismo: la tensión reduce la variación natural de la voz. A veces es lectura: quien lee un texto tiende a pronunciarlo con una entonación uniforme que no corresponde a la del habla espontánea. A veces es desconexión: quien no está pensando en lo que dice mientras lo dice no puede darle la entonación que corresponde a su significado. Y a veces es simplemente un hábito.

El remedio no es añadir variación de manera artificial, sino **reconectar la voz con el significado**. Quien piensa en lo que dice mientras lo dice, quien sabe qué es lo importante de cada frase y por qué, tiende a encontrar de manera natural la entonación que lo expresa. La variación vocal eficaz es, en buena medida, un subproducto de la comprensión.

La variación ornamental que distrae

Si la monotonía es el defecto más señalado, su opuesto es el menos reconocido: la **variación ornamental**. Es la voz que sube y baja, acelera y frena, se intensifica y se suaviza constantemente, no porque el significado lo exija, sino porque quien habla ha aprendido que la variación es una virtud y la aplica de manera indiscriminada.

La variación ornamental es frecuente entre quienes han recibido formación en oratoria y han interiorizado la consigna de "no ser monótonos". Produce una impresión de dinamismo, pero tiene dos efectos negativos. El primero es que **distrae**: el oyente presta atención a la forma de hablar en lugar de al contenido, y a veces percibe la técnica como artificio. El segundo, más grave, es que **produce señales falsas**: cada cambio en la voz sugiere al oyente que algo importante está ocurriendo en el significado, y cuando no es así, el oyente aprende a ignorar las variaciones, incluidas las que sí importan.

El principio que se deriva es sencillo: **la eficacia de la variación no depende de su cantidad, sino de su correspondencia con el significado**. Cada cambio en la voz debería poder justificarse por un cambio en lo que se dice: una idea más importante, una transición, un contraste, una actitud distinta. La variación sin correspondencia es ruido.

El contraste: reservar la intensidad

La escena de Sergio ilustra un principio que va más allá de la monotonía y la variación: el principio del **contraste**. Una señal solo significa algo por diferencia con lo que la rodea. Un énfasis solo destaca si no todo es énfasis. Un volumen alto solo señala

urgencia si el volumen habitual es moderado. Una voz grave y pausada solo comunica gravedad si la voz habitual no lo es.

Quien habla siempre con la máxima intensidad, como Sergio, agota su capacidad de contraste. Cuando necesita señalar algo excepcional, no le quedan recursos para hacerlo, porque ya los ha gastado todos en lo ordinario. Es como quien escribe todos sus mensajes en mayúsculas: cuando necesita gritar, ya no tiene cómo.

Por eso conviene **reservar la intensidad** para los momentos que la justifican. Una voz habitual moderada, cálida y clara, que gana intensidad en los momentos decisivos y la pierde en los secundarios, tiene a su disposición un rango expresivo mucho mayor que una voz siempre al máximo. Y el oyente aprende a confiar en ella: cuando se intensifica, sabe que algo importa.

Si Sergio hubiera comunicado la pérdida del cliente con una voz más baja, más lenta, sin el entusiasmo habitual, con una pausa antes de la palabra "recortes", el equipo habría comprendido de inmediato que algo era distinto. No habría hecho falta decirlo. La voz lo habría dicho.

El ritmo, la articulación y el volumen justo

Tres ajustes adicionales completan el uso funcional de la voz.

El primero es **ajustar el ritmo a la dificultad del contenido**. Las ideas densas, los datos que deben retenerse, los conceptos nuevos y las distinciones finas requieren más tiempo para ser procesados que las afirmaciones familiares o las transiciones. Un ritmo uniforme, sea rápido o lento, ignora esta diferencia. Un ritmo funcional se ralentiza ante lo difícil y se acelera ante lo sencillo, de modo que el oyente dispone del tiempo que necesita donde lo necesita.

El segundo es **articular con claridad sin exagerar**. Una articulación descuidada, con sílabas que se pierden y palabras que se

funden, obliga al oyente a reconstruir lo que no escuchó. Pero la articulación exagerada, en la que cada sílaba se pronuncia con énfasis artificial, produce una dicción teatral que distrae y puede parecer condescendiente. El objetivo es que el oyente no tenga que esforzarse por entender las palabras, ni tampoco perciba el esfuerzo de quien las pronuncia.

El tercero es **ajustar el volumen a las condiciones**. El volumen adecuado depende del espacio, del ruido, de la distancia y del número de oyentes. Su función primaria es que el mensaje se escuche sin esfuerzo. Pero no debe convertirse en una demostración de fuerza: un volumen excesivo en un espacio pequeño se percibe como agresividad o falta de control, y en una conversación íntima puede resultar intimidante.

La voz forzada y la relación sostenible con el propio instrumento

Existen algunas creencias extendidas sobre la voz que conviene examinar, porque conducen a prácticas contraproducentes.

La primera es que **una voz grave transmite más autoridad**. Hay algo de verdad en la asociación cultural entre gravedad y autoridad, pero forzar la voz hacia un registro más grave que el natural produce una sonoridad artificial que los oyentes perciben, cansa las cuerdas vocales y reduce el rango expresivo. La autoridad que se transmite mediante una voz impostada es frágil, porque cualquier momento de tensión la desmorona.

La segunda es que **una voz potente transmite más seguridad**. Tampoco es así necesariamente. La seguridad se percibe, sobre todo, en la estabilidad de la voz, en la ausencia de temblores, en un ritmo que no se precipita, en la capacidad de sostener una pausa sin incomodidad. Una voz serena y de volumen moderado puede transmitir mucha más seguridad que una voz alta y tensa.

De ahí se desprende un principio práctico: conviene desarrollar una **relación sostenible con la propia voz**. Eso implica hablar desde el registro natural, apoyar la voz en una respiración tranquila y no en la tensión de la garganta, hidratarse y descansar cuando el uso es intenso, y atender a las señales de fatiga, como la ronquera persistente, el dolor o la pérdida de rango, que indican un uso inadecuado. Quien usa la voz de manera intensiva por razones profesionales hace bien en consultar a un especialista cuando esas señales aparecen. La eficacia expresiva no justifica dañar el instrumento que la hace posible.

El silencio como recurso

Todo lo anterior se refiere a la voz que suena. Pero uno de los recursos más poderosos de la comunicación oral es precisamente su ausencia: **el silencio**.

El silencio tiene mala reputación en la cultura contemporánea. Se lo asocia con la incomodidad, con la falta de preparación, con el olvido. Muchas personas, al hablar en público o en una conversación tensa, sienten una urgencia por llenar cada pausa con palabras, aunque sean de relleno. El resultado son las muletillas, “eh”, “este”, “o sea”, “básicamente”, “¿no?”, y un flujo verbal sin respiración que impide al oyente procesar lo que escucha.

Pero el silencio bien usado cumple funciones que ninguna palabra puede cumplir.

Permite **comprender**. Una pausa después de una idea importante da al oyente el tiempo necesario para procesarla antes de recibir la siguiente. Sin esa pausa, la idea siguiente se superpone a la anterior y ambas se debilitan.

Permite **destacar**. Una pausa antes de una palabra o una idea la señala como importante, de manera más eficaz que cualquier aumento de volumen. Una pausa después la deja resonar.

Permite **marcar transiciones**. Una pausa más larga de lo habitual indica que una parte ha terminado y otra va a empezar, cumpliendo en el habla la función que el cambio de párrafo cumple en la escritura.

Permite **dar espacio al otro**. En una conversación, el silencio después de una pregunta invita a la respuesta. El silencio después de que el otro habla indica que se está considerando lo que dijo. El silencio ante una noticia difícil puede expresar respeto o acompañamiento mejor que cualquier frase.

Y permite **sostener la tensión**. En la narración, en el humor, en la argumentación, la pausa antes de la revelación crea una expectativa que hace más poderoso lo que viene.

Conviene, sin embargo, evitar la idealización. **No todo silencio es productivo.** El silencio prolongado en un momento en que el oyente espera una respuesta puede generar incomodidad o interpretarse como evasión. El silencio usado sistemáticamente como presión, como el de quien calla para que el otro se sienta obligado a ceder, es una forma de manipulación que el Capítulo 23 examinará. Y el silencio que procede de no saber qué decir no se convierte en un recurso por el hecho de sostenerlo. Su valor, como el de todos los recursos de este libro, depende de la función que cumple.

Aprender a usar el silencio exige, ante todo, perderle el miedo. La pausa que al hablante le parece eterna suele durar, para el oyente, apenas un instante, y con frecuencia es percibida como señal de seguridad y reflexión, no de inseguridad.

PARÁMETRO	FUNCIÓN CUANDO SIRVE AL SIGNIFICADO	DEFECTO POR EXCESO	DEFECTO POR DEFECTO
Volumen	Hacerse oír; marcar urgencia o intimidad	Agresividad, intimidación	Esfuerzo del oyente, inseguridad
Velocidad	Ajustar el tiempo de procesamiento	Saturación, pérdida de información	Lentitud, desatención
Entonación	Organizar la frase, expresar actitud	Teatralidad	Monotonía, jerarquía borrada
Intensidad	Señalar lo importante	Pérdida de contraste	Todo parece igual de importante
Articulación	Hacer las palabras inteligibles sin esfuerzo	Dicción artificial	Palabras perdidas
Pausa	Comprender, destacar, transitar, dar espacio	Incomodidad, presión	Saturación, muletillas

La ilusión del capítulo

Más energía es mejor comunicación. La ilusión asocia la calidad vocal con la intensidad, el volumen y la variación constantes. Pero la energía sin modulación agota el contraste, distrae del contenido y, como le ocurrió a Sergio, deja al hablante sin recursos para señalar lo verdaderamente importante.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Cuáles son los dos o tres momentos de mi intervención que merecen más intensidad, y cuáles pueden decirse con menos?

¿Dónde necesitará el oyente una pausa para procesar?

Durante la intervención:
¿Estoy pensando en lo que digo mientras lo digo, o solo lo estoy pronunciando?

¿Estoy llenando las pausas con muletillas?

Después de la intervención:
Si alguien hubiera escuchado mi voz sin entender las palabras, ¿habría podido identificar los momentos importantes?

Para practicar

Elige un párrafo de un texto que conozcas bien y léelo en voz alta tres veces, grabándote. La primera vez, sin pausas especiales. La segunda, con una pausa marcada antes de la idea más importante. La tercera, con una pausa marcada después de ella. Escucha las tres versiones y observa cómo cambia el sentido.

Como segundo ejercicio, en tu próxima conversación o reunión, propónte sustituir cada muletilla por un silencio breve. Al principio será incómodo. Observa si alguien lo nota.

Señal de progreso: empiezas a sentir las pausas como un recurso y no como un vacío, y descubres que tu voz cambia de manera natural cuando cambia la importancia de lo que dices.

> EN UNA FRASE
>
> ***Usa la voz como instrumento de inteligibilidad y énfasis, reserva la intensidad para lo que la merece y no temas al silencio: a menudo dice más que las palabras.***

CAPÍTULO 13

El cuerpo y la presencia

La presencia no es ocupar el espacio, sino estar disponible para la situación

La escena

Elena Robles se preparó durante semanas para la entrevista final del puesto de directora de operaciones. Además de estudiar a fondo la empresa, contrató a una asesora de imagen que le enseñó técnicas de lenguaje corporal: mantener el contacto visual el setenta por ciento del tiempo, adoptar posturas abiertas, no cruzar los brazos, imitar sutilmente la postura de sus interlocutores para generar afinidad, mostrar las palmas de las manos para transmitir honestidad.

El día de la entrevista aplicó todo con disciplina. Ante el panel de tres directivos sostuvo la mirada con intensidad, mantuvo una postura amplia y erguida, gesticuló con las palmas hacia arriba. Al poco de empezar observó que uno de los tres, el más callado, tenía los brazos cruzados y el ceño fruncido. Recordó lo aprendido: brazos cruzados, actitud defensiva. Concluyó que ese directivo no estaba de su lado y dirigió casi toda su atención a los otros dos, que parecían más receptivos.

No obtuvo el puesto. Meses después supo, por un conocido común, dos cosas. La primera, que el panel la había percibido como “muy preparada, pero un poco ensayada, como si estuviera

actuando". La segunda, que el directivo de los brazos cruzados era quien tenía la última palabra en la decisión, y que tenía frío porque el aire acondicionado de la sala estaba demasiado alto. Lo que interpretó como hostilidad era concentración, y lo que tomó por rechazo era una mala temperatura.

Elena había cometido dos errores simétricos con el mismo origen: había tratado el lenguaje corporal como un código fijo, tanto para emitir señales como para leerlas.

La idea

El cuerpo participa en la comunicación: la postura, el gesto, la mirada y el movimiento influyen en cómo se recibe un mensaje y en la impresión que produce quien lo emite. Pero ningún gesto tiene un significado universal independiente del contexto, y el objetivo de la expresión corporal no es fabricar señales de seguridad ni descifrar las ajenas con diccionarios, sino reducir las interferencias, acompañar el significado de manera congruente y estar disponible para lo que ocurre. La presencia verdadera es atención, no exhibición.

El cuerpo también significa

Que el cuerpo comunica es una evidencia que nadie discute. Una persona que habla con los hombros encogidos y la mirada en el suelo transmite algo distinto de quien habla erguido y mirando a su interlocutor, aunque digan exactamente las mismas palabras. Un gesto que acompaña una explicación puede hacerla más clara; uno que la contradice puede hacerla sospechosa. La distancia física, la orientación del cuerpo, la manera de ocupar el espacio: todo ello forma parte de lo que el otro percibe y, por tanto, de lo que se comunica.

Esta dimensión ha recibido una atención enorme en las últimas décadas, hasta el punto de convertirse en un género propio dentro de la literatura sobre comunicación. Y como suele ocurrir con los temas que se popularizan rápidamente, ha acumulado tanto conocimiento útil como simplificación engañosa. Conviene separar uno de otra.

Una de las simplificaciones más extendidas es la afirmación, repetida en innumerables cursos y presentaciones, de que la mayor parte de la comunicación humana, a veces se cita un noventa y tres por ciento, es no verbal. La cifra procede de unos experimentos de los años sesenta sobre una situación muy particular: la manera en que las personas interpretan mensajes sobre sentimientos cuando las palabras, el tono y la expresión facial se contradicen. Extrapolarla a toda la comunicación humana es un malentendido que sus propios autores señalaron. Basta con intentar explicar una ruta de navegación, un procedimiento técnico o un argumento jurídico solo con gestos para comprobar que las palabras importan, y mucho.

Lo que sí puede afirmarse con fundamento es más modesto y más útil: el cuerpo **acompaña** a las palabras, y ese acompañamiento puede **reforzar** el significado, **matizarlo**, **contradecirlo** o **distraer** de él. Cuando la expresión corporal y la verbal son congruentes, la comunicación gana claridad y credibilidad. Cuando se contradicen, el oyente tiende a desconfiar, y con frecuencia concede más peso a lo que percibe en el cuerpo que a lo que escucha en las palabras. Esa es la verdad que la cifra exagerada distorsiona, y es suficiente para justificar la atención que merece.

Ningún gesto significa lo mismo en todas partes

La segunda simplificación, y la que más daño hizo a Elena, es la idea de que existe un **diccionario del lenguaje corporal**: una correspondencia fija entre gestos y significados que permite

tanto emitir señales deliberadas como leer las ajenas. Brazos cruzados significa actitud defensiva. Tocarse la nariz significa mentira. Mirar a la derecha significa invención. Las palmas hacia arriba significan honestidad.

Estas correspondencias tienen, en el mejor de los casos, un fundamento estadístico débil, y en el peor, ninguno. El problema de fondo es que **los gestos son ambiguos**: un mismo gesto puede tener causas muy distintas. Se cruzan los brazos por frío, por comodidad, por concentración, por costumbre, por cansancio o, a veces, por actitud defensiva. Se evita la mirada por timidez, por respeto, por concentración, por diferencias culturales o, a veces, por incomodidad. Se toca la cara por picor, por nerviosismo, por hábito. Atribuir a un gesto aislado un significado preciso es como atribuir un significado preciso a una sola palabra fuera de su frase: posible en algunos casos, imprudente en la mayoría.

La ambigüedad se multiplica cuando se consideran las **diferencias culturales e individuales**. La distancia física que en una cultura se percibe como cercanía, en otra se percibe como invasión. El contacto visual sostenido que en un contexto transmite franqueza, en otro puede percibirse como desafío o falta de respeto. La gesticulación abundante que en una región es expresión natural, en otra se interpreta como exceso. Y dentro de una misma cultura, cada persona tiene su propio repertorio habitual de gestos, de modo que lo que en una indica nerviosismo en otra es simplemente su manera de hablar.

De aquí se derivan dos principios prácticos, uno para cada dirección del error de Elena.

Para la lectura de los demás: **no interpretar automáticamente el cuerpo ajeno**. Las señales corporales son información, pero información ambigua. Deben tratarse como hipótesis, en el mismo sentido que el Capítulo 6 propuso para todas las inferencias sobre el estado del otro, y contrastarse con otras señales y,

cuando importe, con preguntas. Un conjunto de señales coherentes que se mantienen en el tiempo es más fiable que un gesto aislado. Y un cambio respecto del comportamiento habitual de una persona es más informativo que el gesto en sí.

Para la expresión propia: **no fabricar señales**. Adoptar gestos aprendidos para transmitir algo que no se siente, como apertura, honestidad o seguridad, produce con frecuencia el efecto contrario. Los gestos fabricados tienden a desincronizarse del discurso, a repetirse de manera mecánica y a percibirse, aunque sea de manera difusa, como artificiales. Es exactamente lo que el panel percibió en Elena: "como si estuviera actuando".

Reducir interferencias, no fabricar señales

Si no conviene fabricar señales, ¿qué conviene hacer con el cuerpo cuando se comunica? La respuesta de este libro es que el trabajo sobre la expresión corporal debe tener dos objetivos modestos y eficaces: **reducir las interferencias** y **permitir que el cuerpo acompañe el significado de manera natural**.

Las interferencias son los movimientos, posturas y hábitos que compiten con el mensaje por la atención del oyente. Balancearse sobre los pies, jugar con un bolígrafo, tocarse el pelo o la ropa repetidamente, caminar de un lado a otro sin propósito, mantener una mano en el bolsillo haciendo sonar monedas, mirar el reloj: ninguno de estos gestos significa nada en particular, pero todos distraen. El oyente, en lugar de concentrarse en lo que se dice, se encuentra mirando lo que hacen las manos o los pies del hablante.

La mayoría de estas interferencias son inconscientes, y por eso el primer paso para reducirlas es **observarlas**. Una grabación en video de una intervención propia, vista sin sonido, revela con notable claridad los movimientos automáticos que uno nunca había advertido. No se trata de eliminar todo movimiento, lo que

produciría rigidez, sino de identificar los que absorben atención que debería dirigirse al contenido y reducirlos.

El segundo objetivo es permitir que el cuerpo acompañe el significado. Aquí la clave no es aprender gestos, sino **dejar de impedir los naturales**. Cuando una persona está concentrada en lo que dice y le importa que el otro lo comprenda, su cuerpo tiende a acompañar el discurso de manera espontánea: las manos ilustran dimensiones, marcan enumeraciones, señalan contrastes; la postura se inclina hacia el interlocutor cuando la idea es importante; la mirada busca la del otro cuando se quiere comprobar su comprensión. Estos gestos naturales son más eficaces que cualquier gesto aprendido, porque están sincronizados con el pensamiento que los produce.

Lo que los impide, con frecuencia, es la tensión: el nerviosismo que paraliza, la preocupación por la propia imagen, la consigna aprendida de "no mover las manos". Por eso el trabajo más útil sobre la expresión corporal es, paradójicamente, un trabajo sobre la atención: cuanto más se concentra el hablante en el contenido y en el interlocutor, y menos en sí mismo, más natural y congruente se vuelve su cuerpo.

La inmovilidad no es una regla

Una consecuencia de la popularización del lenguaje corporal ha sido la difusión de la inmovilidad como ideal: el orador que no se mueve, no gesticula, mantiene las manos quietas a los lados y transmite una imagen de control absoluto. Esta imagen tiene su lugar, en ciertos contextos de gran formalidad, por ejemplo, pero convertida en regla general produce una expresión rígida que resta naturalidad y vida al discurso.

La quietud puede transmitir concentración y aplomo, y en momentos concretos de una intervención puede ser muy eficaz: detenerse por completo antes de una afirmación importante, por

ejemplo, la destaca tanto como una pausa vocal. Pero la quietud permanente impide que el cuerpo cumpla su función de acompañamiento, y con frecuencia se percibe como tensión contenida, no como serenidad. El criterio, como siempre, no es la inmovilidad ni el movimiento, sino la relación entre el movimiento y el significado.

La mirada

De todos los elementos de la expresión corporal, la mirada es probablemente el más poderoso en la comunicación interpersonal. Mirar a alguien mientras se le habla indica que se le está hablando a él, que su reacción importa y que se está atento a ella. Mirar a alguien mientras habla indica que se le escucha.

Por eso conviene cultivar el uso de la mirada, pero sin convertirlo en una regla mecánica. Las prescripciones del tipo "mantenga el contacto visual el setenta por ciento del tiempo" producen exactamente lo que Elena produjo: una mirada sostenida con una intensidad que el interlocutor percibe como forzada, a veces como intimidatoria. La mirada natural en una conversación no es fija: va y viene, se aparta cuando se piensa, vuelve cuando se quiere comprobar algo, se sostiene en los momentos de mayor conexión.

En situaciones de grupo, la mirada cumple además una función de **distribución de la atención**. Quien habla ante varias personas y mira solo a una, o solo a las que parecen más receptivas, excluye a las demás. Elena dirigió su mirada a los dos directivos que parecían favorables y la retiró del que parecía hostil. Con ello no solo se privó de información sobre él, sino que le comunicó, sin palabras, que no lo consideraba un interlocutor relevante. Era el que decidía.

Conviene recordar, finalmente, que las normas sobre la mirada varían entre culturas y entre personas. Hay quien piensa

mejor sin mirar a su interlocutor, y eso no indica desinterés. Hay contextos en los que la mirada directa sostenida se percibe como falta de respeto. Usar la mirada con criterio incluye atender a estas diferencias.

Congruencia

El concepto que mejor resume lo que se espera de la expresión corporal es el de **congruencia**: la relación entre las palabras, el tono de voz, el gesto y el contexto. Cuando todos estos elementos apuntan en la misma dirección, el mensaje gana claridad y credibilidad. Cuando se contradicen, el oyente percibe la contradicción, aunque no sepa nombrarla, y tiende a desconfiar.

La incongruencia puede tener varias causas. A veces se debe a que el hablante dice algo que no siente o no cree: el directivo que anuncia con una sonrisa forzada una noticia que sabe que es mala, el vendedor que afirma estar seguro de algo que le genera dudas. En estos casos, el cuerpo suele revelar lo que las palabras ocultan, y la solución no es entrenar el cuerpo para que oculte mejor, sino revisar lo que se dice.

Otras veces la incongruencia se debe a la tensión: el nerviosismo produce gestos que no corresponden al contenido, como sonrisas inoportunas, risas nerviosas o movimientos de huida. Aquí la solución pasa por reducir la tensión, mediante preparación, familiaridad con la situación y atención al contenido en lugar de a uno mismo.

Y otras veces la incongruencia procede de técnicas aprendidas que no se han integrado: el gesto de las palmas abiertas mientras se dice algo cerrado, la sonrisa de manual en un momento de gravedad. Es el caso de Elena, y su solución es abandonar la técnica y volver a la expresión natural.

Conviene precisar que la congruencia **no exige uniformidad emocional**. Una persona puede comunicar con congruencia una

noticia difícil con serenidad, o una buena noticia con sobriedad. Lo que la congruencia exige es que los recursos expresivos no contradigan innecesariamente la finalidad y el contenido de lo que se comunica.

Presencia sin exhibicionismo

La palabra "presencia" se usa con frecuencia para designar una cualidad que algunas personas parecen tener y otras no: la capacidad de ocupar un espacio, de atraer las miradas, de hacerse notar al entrar en una sala. Así entendida, la presencia sería una forma de magnetismo personal, difícil de definir y más difícil de adquirir.

Este libro propone una concepción distinta, más precisa y más accesible. La presencia, en sentido comunicativo, es **la disponibilidad atenta a la situación**: la capacidad de estar plenamente en lo que ocurre, atendiendo al contenido, al interlocutor y a los cambios de la interacción, sin quedar absorbido por la preocupación por la propia imagen. Una persona con presencia, en este sentido, no es necesariamente la más llamativa de la sala, sino la que está más atenta.

Esta concepción tiene tres consecuencias.

La primera es que la presencia puede manifestarse **sin exhibicionismo**. La comunicación no necesita convertir cada intervención en una demostración de capacidad personal. La atención puede dirigirse al contenido, a la pregunta compartida o a la experiencia que se está construyendo, no al hablante.

La segunda es que la presencia es compatible con la **duda y la rectificación**. La seguridad madura no consiste en la ausencia aparente de dudas, sino en la capacidad de responder responsablemente, incluso cuando la respuesta es "no lo sé". Una persona que reconoce un límite con serenidad transmite más solidez que una que lo oculta con una seguridad impostada.

La tercera es que la presencia requiere **atención distribuida**. Quien comunica debe mantener simultáneamente suficiente atención en el contenido, en su propia ejecución y en la respuesta del interlocutor. Si toda la atención se concentra en la propia ejecución, como le ocurrió a Elena, que estaba tan ocupada aplicando técnicas que no pudo leer correctamente a quien tenía delante, la presencia desaparece aunque la apariencia de seguridad se mantenga. La integración de estas tres atenciones requiere práctica, y el Capítulo 14 ofrecerá orientaciones para lograrla.

No representar un personaje que no puedes sostener

La última recomendación del capítulo es una advertencia contra la tentación de adoptar una personalidad comunicativa ajena: el estilo del orador carismático, del líder enérgico o del experto imperturbable, cuando no corresponde a la propia manera de ser.

El problema no es moral, sino práctico. Un personaje requiere un esfuerzo constante para sostenerse, y ese esfuerzo consume la atención que debería dedicarse al contenido y al interlocutor. Además, los personajes se resquebrajan bajo presión: ante una pregunta difícil, una objeción inesperada o un momento de cansancio, la máscara se cae y el contraste entre el personaje y la persona produce una impresión de inautenticidad mayor que si nunca se hubiera adoptado.

La presencia más fiable es la que resulta **congruente con la persona, la situación y el contenido**. Eso no significa renunciar a mejorar ni a ampliar el propio repertorio expresivo, cosa que el Capítulo 41 examinará en detalle. Significa que la mejora debe partir de la propia manera de ser y desarrollarla, no sustituirla por otra.

La ilusión del capítulo

La presencia es proyectar seguridad. La ilusión confunde la presencia con un conjunto de señales externas, como postura amplia, mirada sostenida y gestos abiertos, que pueden aprenderse y aplicarse con independencia de lo que ocurre. Pero las señales fabricadas se perciben como tales, y la atención dedicada a producirlas es atención que se retira de la situación real.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué movimientos automáticos tiendo a hacer cuando estoy nervioso?

¿Estoy preparándome para estar atento o para parecer seguro?

Durante la intervención:
¿Estoy interpretando un gesto aislado como si tuviera un significado fijo?

¿Estoy distribuyendo mi atención y mi mirada entre todas las personas relevantes?

¿Mi cuerpo acompaña lo que digo o lo contradice?

Después de la intervención:
¿Hubo algún momento en que estuve más pendiente de mi imagen que de la situación?

Para practicar

Grábate en video durante una intervención real o simulada de al menos cinco minutos. Mira la grabación sin sonido y anota todos los movimientos que se repiten sin relación con el contenido. Elige uno solo y, durante las próximas dos semanas, presta aten-

ción a él en tus intervenciones. No intentes eliminar todos los hábitos a la vez.

Como segundo ejercicio, en tu próxima reunión de grupo, observa a la persona que parece menos receptiva y, en lugar de interpretar su actitud, hazle una pregunta directa sobre lo que se está discutiendo.

Señal de progreso: empiezas a notar que, cuando estás concentrado en lo que dices y en quien te escucha, dejas de pensar en tu cuerpo, y que en esos momentos tu expresión es más natural.

> EN UNA FRASE
>
> ***Concibe la presencia como disponibilidad atenta al servicio de la situación, no como una representación de seguridad ni de importancia personal.***

CAPÍTULO 14

Preparado y natural

La naturalidad no es ausencia de preparación: es preparación digerida

La escena

En un congreso de su sector, dos ponentes compartieron el mismo bloque de la tarde. La primera, Daniela Ugarte, había escrito su conferencia palabra por palabra y la había memorizado durante dos semanas. La segunda, Rodrigo Pliego, había preparado una estructura de cinco ideas, un puñado de ejemplos y las frases exactas de su apertura y su cierre; lo demás lo había ensayado varias veces en voz alta, cada vez con palabras ligeramente distintas.

Daniela empezó con soltura. Durante diez minutos su exposición fue impecable: fluida, precisa, sin una sola vacilación. En el minuto once el micrófono falló. Un técnico tardó un par de minutos en sustituirlo. Cuando Daniela retomó la palabra, no recordaba dónde se había quedado. Su memoria guardaba una secuencia de frases, no una estructura de ideas, y al romperse la secuencia no tenía desde dónde reconstruirla. Volvió a empezar el párrafo, se equivocó, consultó el teléfono, encontró el punto y continuó, pero ya no recuperó la naturalidad. El resto de la conferencia sonó a lo que era: un texto recitado por alguien que temía perder la siguiente palabra.

A Rodrigo, en la sesión de preguntas, un asistente le planteó una objeción que lo obligó a abandonar el orden previsto. Respondió, conectó su respuesta con su tercera idea, la desarrolló un poco más de lo planeado, saltó directamente a la quinta porque el tiempo se agotaba y cerró con la frase que había preparado. Varios asistentes comentaron después que su conferencia les había parecido "muy natural, como si estuviera conversando". No sabían que la había ensayado más veces que Daniela la suya.

La diferencia no estaba en la cantidad de preparación, sino en su tipo. Daniela había preparado palabras. Rodrigo había preparado ideas.

La idea

La naturalidad y la preparación no son opuestas. La naturalidad más sólida es el resultado de una preparación profunda que se ha interiorizado lo suficiente como para no notarse. Lo que se opone a la naturalidad no es la preparación, sino un tipo particular de preparación: la que fija las palabras en lugar de las ideas, y que por eso convierte cualquier desviación del guion en una amenaza. Preparar bien es preparar para ganar libertad, no para perderla.

El falso dilema

Existe una creencia muy extendida según la cual hay dos maneras de enfrentar una intervención importante, y cada una tiene un costo. La primera es **improvisar**: confiar en la propia capacidad de reacción, hablar desde lo que se sabe y dejar que las palabras surjan en el momento. Su ventaja sería la naturalidad; su costo, el riesgo de desorden, repetición y olvido. La segunda es **prepararlo todo**: escribir la intervención, memorizarla o leerla. Su ventaja sería el control; su costo, la rigidez y la artificialidad.

Planteado así, el dilema obliga a elegir entre dos males. Quien elige la improvisación produce con frecuencia intervenciones desordenadas, que se pierden en digresiones, repiten ideas, olvidan puntos importantes y terminan de cualquier manera. Quien elige la preparación total produce intervenciones correctas pero acartonadas, que suenan a texto leído aunque no se lea, y que se desmoronan ante cualquier imprevisto, como le ocurrió a Daniela.

El dilema es falso porque confunde la preparación con uno de sus tipos. Existe una tercera vía, que es la que practican los comunicadores más eficaces: **una preparación profunda de las ideas y la estructura, combinada con libertad en la formulación**. Quien prepara así no improvisa el fondo, que conoce a la perfección, y no fija la forma, que se ajusta en el momento. El resultado tiene el orden de la preparación y la vida de la improvisación.

Preparar ideas antes que palabras

La clave de esta tercera vía está en el objeto de la preparación. Preparar **palabras** consiste en decidir de antemano la formulación exacta de cada frase. Preparar **ideas** consiste en comprender a fondo qué se quiere decir, cómo se relacionan las partes y por qué cada una está donde está.

La diferencia se hace evidente ante cualquier imprevisto. Quien preparó palabras depende de una secuencia lineal: si se rompe en un punto, pierde el acceso a lo que viene después, porque su memoria no guarda la lógica que conecta las partes, sino el orden en que aparecen. Quien preparó ideas dispone de un mapa: si se interrumpe, puede volver a la idea central, ubicar dónde estaba y continuar con otras palabras. Si alguien le plantea una pregunta inesperada, puede responder desde su comprensión del asunto y reconectar con su estructura. Si el tiempo

se reduce, puede decidir qué parte sacrificar, porque sabe qué es esencial y qué no.

Preparar ideas exige, por tanto, todo el trabajo que la Parte II describió: un propósito claro, una idea central bien formulada, razones seleccionadas, una estructura funcional. Es un trabajo más exigente que memorizar un texto, porque obliga a comprender, no solo a recordar. Pero su resultado es una libertad que la memorización nunca da.

La memorización que encarcela

Nada de lo anterior significa que memorizar sea siempre un error. Hay situaciones en que conviene, y hay elementos de una intervención que merece la pena fijar palabra por palabra. Pero conviene comprender los riesgos de la memorización completa para usarla con criterio.

El primer riesgo es la **fragilidad**. Un texto memorizado funciona mientras la secuencia no se interrumpe. Cualquier interrupción, como un fallo técnico, una pregunta, una distracción o un momento de nervios, puede romper la cadena y dejar al hablante sin recursos para continuar.

El segundo es la **rigidez**. El hablante que recita no puede adaptarse a lo que ocurre en la sala, porque cualquier adaptación lo aparta del texto. Si percibe confusión, no puede detenerse a aclarar; si percibe interés, no puede profundizar; si percibe cansancio, no puede abreviar. La intervención sigue su curso con independencia del público.

El tercero es la **desconexión**. Quien recita dedica una parte importante de su atención a recordar la siguiente frase, y esa atención no está disponible para pensar en lo que dice ni para observar a quien escucha. El resultado es, con frecuencia, la entonación característica del texto recitado, uniforme y desli-

gada del significado, que el Capítulo 12 describió como una de las causas de la monotonía.

Por estas razones, la memorización completa conviene reservarla para situaciones excepcionales: textos que deben pronunciarse con exactitud por razones jurídicas, protocolarias o de seguridad, o formatos en los que cada palabra ha sido escrita con un cuidado literario que forma parte del propósito. En casi todas las demás situaciones, encarcela más de lo que protege.

Qué fijar y qué dejar libre

Si la preparación eficaz combina ideas profundamente comprendidas con libertad de formulación, la pregunta práctica es qué elementos de una intervención conviene fijar con exactitud y cuáles conviene dejar abiertos. La experiencia de los comunicadores más sólidos sugiere un reparto bastante consistente.

Conviene **fijar con exactitud** un número reducido de elementos. La **apertura**, porque los primeros momentos son los de mayor tensión y tener las primeras frases aseguradas permite entrar en la intervención con serenidad. El **cierre**, porque es lo que el público recordará con más probabilidad y merece una formulación cuidada. Los **datos exactos**, como cifras, fechas, nombres y citas, porque su imprecisión tiene costos de credibilidad. Y las **formulaciones clave**, es decir, las dos o tres frases que condensan las ideas principales y que se quiere que el público recuerde, porque su eficacia depende de la precisión de sus palabras.

Conviene **preparar sin fijar** la estructura completa, el orden de las ideas y las transiciones entre ellas. Se conocen a fondo, pero se formulan en el momento.

Y conviene **dejar libres** los desarrollos, los ejemplos, las explicaciones y las respuestas a lo que ocurra. Se tienen disponibles,

porque se han pensado y ensayado, pero se eligen y se formulan según la situación.

ELEMENTO	TRATAMIENTO	RAZÓN
Apertura	Fijar con exactitud	Reduce la tensión inicial y asegura una entrada clara
Cierre	Fijar con exactitud	Es lo que más se recuerda
Datos, cifras, nombres	Fijar con exactitud	Su imprecisión daña la credibilidad
Formulaciones clave	Fijar con exactitud	Su eficacia depende de las palabras exactas
Estructura e ideas	Preparar a fondo, sin fijar la formulación	Permite reorganizar y adaptarse
Transiciones	Interiorizar	Permiten recuperar el hilo
Desarrollos y ejemplos	Tener disponibles, elegir en el momento	Permiten ajustarse al público
Respuestas a lo imprevisto	Preparar las previsibles, improvisar las demás con criterio	Permiten responder sin perder el rumbo

Este reparto no es una regla rígida, y cada persona encontrará su propio equilibrio. Pero ilustra el principio general: **fijar lo que debe ser exacto, comprender lo que debe ser flexible y dejar abierto lo que debe responder a la situación**.

Interiorizar las transiciones

De todos los elementos de la estructura, las transiciones merecen una atención particular en la preparación, porque son los puntos donde la intervención corre más riesgo de perderse.

Una transición es el paso de una idea a la siguiente, y en ella el hablante debe recordar no solo qué viene después, sino por qué viene después: qué relación tiene con lo anterior. Quien conoce bien las transiciones de su intervención tiene, en la práctica, un mapa de su recorrido: sabe que después de presentar el pro-

blema vendrán sus causas, porque el público necesita comprender por qué ocurre antes de evaluar soluciones; que después de las causas vendrá la propuesta, porque responde a ellas; que después de la propuesta vendrá la objeción principal, porque es lo que el público estará pensando.

Este conocimiento de las relaciones, y no de las palabras, es lo que permite recuperar el hilo tras una interrupción. Si Daniela hubiera sabido que estaba en el punto en que pasaba de las causas a la propuesta, habría podido retomar con cualquier formulación: "Decíamos que estas son las causas; veamos ahora qué podemos hacer". Lo que la paralizó no fue el olvido de una frase, sino la ausencia de un mapa.

Una técnica útil es preparar la intervención como una secuencia de **preguntas implícitas**: cada parte responde a la pregunta que la anterior deja planteada en la mente del oyente. Si se conoce esa secuencia de preguntas, las transiciones se vuelven casi naturales, porque cada una consiste en reconocer la pregunta que el público se está haciendo y pasar a responderla.

La preparación que libera atención

La preparación no solo protege contra los imprevistos; también cumple una función menos evidente: **libera atención**. Quien ha preparado a fondo no necesita dedicar esfuerzo mental a recordar qué viene después, a buscar las palabras para cada idea o a decidir en tiempo real el orden de las partes. Esas decisiones están tomadas, y la atención que habrían consumido queda disponible para otras tareas: observar al público, percibir sus reacciones, ajustar el ritmo, responder a lo que ocurre.

Esta es la paradoja central del capítulo: **la preparación profunda es lo que hace posible la espontaneidad**. El músico que ha interiorizado la partitura puede permitirse interpretar con libertad; el que todavía la está leyendo no. El actor que domina su

texto puede escuchar a sus compañeros en escena; el que lucha por recordarlo no. De la misma manera, el comunicador que domina su estructura puede estar presente en la situación, en el sentido que el capítulo anterior dio a la palabra presencia.

Por eso la preparación eficaz se mide, en última instancia, por la cantidad de atención que deja libre durante la intervención. Una preparación que obliga a estar pendiente del guion no ha cumplido su función, por exhaustiva que haya sido.

Ensayar para variar

El ensayo es la parte de la preparación donde las ideas se convierten en habla. Y hay una manera de ensayar que produce rigidez y otra que produce naturalidad.

Ensayar para **repetir** consiste en pronunciar la intervención varias veces de la misma manera, hasta fijarla. Es lo que hace quien memoriza, y produce exactamente los riesgos descritos: una ejecución que solo funciona si nada cambia.

Ensayar para **variar** consiste en pronunciar la intervención varias veces de maneras deliberadamente distintas: con otras palabras, con otros ejemplos, con distinto orden en algunas partes, con más o menos tiempo. Cada ensayo refuerza la comprensión de la estructura y amplía el repertorio de formulaciones disponibles, sin fijar ninguna. Es lo que hizo Rodrigo, y por eso pudo adaptarse con naturalidad a la pregunta imprevista.

Algunas prácticas concretas favorecen este tipo de ensayo. **Ensayar en voz alta**, no solo mentalmente, porque la formulación oral revela dificultades que el repaso silencioso oculta. **Ensayar ante alguien**, aunque sea una sola persona, porque la presencia de un oyente cambia la experiencia y permite recibir una primera reacción. **Ensayar con interrupciones**, pidiendo a alguien que interrumpa en momentos aleatorios con preguntas o comentarios, para practicar la recuperación del hilo. Y **ensayar**

versiones reducidas, pronunciando la intervención en la mitad del tiempo previsto, para identificar qué es esencial y estar preparado si el tiempo se acorta.

Los signos de humanidad

Una de las consecuencias más perjudiciales del ideal de la ejecución perfecta es el miedo a mostrar cualquier signo de imperfección: una pausa para pensar, una frase que se reformula, una palabra que no llega, un "permítanme corregir lo que acabo de decir", un "no estoy seguro". Quien teme estos signos tiende a evitarlos mediante la memorización y la rigidez, y con ello pierde precisamente lo que hace que una intervención resulte humana y creíble.

Los signos de humanidad **no son necesariamente fallos**. Una pausa para buscar la palabra exacta comunica que se está pensando, no recitando. Una autocorrección comunica que se está atento a la precisión. Un reconocimiento de incertidumbre comunica honestidad. Estos signos, en dosis razonables, aumentan la credibilidad de quien habla, porque muestran que hay una persona real pensando en tiempo real, y no un mecanismo reproduciendo un texto.

Nada de esto justifica el descuido: una intervención llena de vacilaciones, rectificaciones y dudas no es más humana, sino más confusa. Pero la aspiración a eliminar todo signo de humanidad produce un resultado peor que los signos mismos.

La naturalidad no exime de revisión

Queda una última advertencia, simétrica a todo lo anterior. Así como la preparación no debe confundirse con la rigidez, la naturalidad no debe confundirse con la ausencia de revisión. Hay quien, apelando a su estilo natural, se niega a examinar hábitos

que perjudican su comunicación: la tendencia a extenderse, a dispersarse, a repetir, a usar muletillas, a no estructurar. "Yo soy así", "me sale natural", "si lo preparo pierde frescura".

La naturalidad no es un valor absoluto que justifique cualquier hábito. Es una cualidad deseable de una comunicación que, además, debe ser clara, pertinente y eficaz. Si un hábito natural produce confusión o desatención, merece ser revisado, del mismo modo que una técnica aprendida que produce rigidez. El Capítulo 41 volverá sobre esta cuestión al tratar del estilo propio.

La ilusión del capítulo

Espontaneidad no es naturalidad. La ilusión supone que lo improvisado es más auténtico y lo preparado más artificial. Pero la naturalidad más convincente es, con frecuencia, el resultado de una preparación tan profunda que no se nota, y la improvisación sin preparación suele producir, no naturalidad, sino desorden.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿He preparado ideas o palabras?

¿Qué elementos necesito fijar con exactitud y cuáles puedo dejar libres?

¿Conozco las transiciones de mi intervención: qué pregunta responde cada parte?

¿He ensayado en voz alta, con variaciones y con alguna interrupción?

Durante la intervención:
Si me interrumpen, ¿sé en qué punto del mapa estoy?

¿Estoy usando mi atención para recordar o para observar?

Después de la intervención:
¿Hubo algún momento en que la preparación me impidió adaptarme?

¿Hubo algún hábito "natural" que perjudicó la claridad?

Para practicar

Para tu próxima intervención importante, prepara una sola hoja con: la frase de apertura completa, la frase de cierre completa, cinco palabras clave que representen las ideas principales en orden y los datos exactos que necesitas. Ensaya en voz alta al menos tres veces, cada vez con palabras distintas para el desarrollo. En el tercer ensayo, pide a alguien que te interrumpa dos veces en momentos que no elijas.

Señal de progreso: ante una interrupción o una pregunta inesperada, descubres que puedes retomar sin esfuerzo, porque sabes dónde estabas y a dónde ibas, aunque no recuerdes las palabras exactas que tenías pensadas.

> EN UNA FRASE
>
> ***Usa la preparación para ampliar tu libertad de respuesta, no para eliminar toda variación humana: prepara ideas, no palabras.***

CAPÍTULO 15

La atención responsable

La atención se merece, se orienta y se administra; no se roba

La escena

MARCELO Fuentes dirigía una fundación dedicada a la alfabetización de adultos y tenía quince minutos para presentar su proyecto ante un grupo de empresarios en una cena de recaudación. Había asistido a varios talleres sobre cómo hablar en público, y todos insistían en lo mismo: los primeros treinta segundos deciden si el público te escucha o no. Así que preparó una apertura impactante.

Subió al escenario en silencio, proyectó una fotografía de un hombre mayor llorando frente a un formulario y dijo: "Este hombre tiene sesenta y dos años y acaba de perder su casa porque no pudo leer el contrato que firmó. Esta noche les voy a revelar la solución que puede cambiar la vida de millones de personas como él". La sala quedó en un silencio absoluto. Marcelo tenía la atención completa.

La perdió en los diez minutos siguientes. La "solución que puede cambiar la vida de millones" resultó ser un programa de tutorías comunitarias, valioso pero modesto, que atendía a unas trescientas personas al año en dos municipios. Cuando los asistentes comprendieron la distancia entre la promesa de la aper-

tura y lo que realmente se les ofrecía, su atención se transformó en una mezcla de decepción y desconfianza. Algunos se preguntaron, además, si la fotografía era real o una imagen de archivo. Era de archivo. Las donaciones de esa noche fueron las más bajas del año.

Marcelo había capturado la atención con eficacia. Lo que no había hecho era merecerla. Su apertura había contraído una deuda que el resto de la intervención no podía pagar.

La idea

La atención es una condición necesaria de la comunicación, pero no su finalidad. Captarla es fácil; merecerla es lo difícil. La atención más sostenible no surge de la sorpresa, la provocación o la promesa exagerada, sino de la pertinencia: de que lo que se ofrece responda a una necesidad, una pregunta o un interés real del público. Y una vez obtenida, la atención debe orientarse hacia lo que importa y administrarse con respeto, porque es un recurso limitado que pertenece a quien la presta, no a quien la recibe.

La atención es condición, no finalidad

Vivimos en una época que ha convertido la atención en el bien más disputado. Las plataformas digitales, la publicidad, los medios de comunicación y buena parte de la cultura contemporánea compiten por capturar unos segundos de atención, y han desarrollado para ello técnicas de una sofisticación notable. Esa competencia ha influido profundamente en la manera de entender la comunicación en general: hoy es casi un lugar común que el primer objetivo de cualquier intervención es “enganchar” al público.

Hay algo de verdad en ello. Sin atención suficiente, un mensaje no puede ser recibido, y un mensaje que no se recibe no puede cumplir ninguna función. Pero de ahí no se sigue que la captura de la atención sea el objetivo principal ni que cualquier medio para lograrla sea legítimo. La atención es una **condición de posibilidad** de la comunicación, no su propósito. El propósito es lo que el Capítulo 4 describió mediante los nueve verbos: informar, explicar, persuadir, explorar, acompañar. La atención sirve a ese propósito, y su valor depende de que lo haga.

Cuando la captura de la atención se convierte en un fin en sí mismo, se produce una inversión característica: el contenido se pone al servicio de la atención en lugar de que la atención se ponga al servicio del contenido. Se elige qué decir por su capacidad de impactar, no por su pertinencia; se exagera porque la exageración llama más la atención que la precisión; se promete más de lo que se puede dar porque la promesa engancha. Marcelo cayó exactamente en esta inversión.

Por eso conviene tratar la atención como un recurso que **se merece, se orienta y se administra**, y no como un trofeo que se conquista.

Captar mediante pertinencia

Si la atención no debe robarse, ¿cómo se obtiene? La respuesta es que la atención más sólida surge cuando el público percibe que lo que se le ofrece es **pertinente**: que tiene que ver con algo que le importa, que responde a una pregunta que se hace o que resolverá un problema que tiene.

Hay cinco fuentes principales de pertinencia, y todas ellas pueden usarse para abrir una intervención con eficacia y sin artificio.

La primera es **un problema**: una dificultad que el público reconoce como propia o como importante. “Muchos de ustedes con-

tratan personal sin escolaridad completa y se han encontrado con que no pueden capacitarlo con manuales escritos" habría sido, para aquellos empresarios, una apertura mucho más pertinente que la fotografía del hombre llorando.

La segunda es **una pregunta**: una cuestión que el público se hace o que, una vez formulada, reconoce como interesante. Una buena pregunta inicial crea una tensión cognitiva que la intervención promete resolver.

La tercera es **una consecuencia**: algo que ocurrirá, o que podría ocurrir, y que afecta al público. Las consecuencias concretas suelen ser más eficaces que las abstractas, y las que afectan directamente al oyente más que las que afectan a otros.

La cuarta es **una contradicción**: algo que parece no encajar, un dato que desafía una expectativa, una paradoja. Las contradicciones despiertan curiosidad porque el oyente quiere saber cómo se resuelven.

La quinta es **una experiencia reconocible**: una situación concreta en la que el público puede verse reflejado. Las escenas con que comienzan los capítulos de este libro intentan cumplir esta función.

Ninguna de estas fuentes requiere exagerar, dramatizar ni prometer más de lo que se puede dar. Todas requieren, en cambio, haber hecho el trabajo que la Parte II describió: conocer el propósito, la situación y al destinatario lo suficiente para saber qué le resultará pertinente.

Las promesas que el contenido no puede cumplir

El error de Marcelo merece un análisis específico, porque es uno de los más frecuentes en la comunicación contemporánea. Toda apertura establece una **promesa implícita**: lo que viene a continuación será tan interesante, tan importante o tan sorprendente como la apertura sugiere. Cuando la promesa se cumple, la aten-

ción se sostiene y se convierte en confianza. Cuando no se cumple, la atención se transforma en decepción, y la decepción contamina la percepción de todo el contenido, incluido lo que tenía valor.

Una apertura espectacular seguida de un contenido modesto es peor que una apertura modesta seguida del mismo contenido. En el segundo caso, el público recibe lo que esperaba. En el primero, recibe menos de lo que se le prometió, y lo percibe como un engaño, aunque el contenido sea exactamente el mismo.

La regla práctica es **ajustar la intensidad de la apertura a la sustancia de lo que sigue**. Si se dispone de algo verdaderamente extraordinario, una apertura intensa está justificada. Si se dispone de algo valioso pero modesto, como el programa de Marcelo, la apertura debe preparar al público para valorar precisamente eso: un trabajo concreto, eficaz y escalable, que cambia la vida de trescientas personas al año y que podría cambiar la de muchas más con apoyo adecuado. Esa promesa sí podía cumplirse.

La novedad gratuita

Un recurso particular para captar la atención es la **novedad**: lo sorprendente, lo inesperado, lo que rompe la rutina. Su eficacia es indudable, porque la mente humana está diseñada para prestar atención a lo nuevo. Pero precisamente por eso es fácil de abusar.

La novedad es valiosa cuando está al servicio del contenido: cuando lo sorprendente es, en sí mismo, parte de lo que se quiere comunicar, o cuando permite ver algo conocido desde una perspectiva que lo ilumina. Se vuelve gratuita cuando su única función es llamar la atención: el dato curioso que no tiene relación con el tema, la provocación que no se desarrolla, el giro inesperado que no conduce a ninguna parte. La novedad gratuita pro-

duce atención momentánea y, con frecuencia, una ligera irritación cuando el público advierte que el estímulo no tenía propósito.

Orientar la atención

Captar la atención es solo el primer paso. Una vez obtenida, la atención debe **orientarse**: dirigirse hacia los aspectos de la intervención que realmente importan. Un público atento pero desorientado puede dedicar toda su concentración a un detalle secundario, a una anécdota periférica o a un rasgo del hablante, y salir de la intervención sin haber registrado lo esencial.

Orientar la atención es, en buena medida, la función de los recursos que los capítulos anteriores han descrito. La **estructura** orienta, porque indica qué es principal y qué secundario. La **voz** orienta, porque la intensidad, la pausa y el cambio de ritmo señalan lo importante. El **cuerpo** orienta, porque el gesto y la mirada acompañan los momentos decisivos. A estos recursos se suman otros específicos.

El **contraste** dirige la atención hacia una distinción. Presentar dos posibilidades una junto a otra, "no se trata de esto, sino de esto otro", hace visible la diferencia que importa de una manera que la descripción aislada de cada una no consigue.

Los **ejemplos** dirigen la atención hacia el aspecto del concepto que ilustran. Un buen ejemplo no solo hace comprensible una idea; selecciona qué parte de la idea se quiere destacar. El Capítulo 17 se ocupará de este recurso.

Las **preguntas** dirigen la atención hacia lo que se pregunta. Una pregunta formulada al público, aunque sea retórica, le indica qué debe buscar en lo que sigue.

Y la **señalización explícita** dirige la atención de la manera más directa: "Si hay algo que quiero que recuerden de esta presentación, es esto", "Este es el punto central", "Presten atención a este

dato, porque cambia todo lo demás". Estas expresiones, usadas con moderación, son extraordinariamente eficaces. Usadas en exceso, pierden su fuerza, como todo lo que se repite sin contraste.

Sostener el interés

Una vez captada y orientada, la atención debe sostenerse a lo largo de la intervención. Y aquí conviene distinguir entre dos fenómenos que con frecuencia se confunden: la **atención**, que es la disposición momentánea a recibir, y el **interés**, que es la motivación sostenida a seguir recibiendo. La atención puede capturarse con un estímulo; el interés solo se sostiene con sustancia.

El interés no tiene una única fuente. Depende de la forma de comunicación y de su propósito. Una **explicación** sostiene el interés cuando resuelve progresivamente una dificultad: el oyente quiere seguir escuchando porque cada paso lo acerca a una comprensión que no tenía. Una **narración** lo sostiene mediante una incertidumbre significativa: el oyente quiere saber qué ocurrirá. Una **argumentación** lo sostiene mediante la tensión entre una tesis y sus objeciones: el oyente quiere ver si la tesis resiste. Una **conversación** lo sostiene mediante el descubrimiento: los participantes quieren seguir porque están encontrando algo. Conocer qué sostiene el interés en cada caso permite diseñar la intervención para cultivarlo.

Hay, en cambio, una manera de intentar sostener la atención que fracasa casi siempre: **acumular estímulos sin progresión**. Cambiar constantemente de tema, de tono o de recurso, como una anécdota, un dato sorprendente, una broma o un video, puede mantener una actividad superficial, pero no construye interés. El público tiene la sensación de que pasan muchas cosas y ninguna conduce a nada. La novedad sin progresión produce, a la larga, la misma desatención que la monotonía.

El interés se sostiene mejor cuando **los elementos nuevos se relacionan con lo anterior**: cuando cada dato, cada ejemplo, cada argumento permite revisar, ampliar o comprender mejor algo ya establecido. La novedad adquiere así valor acumulativo, y el público percibe que la intervención está construyendo algo.

En intervenciones extensas o complejas, conviene además **alternar desarrollo y síntesis**. Después de un tramo de información densa, una recapitulación breve permite al público integrar lo recibido antes de afrontar la siguiente capa. Esta alternancia funciona como la respiración de la intervención: tensión y alivio, acumulación y consolidación.

Conviene, por último, deshacer una confusión frecuente: **el interés no es entretenimiento obligatorio**. No toda comunicación necesita ser divertida, ligera o espectacular para sostener la atención. Una cuestión importante, expuesta con claridad y rigor, puede mantener a un público concentrado durante mucho tiempo, simplemente porque le importa. La obsesión por "hacer amena" cualquier intervención conduce con frecuencia a trivializar contenidos que merecían seriedad, y a subestimar la capacidad del público para interesarse por lo que es genuinamente relevante.

La atención tiene un costo

La atención que el público presta no es gratuita. Cada minuto de una intervención es un minuto que el oyente no dedica a otra cosa. Cada esfuerzo de comprensión que se le exige consume una capacidad limitada. Por eso la gestión de la atención tiene una dimensión ética que con frecuencia se pasa por alto: la **atención del otro es un recurso que le pertenece**, y quien la recibe tiene la responsabilidad de no malgastarla.

Esta responsabilidad se traduce en algunas prácticas concretas. **No prolongar una intervención** solo porque todavía hay

detalles que podrían añadirse; terminar cuando el propósito se ha cumplido. **No imponer complejidad innecesaria**, siguiendo los principios de economía cognitiva que el Capítulo 10 describió. **No usar digresiones sin función**, que consumen atención sin devolver nada. **No explotar sistemáticamente la sorpresa**, que agota la capacidad de respuesta del público y lo vuelve escéptico. Y **cumplir los tiempos acordados**, porque exceder el tiempo asignado es tomar algo que no se ofreció.

El respeto por la atención ajena tiene, además, una recompensa práctica: el público que percibe que su tiempo se respeta presta más atención, porque confía en que lo que recibe merece la pena.

La atención no es comprensión

El capítulo cierra con la distinción que da nombre a su ilusión. Una audiencia puede estar fascinada y comprender muy poco. Puede reír sin aceptar el argumento. Puede sentirse conmovida sin recordar la idea central al día siguiente. Los empresarios que escucharon a Marcelo prestaron una atención absoluta durante los primeros minutos; lo que se llevaron fue una impresión de engaño, no una comprensión del proyecto.

Por eso conviene evaluar las intervenciones distinguiendo entre las **señales de atención**, como el silencio, la mirada concentrada, las reacciones inmediatas, y las **evidencias de comprensión, retención o aplicación**: lo que el público puede explicar, recordar o hacer después. Las primeras son fáciles de observar y gratificantes de recibir. Las segundas son las que importan.

Una pregunta útil para cualquier intervención es esta: **si el público solo pudiera recordar una cosa de lo que dije, ¿cuál querría que fuera? ¿Y he orientado su atención hacia ella?**

Leer cuándo el interés se ha movido

Una última consideración conecta este capítulo con la Parte V. En una interacción, la atención del público no es un dato fijo, sino algo que se mueve. Las preguntas que hace, los comentarios que formula, los momentos en que se anima o se distrae, son información sobre qué le interesa realmente, y esa información puede no coincidir con lo que el hablante había previsto.

Cuando las preguntas del público se concentran en un aspecto que el hablante consideraba secundario, es probable que ese aspecto sea, para ese público, el central. Cuando la atención decae en una parte que el hablante consideraba fundamental, quizá esa parte necesite otra formulación, o quizá no era tan fundamental para ese público como se pensaba. Leer estos movimientos y ajustar la intervención en consecuencia es una forma de respeto por la atención del otro, y una de las competencias que separan al comunicador que habla para un público del que habla con él.

La ilusión del capítulo

Atención no es comprensión. La ilusión confunde la reacción inmediata del público, su silencio, su concentración, su sorpresa, con el cumplimiento del propósito comunicativo. Pero se puede capturar toda la atención de una sala y no dejar en ella ninguna comprensión duradera, como le ocurrió a Marcelo.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué hace pertinente este asunto para este público: un problema, una pregunta, una consecuencia, una contradicción, una experiencia reconocible?

¿Mi apertura promete algo que el contenido puede cumplir?

Si el público solo recordara una cosa, ¿cuál sería, y cómo voy a dirigir su atención hacia ella?

Durante la intervención:

¿Estoy construyendo interés con progresión o acumulando estímulos?

¿Las preguntas del público indican que su interés está en otro lugar?

Después de la intervención:

¿Qué recuerda el público? ¿Coincide con lo que quería que recordara?

¿Respeté el tiempo y la atención que se me prestaron?

Para practicar

Reescribe la apertura de una presentación reciente de tres maneras: partiendo de un problema, de una pregunta y de una experiencia reconocible. Para cada versión, comprueba que la promesa implícita que establece pueda cumplirse con el contenido que sigue. Elige la que mejor equilibre interés y honestidad.

Como segundo ejercicio, al terminar tu próxima intervención, pregunta a dos o tres personas qué recuerdan de ella. Compara su respuesta con lo que querías que recordaran.

Señal de progreso: empiezas a diseñar tus aperturas pensando en lo que puedes cumplir, y no solo en lo que puede impactar.

> EN UNA FRASE
>
> ***Gana la atención con relevancia y valor, no con promesas que no puedes cumplir, y nunca confundas la reacción inmediata con el cumplimiento del propósito.***

CAPÍTULO 16

La emoción con precisión

Las emociones iluminan lo que está en juego; no demuestran lo que es verdad

La escena

Alberto Treviño, director de operaciones de una empresa manufacturera, tenía que anunciar en una asamblea con trabajadores y autoridades locales el cierre de la planta de una pequeña ciudad, que daba empleo a cuatrocientas familias. Era un ingeniero brillante y un hombre íntegro, convencido de que la mejor manera de respetar a su público era ofrecerle información completa y objetiva.

Preparó una presentación exhaustiva: la evolución de los costos durante cinco años, la comparación con otras plantas del grupo, las proyecciones de demanda, el análisis de alternativas que se habían descartado y el calendario del cierre. Habló con voz serena, sin dramatismo, sin adjetivos. Durante cuarenta minutos expuso datos irrefutables.

Al terminar, un trabajador con veintidós años en la planta tomó el micrófono: “Ingeniero, todo lo que dijo puede ser cierto. Pero habló durante cuarenta minutos y no dijo una sola vez que sabe lo que esto significa para nosotros”. La asamblea estalló. Lo que siguió fue una de las reuniones más tensas que Alberto

recordaría en su carrera, y la negociación posterior sobre las indemnizaciones resultó mucho más difícil de lo previsto.

Alberto no se había equivocado en ningún dato. Se había equivocado en algo que creía irrelevante: había tratado como un problema puramente técnico una situación que, para quienes lo escuchaban, era también una pérdida humana. Su objetividad, que él entendía como una forma de respeto, fue percibida como indiferencia.

La idea

Las emociones forman parte de la comunicación humana, quiérase o no. Señalan qué está en juego, hacen perceptible la importancia de una cuestión y condicionan la manera en que se recibe cualquier mensaje. Ignorarlas es un error, tanto como explotarlas. La comunicación excelente integra la dimensión emocional con precisión: la reconoce cuando está presente, la usa cuando cumple una función legítima, la mantiene proporcionada a la situación y nunca permite que sustituya a la evidencia ni que se use para impedir que el otro piense.

Por qué ignorar la emoción también es un error

Existe una tradición respetable, en la cultura técnica, científica y profesional, que desconfía de la emoción en la comunicación. Su argumento es sólido: las emociones pueden nublar el juicio, sustituir los argumentos, manipular las decisiones. Por eso, en muchos entornos profesionales, el ideal es una comunicación "objetiva", que se limite a los hechos y deje fuera cualquier componente afectivo.

Este libro comparte buena parte de esa desconfianza, y el resto del capítulo examinará con detalle los riesgos de la emoción mal usada. Pero la escena de Alberto muestra el error simétrico,

menos señalado y no menos costoso: **ignorar la dimensión emocional de una situación no la elimina; solo impide gestionarla**.

Los seres humanos no reciben la información de manera neutral. La reciben desde su situación, sus intereses, sus temores y sus esperanzas. Una noticia que afecta la vida de alguien no se procesa como un dato abstracto, y quien la comunica como si lo fuera envía, sin proponérselo, un segundo mensaje: que no ha comprendido, o que no le importa, lo que esa noticia significa para quien la recibe. Ese segundo mensaje, implícito, puede pesar más que todo el contenido explícito.

Alberto pensaba que mencionar el impacto humano del cierre sería poco profesional, o incluso manipulador. En realidad, reconocerlo habría sido una forma de precisión: habría descrito con exactitud la situación completa, que incluía tanto los datos económicos como sus consecuencias humanas. Omitir estas últimas no hacía su comunicación más objetiva, sino más incompleta.

La lección no es que haya que dramatizar ni que los datos deban acompañarse siempre de expresiones emotivas. Es que **la comunicación debe reconocer la dimensión emocional de la situación cuando esa dimensión existe y es relevante para quien escucha**. Un mensaje técnicamente correcto que ignora las condiciones humanas en que debe ser comprendido es un mensaje defectuoso.

La función de la emoción

Si la emoción tiene un lugar legítimo en la comunicación, la cuestión es determinar cuál. La respuesta de este libro es que la emoción es legítima cuando cumple una función identificable al servicio del propósito, y deja de serlo cuando sustituye a ese propósito o lo distorsiona. Pueden distinguirse tres funciones legítimas principales.

La primera es **permitir comprender una experiencia**. Hay realidades que no se comprenden plenamente solo a través de datos. Saber que cuatrocientas familias perderán su empleo es una información; comprender lo que eso significa para una de ellas es otra, y esa comprensión tiene una dimensión emocional ineludible. Una historia, un testimonio o una descripción concreta pueden transmitir esa dimensión de manera que el dato no consigue, y hacerlo no es manipular, sino completar la comprensión.

La segunda es **hacer reconocible una consecuencia**. Las consecuencias abstractas, como "una reducción del cinco por ciento en la cobertura" o "un aumento del riesgo", tienden a percibirse como menos reales que las concretas. La emoción que acompaña a la representación concreta de una consecuencia ayuda a que el oyente le conceda el peso que realmente tiene.

La tercera es **expresar la importancia de una cuestión**. Cuando quien habla manifiesta, con proporción, que algo le importa, comunica información relevante sobre la seriedad del asunto. El directivo que anuncia un problema grave con la misma neutralidad con que anunciaría un cambio de horario está, en cierto sentido, transmitiendo una información incorrecta sobre la gravedad del problema.

A estas tres funciones podría añadirse una cuarta, que pertenece al verbo acompañar del Capítulo 4: **reconocer la emoción del otro**. A veces, la función de la comunicación no es generar ni expresar una emoción, sino reconocer la que el otro ya siente: "Sé que esta noticia es muy difícil", "Entiendo que esto genere enojo". Este reconocimiento no cambia los hechos, pero cambia profundamente la manera en que se reciben.

Con una frase así, pronunciada al principio de la asamblea, Alberto habría cambiado la reunión.

Proporcionalidad

Si la primera lección del capítulo es que la emoción no debe ignorarse, la segunda es que debe ser **proporcionada**: la intensidad emocional de la comunicación debe corresponder a la naturaleza del asunto y a las condiciones de la interacción.

La desproporción por exceso es tan dañina como la desproporción por defecto, aunque de otra manera. La **dramatización** de un asunto menor produce desconfianza: el público percibe que se le está intentando conmover más de lo que la situación justifica, y empieza a sospechar de todo lo demás. La intensidad emocional constante, como la intensidad vocal constante del Capítulo 12, agota el contraste: cuando todo se presenta como conmovedor, nada lo es. Y la emoción exagerada desplaza la atención desde el significado hacia la reacción: el público recuerda que se emocionó, pero no recuerda por qué.

La proporcionalidad exige, ante todo, una lectura precisa de la situación. No es lo mismo comunicar una pérdida que una dificultad, un riesgo que una certeza, un problema de todos que un problema de algunos. La emoción que corresponde a cada caso es distinta, y acertar con ella es una forma de precisión tan importante como acertar con los datos.

Una formulación útil es la siguiente: **la emoción expresada debe ser la que una persona sensata y bien informada sentiría ante la situación real**. Ni menos, porque eso comunicaría indiferencia o falta de comprensión; ni más, porque eso comunicaría manipulación o falta de control.

La diversidad de respuestas emocionales

Una dificultad adicional es que no todas las personas reaccionan emocionalmente de la misma manera ante el mismo contenido.

Lo que a unas conmueve a otras les resulta indiferente; lo que a unas parece sobrio a otras les parece frío; lo que a unas les tranquiliza a otras les alarma. Estas diferencias dependen de la situación personal de cada oyente, de su relación con el asunto, de su cultura, de su temperamento y de su estado en el momento de la comunicación.

Esta diversidad tiene dos consecuencias prácticas. La primera es que **no conviene diseñar la dimensión emocional de una intervención para una reacción uniforme**. Un recurso que busca conmover a todos de la misma manera suele resultar excesivo para algunos e insuficiente para otros. Es más eficaz ofrecer una presentación honesta de la situación, con su dimensión emocional reconocida, y dejar que cada oyente responda desde su propia experiencia.

La segunda es que **no conviene juzgar la eficacia de una intervención por la uniformidad de las reacciones**. Que algunos oyentes no se emocionen no significa que la intervención haya fracasado, y que todos se emocionen no significa que haya tenido éxito.

Reconocer frente a explotar

Llegamos aquí a la frontera más importante del capítulo: la que separa el **reconocimiento** legítimo de la dimensión emocional de su **explotación**.

Reconocer la emoción consiste en atender a lo que una situación significa para las personas involucradas, describir con honestidad su dimensión humana y expresar, con proporción, la propia relación con ella. Explotarla consiste en usar el miedo, el dolor, la culpa, la vergüenza o el deseo de otras personas como palanca para obtener una respuesta que no obtendrían si pudieran evaluar la situación con calma.

La fotografía del hombre llorando que Marcelo usó en el capítulo anterior cruzaba esa frontera. No porque las personas que no saben leer no sufran, que sufren, sino porque la imagen se usaba para provocar una reacción intensa que el contenido real no justificaba, y porque se presentaba como si correspondiera a un caso concreto cuando era una imagen de archivo. La emoción no estaba al servicio de la comprensión, sino de la captura.

Hay algunas señales que permiten reconocer cuándo se está cruzando la frontera. La emoción se está explotando cuando **su intensidad supera lo que la situación justifica**. Cuando **se usa para acelerar una decisión** e impedir que el otro se tome el tiempo necesario para pensar: "hay que decidir ahora", "no hay tiempo para analizarlo". Cuando **se dirige a vulnerabilidades específicas** del otro, como su soledad, su inseguridad o su miedo a perder algo, para obtener una ventaja. Cuando **sustituye a la información** en lugar de acompañarla. Y cuando quien comunica **no estaría dispuesto a que el otro supiera** qué está haciendo y por qué.

Esta última señal es especialmente útil, y la Parte VII la desarrollará como una prueba general de legitimidad: si un recurso emocional funcionaría igual si el destinatario supiera exactamente cómo y por qué se está usando, probablemente es legítimo. Si su eficacia depende de que el destinatario no lo advierta, probablemente no lo es.

Emoción y razonamiento

El capítulo culmina en la distinción que da nombre a su ilusión. La intensidad emocional que acompaña a una afirmación **no aporta ninguna información sobre su validez**. Una historia conmovedora puede ilustrar una verdad o una falsedad. La indignación puede estar justificada o no. El entusiasmo colectivo puede acompañar a una buena decisión o a una pésima.

Esto tiene consecuencias en dos direcciones. Para quien comunica, significa que la emoción no puede ocupar el lugar de las razones. Si se quiere persuadir de algo, la emoción puede ayudar a que el oyente perciba la importancia del asunto, pero la conclusión debe sostenerse con argumentos y evidencia que podrían presentarse aunque la emoción no estuviera presente. Para quien escucha, significa que conviene separar dos preguntas: **qué me hace sentir esto** y **qué demuestra esto**. Ambas son legítimas; confundirlas es la ilusión.

Una formulación que sintetiza la posición del libro es esta: **las emociones pueden iluminar qué está en juego, pero no deben sustituir la evaluación de los fundamentos**. Que el entusiasmo no pruebe validez, ni el rechazo pruebe falsedad.

La emoción propia

Todo lo anterior se refiere a la emoción como contenido de la comunicación: la que se expresa, la que se genera, la que se reconoce en el otro. Pero hay otra dimensión que conviene tratar, aunque sea brevemente: la **emoción de quien comunica** como condición de la comunicación.

Quien habla también siente: nervios ante un público, enojo ante una objeción, ansiedad ante una conversación difícil, frustración ante la falta de comprensión, entusiasmo ante una idea propia. Estas emociones influyen en la calidad de la comunicación, a veces para bien, porque el entusiasmo genuino se contagia, y con frecuencia para mal, porque el nerviosismo reduce la capacidad de pensar, el enojo distorsiona la escucha y la ansiedad acelera el ritmo.

No se trata de suprimir estas emociones, lo cual es imposible y probablemente indeseable, sino de **reconocerlas y regularlas** lo suficiente para que no gobiernen la comunicación. Reconocerlas significa advertir cuándo están presentes: “estoy enojado”, “estoy

nervioso". Regularlas significa adoptar medidas que limiten su influencia: hacer una pausa antes de responder a una provocación, respirar antes de empezar, recordar el propósito cuando la emoción empuja en otra dirección. El Capítulo 30, dedicado a la integridad bajo presión, desarrollará estas cuestiones en detalle.

La ilusión del capítulo

Emoción no es evidencia. La ilusión toma la intensidad emocional que acompaña a una afirmación como señal de su verdad, de su importancia o de su urgencia. Pero la emoción puede acompañar a cualquier contenido, verdadero o falso, importante o trivial, y por eso no puede usarse como criterio para evaluarlo.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué dimensión emocional tiene esta situación para quienes me escucharán?

¿Mi intervención la reconoce de manera explícita y proporcionada?

¿Hay algún recurso emocional que esté usando para provocar más que para comprender?

Durante la intervención:
¿La intensidad emocional que transmito corresponde a la situación real?

¿Estoy presionando para que se decida rápido, o dejando espacio para pensar?

¿Mi propia emoción está influyendo en lo que digo o en cómo escucho?

Después de la intervención:
¿Mis conclusiones se habrían sostenido sin la carga emocional que las acompañó?

¿Estaría dispuesto a explicarle al público por qué usé cada recurso emocional?

Para practicar

Elige un discurso, una presentación o un anuncio que te haya conmovido. Identifica cada momento en que se apela a la emoción y pregúntate, para cada uno: ¿cumple una función de comprensión, de consecuencia, de importancia o de reconocimiento? ¿O solo busca provocar una reacción? ¿Su intensidad es proporcionada?

Como segundo ejercicio, antes de tu próxima conversación difícil, escribe en una frase lo que la situación probablemente significa para la otra persona, y decide cómo vas a reconocerlo al principio de la conversación.

Señal de progreso: empiezas a percibir, en lo que escuchas, el momento en que una apelación emocional sustituye a un argumento, y en lo que dices, la diferencia entre reconocer una emoción y usarla.

> EN UNA FRASE
>
> ***Integra la emoción sin permitir que sustituya la precisión, la autonomía o la evaluación de los fundamentos: reconócela siempre, úsala con proporción, no la explotes nunca.***

CAPÍTULO 17

Lo concreto: ejemplos, analogías y detalles

Las ideas abstractas necesitan dónde apoyarse

La escena

Iván Cordero, asesor patrimonial con quince años de experiencia, recibió a una clienta nueva, Marisol, que acababa de heredar una suma considerable y no tenía experiencia en inversiones. Quería explicarle el principio más importante de la gestión del riesgo, y eligió la analogía que había usado cientos de veces: "La diversificación es como no poner todos los huevos en la misma canasta. Si se te cae una, no pierdes todo".

Marisol entendió de inmediato, o creyó entender. Seis meses después, contra el consejo de Iván, había trasladado buena parte de su patrimonio a una plataforma por su cuenta y lo había repartido entre acciones de cinco empresas tecnológicas. Cuando el sector sufrió una caída pronunciada, las cinco se desplomaron a la vez. Marisol llamó a Iván, indignada y confundida: "Hice exactamente lo que me dijiste. Puse los huevos en cinco canastas distintas".

Iván comprendió que su analogía había funcionado demasiado bien y, al mismo tiempo, demasiado mal. Había transmitido con eficacia una parte de la idea, que conviene repartir, y

había ocultado la parte decisiva: que las canastas deben ser realmente independientes, y que cinco empresas del mismo sector se comportan, ante ciertos riesgos, como una sola canasta. La analogía no tenía forma de expresar esa distinción, y Marisol no tenía forma de saber que faltaba.

El problema no era la analogía en sí, que es útil y memorable. Era haberla presentado como si fuera la idea completa, sin indicar dónde dejaba de funcionar.

La idea

Las ideas abstractas se comprenden, se recuerdan y se evalúan mejor cuando se apoyan en lo concreto: ejemplos, analogías, situaciones, detalles y consecuencias observables. Pero lo concreto es un instrumento, no un sustituto. Un ejemplo ilumina un concepto sin agotarlo; una analogía transfiere una estructura conocida con límites que deben hacerse visibles; un caso particular ilustra una posibilidad sin demostrar una regla. Usar lo concreto con maestría es saber cuándo ilumina, cuándo distorsiona y cuándo debe acompañarse de lo que no puede mostrar.

Del concepto a la experiencia

Las ideas abstractas presentan una dificultad característica para quien las recibe: no tienen dónde apoyarse. Un concepto como "riesgo correlacionado", "economía de escala", "sesgo de confirmación" o "responsabilidad subsidiaria" puede definirse con precisión, pero la definición, por sí sola, rara vez produce comprensión. El oyente puede repetir la definición sin saber reconocer el fenómeno cuando lo tiene delante, ni prever sus consecuencias, ni distinguirlo de fenómenos parecidos.

Lo concreto resuelve esta dificultad conectando la idea abstracta con algo que el oyente ya conoce o puede imaginar. Una

situación concreta muestra **cómo se manifiesta** el concepto, **qué problema permite resolver** o **qué consecuencias produce**. Al hacerlo, proporciona puntos de apoyo para comprender, para recordar y para evaluar.

Para **comprender**, porque permite ver la idea en funcionamiento. "Una economía de escala ocurre cuando producir más unidades reduce el costo de cada una" es una definición. "Imprimir un libro cuesta mucho la primera vez, porque hay que preparar la imprenta; imprimir mil ejemplares más cuesta muy poco por cada uno" es una experiencia que permite comprender la definición.

Para **recordar**, porque la memoria humana retiene mejor las situaciones, las imágenes y las historias que las proposiciones abstractas. Es más probable que el oyente recuerde el ejemplo de la imprenta que la definición, y a través del ejemplo puede reconstruir la definición.

Para **evaluar**, porque lo concreto permite poner a prueba la idea. Una afirmación abstracta como "las grandes empresas son más eficientes" es difícil de examinar. Un ejemplo concreto permite preguntar si es representativo, si hay casos que lo contradicen, si las condiciones que lo hacen funcionar se dan en otros contextos.

Pero lo concreto tiene también un riesgo que la escena de Iván ilustra: **el ejemplo debe iluminar el concepto, no ocupar su lugar**. Cuando el oyente se queda con el ejemplo y no con la idea, aplica el ejemplo a situaciones donde no corresponde, o deja de aplicar la idea a situaciones que no se parecen al ejemplo. El trabajo de quien comunica no termina al ofrecer el ejemplo; termina cuando el oyente ha extraído de él la idea general y sabe reconocerla en otros casos.

Ejemplos y contraejemplos

El ejemplo es el recurso concreto más básico y más versátil. Pero no todos los ejemplos son igualmente útiles, y elegirlos bien requiere más criterio del que suele suponerse.

Un buen ejemplo tiene, al menos, tres cualidades. Es **representativo**: muestra los rasgos esenciales del concepto y no rasgos accidentales que podrían confundirse con ellos. Es **reconocible**: pertenece a la experiencia del oyente o es fácil de imaginar para él. Y es **pertinente**: ilumina precisamente el aspecto del concepto que se quiere comunicar en ese momento.

Cuando el concepto es complejo, un solo ejemplo rara vez basta. El oyente tiende a generalizar a partir del único caso que conoce, y a tomar como esenciales rasgos que solo eran propios de ese caso. Si todos los ejemplos de "liderazgo" que se ofrecen son de personas carismáticas que hablan ante multitudes, el oyente concluirá que el carisma y la oratoria son esenciales al liderazgo. Ofrecer **varios ejemplos diversos**, que compartan lo esencial y difieran en lo accidental, permite al oyente extraer el concepto y separarlo de las circunstancias particulares.

A los ejemplos conviene añadir, con frecuencia, **contraejemplos**: casos que se parecen al concepto pero no lo son. Los contraejemplos cumplen una función que los ejemplos no pueden cumplir: muestran los límites del concepto, indican qué rasgos no son suficientes y ayudan a distinguirlo de conceptos vecinos. Si Iván hubiera añadido a su analogía un contraejemplo, "repartir el dinero entre cinco empresas del mismo sector no es diversificar de verdad, porque todas caerán juntas ante una crisis del sector", Marisol habría comprendido la distinción que le faltaba.

Una secuencia didáctica muy eficaz combina ambos recursos: **un ejemplo claro y prototípico**, que establece la idea; **uno o dos ejemplos diferentes**, que la generalizan; y **un contraejemplo cer-**

cano, que la delimita. Con estos tres o cuatro casos, el oyente suele disponer de lo necesario para reconocer el concepto en situaciones nuevas, que es la prueba de que lo ha comprendido.

Analogías con límites explícitos

La analogía es un recurso más potente y más arriesgado que el ejemplo. Mientras el ejemplo muestra un caso del concepto, la analogía **transfiere una estructura** desde un dominio conocido hacia uno desconocido. Cuando se dice que la diversificación es como repartir los huevos en varias canastas, no se ofrece un caso de diversificación, sino una situación de otro ámbito cuya lógica se parece a la de la diversificación. El oyente comprende el dominio desconocido, la inversión, a través de la estructura del conocido, los huevos y las canastas.

Esta capacidad de transferencia hace de la analogía una de las herramientas más eficaces de la explicación. Permite comprender en segundos relaciones que, expuestas de manera abstracta, requerirían largas explicaciones. Permite, además, que el oyente use su conocimiento previo para razonar sobre el nuevo dominio: si sabe qué pasa con los huevos cuando se cae una canasta, puede inferir qué pasa con su dinero cuando cae una inversión.

Pero precisamente ahí está el riesgo. Ninguna analogía es perfecta: el dominio de origen y el de destino se parecen en algunos aspectos y difieren en otros. Cuando el oyente razona a partir de la analogía, tiende a transferir **todas** las propiedades del dominio conocido, incluidas las que no corresponden. Marisol transfirió una propiedad de las canastas reales, que son independientes entre sí, porque la caída de una no afecta a las demás, a un dominio donde esa propiedad no se cumple automáticamente: las inversiones del mismo sector no son independientes. La analogía no solo no le advirtió de la diferencia, sino que la ocultó.

De ahí se desprende el principio que da nombre a esta sección: **toda analogía útil debe acompañarse de sus límites**. La pregunta que conviene formularse, y con frecuencia formular en voz alta, es: **¿en qué aspectos deja de funcionar esta analogía?** Responderla permite advertir al oyente sobre las inferencias que no debe extraer.

Aplicada a la escena, la analogía completa habría sonado así: "La diversificación es como no poner todos los huevos en la misma canasta. Pero hay una diferencia importante con las canastas reales: en las inversiones, varias canastas pueden caerse a la vez si están expuestas al mismo riesgo. Por eso no basta con tener muchas inversiones; tienen que ser inversiones que no caigan juntas". La analogía conserva su fuerza explicativa y pierde su capacidad de inducir a error.

Conviene distinguir también entre la **analogía que explica** y la **analogía que persuade**. La primera se usa para hacer comprensible una idea y, si es honesta, explicita sus límites. La segunda se usa para hacer que una conclusión parezca evidente, trasladando la intuición que se tiene sobre un dominio a otro donde quizá no corresponde. "Gestionar un país es como gestionar una familia: no se puede gastar más de lo que se ingresa" es una analogía persuasiva que traslada una intuición doméstica a un dominio, la economía nacional, cuyas reglas son en muchos aspectos diferentes. La analogía persuasiva no es ilegítima en sí misma, pero conviene reconocerla como lo que es: un argumento, no una explicación, y un argumento cuya fuerza depende de que las semejanzas relevantes superen a las diferencias relevantes.

Las metáforas que estructuran el pensamiento

Una variedad particular de la analogía merece mención aparte por su influencia silenciosa: la **metáfora estructural**, aquella que

no se usa una vez para explicar algo, sino que organiza de manera permanente la forma de pensar sobre un asunto.

Cuando una organización habla de sí misma como "una familia", cuando un sector describe la competencia como "una guerra", cuando un equipo concibe su trabajo como "una carrera" o cuando una discusión se piensa como "una batalla" que se gana o se pierde, la metáfora no es un adorno. Determina qué se considera normal, qué se espera de las personas y qué decisiones parecen razonables. En una familia se espera lealtad incondicional, y por eso la metáfora puede usarse para justificar exigencias que no se aceptarían en una relación laboral. En una guerra se acepta el sacrificio y se desconfía del adversario, y por eso la metáfora puede justificar prácticas que en otro marco parecerían inaceptables. En una batalla dialéctica, ceder es perder, y por eso la metáfora dificulta reconocer los puntos válidos del otro.

Quien comunica con criterio presta atención a las metáforas estructurales, tanto las propias como las ajenas. Las propias, porque al adoptarlas se adoptan también sus implicaciones. Las ajenas, porque con frecuencia contienen argumentos implícitos que no se han examinado. A veces, la intervención más esclarecedora en una conversación consiste en señalar la metáfora que la está organizando y proponer otra: "Estamos hablando de esto como si fuera una negociación entre adversarios. ¿Qué pasa si lo pensamos como un problema que tenemos que resolver juntos?".

El detalle significativo

En la narración, la argumentación y la explicación, los detalles concretos cumplen una función semejante a la de los ejemplos: anclan lo abstracto en lo particular y permiten al oyente imaginar, comprender y recordar. Pero no todo detalle cumple esa función.

Un detalle es **significativo** cuando hace algo por la comprensión. Puede **modificar la comprensión**, revelando un aspecto que cambia la interpretación del conjunto: el supuesto de los tres turnos en la escena de Lucía era un detalle significativo en el sentido más fuerte. Puede **permitir imaginar** una situación, situando al oyente dentro de ella con suficiente concreción para que la experimente en lugar de solo conocerla. Puede **distinguir un caso de otro**, mostrando qué hace singular a esta situación frente a otras parecidas. O puede **aportar evidencia**, ofreciendo un dato concreto que respalda una afirmación general.

Un detalle es **ornamental** cuando no hace ninguna de estas cosas: cuando solo añade color, extensión o una apariencia de exhaustividad. Los detalles ornamentales no son siempre un problema; en la narración, un poco de color puede hacer más vívida una escena. Pero su acumulación tiene los costos que el Capítulo 9 describió: consume atención, diluye lo esencial y transmite una falsa impresión de profundidad.

La pregunta que permite distinguir unos de otros es sencilla: **si elimino este detalle, ¿pierde algo la comprensión?** Si la respuesta es sí, el detalle es significativo. Si es no, conviene considerar su eliminación.

Ilustrar, fundamentar y demostrar

La cuestión más importante del capítulo, y la que conecta lo concreto con la integridad epistémica del Capítulo 7, es la diferencia entre tres operaciones que con frecuencia se confunden: **ilustrar** una idea, **fundamentarla** y **demostrarla**.

Ilustrar es mostrar cómo se ve una idea en un caso concreto. El ejemplo ilustrativo no pretende probar nada: solo hace comprensible lo que se afirma. “La diversificación reduce el riesgo; por ejemplo, si una de tus inversiones cae, las demás pueden compensarla” ilustra la idea, pero no prueba que sea verdadera.

Fundamentar es ofrecer razones o evidencias que hacen más plausible una idea. La fundamentación puede incluir ejemplos, pero los usa como evidencia, no solo como ilustración, y por eso exige que sean representativos y suficientes.

Demostrar es establecer que una idea es verdadera de manera concluyente, mediante evidencia sistemática o razonamiento riguroso. Pocas afirmaciones de la vida práctica admiten demostración en sentido estricto, pero algunas sí, y conviene no confundir los otros dos niveles con este.

La confusión más frecuente, y la más peligrosa, es tratar una ilustración como si fuera una demostración. Ocurre cuando un solo caso, especialmente si es vívido y memorable, se presenta como prueba de una regla general: el empresario que tuvo éxito sin estudios como prueba de que los estudios no importan; el paciente que mejoró con un remedio como prueba de que el remedio funciona; el empleado que rindió más trabajando desde casa como prueba de que el trabajo remoto aumenta la productividad. Cada uno de estos casos puede ser real, y ninguno demuestra la regla que se pretende. Un caso particular puede **ilustrar una posibilidad**, **revelar un mecanismo** o **plantear una pregunta**. No basta, por sí solo, para establecer que una afirmación general es verdadera.

La comunicación rigurosa distingue, por tanto, entre cuatro tipos de apoyo concreto, y presenta cada uno con el estatuto que le corresponde:

TIPO DE APOYO	QUÉ PUEDE ESTABLECER	QUÉ NO PUEDE ESTABLECER
Experiencia individual	Que algo puede ocurrir; cómo se vive una situación	Que ocurre con frecuencia o como regla
Ejemplo ilustrativo	Cómo se ve un concepto en funcionamiento	Que el concepto es verdadero o aplicable en general
Evidencia sistemática	Con qué frecuencia y en qué condiciones ocurre algo	Por qué ocurre, sin un razonamiento adicional
Inferencia general	Una conclusión razonada a partir de lo anterior	Certeza absoluta, salvo en casos excepcionales

Nada de esto significa renunciar a la fuerza de lo concreto. Una buena historia, un ejemplo vívido o una experiencia personal pueden ser la mejor manera de hacer comprensible y memorable una idea. La disciplina consiste en no pedirles más de lo que pueden dar: usarlos para iluminar, y acompañarlos, cuando la afirmación lo requiera, de la evidencia más sistemática que la sostiene.

Generalización responsable

De la sección anterior se desprende un principio práctico que conviene formular por separado, porque se viola con mucha frecuencia en la comunicación cotidiana: el de la **generalización responsable**.

Generalizar es inevitable y necesario. Toda conclusión útil sobre el mundo implica, en alguna medida, extender lo observado a lo no observado. El problema no está en generalizar, sino en hacerlo **más allá de lo que la evidencia permite**.

Tres preguntas ayudan a evaluar si una generalización es responsable. **¿Cuántos casos la sostienen?** Uno no es suficiente para casi nada; varios pueden sugerir una tendencia; muchos, seleccionados con cuidado, pueden establecerla. **¿Son representativos esos casos?** Los casos más memorables, los más extremos o

los que confirman lo que ya se pensaba no suelen ser representativos. **¿Hay casos que la contradicen?** Una generalización que no ha examinado los contraejemplos es frágil, por muchos casos favorables que tenga.

Una generalización responsable se formula, además, con un alcance proporcionado, en el sentido que el Capítulo 11 dio a este término: "en muchos casos", "con frecuencia", "en las condiciones que hemos observado", en lugar de "siempre" o "en todos los casos". Esta cautela no debilita la comunicación; la hace más resistente al primer contraejemplo que aparezca.

La ilusión del capítulo

Un buen ejemplo es una prueba. La ilusión toma la fuerza persuasiva de un caso concreto, su vivacidad, su capacidad de conmover o de hacerse recordar, como si fuera fuerza demostrativa. Pero un ejemplo puede ser perfectamente ilustrativo y completamente insuficiente como evidencia, y una analogía puede ser perfectamente clara y llevar, como a Marisol, a una conclusión equivocada.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué ejemplo prototípico, qué ejemplos diversos y qué contraejemplo cercano harían comprensible mi idea central?

¿Qué analogías voy a usar, y en qué aspectos dejan de funcionar?

¿Hay alguna metáfora estructural organizando mi manera de pensar el asunto?

Durante la intervención:
¿Estoy usando este caso para ilustrar, para fundamentar o para demostrar? ¿Lo estoy presentando con el estatuto que le corresponde?

¿Este detalle hace algo por la comprensión o solo añade color?

Después de la intervención:
¿El público se quedó con el ejemplo o con la idea?

¿Alguien podría haber extraído de mi analogía una conclusión que no corresponde?

Para practicar

Elige una analogía que uses con frecuencia en tu trabajo para explicar algo. Escribe tres aspectos en los que funciona y al menos dos en los que deja de funcionar. Reformula la analogía incorporando, en una frase breve, el límite más importante.

Como segundo ejercicio, la próxima vez que escuches a alguien usar un caso concreto para defender una afirmación general, pregúntate en silencio las tres preguntas de la generalización responsable: cuántos casos, si son representativos y si hay contraejemplos.

Señal de progreso: empiezas a añadir de manera natural, después de tus analogías, una frase del tipo "aunque hay una diferencia importante...", y a distinguir, cuando escuchas, entre una historia que ilumina y una historia que pretende probar.

> EN UNA FRASE
>
> ***Usa lo concreto para hacer accesible el significado, sin confundir ilustrar con demostrar, y acompaña cada analogía de sus límites.***

Cierre de la Parte III

La Parte III ha recorrido el segundo vértice del Triángulo de la Palabra: la expresión. Hemos visto que el lenguaje hablado obedece a condiciones distintas del escrito y exige frases que puedan seguirse en una sola escucha; que la voz organiza el significado y que el silencio es uno de sus recursos más poderosos; que el cuerpo acompaña la palabra y que la presencia es atención, no exhibición; que la naturalidad es el fruto de una preparación de ideas, no de palabras; que la atención se merece con pertinencia y se administra con respeto; que la emoción tiene un lugar legítimo si es proporcionada y no se explota; y que lo concreto ilumina lo abstracto siempre que no se confunda con lo que no puede demostrar.

Un hilo común atraviesa todos estos capítulos: **la forma está al servicio del significado**. Cada recurso expresivo vale por lo que aporta a la comprensión, a la relevancia o a la experiencia del oyente, y se vuelve un problema cuando se independiza de esa función. Esta es la diferencia entre la expresión que amplifica el pensamiento y la que lo sustituye.

La Parte IV examina ahora cómo estos recursos se combinan en cuatro grandes formas de comunicación, cada una con su lógica propia: explicar, narrar, hacer reír y argumentar.

IV

PARTE IV

Las grandes formas

Explicar, narrar, hacer reír, argumentar y persuadir: cada forma con su lógica, su poder y sus límites

Las Partes II y III han examinado los elementos de la comunicación por separado: el propósito, la situación, el destinatario, las capas de la afirmación, la claridad conceptual, la selección, la estructura, el lenguaje, la voz, el cuerpo, la atención, la emoción, lo concreto. Esta parte examina cómo esos elementos se combinan en las grandes formas que la comunicación humana ha desarrollado a lo largo de su historia.

Cada forma es una manera distinta de organizar el pensamiento y la expresión para cumplir un propósito. La **explicación** organiza el contenido para que otro comprenda. La **narración** lo organiza en una secuencia de acontecimientos que revela un significado. El **humor** lo organiza en torno a una expectativa que se construye y se rompe. La **argumentación** lo organiza en razones que sostienen una conclusión, y la **persuasión** añade a esas razones los recursos que ayudan a que el otro las considere.

Las formas comparten los principios generales que este libro ha establecido, pero cada una tiene, además, su propia lógica interna: sus mecanismos, sus criterios de éxito y sus riesgos característicos. Lo que hace excelente a una explicación no es exactamente lo que hace excelente a una historia; lo que funciona en el humor puede ser perjudicial en la argumentación. El comunicador maduro conoce estas lógicas lo suficiente para elegir la forma adecuada a cada propósito, para combinarlas cuando conviene y para no confundir una con otra.

El Capítulo 18 se ocupa de la explicación. El Capítulo 19, de la narración. El Capítulo 20, del humor. El Capítulo 21, de la argumentación y la persuasión.

Conviene advertir que estas formas no son compartimentos estancos. Una buena explicación puede incluir una historia; una argumentación puede apoyarse en una explicación; el humor puede aparecer en cualquiera de ellas. Pero comprender cada forma por separado permite usarlas juntas con mayor criterio, sabiendo qué aporta cada una y qué riesgos introduce.

CAPÍTULO 18

Explicar para que el otro comprenda

Una explicación se mide por la comprensión que produce, no por la claridad que siente quien explica

La escena

LEONOR Castañeda, gerente de precios de una empresa de servicios de telecomunicaciones, tenía que capacitar al equipo comercial en el nuevo modelo de tarifas. El modelo anterior era sencillo: un precio fijo mensual por paquete. El nuevo combinaba una cuota base con cargos variables según el consumo, descuentos escalonados por volumen y un tope máximo mensual.

Leonor preparó una sesión impecable. Presentó la fórmula completa, la desglosó en sus componentes, mostró tres ejemplos de cálculo y repartió una hoja de referencia. Al final preguntó si había dudas. Nadie levantó la mano. Varios vendedores asintieron con convicción. Leonor salió satisfecha.

Durante las dos semanas siguientes, el área de facturación recibió cuarenta y tres reclamaciones de clientes a quienes los vendedores habían cotizado precios incorrectos. Al revisarlas, Leonor descubrió un patrón: casi todos los errores ocurrían en los casos que no se parecían a los tres ejemplos de la sesión. Los vendedores habían memorizado la fórmula y sabían aplicarla a los casos típicos, pero no comprendían la lógica del modelo, y

cuando un cliente tenía un consumo atípico, como un mes de uso muy alto que debía activar el tope, o uno muy bajo que no alcanzaba el primer escalón de descuento, aplicaban la fórmula de manera mecánica y llegaban a resultados absurdos sin advertirlo.

Leonor había transmitido una fórmula. No había generado comprensión. Y la pregunta "¿hay dudas?" no le había dado ninguna información sobre la diferencia.

La idea

Explicar no consiste en transmitir una formulación para que sea repetida, sino en crear las condiciones para que otra persona comprenda una idea, reconstruya sus relaciones fundamentales y pueda usarla de manera pertinente en situaciones nuevas. Una explicación se mide por la comprensión que produce, y esa comprensión debe comprobarse mediante evidencias más fiables que la impresión de quien explica o el asentimiento de quien escucha.

Explicar no es transmitir una fórmula

La explicación es probablemente la forma de comunicación más frecuente en la vida profesional. Se explica un procedimiento a un colaborador, una decisión a un equipo, un diagnóstico a un paciente, un concepto a un alumno, un producto a un cliente, una estrategia a un consejo. Y, sin embargo, es una de las formas que con más frecuencia fracasa sin que nadie lo advierta, porque su fracaso es silencioso: la persona que no comprendió no siempre lo sabe, y cuando lo sabe, no siempre lo dice.

El origen de buena parte de estos fracasos es una concepción de la explicación como **transmisión**: quien sabe tiene un contenido, lo formula y lo entrega a quien no sabe, que lo recibe. Si la

formulación es clara y el receptor presta atención, el contenido llega. Desde esta concepción, una buena explicación es una formulación clara, y el éxito se mide por la claridad que percibe quien la formula.

La escena de Leonor muestra los límites de esta concepción. Su formulación era clara, al menos para ella. Los vendedores prestaron atención. El contenido, en un sentido superficial, llegó: podían repetir la fórmula y aplicarla a los casos que habían visto. Pero no comprendían, y la diferencia solo se reveló cuando tuvieron que enfrentarse a situaciones nuevas.

Este libro propone una concepción distinta. Explicar es **crear las condiciones para que otra persona construya su propia comprensión**. La comprensión no se transmite: se construye en la mente de quien aprende, relacionando la información nueva con lo que ya sabe, examinándola desde varios ángulos, poniéndola a prueba. Quien explica no puede hacer ese trabajo por el otro, pero puede facilitarlo enormemente o dificultarlo sin querer.

De esta concepción se desprende el criterio de éxito: una explicación es buena en la medida en que permite que el otro **comprenda con precisión, pueda reconstruir las relaciones fundamentales y sea capaz de aplicar lo comprendido a casos que no se le mostraron**. Los vendedores de Leonor no cumplían la tercera condición, y esa era precisamente la que su trabajo exigía.

Comprender antes de explicar

La primera condición de una buena explicación está en quien explica, no en quien escucha: **solo se puede explicar bien lo que se comprende bien**. Esto parece obvio, pero tiene implicaciones menos evidentes.

Comprender bien algo, en el sentido que interesa para explicarlo, no es lo mismo que saber aplicarlo o saber repetirlo. Es

saber **qué elementos son esenciales**, **cómo se relacionan entre sí**, **por qué son como son** y **qué dificultades puede encontrar alguien que lo aprende por primera vez**. Leonor dominaba el modelo de precios en el sentido de saber aplicarlo, pero quizá no había pensado nunca en él desde la perspectiva de quien lo ve por primera vez: qué partes resultan contraintuitivas, qué casos son los más propensos a error, qué lógica de negocio justifica cada componente.

Cuando quien explica no distingue las partes fundamentales de un concepto de las accesorias, tiende a recurrir a **fórmulas memorizadas**: la definición del manual, el procedimiento paso a paso, el ejemplo de siempre. Estas fórmulas funcionan mientras nadie pregunte nada que se aparte de ellas. Ante una pregunta nueva o un caso diferente, se desmoronan, porque detrás de ellas no hay una comprensión que permita adaptarlas.

Por eso la preparación de una buena explicación empieza con un ejercicio de comprensión propia, que puede guiarse con algunas preguntas: ¿cuál es la idea esencial, la que si se comprende hace comprensible todo lo demás? ¿Por qué las cosas son así y no de otra manera? ¿Qué parte es la más difícil de entender, y por qué? ¿Qué errores comete con más frecuencia quien la aprende? ¿Qué casos límite pondrían a prueba la comprensión?

Si Leonor se hubiera hecho estas preguntas, habría descubierto que la idea esencial de su modelo no era la fórmula, sino su lógica: el cliente paga una base por tener el servicio, paga más cuanto más usa, recibe un descuento si usa mucho y nunca paga más de cierto límite. Con esa lógica comprendida, la fórmula se vuelve casi evidente, y los casos atípicos, como el consumo muy alto o muy bajo, se resuelven razonando, no aplicando.

Partir de lo que el otro ya sabe

La comprensión se construye relacionando lo nuevo con lo conocido. Una idea completamente desconectada de todo lo que el oyente sabe no tiene dónde apoyarse y, aunque se memorice, no se comprende. Por eso toda buena explicación parte de algún conocimiento previo del destinatario y construye desde ahí.

Esto exige, en primer lugar, **saber qué sabe el otro**, una cuestión que el Capítulo 6 trató en detalle. Y exige, en segundo lugar, elegir un **punto de partida** que sea suficientemente familiar para orientar al oyente, pero no tan simplificado que distorsione el asunto.

Para los vendedores de Leonor, el punto de partida natural habría sido algo que todos conocían: el recibo de la luz o del teléfono celular, que cobran según el consumo. "El nuevo modelo funciona como el recibo de la luz, con dos diferencias: si consumes mucho, te hacemos descuento, y hay un máximo que nunca se pasa." A partir de esa base familiar, cada componente del modelo podría haberse presentado como una modificación de algo conocido, en lugar de como un elemento nuevo que había que memorizar.

Hay, además, un aspecto del conocimiento previo que suele pasarse por alto: **las ideas erróneas que el oyente ya tiene**. Quien aprende algo nuevo no llega con la mente en blanco; llega con intuiciones, supuestos y concepciones previas, algunas de las cuales chocan con lo que se le va a explicar. Si estas concepciones previas no se identifican y se abordan explícitamente, tienden a sobrevivir a la explicación y a distorsionar la comprensión de lo nuevo. Los vendedores llegaban con una idea arraigada: el precio es fijo. Mientras esa idea no fuera desmontada de manera explícita, tendían a tratar el nuevo modelo como si fuera un precio fijo con complicaciones, y no como una lógica distinta.

La escalera de complejidad

Los asuntos complejos no pueden explicarse de una sola vez. Exigen una progresión: se presenta primero una versión general, se comprueba que se ha comprendido y se añaden después, capa por capa, las distinciones, los matices y las excepciones. Esta progresión puede pensarse como una **escalera de complejidad**, en la que cada peldaño se apoya en el anterior y prepara el siguiente.

La escalera tiene dos reglas. La primera es **no saltar peldaños**: introducir una distinción avanzada antes de que el oyente haya comprendido la idea básica produce confusión, porque la distinción no tiene dónde apoyarse. Leonor presentó la fórmula completa, con todos sus componentes, de una vez. Una escalera habría presentado primero la idea de la cuota base más el consumo, después el descuento por volumen, después el tope, y en cada peldaño habría comprobado la comprensión antes de subir al siguiente.

La segunda regla es más sutil: **cada peldaño debe ser verdadero, aunque sea incompleto**. Existe una tentación muy extendida, especialmente en la enseñanza, de simplificar los primeros peldaños con versiones que no son solo incompletas, sino falsas, y que habrá que desaprender más adelante. Se dice al principiante algo que se sabe incorrecto porque es más fácil de entender, con la idea de corregirlo después. El problema es que las primeras versiones de una idea son las que más se fijan, y desaprenderlas cuesta mucho más que aprender la versión correcta desde el principio.

La alternativa es buscar simplificaciones que sean **verdaderas en su nivel**: que omitan detalles, pero no los contradigan; que presenten la estructura general sin las excepciones, pero indicando que existen. “En general, el cliente paga más cuanto más usa; hay dos excepciones que veremos en un momento” es una

simplificación verdadera. “El cliente paga más cuanto más usa”, sin más, es una simplificación que el oyente generalizará y que después tendrá que corregir con dificultad.

Ejemplos, contraejemplos y límites

El Capítulo 17 examinó en detalle el uso de ejemplos y contraejemplos. Aquí basta con subrayar su función específica en la explicación.

Los **ejemplos** permiten reconocer el concepto en funcionamiento. Pero, como vimos, un solo ejemplo tiende a fijarse como si fuera el concepto completo. Los tres ejemplos de Leonor eran todos casos típicos, con consumos medios, y por eso los vendedores aprendieron a manejar casos típicos. Si hubiera incluido un caso de consumo muy alto, que activara el tope, y uno de consumo muy bajo, que no alcanzara el primer escalón, la comprensión habría sido mucho más robusta.

Los **contraejemplos** permiten identificar qué no es el concepto, o qué características no son suficientes para aplicarlo. En una explicación, son especialmente útiles para abordar las concepciones erróneas previas: mostrar un caso en que la intuición del oyente conduce a un resultado equivocado es la manera más eficaz de desmontar esa intuición.

Los **límites** permiten comprender dónde termina la utilidad de una explicación, de una regla o de una analogía. Una explicación completa no solo dice qué es algo y cómo funciona, sino también en qué condiciones deja de aplicarse. Los vendedores necesitaban saber no solo cómo se calcula el precio, sino en qué casos el cálculo produce resultados que conviene revisar.

Preservar la integridad conceptual

Toda explicación implica simplificar, y el Capítulo 9 estableció la diferencia entre la simplificación legítima, que reduce la complejidad superficial y conserva las relaciones fundamentales, y la engañosa, que omite condiciones decisivas, convierte excepciones en reglas o presenta analogías parciales como equivalencias. En la explicación, esta distinción adquiere una importancia especial, porque su propósito es precisamente la comprensión, y una simplificación engañosa produce una comprensión falsa.

El criterio puede formularse así: **una buena explicación elimina los obstáculos innecesarios sin eliminar las distinciones que hacen verdadera o útil la explicación**. Si al simplificar se pierde una distinción que el oyente necesitará para aplicar correctamente lo comprendido, la simplificación ha ido demasiado lejos. El tope máximo del modelo de Leonor no era un detalle prescindible: era una distinción que cambiaba el resultado en ciertos casos, y una explicación que lo omitiera, o lo mencionara de pasada, producía una comprensión defectuosa.

Comprobar la comprensión de verdad

El momento más revelador de la escena es el final de la sesión: "¿Hay dudas?". Nadie levantó la mano. Leonor interpretó el silencio como comprensión.

La pregunta "¿se entendió?" o "¿hay dudas?" es probablemente la más formulada y la menos informativa de todas las preguntas de verificación. Produce información limitada por varias razones. Muchas personas no preguntan por **cortesía**, para no alargar la sesión o no incomodar al que explica. Otras no preguntan por **inseguridad**, para no parecer menos capaces que sus compañeros. Y otras, quizá la mayoría, no preguntan porque **creen haber**

comprendido: la explicación les pareció clara mientras la escuchaban, y no tienen forma de saber que su comprensión es superficial hasta que intentan usarla. La sensación de comprender y la comprensión real son cosas distintas, y la primera puede existir sin la segunda.

Por eso conviene sustituir la pregunta por **pruebas de comprensión** que produzcan evidencia real. Hay tres especialmente eficaces.

La primera es la **paráfrasis**: pedir al oyente que explique con sus propias palabras lo que comprendió. Si puede hacerlo, es una buena señal; si solo puede repetir las palabras de quien explicó, la comprensión puede ser superficial.

La segunda es la **aplicación a un caso nuevo**: presentar una situación que no se usó en la explicación y pedir al oyente que la resuelva. Es la prueba más reveladora, porque es exactamente lo que el oyente tendrá que hacer después. Si Leonor hubiera pedido a los vendedores que calcularan el precio para un cliente de consumo muy alto, habría descubierto en ese momento lo que las reclamaciones le revelaron dos semanas después.

La tercera es la **discriminación de ejemplos**: presentar varios casos y pedir al oyente que identifique cuáles corresponden al concepto y cuáles no, o cuáles están bien resueltos y cuáles mal. Esta prueba revela si el oyente ha comprendido los límites del concepto, no solo su núcleo.

Estas pruebas no tienen por qué ser formales ni convertir la explicación en un examen. Pueden integrarse de manera natural: “Veamos un caso distinto, ¿cómo lo calcularían?”, “Para asegurarme de que lo expliqué bien, ¿me lo cuentan con sus palabras?”. Formuladas así, transfieren la responsabilidad a quien explica, “para asegurarme de que lo expliqué bien”, y reducen la incomodidad de quien debe responder.

Explicar para la autonomía

El último principio de la explicación es, quizá, el más ambicioso. Una explicación alcanza su resultado más valioso cuando **permite que el otro continúe razonando sin depender de quien la proporcionó**. El objetivo no es que el oyente pueda repetir lo que se le dijo, ni siquiera que pueda aplicarlo a los casos previstos, sino que haya comprendido lo suficiente para resolver casos imprevistos, para detectar sus propios errores y para seguir aprendiendo por su cuenta.

Este principio distingue entre dos tipos de explicación que pueden parecer igualmente eficaces a corto plazo. La explicación que **crea dependencia** produce oyentes que saben hacer lo que se les enseñó y que, ante cualquier situación nueva, necesitan volver a preguntar. La explicación que **genera autonomía** produce oyentes que han comprendido la lógica subyacente y pueden aplicarla por sí mismos. La primera es más rápida y, a veces, más cómoda para quien explica, porque refuerza su posición como fuente de conocimiento. La segunda es más exigente, pero multiplica su valor, porque cada persona que comprende de verdad puede, a su vez, resolver problemas y explicar a otros.

La explicación orientada a la autonomía enseña el **porqué**, no solo el **qué** y el **cómo**. Leonor enseñó qué era el modelo y cómo se calculaba. Si hubiera enseñado por qué estaba diseñado así, qué buscaba la empresa con cada componente, los vendedores habrían podido razonar ante los casos atípicos, en lugar de aplicar mecánicamente una fórmula que no comprendían.

La ilusión del capítulo

Si yo lo veo claro, lo expliqué claro. La ilusión confunde la claridad que percibe quien explica, que ya comprende, con la com-

prensión que logra quien escucha, que todavía no comprendía. Es la ilusión de Leonor, y es, probablemente, la causa más frecuente de las explicaciones que fracasan sin que nadie lo advierta.

Preguntas de criterio

Antes de una explicación:
¿Cuál es la idea esencial que, si se comprende, hace comprensible todo lo demás?

¿Qué sabe ya mi interlocutor, y qué ideas erróneas puede traer consigo?

¿Cuál es mi escalera de complejidad? ¿Cada peldaño es verdadero, aunque sea incompleto?

¿Qué casos límite pondrían a prueba la comprensión?

Durante la explicación:
¿Estoy enseñando el porqué o solo el qué y el cómo?

¿Cómo voy a comprobar la comprensión sin preguntar solamente "¿hay dudas?"?

Después de la explicación:
¿Mi interlocutor podría resolver un caso que no le mostré?

¿He generado autonomía o dependencia?

Para practicar

Elige un concepto o un procedimiento que expliques con frecuencia en tu trabajo. Prepara una nueva explicación siguiendo estos pasos: identifica la idea esencial y el porqué; elige un punto de partida familiar para tu interlocutor; diseña una escalera de tres peldaños; prepara un ejemplo típico, uno atípico y un contraejemplo; y prepara un caso nuevo para comprobar la comprensión. Úsala la próxima vez que tengas que explicarlo y compara el resultado con el de explicaciones anteriores.

Señal de progreso: dejas de preguntar "¿hay dudas?" y empiezas a pedir, de manera natural, que tu interlocutor aplique lo explicado a un caso nuevo.

> EN UNA FRASE
>
> ***Juzga una explicación por su capacidad de generar comprensión precisa, transferible y autónoma, no por la claridad que sientes al darla.***

CAPÍTULO 19

Narrar: la historia como forma de pensar

Las historias no son adornos: organizan la experiencia y revelan significado

La escena

En la celebración del cincuenta aniversario de una empresa familiar de alimentos, la directora general, Ana Lucía Garza, nieta del fundador, abrió la ceremonia con un discurso sobre la historia de la compañía. Lo había preparado con cuidado y era completo: 1974, fundación en una bodega alquilada; 1981, primera planta propia; 1989, primera exportación; 1995, crisis económica; 2003, nueva línea de productos; 2012, certificación internacional; 2020, adaptación a la pandemia. Cada hito, con sus cifras. Quince minutos de crónica exacta.

El auditorio, formado por trabajadores, proveedores y clientes, escuchó con la cortesía que corresponde a estos actos. Algunos consultaron discretamente el teléfono.

Después habló don Efraín Rosales, el trabajador más antiguo, que había entrado a la empresa a los diecinueve años y estaba a punto de jubilarse. No había preparado nada. Contó una sola cosa: “En diciembre del noventa y cinco, con la crisis, el banco nos cerró el crédito. Un viernes en la noche, el señor Garza nos reunió en la bodega y nos dijo que no sabía si podría pagar la quincena. El lunes, todos cobramos. Meses después supimos que

ese fin de semana había vendido su camioneta y había pedido prestado a su hermano. Nunca nos lo dijo. Yo me quedé treinta años aquí por eso".

La sala quedó en silencio. Varias personas se emocionaron. Al terminar la ceremonia, lo que todo el mundo comentaba no era la historia de la empresa que había contado la directora, sino la historia que había contado don Efraín.

Ana Lucía había ofrecido una **cronología**. Don Efraín había contado una **historia**. Ambas se referían al mismo pasado; solo una revelaba qué significaba.

La idea

La narración es una forma de organizar la experiencia en una secuencia de acontecimientos que hace perceptibles las relaciones entre deseos, obstáculos, decisiones, consecuencias y cambios. Su valor no reside en hacer entretenidos los hechos, sino en revelar significados que una exposición abstracta no comunica con la misma fuerza. Una historia significativa contiene una transformación, selecciona los acontecimientos que la hacen comprensible, respeta la causalidad y la verdad, y no pretende demostrar más de lo que un caso puede mostrar.

Lo que una historia puede hacer que un argumento no

Durante mucho tiempo, en ciertos entornos profesionales y académicos, la narración se consideró una forma menor de comunicación: adecuada para el entretenimiento, la literatura o la publicidad, pero sospechosa en contextos serios, donde lo que importa son los datos y los argumentos. En los últimos años la tendencia se ha invertido, y la narración, rebautizada a menudo con el anglicismo *storytelling*, se ha convertido en una de las téc-

nicas más promovidas en el mundo profesional. Ambas posturas tienen algo de verdad y algo de exageración.

Lo que la narración puede hacer, y que ninguna otra forma hace con la misma eficacia, es **organizar la experiencia en el tiempo de manera que su significado se vuelva perceptible**. Un argumento puede establecer que la lealtad se construye mediante actos de compromiso en momentos difíciles. Una historia como la de don Efraín no lo establece: lo muestra, y al mostrarlo permite que el oyente lo comprenda desde dentro, como algo vivido, no solo como una proposición.

Esta capacidad tiene varias dimensiones. La narración permite **hacer visibles las motivaciones**: por qué alguien actuó como actuó, qué quería, qué temía. Permite **mostrar los dilemas**: las situaciones en que había que elegir entre opciones costosas, y lo que la elección revela de quien la tomó. Permite **hacer perceptibles las consecuencias**: no como datos abstractos, sino como cambios en la vida de personas concretas. Y permite **generar una comprensión emocional** que acompaña y refuerza la comprensión intelectual.

Estas capacidades hacen de la narración una herramienta extraordinaria para comunicar valores, transmitir experiencia, hacer comprensibles las decisiones y crear un sentido compartido en grupos humanos. Pero también la hacen peligrosa, por razones que este capítulo examinará: su poder para conmover no garantiza su veracidad, y su capacidad para hacer convincente un caso no lo convierte en una regla.

Sin transformación no hay historia

La diferencia entre el discurso de Ana Lucía y el relato de don Efraín ilustra el primer principio de la narración: **una sucesión de acontecimientos no es, por sí misma, una historia**. La crono-

logía enumera lo que ocurrió en orden. La historia muestra cómo algo cambió y por qué ese cambio importa.

Toda narración significativa contiene alguna forma de **movimiento**: una situación que se transforma, una expectativa que se modifica, una dificultad que aparece y se resuelve o no, una información que se descubre, una comprensión que cambia. En el relato de don Efraín, la situación cambia de manera radical: de la amenaza de no cobrar a la certeza de haber cobrado; y la comprensión cambia todavía más: de un patrón que parecía solo un patrón a un hombre que sacrificó algo propio por sus trabajadores. Ese doble cambio es lo que convierte unos hechos en una historia.

La cronología de Ana Lucía, en cambio, no tenía movimiento. Cada hito sucedía al anterior, pero ninguno transformaba nada. Incluso la crisis de 1995, que en el relato de don Efraín era el núcleo de todo, aparecía en el discurso de la directora como un dato más entre otros, sin consecuencias visibles y sin protagonistas.

La pregunta que conviene hacerse antes de narrar es, por tanto: **¿qué cambia en esta historia?** Si no cambia nada, lo que se tiene no es una historia, sino una lista. Y una lista puede ser útil, pero no tiene el poder de la narración.

Deseo, obstáculo y consecuencia

La tradición narrativa ha identificado algunas relaciones que suelen estar presentes en las historias que funcionan. Conviene conocerlas, no como una fórmula que deba aplicarse mecánicamente, sino como una descripción de lo que hace que una secuencia de acontecimientos resulte significativa.

La primera es el **deseo**: alguien quiere algo. Sin un deseo, una necesidad o un objetivo, las acciones carecen de dirección y el oyente no sabe qué está en juego. En el relato de don Efraín, el

deseo es claro: el patrón quiere pagar a sus trabajadores, y los trabajadores quieren cobrar.

La segunda es el **obstáculo**: algo impide alcanzar ese deseo. Sin obstáculo no hay tensión, porque el deseo se cumple sin esfuerzo. El banco cierra el crédito; no hay dinero para la quincena.

La tercera es la **decisión**: ante el obstáculo, alguien elige qué hacer, y esa elección revela algo de quien la toma. El patrón vende su camioneta y pide prestado a su hermano.

La cuarta es la **consecuencia**: la decisión produce un resultado, que transforma la situación. Los trabajadores cobran; don Efraín se queda treinta años.

Estas cuatro relaciones aparecen, de manera más o menos explícita, en casi todas las historias que el oyente percibe como significativas. Pero conviene insistir en que no son una plantilla. Hay historias valiosas que no tienen un obstáculo dramático, o cuya consecuencia es ambigua, o cuyo protagonista no toma una decisión clara. Lo que sí parece necesario es que el oyente comprenda **qué está en juego**, es decir, qué podía ganarse o perderse, porque sin eso no tiene motivo para que le importe.

Por qué contar esta historia

Antes de contar una historia en un contexto comunicativo, conviene responder a una pregunta que con frecuencia se omite: **¿por qué esta historia, aquí y ahora?** Toda historia contada al servicio de un propósito debe tener una razón de ser que la conecte con ese propósito: una pregunta que ilumina, un conflicto que ilustra, una decisión que ejemplifica, una transformación que hace comprensible algo.

La omisión de esta pregunta produce uno de los usos más frecuentes y menos eficaces de la narración: la historia que se cuenta porque "las historias funcionan", sin que nadie sepa muy

bien qué tiene que ver con el asunto. El público la escucha, quizá la disfruta, y al terminar no sabe qué relación tenía con lo que se estaba tratando. Es una variante de la novedad gratuita del Capítulo 15.

La historia de don Efraín tenía una razón de ser inmediata, aunque él no la formulara: en un aniversario, lo que se celebra no son los hitos, sino lo que la empresa ha significado para quienes la hicieron posible. Su relato respondía exactamente a esa pregunta. La cronología de la directora, en cambio, respondía a una pregunta que nadie se hacía: qué ocurrió, en qué orden.

Seleccionar los acontecimientos

Una vez clara la razón de ser de la historia, el siguiente trabajo es la **selección**. Toda experiencia real contiene muchos más acontecimientos de los que pueden o deben contarse, y la eficacia de una historia depende en gran medida de lo que se deja fuera.

El criterio de selección se deriva de la razón de ser: se incluyen los acontecimientos que hacen comprensible la transformación, el dilema o el significado que se quiere comunicar, y se excluyen los demás, por verdaderos o interesantes que sean. Don Efraín no contó cuántos trabajadores había en 1995, ni cuánto debía la empresa, ni qué banco cerró el crédito, ni cómo se recuperó la compañía después. Contó solo lo necesario: la amenaza, la reunión del viernes, el pago del lunes y lo que supo después. Cada elemento era indispensable; ninguno sobraba.

Esta economía es una de las cualidades más difíciles de la narración, porque quien cuenta una experiencia propia tiende a incluir todo lo que recuerda. Pero el oyente no necesita todo lo que ocurrió; necesita lo que le permite comprender por qué la historia importa.

La causalidad

Una historia no es solo una secuencia de acontecimientos, sino una secuencia en la que los acontecimientos **se relacionan entre sí**: uno provoca el siguiente, una decisión produce una consecuencia, una situación explica una reacción. La causalidad es lo que convierte una serie de hechos en una trama comprensible.

Cuando la causalidad no es visible, el oyente recibe hechos sueltos y no sabe cómo conectarlos. "El banco cerró el crédito. Los trabajadores cobraron. Don Efraín se quedó treinta años." Sin el eslabón central, que el patrón vendió su camioneta para pagar, los hechos son inconexos y la historia carece de sentido. Con él, cada hecho explica el siguiente.

Conviene advertir, sin embargo, que la causalidad narrativa no debe confundirse con la causalidad demostrada. En una historia, la relación entre los acontecimientos se presenta de manera que parezca natural, y el oyente tiende a aceptarla sin examinarla. Esto es parte del poder de la narración, y también de su riesgo, que la sección sobre la verdad examinará enseguida.

El detalle que sitúa al oyente

El Capítulo 17 estableció la diferencia entre el detalle significativo y el ornamental. En la narración, el detalle significativo cumple una función adicional: **situar al oyente dentro de la experiencia**, de modo que no solo la conozca, sino que de algún modo la viva.

"Un viernes en la noche, el señor Garza nos reunió en la bodega" contiene dos detalles, el viernes en la noche y la bodega, que transforman un dato en una escena. El oyente puede imaginar la hora, el lugar, la tensión de un fin de semana sin saber si se cobrará el lunes. "Había vendido su camioneta" es otro detalle

de ese tipo: concreto, visual, comprensible para cualquiera. Si don Efraín hubiera dicho "el patrón obtuvo recursos personales", la información habría sido la misma y la historia habría perdido casi toda su fuerza.

El detalle que sitúa no tiene que ser abundante. Uno o dos detalles bien elegidos bastan para que el oyente entre en la escena. Lo que importa es que sean concretos, sensoriales cuando sea posible, y que pertenezcan a lo que hace singular esa experiencia.

Tensión y resolución

Las historias sostienen el interés mediante la **tensión**: una pregunta, una incertidumbre, un conflicto o una expectativa cuyo desarrollo importa al oyente. ¿Podrá el patrón pagar la quincena? Mientras la pregunta está abierta, el oyente quiere saber la respuesta. La tensión es, en la narración, lo que el Capítulo 15 llamó interés sostenido.

La tensión se disuelve en la **resolución**, el momento en que la pregunta recibe respuesta, el conflicto se decide o la expectativa se cumple o se frustra. Una resolución satisfactoria no tiene que ser feliz ni definitiva. Puede consistir en responder una pregunta, en transformar la interpretación de lo ocurrido o incluso en revelar los límites de lo que se puede saber.

Lo que conviene evitar es la **resolución artificial**: el final fabricado para cerrar la historia de manera conveniente cuando la experiencia real no lo tuvo. Muchas experiencias valiosas no terminan con una lección clara ni con un desenlace redondo. Forzar una moraleja o un final feliz que no ocurrió no solo es deshonesto; con frecuencia se percibe, y debilita la credibilidad de toda la historia. Una narración puede terminar honestamente con una incertidumbre bien delimitada: "Todavía no sé si fue la decisión correcta", "Nunca supimos por qué lo hizo".

Verdad y elaboración narrativa

Llegamos aquí a la cuestión más delicada del capítulo. El poder de la narración, su capacidad de conmover, de hacer comprensible y de crear sentido, es independiente de su veracidad. Una historia inventada puede ser tan conmovedora como una real, y una historia real puede contarse de manera que distorsione lo que ocurrió. Este hecho impone a quien narra responsabilidades específicas.

Cuando una narración es **ficticia**, como las escenas de este libro, su carácter debe estar claro dentro de su contexto. La ficción es una herramienta legítima y poderosa para explorar situaciones, ilustrar principios y generar comprensión, siempre que no se presente como algo que no es.

Cuando una narración se presenta como **experiencia real**, exige fidelidad a los hechos. Esto no significa reproducir cada detalle, lo cual es imposible, sino no alterar los detalles decisivos, no inventar lo que no ocurrió y no atribuir a la experiencia un significado que no puede sostenerse. La tentación de "mejorar" una historia real, añadiendo un diálogo que no se produjo, intensificando un momento, simplificando una decisión que fue más compleja, es constante, porque cada mejora la hace más eficaz. Pero cada mejora la aleja de la verdad, y si el oyente descubre la distorsión, la historia entera pierde su valor.

Existe, además, una responsabilidad hacia las **personas que aparecen en la historia**. Narrar la experiencia propia implica, casi siempre, narrar la de otros: sus palabras, sus decisiones, sus motivos. Conviene evitar atribuirles intenciones que no se conocen con certeza, alterar los hechos que les conciernen de manera que los perjudique y exponerlos innecesariamente cuando no están presentes para dar su versión. Don Efraín contó lo que vio y lo que supo después; no especuló sobre lo que sentía el patrón

ni le atribuyó motivos que no conocía. Esa contención forma parte de la fuerza de su relato.

Anécdota no es demostración

El último principio del capítulo conecta la narración con lo que el Capítulo 17 estableció sobre lo concreto. Una historia, por poderosa que sea, es un caso, y un caso puede **ilustrar** una posibilidad, **revelar** un mecanismo o **plantear** una pregunta, pero no puede, por sí solo, **demostrar** una regla general.

La historia de don Efraín muestra que un patrón fue capaz de un sacrificio extraordinario por sus trabajadores. No demuestra que la empresa sea, en general, un lugar donde los trabajadores son tratados con justicia, ni que la lealtad de los empleados se deba siempre a gestos de este tipo, ni que la empresa vaya a comportarse de la misma manera en la próxima crisis. Quien usara esa historia para demostrar cualquiera de estas afirmaciones estaría pidiéndole más de lo que puede dar.

Este límite es especialmente importante en contextos persuasivos, donde la narración se usa con frecuencia para apoyar conclusiones generales. Una historia bien elegida puede hacer que una conclusión parezca evidente, precisamente porque su fuerza emocional suspende el examen crítico. El comunicador íntegro usa la historia para hacer comprensible y significativa una idea, y la acompaña, cuando la idea lo requiere, de la evidencia más sistemática que la sostiene.

La ilusión del capítulo

Una historia conmovedora es un argumento. La ilusión confunde la capacidad de una historia para hacer sentir y comprender con su capacidad para probar. Las historias iluminan, conectan y dan sentido; no demuestran. Y su poder emocional, precisa-

mente porque es tan grande, exige una disciplina especial de veracidad.

Preguntas de criterio

Antes de narrar:
¿Por qué esta historia, aquí y ahora? ¿Qué propósito sirve?

¿Qué cambia en ella? ¿Tiene transformación o es solo una cronología?

¿Qué está en juego, y lo verá el oyente con claridad?

¿Qué acontecimientos son indispensables y cuáles puedo dejar fuera?

Durante la narración:
¿La causalidad entre los hechos es visible?

¿Hay uno o dos detalles concretos que sitúen al oyente en la escena?

Después de narrar:
¿Fui fiel a lo que ocurrió, o mejoré la historia más allá de lo legítimo?

¿Estoy usando esta historia para ilustrar o para demostrar?

Para practicar

Elige una experiencia propia que ilustre algo importante de tu trabajo o tu vida. Cuéntala en voz alta en noventa segundos. Antes de hacerlo, identifica el momento exacto de la transformación, lo que estaba en juego y los dos detalles concretos que mejor sitúan al oyente. Después de contarla, revisa si incluiste algo que no era necesario o si alteraste algo para hacerla más eficaz.

Como segundo ejercicio, toma una cronología, como la historia de un proyecto, de un equipo o de una organización, y busca

dentro de ella un solo momento que contenga una transformación. Cuéntalo como historia, no como lista.

Señal de progreso: empiezas a distinguir de manera casi automática entre una cronología y una historia, y a buscar, en cualquier experiencia, el momento en que algo cambió.

> EN UNA FRASE
>
> ***Usa la narración para organizar la experiencia y revelar significado, sin confundir intensidad dramática con verdad ni anécdota con demostración.***

CAPÍTULO 20

El humor: el arte de administrar expectativas

El humor es una forma precisa de construir y romper expectativas, y una forma de responsabilidad

La escena

JAVIER Sotelo asumió la dirección regional de una cadena de farmacias tras la jubilación de su antecesor, don Ignacio, un hombre muy querido que había dirigido el área durante veinte años con un estilo cálido y poco formal. En su primera reunión con los gerentes de sucursal, Javier quiso romper el hielo. Sabía que el humor genera cercanía y había leído que conviene empezar con una broma. Así que abrió con una ocurrencia que le parecía inofensiva: "Bueno, me dicen que con don Ignacio las juntas duraban tres horas y se resolvía una cosa. Vamos a intentar que duren una hora y se resuelvan tres".

Nadie se rió. Hubo un silencio tenso y algunas miradas cruzadas. Javier, desconcertado, siguió con su presentación, pero el tono de la reunión ya estaba marcado. Durante semanas, los gerentes lo trataron con una corrección distante que no se parecía en nada a la cercanía que él había buscado.

Unos meses después, en una reunión difícil en la que había que comunicar un recorte de presupuesto, la subdirectora, Rocío

Medina, abrió con una frase muy distinta: "Les tengo una noticia buena y una mala. La buena es que hoy invito el café. La mala es que es lo único que vamos a poder pagar este trimestre". Hubo risas, la tensión se alivió y la conversación que siguió, sobre un asunto genuinamente difícil, fue franca y constructiva.

Ambas intervenciones usaban el humor para lo mismo: crear cercanía en un momento delicado. Una fracasó y la otra funcionó. La diferencia no estaba en la técnica, sino en algo más fundamental: **a costa de quién** era la broma y qué revelaba sobre quien la hacía.

La idea

El humor es una forma específica de comunicación que construye una expectativa y la rompe de manera inesperada pero reconocible. Su eficacia depende de la precisión con que se prepara la expectativa, la economía con que se formula, el ritmo con que se revela y, sobre todo, el contexto social en que ocurre: quiénes participan, qué relación tienen, de qué se ríen y a costa de quién. Dominar el humor incluye dominar su mecanismo y, a la vez, el juicio sobre su pertinencia y sus consecuencias.

El lugar del humor en la comunicación

El humor es, probablemente, la forma de comunicación que con más frecuencia se aborda o con excesiva seriedad o con excesiva ligereza. Hay quien lo considera impropio de los contextos profesionales, una frivolidad que resta seriedad a quien la practica. Y hay quien lo considera una técnica infalible para conectar con cualquier público, algo que conviene incluir en cualquier intervención como quien añade sal a un guiso.

Ambas posturas se equivocan. El humor bien usado cumple funciones comunicativas valiosas que pocas otras formas pueden

cumplir. Puede **aliviar la tensión**, como hizo Rocío, permitiendo que se aborde un asunto difícil sin que la ansiedad bloquee la conversación. Puede **generar cercanía**, al crear una experiencia compartida de reconocimiento. Puede **ofrecer perspectiva**, mostrando una situación desde un ángulo inesperado que la hace más comprensible. Puede **revelar incongruencias** que el discurso serio no consigue hacer visibles: lo absurdo de una norma, la contradicción entre lo que se dice y lo que se hace. Y puede **facilitar el recuerdo**, porque lo que nos hace reír tiende a fijarse en la memoria.

Pero el humor mal usado tiene costos que con frecuencia se subestiman. Puede **humillar**, cuando su blanco es una persona o un grupo. Puede **trivializar**, cuando se aplica a un asunto que merecía seriedad. Puede **excluir**, cuando solo lo comprenden quienes comparten ciertos códigos. Puede **desviar**, cuando se usa para evitar una cuestión incómoda. Y puede **dañar la credibilidad** de quien lo practica, cuando se percibe como forzado, inoportuno o hiriente.

El humor es, en suma, un recurso de alto rendimiento y alto riesgo. Merece ser comprendido con la misma seriedad que cualquier otra forma de comunicación.

El mecanismo

Aunque el humor adopta formas muy diversas, su mecanismo fundamental es notablemente constante. Consiste en **construir una expectativa y romperla** de manera inesperada pero, al mismo tiempo, **reconocible**: el oyente no esperaba ese giro, pero cuando llega, lo comprende de inmediato y percibe que tenía sentido.

La frase de Rocío ilustra el mecanismo con claridad. La primera parte, “una noticia buena y una mala”, activa un esquema conocido: el oyente espera dos noticias independientes, una

positiva y una negativa. “La buena es que hoy invito el café” cumple la expectativa. “La mala es que es lo único que vamos a poder pagar este trimestre” la rompe: la noticia mala no es independiente de la buena, sino que la reinterpreta. El café no era un gesto generoso, sino el símbolo de la escasez. El giro es inesperado, pero se comprende al instante, y ese doble movimiento, sorpresa y reconocimiento, es lo que produce la risa.

De este mecanismo general se derivan varias formas específicas de humor. La **incongruencia** une dos elementos que no deberían ir juntos. La **observación** muestra algo cotidiano desde un ángulo que revela su absurdo. La **exageración** lleva una característica real hasta un extremo que la hace evidente. La **ironía** dice lo contrario de lo que se quiere decir, de manera que el oyente percibe ambos sentidos. La **autoironía** se toma a sí mismo como objeto. Todas comparten la estructura de expectativa y giro, aunque la construyan de maneras distintas.

Comprender el mecanismo tiene una utilidad práctica: permite diagnosticar por qué una intervención humorística no funciona. Con frecuencia, el problema está en uno de los elementos del mecanismo: la expectativa no estaba suficientemente preparada, el giro era demasiado previsible o demasiado arbitrario, o el reconocimiento no se produjo porque el oyente no compartía el contexto necesario.

Preparar la expectativa

El primer elemento del mecanismo, la expectativa, debe estar suficientemente preparado para que el giro pueda percibirse. Si el oyente no ha construido una expectativa clara, no hay nada que romper, y lo que debía ser una sorpresa resulta simplemente confuso.

Esto exige que la **premisa sea comprensible**: que el oyente entienda la situación, conozca los elementos necesarios y pueda

anticipar, al menos de manera implícita, lo que vendría a continuación en condiciones normales. Una broma que depende de un conocimiento que el público no tiene, como una referencia a un hecho que no conoce o un término que no comprende, fracasa no porque sea mala, sino porque la expectativa nunca llegó a formarse.

Preparar la expectativa exige, por tanto, conocer al público, en el sentido que el Capítulo 6 describió: qué sabe, qué comparte, qué referencias le resultan familiares.

La economía de la expresión

El humor es, entre todas las formas de comunicación, la más sensible a la **economía**. Cada palabra innecesaria debilita el efecto, porque retrasa el giro, diluye la tensión o anticipa el desenlace.

Dos errores son especialmente frecuentes. El primero es **la preparación excesiva**: construir la expectativa con tantos detalles que el oyente pierde el interés o adivina el giro antes de que llegue. El segundo es **la explicación posterior**: añadir, después del giro, una aclaración de por qué era gracioso. Si una intervención humorística necesita explicarse para funcionar, ya no funciona, y la explicación solo hace evidente el fracaso.

La regla práctica es que la formulación debe contener exactamente lo necesario para construir la expectativa y producir el giro, y nada más. La frase de Rocío tiene unas treinta palabras, y ninguna sobra.

El ritmo

El tercer elemento técnico del humor es el **ritmo**: la manera en que se distribuye la información en el tiempo y, en particular, el momento exacto de la revelación.

El ritmo tiene una dimensión vocal, que el Capítulo 12 examinó: la pausa inmediatamente anterior al giro crea una tensión que hace más eficaz la revelación. Pero tiene también una dimensión estructural: el orden en que se presentan los elementos. En casi todo el humor verbal, el elemento que produce el giro debe colocarse **al final** de la frase. Si aparece antes, el oyente lo procesa antes de haber terminado de construir la expectativa, y el efecto se pierde. "Lo único que vamos a poder pagar este trimestre es el café" contiene la misma información que la frase de Rocío, pero el giro está diluido al principio en lugar de concentrado al final.

Complejidad no es ingenio

Existe una tendencia, entre quienes cultivan el humor de manera deliberada, a confundir la complejidad con la sofisticación: juegos de palabras elaborados, referencias oscuras, construcciones de varias capas. Algunas de estas formas pueden ser brillantes, pero con frecuencia la complejidad sustituye al ingenio en lugar de expresarlo. El humor más eficaz suele ser sencillo en su formulación, aunque sea profundo en lo que revela. Su mérito no está en lo difícil que es de entender, sino en la precisión con que ilumina algo.

El contexto social

Todo lo anterior se refiere al mecanismo del humor. Pero la escena de este capítulo muestra que el mecanismo no basta. La broma de Javier estaba técnicamente bien construida: una expectativa clara, una inversión simétrica, un giro al final. Y fracasó por completo. La razón está en lo que el mecanismo no puede controlar: el **contexto social** en que el humor ocurre.

El humor ocurre siempre entre personas concretas, con relaciones, historias y sensibilidades determinadas. Su efecto depende de factores como la **relación** entre quien hace la broma y quienes la escuchan, las **expectativas compartidas** sobre lo que es apropiado, las **diferencias culturales** sobre lo que resulta gracioso u ofensivo y, sobre todo, **la naturaleza del asunto** del que se hace humor y **la persona o el grupo** a cuya costa se hace.

Este último factor merece un análisis específico, porque explica la diferencia entre las dos escenas. Todo humor tiene, de manera explícita o implícita, un **blanco**: aquello de lo que uno se ríe. Y el riesgo del humor depende en gran medida de quién o qué es ese blanco.

El **humor autoirónico**, cuyo blanco es uno mismo o la propia situación compartida, es el de menor riesgo. Muestra humildad, genera cercanía y no daña a nadie. La broma de Rocío pertenecía a esta categoría: se reía de una situación que afectaba a todos, empezando por ella misma.

El **humor observacional**, cuyo blanco es una situación general, una costumbre o una contradicción reconocible, tiene un riesgo moderado: funciona bien si la situación es compartida y no se percibe como crítica dirigida a alguien presente.

El **humor a costa de terceros**, cuyo blanco es una persona o un grupo concreto, es el de mayor riesgo, y su riesgo aumenta cuando el blanco está presente, cuando es apreciado por el público o cuando ocupa una posición más vulnerable que quien hace la broma. La broma de Javier pertenecía a esta categoría: su blanco era don Ignacio, una persona querida por todos los presentes, y quien la hacía era su sucesor, alguien con una autoridad recién adquirida que todavía no había ganado ninguna confianza. El mensaje implícito no fue “vamos a ser más eficientes”, sino “el hombre que ustedes respetan era un incompetente”. Nin-

gún mecanismo humorístico, por bien construido que esté, puede neutralizar un mensaje así.

Una distinción útil, en este sentido, es la que separa el humor que se dirige **hacia arriba**, a quienes tienen más poder, y el que se dirige **hacia abajo**, a quienes tienen menos. El primero suele percibirse como valiente o liberador. El segundo suele percibirse como abuso. Y quien ocupa una posición de autoridad hace bien en recordar que, desde esa posición, casi todo el humor a costa de otros se percibe como dirigido hacia abajo.

No culpar al público

Cuando una intervención humorística no funciona, existe la tentación de atribuir el fracaso al público: "no lo entendieron", "no tienen sentido del humor", "son muy sensibles". A veces es cierto. Pero con más frecuencia, una reacción débil revela un problema de la intervención: de formulación, de oportunidad, de pertinencia o de interpretación.

La respuesta madura ante una broma que no funciona no es la defensa, sino el diagnóstico: ¿falló el mecanismo, porque la expectativa no estaba preparada o el giro era previsible? ¿Falló el contexto, por el blanco, el momento o la relación? Y, sobre todo, ¿qué revela la reacción del público sobre lo que este considera aceptable? Javier habría aprendido mucho si se hubiera preguntado por qué nadie se rió, en lugar de concluir que su equipo era demasiado rígido.

El humor que evita

Una función menos visible del humor, y potencialmente dañina, es la **evitación**. El humor puede usarse para eludir una cuestión incómoda, desviar una objeción legítima o restar importancia a un problema real. Ante una pregunta difícil, una broma puede

producir risas que cierran el tema sin haberlo respondido. Ante una crítica, una ocurrencia puede desarmar al crítico sin haber considerado su argumento.

Este uso del humor es eficaz a corto plazo y corrosivo a largo plazo. Quienes lo perciben aprenden que ciertas cuestiones no se pueden plantear en serio, y la comunicación pierde la capacidad de tratar lo que importa. El humor puede abrir una conversación difícil, como hizo Rocío, pero no debe usarse para cerrarla.

El humor y sus consecuencias

El último principio del capítulo es, quizá, el más importante: **la intención humorística no elimina las consecuencias de una intervención**. "Era solo una broma" es una de las defensas más frecuentes y menos convincentes de la comunicación. Una broma puede humillar, reforzar un prejuicio, desinformar o herir, con independencia de la intención de quien la hizo. Y quien la hizo es responsable de esas consecuencias en la medida en que eran previsibles.

Esto no significa renunciar al humor ni someterlo a una vigilancia paralizante. Significa evaluarlo con los mismos criterios con que se evalúa cualquier otra forma de comunicación: su pertinencia, su proporción, su respeto por las personas y sus efectos previsibles. El humor que pasa esta evaluación es uno de los recursos más valiosos de la comunicación humana. El que no la pasa, por ingenioso que sea, no merece usarse.

La ilusión del capítulo

Si fue sin mala intención, no hay problema. La ilusión separa el humor de sus consecuencias y lo juzga solo por la intención de quien lo practica. Pero el humor ocurre en un contexto social, y

su efecto depende de ese contexto tanto como de la intención. Javier no quería ofender, y ofendió.

Preguntas de criterio

Antes de usar el humor:
¿A costa de quién o de qué es esta broma? ¿Hacia arriba o hacia abajo?

¿El público tiene los elementos para construir la expectativa?

¿El asunto admite humor, o merece seriedad?

¿Estoy usando el humor para abrir una conversación o para evitarla?

Durante:
¿Estoy diciendo más palabras de las necesarias? ¿El giro está al final?

Después:
Si no funcionó, ¿falló el mecanismo o el contexto?

¿Hubo alguna consecuencia que no había previsto?

Para practicar

Toma una broma o una ocurrencia que uses con frecuencia y analízala: identifica la expectativa, el giro y el blanco. Reescríbela con la mitad de las palabras, asegurándote de que el giro quede al final. Después pregúntate en qué contextos funcionaría y en cuáles podría resultar ofensiva o inoportuna.

Como segundo ejercicio, en tu próxima situación tensa, si el humor parece adecuado, prueba con una forma autoirónica o sobre la situación compartida, nunca a costa de alguien presente.

Señal de progreso: antes de hacer una broma, te preguntas de manera casi automática a costa de quién es, y a veces decides no hacerla.

EN UNA FRASE

Domina el humor como construcción precisa de expectativas, y su juicio como parte inseparable de ese dominio: ríete con los demás, nunca a costa de quien no puede responder.

CAPÍTULO 21

Argumentar y persuadir

La retórica al servicio del pensamiento, nunca en su lugar

La escena

El consejo de administración de una cadena hotelera debía decidir entre dos propuestas de expansión. Raúl Benavides, vicepresidente comercial, defendía abrir seis hoteles nuevos en destinos de playa. Silvia Ocampo, vicepresidenta de operaciones, defendía renovar los veinte hoteles existentes antes de expandirse.

Raúl habló primero, y fue espléndido. Abrió con una imagen poderosa, "el mercado no espera a los que se quedan pintando la casa", presentó proyecciones de crecimiento optimistas con gráficas de gran impacto visual, describió la propuesta de Silvia como "conservadora y defensiva, propia de una empresa que ha dejado de soñar" y cerró con una frase que arrancó un murmullo de aprobación: "Podemos ser los que crecen o los que se lamentan. Yo elijo crecer".

Silvia habló después, con un estilo mucho más sobrio. Empezó presentando la propuesta de Raúl de la manera más favorable posible: reconoció que el mercado de playa crecía, que había una ventana de oportunidad y que la expansión tenía ventajas reales. Después expuso sus propias razones: los datos de satisfacción de los hoteles existentes caían desde hacía tres años, el treinta por

ciento de las reservas procedía de clientes recurrentes que empezaban a irse a la competencia y la inversión en renovación tenía un retorno más seguro que la expansión. Reconoció los puntos débiles de su propuesta: era menos ambiciosa y podía perder la ventana de oportunidad. Y terminó proponiendo un criterio: "Si los datos de satisfacción no mejoran en dieciocho meses, expandirse será construir sobre una base que se está deteriorando. Si mejoran, estaremos en mejores condiciones para crecer".

Al terminar la sesión, la mayoría de los consejeros se inclinaba por Raúl. Pero en las semanas siguientes, a medida que revisaban los documentos con calma, varios cambiaron de opinión. Uno de ellos lo explicó así en la sesión de votación: "La presentación de Raúl me entusiasmó. La de Silvia me convenció. Y cuando volví a leer la de Raúl, me di cuenta de que no respondía a ninguno de los datos de Silvia, y de que describía su propuesta como algo que ella nunca dijo".

Raúl había hecho una persuasión brillante. Silvia había hecho una argumentación sólida. Y la diferencia, que en el momento parecía favorecer a Raúl, se reveló decisiva a favor de Silvia en cuanto los consejeros tuvieron tiempo de pensar.

La idea

La retórica comprende los recursos mediante los cuales una idea adquiere forma, fuerza y capacidad de influir. Su dominio es valioso, pero la eficacia retórica y la validez de una afirmación son cuestiones distintas. Una argumentación excelente formula con precisión lo que sostiene, ofrece razones pertinentes y suficientes, hace visible la relación entre evidencia y valoración, reconoce las objeciones relevantes y representa con justicia las posiciones contrarias. La persuasión legítima añade a esas razo-

nes los recursos que ayudan a que se consideren, sin sustituirlas ni impedir que el otro las evalúe.

Qué es la retórica y por qué tiene mala fama

Pocas palabras han sufrido una degradación semántica tan pronunciada como "retórica". En el lenguaje cotidiano, decir que un discurso es "pura retórica" significa que es vacío, manipulador o insincero. La palabra se ha convertido en sinónimo de palabrería.

Su sentido original era otro, y bastante más noble. La retórica clásica era el estudio sistemático de los medios de persuasión: cómo se construye un argumento, cómo se adapta a un auditorio, cómo se organiza un discurso, cómo se expresa con eficacia. La tradición que arranca con Aristóteles distinguía tres fuentes de la persuasión: el **carácter** de quien habla, es decir, la confianza que inspira; la **disposición** del auditorio, es decir, las emociones y las predisposiciones que el discurso activa; y el **argumento** mismo, es decir, las razones que se ofrecen. Una persuasión completa combinaba las tres.

La mala fama de la retórica procede de un hecho innegable: sus recursos pueden ponerse al servicio de cualquier causa, buena o mala, verdadera o falsa. Los mismos medios que permiten hacer comprensible una verdad difícil permiten hacer convincente una falsedad atractiva. Y como la falsedad atractiva suele necesitar más retórica que la verdad, la retórica ha quedado asociada con ella.

Este libro no comparte el desprecio por la retórica, pero tampoco su exaltación acrítica. Sostiene que la retórica es una capacidad valiosa cuya legitimidad depende de su relación con el pensamiento: **la retórica subordinada al pensamiento** hace más comprensibles y evaluables las ideas; **la retórica que sustituye al pensamiento** las hace más convincentes de lo que merecen. La

presentación de Raúl era un ejemplo del segundo tipo; la de Silvia, aunque menos llamativa, era un ejemplo del primero.

Persuadir no es demostrar

El Capítulo 4 distinguió entre argumentar, presentar razones que permitan evaluar una conclusión, y persuadir, influir sobre una creencia o decisión. Conviene ahora precisar la relación entre ambos verbos, porque su confusión es la fuente de la mayoría de los problemas de este capítulo.

Una afirmación puede resultar **persuasiva sin estar suficientemente fundamentada**. La presentación de Raúl es el caso: entusiasmó a los consejeros sin ofrecer razones que resistieran un examen detenido. Y una afirmación puede estar **bien fundamentada y resultar poco persuasiva**, como estuvo a punto de ocurrirle a Silvia, cuya argumentación sólida no produjo en el momento la misma adhesión que la retórica de Raúl.

Estas dos dimensiones, la **calidad de los fundamentos** y la **eficacia persuasiva**, son independientes, y la competencia argumentativa exige trabajar ambas sin confundirlas. Quien solo trabaja la persuasión produce adhesión frágil, que se deshace cuando el otro examina los fundamentos. Quien solo trabaja los fundamentos corre el riesgo de que sus razones, por sólidas que sean, no lleguen a ser consideradas. El ideal es una argumentación sólida presentada de manera persuasiva: razones que resisten el examen, expuestas de forma que el otro quiera examinarlas.

La afirmación precisa

Toda argumentación comienza por una afirmación, la tesis o conclusión que se quiere sostener, y la precisión de esa afirmación determina en buena medida la calidad de todo lo demás.

Una afirmación imprecisa tiene una ventaja retórica y un costo intelectual. La ventaja es que resulta difícil de refutar: "tenemos que crecer", "hay que apostar por el futuro", "no podemos quedarnos atrás" son afirmaciones con las que casi nadie está en desacuerdo, precisamente porque casi no dicen nada. El costo es que permiten **aparentar que se ha demostrado algo más amplio de lo que realmente se ha sostenido**. Raúl argumentaba que el mercado de playa crecía, lo cual era cierto, y presentaba esa verdad como si demostrara que había que abrir seis hoteles ahora, lo cual era una afirmación muy distinta que no había argumentado.

La argumentación rigurosa formula la tesis con suficiente precisión para que se sepa **qué se afirma, qué no se afirma y qué tendría que ocurrir para que fuera falsa**. "Propongo destinar el presupuesto de los próximos dieciocho meses a renovar los veinte hoteles existentes, y reevaluar la expansión cuando los indicadores de satisfacción superen el nivel de hace tres años" es una tesis precisa. Puede discutirse, pero se sabe exactamente qué se está discutiendo.

Razones, no repeticiones

Una afirmación se sostiene con razones, y una razón es algo distinto de la afirmación misma. Parece obvio, pero buena parte de lo que pasa por argumentación en la vida cotidiana consiste en **repetir la conclusión con otras palabras**, como si la repetición la reforzara.

"Tenemos que expandirnos porque el crecimiento es fundamental, y si no crecemos nos quedaremos atrás, y una empresa que no crece está condenada" contiene tres formulaciones de la misma idea, no tres razones. Una razón, en sentido estricto, es una afirmación distinta de la conclusión que, si es verdadera, hace más probable que la conclusión también lo sea. "Tenemos

que expandirnos porque el mercado de playa crece a un ritmo del doce por ciento anual y nuestros competidores aún no han ocupado los destinos que proponemos" contiene dos razones, que pueden examinarse por separado.

Una prueba sencilla para distinguir razones de repeticiones es preguntarse: **si alguien no aceptara la conclusión, ¿esta afirmación le daría un motivo nuevo para aceptarla?** Si la respuesta es no, porque la afirmación presupone lo mismo que la conclusión, no es una razón, sino una repetición.

Coherencia argumentativa

Tener razones no basta: es necesario que exista una **relación justificable** entre las razones y la conclusión. Una sucesión de afirmaciones contundentes, aunque cada una sea verdadera, no constituye por sí misma un argumento sólido si la conclusión no se sigue de ellas.

La tradición lógica ha catalogado durante siglos las formas más frecuentes en que esta relación se rompe, y conviene conocer algunas, no para acusar al adversario de cometerlas, que es un uso poco productivo de este conocimiento, sino para detectarlas en el propio razonamiento antes de que otros lo hagan. Las siguientes son especialmente comunes en la argumentación profesional y cotidiana.

ERROR	EN QUÉ CONSISTE	EJEMPLO
Generalización apresurada	Extraer una regla de pocos casos	"Dos clientes se quejaron; el producto no funciona"
Falso dilema	Presentar dos opciones como si fueran las únicas	"O crecemos o nos lamentamos"
Ataque a la persona	Descalificar a quien argumenta en lugar de su argumento	"Lo dice porque es de operaciones"
Hombre de paja	Refutar una versión deformada de la posición contraria	"Ella propone que dejemos de soñar"
Pendiente resbaladiza	Afirmar sin fundamento que un paso llevará a una cadena de consecuencias extremas	"Si renovamos ahora, nunca nos expandiremos"
Apelación indebida a la autoridad	Usar el prestigio de alguien como prueba en un asunto fuera de su competencia	"Un empresario exitoso dice que hay que crecer siempre"
Apelación a la mayoría	Tomar la popularidad de una idea como prueba de su verdad	"Todos los grupos hoteleros se están expandiendo"
Correlación como causa	Atribuir causalidad a una simple coincidencia	"Las cadenas que se expandieron crecieron más; expandirse causa crecimiento"

La presentación de Raúl contenía al menos tres de estos errores: un falso dilema, "podemos ser los que crecen o los que se lamentan", que ignoraba la posibilidad de crecer después de renovar; un hombre de paja, al describir la propuesta de Silvia como "defensiva, propia de una empresa que ha dejado de soñar", que no correspondía a lo que ella sostenía; y una apelación implícita a la mayoría, al presentar la expansión como lo que hacía todo el sector. Ninguno de estos errores era evidente en el momento, porque estaban envueltos en una retórica brillante. Todos se hicieron evidentes cuando los consejeros releyeron con calma.

Evidencia y valoración

La mayoría de las argumentaciones prácticas combinan dos tipos de elementos que conviene distinguir: **evidencia**, es decir, hechos, datos y observaciones sobre cómo son las cosas, y **valoración**, es decir, criterios, prioridades y preferencias sobre cómo deberían ser o qué importa más.

La distinción, que el Capítulo 7 introdujo al hablar de las capas de la afirmación, tiene en la argumentación una consecuencia decisiva: muchos desacuerdos que parecen ser sobre hechos son en realidad desacuerdos sobre valores, y viceversa. Raúl y Silvia no discrepaban sobre si el mercado de playa crecía; ambos lo aceptaban. Discrepaban, en buena medida, sobre una cuestión de valor: ¿qué es más importante, aprovechar una oportunidad de crecimiento o asegurar la calidad de lo que ya se tiene? Esa cuestión no se resuelve con más datos, sino con una discusión explícita sobre prioridades.

La argumentación rigurosa **hace visible la relación entre evidencia y valoración**: presenta los datos, explicita los criterios con los que se interpretan y muestra cómo ambos conducen a la conclusión. Silvia lo hizo al proponer un criterio explícito, la evolución de la satisfacción en dieciocho meses, que conectaba los datos con la decisión. Esto permite que quien discrepa sepa exactamente dónde discrepa: si en los datos, en el criterio o en la conexión entre ambos.

Las objeciones

Una de las diferencias más reveladoras entre la argumentación rigurosa y la persuasión superficial es su relación con las **objeciones**. La persuasión superficial las ignora, las minimiza o las

caricaturiza. La argumentación rigurosa las busca, las formula con justicia y las responde.

Responder a las objeciones tiene, en primer lugar, un valor intelectual: una posición que ha resistido las mejores objeciones es más sólida que una que nunca las enfrentó. Pero tiene también un valor persuasivo que con frecuencia se subestima: el público que tiene una objeción en mente y escucha al orador reconocerla y responderla se siente comprendido, y confía más en el resto de la argumentación. El público que tiene una objeción y no la escucha mencionada asume que el orador no la conoce o la está evitando.

La práctica más exigente y más valiosa en este terreno es la que podría llamarse **reconstrucción más fuerte**: antes de criticar una posición contraria, formularla en su versión más sólida, aquella que su defensor más inteligente reconocería como fiel e incluso mejorada. Es lo contrario del hombre de paja. Silvia lo hizo al comienzo de su intervención, presentando la propuesta de Raúl con más justicia de lo que él había presentado la suya. Esta práctica tiene tres ventajas: obliga a comprender de verdad la posición contraria, hace que la crítica sea más sólida, porque se dirige a la mejor versión y no a la peor, y genera una credibilidad que ningún recurso retórico puede igualar.

Una posición rigurosa distingue, además, entre las objeciones que **puede resolver** y las que **permanecen abiertas**. No todas las objeciones tienen respuesta, y fingir que la tienen es una forma de deshonestidad que el público suele percibir. Silvia reconoció abiertamente que su propuesta era menos ambiciosa y podía perder la ventana de oportunidad. Ese reconocimiento no debilitó su posición; la hizo creíble.

La contundencia vacía

Un recurso retórico especialmente frecuente, y especialmente engañoso, es la **contundencia**: la formulación categórica, enérgica y segura que transmite convicción absoluta. "Es evidente que", "no hay ninguna duda de que", "cualquiera puede ver que", "la única opción es". La contundencia produce un efecto real: el público tiende a confiar en quien habla con seguridad, como el Capítulo 2 examinó al hablar de la ilusión de que seguridad es conocimiento.

Pero **una afirmación categórica no adquiere mayor fundamento por ser pronunciada con seguridad**. Si la evidencia es sólida, la contundencia es apropiada. Si es débil, la contundencia la oculta, y esa ocultación tiene un costo cuando se descubre. Las frases más memorables de Raúl eran las más contundentes y, al mismo tiempo, las menos fundamentadas.

La regla, que prolonga lo establecido en el Capítulo 7 sobre la calibración de la certeza, es que **la contundencia debe ser proporcional a los fundamentos**. Se puede argumentar con firmeza sin recurrir a fórmulas absolutas, y la firmeza que se apoya en razones visibles es más persuasiva, a la larga, que la que se apoya solo en el tono.

Las figuras con función

La retórica dispone de un repertorio amplio de **figuras**: recursos de formulación que dan fuerza, ritmo o memorabilidad a una idea. El contraste, que opone dos términos para hacer visible su diferencia. La repetición, que vuelve sobre una palabra o una estructura para reforzarla. La enumeración en tres elementos, que produce una sensación de completitud. La pregunta retórica, que invita al oyente a responder mentalmente. La analogía, que

el Capítulo 17 examinó en detalle. La metáfora, que condensa una idea en una imagen.

Estas figuras no son ilegítimas en sí mismas. Bien usadas, **aclaran o refuerzan el contenido**: el contraste hace visible una distinción real, la repetición fija una idea importante, la analogía hace comprensible algo abstracto. Mal usadas, **ocultan o sustituyen el contenido**: el contraste crea una oposición que no existe, como el falso dilema de Raúl; la repetición da apariencia de fuerza a una afirmación débil; la metáfora brillante distrae de la ausencia de argumento.

El criterio, como en todos los recursos de este libro, es la función. Ante cada figura, conviene preguntarse: **¿qué aporta a la comprensión o a la evaluación de la idea?** Si la respuesta es que la hace más clara, más precisa o más memorable sin distorsionarla, la figura cumple su función. Si la respuesta es que la hace parecer más sólida de lo que es, la figura está sustituyendo al pensamiento.

Emoción y razonamiento en la persuasión

El Capítulo 16 estableció que las emociones pueden iluminar lo que está en juego, pero no deben sustituir la evaluación de los fundamentos. En la persuasión, esta distinción adquiere una importancia particular, porque la emoción es uno de los recursos más eficaces para producir adhesión, y por eso uno de los más tentadores de usar en lugar de las razones.

La persuasión legítima puede apelar a las emociones: puede mostrar las consecuencias humanas de una decisión, transmitir el entusiasmo genuino por una propuesta o reconocer los temores del auditorio. Lo que no debe hacer es usar la emoción para **impedir que el otro examine las razones**. El entusiasmo que Raúl generó era legítimo en la medida en que reflejaba una oportunidad real. Se volvía problemático en la medida en que funcionaba

como sustituto de la respuesta a los datos de Silvia, y en que hacía sentir a los consejeros que examinar críticamente la propuesta era una forma de "dejar de soñar".

Una prueba útil para quien persuade es la siguiente: **¿mi conclusión se sostendría si el público la examinara en frío, una semana después, sin la emoción del momento?** Si la respuesta es sí, la emoción está acompañando a las razones. Si es no, las está sustituyendo, y la adhesión que produzca será frágil.

Persuasión con rendición de cuentas

De todo lo anterior se desprende un principio que distingue la persuasión legítima de la manipulación, y que la Parte VII desarrollará en detalle: **la persuasión legítima es una persuasión que puede rendir cuentas**. Quien persuade de manera legítima puede someter su intervención a preguntas sobre sus afirmaciones, sus pruebas y sus omisiones relevantes, y responderlas sin que su posición se derrumbe.

¿En qué evidencia se basa esta proyección? ¿Por qué no mencionaste los datos de satisfacción? ¿Es justa tu descripción de la propuesta contraria? ¿Qué pasaría si el mercado no creciera como prevés? Una persuasión que puede responder a estas preguntas es legítima, aunque sea apasionada, aunque use figuras retóricas y aunque apele a las emociones. Una persuasión que no puede responderlas, que depende de que nadie las formule, se acerca a la manipulación, por brillante que sea.

Este principio tiene una consecuencia práctica para quien prepara una intervención persuasiva: conviene **formularse de antemano las preguntas más difíciles** que el auditorio podría hacer, y asegurarse de que la intervención puede sostenerse ante ellas. Si no puede, el problema no está en la forma de la intervención, sino en su contenido.

El aplauso no es una demostración

El capítulo cierra con la distinción que mejor resume su enseñanza. La recepción favorable de una intervención, sea el aplauso, el murmullo de aprobación o la adhesión inmediata, aporta información sobre su efecto, pero no constituye una prueba de su validez. Raúl obtuvo una reacción mucho más favorable que Silvia en el momento. Esa reacción no decía nada sobre cuál de las dos propuestas era mejor; decía cuál había sido presentada de manera más impactante.

Para quien comunica, este principio exige no medir el éxito de una argumentación por la reacción inmediata, sino por la calidad de las decisiones que hace posibles. Para quien escucha, exige desconfiar un poco de la propia adhesión cuando es muy rápida y muy intensa, y darse el tiempo de examinar, como hicieron los consejeros, si las razones resisten la lectura en frío.

La persuasión que solo funciona en el momento es, en cierto sentido, un fracaso diferido. La que resiste el examen posterior es la que merece el nombre de buena argumentación.

La ilusión del capítulo

Persuasión no es verdad. Es la decimocuarta de las quince ilusiones, y este capítulo le da su tratamiento completo. La capacidad de producir adhesión y la validez de lo que se afirma son propiedades distintas, que pueden coincidir o separarse por completo. La retórica puede hacer convincente una idea débil y poco atractiva una idea sólida. Solo el examen de las razones permite distinguir unas de otras.

Preguntas de criterio

Antes de argumentar:
¿Mi tesis es suficientemente precisa para que se sepa qué afirmo, qué no afirmo y qué la haría falsa?

¿Tengo razones o repeticiones de mi conclusión?

¿He formulado la posición contraria en su versión más fuerte?

¿Qué objeciones puedo responder y cuáles permanecen abiertas?

¿Qué preguntas difíciles podría hacerme el auditorio, y puedo responderlas?

Durante la argumentación:
¿Estoy usando figuras que aclaran o figuras que ocultan?

¿Mi contundencia es proporcional a mis fundamentos?

Al escuchar a otros:
¿Esta conclusión se sigue de estas razones, o hay un salto?

¿Estoy convencido porque las razones son buenas o porque la presentación fue brillante?

¿Cómo describieron la posición contraria? ¿Su defensor la reconocería?

Para practicar

Antes de defender tu próxima propuesta importante, escribe la mejor versión posible del argumento contrario: la que su defensor más inteligente formularía. Después escribe tu respuesta a esa versión, no a una versión debilitada. Si descubres que no puedes responderla bien, revisa tu propuesta antes de presentarla.

Como segundo ejercicio, toma un discurso persuasivo que te haya convencido y examínalo en frío con la tabla de errores de

este capítulo. Identifica cuántas de sus afirmaciones son razones y cuántas son repeticiones, figuras o apelaciones.

Señal de progreso: empiezas a presentar las posiciones contrarias con tanta justicia que quienes las sostienen asienten mientras hablas, y descubres que eso, lejos de debilitarte, hace más creíble tu propia posición.

> EN UNA FRASE
>
> ***Haz que la forma retórica aumente la fuerza comprensiva y argumentativa de una idea, sin sustituir nunca sus fundamentos; lo que convence en el momento debe resistir también el examen en frío.***

Cierre de la Parte IV

La Parte IV ha examinado cuatro grandes formas de la comunicación humana. La explicación, que crea las condiciones para que el otro comprenda y se mide por la comprensión que produce. La narración, que organiza la experiencia en el tiempo para revelar su significado y que exige una disciplina especial de veracidad. El humor, que construye y rompe expectativas y cuyo dominio incluye el juicio sobre su blanco y sus consecuencias. Y la argumentación, con su prolongación persuasiva, que sostiene conclusiones con razones y cuya legitimidad depende de su capacidad de resistir el examen.

Cada una de estas formas tiene su propia lógica y sus propios riesgos, pero todas comparten una lección que conecta con el modelo del libro: **su poder no garantiza su legitimidad**. Una explicación puede producir una comprensión falsa, una historia puede conmover con una mentira, el humor puede humillar con ingenio y la persuasión puede convencer de lo que no es verdad. En todos los casos, lo que separa el uso excelente del uso hábil es

la relación con el pensamiento, con la verdad y con el respeto por el otro.

Hasta aquí, el libro se ha ocupado principalmente de lo que hace quien habla. La Parte V se ocupa de lo que ocurre cuando hay otra persona que también habla, pregunta, responde y discrepa: de la comunicación como encuentro.

V

PARTE V

Encontrar

Comunicarse con alguien, no ante alguien: escuchar, preguntar, conversar, discrepar y ayudar a pensar

Las cuatro partes anteriores se han ocupado, sobre todo, de lo que hace quien habla: cómo piensa antes de hablar, cómo da forma a lo que piensa, cómo organiza sus grandes intervenciones. Esta perspectiva era necesaria, pero es incompleta. La mayor parte de la comunicación humana no consiste en una persona que habla ante otras que escuchan, sino en dos o más personas que hablan, escuchan, preguntan, responden, discrepan y construyen algo juntas. Esta parte se ocupa de esa dimensión: el tercer vértice del Triángulo de la Palabra, **Encontrar**.

El nombre del vértice tiene, como se explicó en el Capítulo 3, un doble sentido. Designa el **encuentro** con otra persona: el hecho de que la comunicación ocurre entre perspectivas distintas, cada una con su propio marco, sus propias necesidades y su propia capacidad de interpretar, aceptar o rechazar. Y designa también el **hallazgo**: lo que se descubre en ese encuentro y que ninguno de los participantes tenía al principio.

Este segundo sentido es el que distingue la conversación genuina del intercambio de monólogos. Cuando dos personas solo esperan su turno para decir lo que ya pensaban, no se encuentran; coinciden en el mismo espacio. Cuando escuchan de verdad, preguntan con genuina curiosidad y permiten que lo que oyen modifique lo que piensan, la conversación produce algo nuevo: una comprensión más precisa, una distinción que nadie había visto, una solución que ninguno habría encontrado solo.

El Capítulo 22 se ocupa de la escucha, la mitad olvidada de la comunicación. El Capítulo 23 propone las cinco preguntas que abren el pensamiento. El Capítulo 24 examina cómo conversar sin monopolizar. El Capítulo 25 distingue los cinco tipos de desacuerdo y enseña a discrepar con rigor y respeto. Y el Capítulo 26 se ocupa de la forma más alta del encuentro: ayudar a otro a pensar por sí mismo.

CAPÍTULO 22

Escuchar: comprender antes de responder

La mitad olvidada de la comunicación

La escena

Natalia Ruiz, analista sénior de un despacho contable, pidió quince minutos a su jefe, Óscar Villalobos. Llevaba semanas pensándolo. Cuando se sentó frente a él, le dijo: "Óscar, estoy saturada. No me da el tiempo para todo lo que tengo asignado".

Óscar la escuchó con atención aparente. Asintió, no la interrumpió y, cuando ella terminó, respondió con genuina buena voluntad: "Te entiendo perfectamente. A todos nos pasa en temporada de cierre. ¿Has probado a bloquear las mañanas para el trabajo profundo y dejar los correos para la tarde? A mí me cambió la vida". Le recomendó un libro sobre gestión del tiempo y le dijo que su puerta estaba siempre abierta.

Natalia salió de la oficina sin decir nada más. Dos meses después presentó su renuncia. En la entrevista de salida explicó lo que había intentado decir aquella tarde: desde la llegada de dos analistas nuevos, a quienes Óscar había asignado los clientes más sencillos, ella había absorbido todos los casos complejos sin ningún ajuste en su carga ni en su reconocimiento. No necesi-

taba consejos sobre su agenda. Necesitaba que alguien advirtiera que la distribución del trabajo era injusta.

Óscar había permanecido en silencio mientras ella hablaba. Había asentido. No la había interrumpido. Y no la había escuchado.

La idea

Escuchar no es permanecer en silencio mientras otro habla. Es una actividad intelectual y relacional que consiste en comprender lo que el otro dice, lo que quiere decir y lo que necesita, en sus propios términos, antes de evaluarlo o responderlo. La escucha genuina distingue lo que se afirma de lo que se pregunta y de lo que preocupa, separa lo observado de lo inferido, comprueba su comprensión mediante la reformulación y permite que lo escuchado modifique la propia perspectiva, sin renunciar por ello al juicio propio.

El otro como agente, no como receptor

Las partes anteriores de este libro han tratado al interlocutor, en buena medida, como destinatario: alguien a quien se dirige una intervención y cuya comprensión, atención y reacción conviene considerar. Esta perspectiva es necesaria, pero tiene un límite. Trata al otro como alguien que **recibe**, cuando en realidad es alguien que **también comunica**.

Quien escucha no es un recipiente pasivo. Interpreta lo que oye desde su propio marco, lo evalúa, lo acepta o lo rechaza, formula preguntas, aporta información, expresa preocupaciones y necesidades. Es, en el sentido más pleno, un **agente** de la comunicación, tan activo como quien habla. Y la comunicación solo alcanza su mayor calidad cuando ambos son tratados como tales.

Este cambio de perspectiva tiene una consecuencia inmediata: lo que el otro dice, pregunta o calla es **información relevante**, no una interrupción del propio discurso ni un obstáculo que superar. Puede revelar comprensión o confusión, acuerdo o desacuerdo, interés o resistencia, una necesidad no atendida o una cuestión que merece explorarse. Quien no escucha pierde acceso a esa información, y comunica a ciegas.

Escuchar es una actividad intelectual

La concepción habitual de la escucha la reduce a una forma de cortesía: no interrumpir, mantener el contacto visual, asentir de vez en cuando, esperar a que el otro termine. Óscar cumplió con todas estas formas, y su escucha fracasó por completo. La razón es que la escucha genuina no es una conducta, sino una **actividad intelectual**: un trabajo de comprensión que puede hacerse bien o mal, con independencia de las formas externas que lo acompañen.

Ese trabajo tiene varios componentes. Exige **atender al contenido**: seguir lo que el otro dice, no solo registrar que está hablando. Exige **seguir las relaciones entre las ideas**: comprender cómo se conectan las partes de lo que dice, qué es principal y qué secundario. Exige **reconocer las preguntas implícitas**: lo que el otro pide sin formularlo explícitamente. Exige **identificar las incertidumbres**: lo que el otro no tiene claro, lo que teme, lo que no se atreve a decir del todo. Y exige **comprender qué intenta comunicar**, que no siempre coincide con lo que literalmente dice.

"Estoy saturada" era, literalmente, una afirmación sobre la carga de trabajo. Pero lo que Natalia intentaba comunicar era otra cosa: una queja sobre la distribución, una petición de reconocimiento y, probablemente, una advertencia. Comprender eso requería un esfuerzo que Óscar no hizo: preguntarse por qué

alguien que llevaba años trabajando con eficacia pedía de pronto una reunión para decir que estaba saturada, y qué había cambiado.

La escucha, entendida así, exige también **reconocer los límites de la propia interpretación**. Lo que uno cree que el otro quiere decir es una hipótesis, construida desde el propio marco, y puede ser equivocada. Óscar interpretó la saturación de Natalia desde su propia experiencia: a él le habían ayudado las técnicas de gestión del tiempo, y supuso que a ella también. Su interpretación hablaba más de él que de ella.

Las tres escuchas falsas

Hay tres maneras de parecer que se escucha sin escuchar realmente, y conviene conocerlas porque todos caemos en ellas con más frecuencia de la que reconoceríamos.

La primera es **esperar el turno**. Quien la practica guarda silencio mientras el otro habla, pero no lo hace para comprender, sino para preparar lo que dirá a continuación. Su atención está en su propia respuesta, no en las palabras del otro. Se reconoce porque las respuestas no conectan con lo que se acaba de decir, sino con lo que el oyente ya pensaba decir antes de escuchar.

La segunda es **buscar el error**. Quien la practica escucha con atención, pero con un propósito selectivo: encontrar el punto débil, la contradicción, la afirmación discutible que le permita refutar. Es la escucha característica de las discusiones competitivas, y tiene una utilidad limitada en ciertos contextos, como el análisis crítico de un argumento. Pero como modo general de escucha, impide comprender la posición del otro en su conjunto, porque solo registra lo que puede atacarse.

La tercera es **filtrar lo que confirma**. Quien la practica escucha con aparente apertura, pero registra solo aquello que confirma lo que ya pensaba y descarta, a menudo sin advertirlo, lo que lo

contradice. Es la más difícil de detectar, porque se produce de manera inconsciente. Óscar la practicó: escuchó "saturación", lo encajó en su esquema previo de "problema de gestión del tiempo" y descartó todo lo que no encajaba.

Las tres escuchas falsas comparten un rasgo: en todas ellas, la atención está puesta en uno mismo, en la respuesta propia, la refutación propia o las ideas propias, y no en el otro. La escucha genuina exige desplazar esa atención, al menos temporalmente.

Atender la idea principal

Una primera disciplina de la escucha genuina es **atender a la idea principal** del interlocutor, y no engancharse en un detalle secundario, una palabra discutible o un aspecto que despierta la propia reacción.

Es una tentación constante. El otro dice algo con lo que no estamos de acuerdo, o usa una palabra que nos parece imprecisa, o menciona un dato que creemos erróneo, y nuestra atención se queda allí, preparando la corrección, mientras el resto de lo que dice pasa sin ser registrado. Al terminar, respondemos al detalle, y el otro siente, con razón, que no hemos escuchado lo que quería decir.

La disciplina consiste en **suspender la reacción** a los detalles hasta haber comprendido el conjunto. Esto no significa que los detalles no importen, sino que su importancia solo puede evaluarse en relación con la idea principal. Un dato erróneo puede ser irrelevante para el argumento central o puede invalidarlo; solo se sabe cuando se ha comprendido el argumento.

Esta disciplina incluye, además, **no formular la respuesta definitiva antes de haber comprendido la intervención**. Es natural empezar a pensar en lo que se dirá mientras el otro habla, pero conviene mantener esa respuesta en estado provisional, abierta a modificarse con lo que todavía falta por escuchar.

Lo que se afirma, lo que se pregunta, lo que preocupa, lo que se deja abierto

Una intervención de cierta complejidad suele contener varias cosas a la vez, y la escucha genuina las distingue. Hay **afirmaciones**: lo que el otro sostiene, sus posiciones, sus diagnósticos. Hay **preguntas**, explícitas o implícitas: lo que el otro quiere saber, lo que pide. Hay **preocupaciones**: lo que le inquieta, lo que teme, lo que está en juego para él. Y hay **cuestiones abiertas**: lo que el otro no ha resuelto, lo que deja planteado sin conclusión.

Confundir estas categorías produce respuestas desajustadas. Responder a una preocupación con una afirmación, como hizo Óscar al responder a la inquietud de Natalia con un consejo, deja la preocupación sin atender. Responder a una pregunta implícita como si fuera una afirmación, discutiéndola en lugar de responderla, frustra a quien preguntaba. Responder a una cuestión abierta como si estuviera cerrada impide que el otro termine de pensarla.

La escucha que distingue estas categorías puede responder a cada una de manera adecuada: discutir las afirmaciones, responder las preguntas, atender las preocupaciones y acompañar las cuestiones abiertas.

Observación e inferencia en la escucha

El Capítulo 7 estableció la distinción entre observar e interpretar, y el Capítulo 6 la aplicó a la lectura del destinatario. En la escucha, esta distinción adquiere una forma específica: **no atribuir automáticamente intenciones o estados a lo que el otro dice**.

Una objeción no es necesariamente una muestra de inseguridad, ignorancia o mala fe. Una pregunta insistente no es necesa-

riamente desconfianza. Un tono cortante no es necesariamente hostilidad. Una queja no es necesariamente un ataque. Todas estas atribuciones pueden ser correctas en algún caso, pero tratarlas como hechos impide escuchar lo que el otro realmente está diciendo.

Óscar atribuyó la saturación de Natalia a un problema de organización personal. Esa atribución le impidió escuchar la información que ella intentaba darle sobre la distribución del trabajo. Si hubiera tratado su interpretación como una hipótesis, habría podido comprobarla con una pregunta sencilla: "¿Qué ha cambiado últimamente para que te sientas así?".

Reformular para comprobar

La herramienta más poderosa de la escucha genuina es también una de las más sencillas: la **reformulación**. Consiste en devolver al otro, con palabras propias, lo que se ha comprendido de lo que dijo, y permitirle confirmarlo o corregirlo.

"Si te entiendo bien, lo que me dices es que...", "Déjame ver si capté lo esencial...", "Entonces, lo que te preocupa no es tanto la cantidad de trabajo como...". Estas fórmulas cumplen varias funciones a la vez. **Comprueban la comprensión**: si la reformulación es correcta, el otro lo confirma; si no lo es, puede corregirla antes de que el malentendido produzca consecuencias. **Demuestran la escucha**: el otro percibe que se le ha prestado atención real, porque nadie puede reformular fielmente lo que no escuchó. Y **ayudan al otro a precisar**: con frecuencia, al escuchar su propia idea reformulada, el interlocutor descubre que quería decir algo un poco distinto, y la precisa.

Si Óscar hubiera reformulado, "Entonces, te sientes saturada porque tienes demasiadas cosas asignadas para el tiempo disponible", Natalia habría tenido la oportunidad de corregir: "No es exactamente eso. Es que desde que llegaron los nuevos, todo lo

complejo me toca a mí". Una sola reformulación habría cambiado el curso de la conversación.

La reformulación tiene un riesgo que conviene evitar: convertirse en una técnica mecánica, repetida en cada intervención del otro, que se percibe como artificial o condescendiente. Su uso debe reservarse para los momentos en que **la precisión importa**: cuando lo que el otro dice es complejo, cuando hay riesgo de malentendido o cuando la conversación tendrá consecuencias significativas.

Escuchar para descubrir

La escucha que se limita a confirmar lo que uno ya pensaba pierde una parte importante de su valor. La escucha más valiosa es la que **permite que lo escuchado modifique la propia perspectiva**: que aparezcan datos, puntos de vista o preguntas que cambian el marco con el que se estaba pensando.

Esto exige una disposición que no es natural: la de considerar seriamente la posibilidad de estar equivocado, o de no haber visto algo importante. Quien escucha convencido de que ya sabe lo que el otro va a decir, y de que tiene razón en lo que piensa, no puede descubrir nada. Quien escucha con genuina curiosidad, preguntándose qué podría estar viendo el otro que él no ve, puede descubrir mucho.

Una pregunta útil para cultivar esta disposición es: **¿qué tendría que ser verdad para que lo que esta persona dice tuviera sentido?** La pregunta obliga a reconstruir el marco del otro desde dentro, y con frecuencia revela que su posición, que parecía equivocada o incomprensible, es razonable desde un punto de vista que uno no había considerado.

Como propuso el Capítulo 3, si ninguna respuesta del otro puede alterar lo que pensamos, quizá no estamos participando

en una conversación, sino usando la presencia de otra persona como escenario para reafirmar nuestras posiciones.

Escuchar sin abdicar del juicio

Todo lo anterior podría sugerir que la escucha genuina exige aceptar lo que el otro dice. No es así. **Comprender una posición no implica aceptarla**. Se puede comprender perfectamente lo que alguien sostiene, reconstruirlo con fidelidad e incluso reconocer su coherencia interna, y seguir considerándolo equivocado.

De hecho, la escucha rigurosa **mejora** la calidad del desacuerdo. Quien ha comprendido de verdad la posición contraria puede discrepar de lo que esta realmente sostiene, no de una caricatura. Su crítica es más precisa, más pertinente y más difícil de rechazar. La escucha no sustituye al juicio; lo hace posible.

Esto es importante porque existe una versión de la escucha, frecuente en ciertos discursos sobre comunicación empática, que la confunde con la aceptación incondicional: escuchar sería validar todo lo que el otro siente y dice. Este libro no comparte esa concepción. Escuchar es comprender, y la comprensión es compatible con la evaluación crítica, con el desacuerdo y con el establecimiento de límites. La escucha que abdica del juicio no es más generosa; es menos útil.

La respuesta del otro como información

El capítulo cierra volviendo a su punto de partida. La respuesta del otro, sus palabras, sus preguntas, sus objeciones, sus silencios, es **información**, y la escucha es la capacidad de recibirla y usarla. Esa información no siempre es explícita ni fácil de interpretar, y por eso las inferencias sobre ella deben mantenerse abiertas a revisión. Pero ignorarla, como hizo Óscar, es renunciar

a la fuente más directa de conocimiento sobre lo que está ocurriendo en la comunicación.

La ilusión del capítulo

Silencio no es escucha. Óscar permaneció en silencio mientras Natalia hablaba, la miró, asintió y no la interrumpió. Cumplió con todas las formas externas de la escucha, y no escuchó. La escucha genuina es una actividad de comprensión, y se demuestra en la pertinencia de las respuestas, no en la cortesía del silencio.

Preguntas de criterio

Mientras escuchas:
¿Estoy atendiendo a lo que dice o preparando lo que voy a responder?

¿Cuál es su idea principal? ¿Qué afirma, qué pregunta, qué le preocupa, qué deja abierto?

¿Estoy atribuyendo intenciones que no he comprobado?

¿Qué tendría que ser verdad para que lo que dice tuviera sentido?

Antes de responder:
¿Podría reformular lo que dijo de manera que lo reconociera como fiel?

¿Mi respuesta atiende a lo que dijo o a lo que yo esperaba que dijera?

Después de la conversación:
¿Aprendí algo que no sabía? ¿Cambió algo de mi perspectiva?

Para practicar

En tu próxima conversación importante, antes de dar tu opinión, reformula la posición del otro hasta que te diga “exacto” o algo equivalente. Puede requerir dos o tres intentos. Observa cuánto cambia tu comprensión entre el primer intento y el último.

Como segundo ejercicio, durante una semana, presta atención a cuál de las tres escuchas falsas practicas con más frecuencia. Anota un ejemplo de cada vez que la detectes.

Señal de progreso: los demás empiezan a decirte, con más frecuencia, “sí, eso es exactamente lo que quería decir”, y descubres que tus respuestas, al llegar después de una comprensión real, son más precisas y mejor recibidas.

> EN UNA FRASE
>
> ***Comprende la posición ajena en sus propios términos antes de aceptarla, cuestionarla o responderla: escuchar no es callar, es comprender.***

CAPÍTULO 23

Las cinco preguntas que abren el pensamiento

Una buena pregunta puede valer más que un largo discurso

La escena

BEATRIZ Aranda, consultora en transformación comercial, llegó a la primera reunión con el director general de una distribuidora de refacciones industriales. El director fue directo: "Necesitamos un sistema de gestión de clientes. Nuestros vendedores no dan seguimiento, se pierden oportunidades y no sabemos qué está pasando. Queremos que nos ayude a elegir uno e implementarlo".

Beatriz habría podido aceptar el encargo tal como venía. Era claro, concreto y bien remunerado. En lugar de eso, hizo algunas preguntas. "Cuando dice que no dan seguimiento, ¿a qué se refiere exactamente?" El director explicó que los vendedores no llamaban a los clientes después de enviar una cotización. "¿Qué le hace pensar que un sistema resolvería eso?" El director dudó: suponía que, si tuvieran una herramienta que les recordara, lo harían. "¿Qué estamos dando por cierto al pensar eso?" Que los vendedores sabían que debían dar seguimiento y simplemente lo olvidaban. "Si fuera así, ¿qué esperaríamos ver?" Que los vende-

dores más organizados sí dieran seguimiento. "¿Y es lo que ocurre?" El director se quedó pensando. No: los vendedores más organizados tampoco lo hacían. "¿Por qué cree que no?".

En los siguientes veinte minutos emergió una explicación muy distinta. Los vendedores cobraban comisión por pedido cerrado, no por seguimiento. Dar seguimiento a una cotización de bajo margen consumía tiempo que podían dedicar a buscar pedidos nuevos, mejor pagados. Nadie olvidaba dar seguimiento: decidían racionalmente no hacerlo, porque el sistema de incentivos los empujaba en otra dirección. Un sistema de gestión de clientes, por sofisticado que fuera, no habría cambiado nada.

Beatriz no aportó en aquella reunión ningún conocimiento que el director no tuviera. Todo lo que se descubrió estaba en la cabeza de él. Lo que ella aportó fueron preguntas.

La idea

Las preguntas son una de las herramientas más poderosas de la comunicación: orientan la atención, revelan supuestos, precisan conceptos, exploran experiencias y abren vías de razonamiento que ninguna afirmación podría abrir. Cinco tipos de pregunta, de clarificación, de razones, de supuestos, de consecuencias y de contraejemplo, permiten examinar casi cualquier idea. Su valor depende de que respondan a una necesidad real de comprensión y de que quien pregunta esté dispuesto a considerar genuinamente la respuesta.

Para qué sirve preguntar

La concepción más elemental de la pregunta la reduce a una solicitud de información: pregunto porque no sé algo y quiero saberlo. Esta función existe y es importante, pero es solo una de las muchas que las preguntas cumplen en la comunicación.

Las preguntas pueden **orientar la atención**: al preguntar algo, se dirige la mente del otro hacia ese aspecto del asunto. Pueden **revelar supuestos**: la pregunta "¿qué estamos dando por cierto?" hace visibles premisas que nadie había examinado. Pueden **precisar conceptos**: preguntar qué significa exactamente una palabra obliga a definirla. Pueden **explorar experiencias**: preguntar cómo fue algo invita al otro a reconstruirlo y, al hacerlo, a comprenderlo mejor. Y pueden **abrir vías de razonamiento**: una buena pregunta puede conducir a una conclusión que ninguno de los participantes habría alcanzado por sí solo.

La escena de Beatriz ilustra estas funciones. Ninguna de sus preguntas pedía información que ella necesitara; todas ayudaban al director a pensar. Su valor no estaba en lo que Beatriz aprendió, sino en lo que el director descubrió al responderlas.

Esto conduce a una observación que puede resultar contraintuitiva: **en muchas situaciones, una buena pregunta aporta más que una buena respuesta**. La respuesta transmite una conclusión; la pregunta permite al otro llegar a ella, y una conclusión a la que se llega por cuenta propia se comprende mejor, se recuerda más y se acepta con menos resistencia.

Las cinco preguntas

La tradición del pensamiento crítico, que se remonta a la práctica socrática de examinar las ideas mediante el diálogo, ha identificado tipos de preguntas especialmente útiles para examinar cualquier afirmación. Este libro propone cinco, que cubren las dimensiones principales de una idea y que, usadas en combinación, permiten explorarla con notable profundidad.

La pregunta de clarificación: ¿qué quieres decir exactamente? Su función es precisar qué significa una afirmación, a qué se refiere un concepto o qué condiciones delimitan una posición.

Muchos desacuerdos y malentendidos se disuelven cuando se clarifica el significado de los términos. “Cuando dice que no dan seguimiento, ¿a qué se refiere exactamente?” obligó al director a pasar de una queja general a una conducta concreta: no llamar después de enviar una cotización.

La pregunta de razones: ¿qué lo sostiene? Su función es examinar qué evidencia, experiencia o razonamiento respalda una conclusión. No pretende cuestionar la conclusión, sino comprender en qué se apoya, y con frecuencia revela que se apoya en menos de lo que parecía. “¿Qué le hace pensar que un sistema resolvería eso?” mostró que la conclusión del director descansaba en una suposición, no en una evidencia.

La pregunta de supuestos: ¿qué estamos dando por cierto? Su función es hacer visibles las premisas que una afirmación presupone sin enunciarlas, y que, al quedar implícitas, no se examinan. Es, probablemente, la más reveladora de las cinco, porque los supuestos no examinados son la fuente de muchos de los errores más costosos. “¿Qué estamos dando por cierto al pensar eso?” sacó a la luz la premisa de que los vendedores olvidaban, cuando en realidad decidían.

La pregunta de consecuencias: ¿qué se sigue si es verdad? Su función es explorar qué implica una idea, qué compromisos conlleva y qué ocurriría si se aplicara. Permite poner a prueba una afirmación derivando de ella predicciones que pueden contrastarse con la realidad. “Si fuera así, ¿qué esperaríamos ver?” convirtió una hipótesis en una predicción verificable.

La pregunta de contraejemplo: ¿hay algún caso en que no se cumpla? Su función es identificar los límites de una generalización, diferenciar conceptos cercanos y evaluar la resistencia de un argumento. Un solo contraejemplo bien elegido puede derribar una generalización que parecía sólida. “¿Y es lo que ocurre?”

reveló el contraejemplo decisivo: los vendedores organizados tampoco daban seguimiento, lo que refutaba la hipótesis del olvido.

PREGUNTA	FUNCIÓN	FORMULACIÓN TÍPICA
Clarificación	Precisar el significado	¿Qué quieres decir exactamente con…?
Razones	Examinar el fundamento	¿Qué te lleva a pensar eso?
Supuestos	Revelar lo implícito	¿Qué estamos dando por cierto?
Consecuencias	Explorar implicaciones	Si eso fuera verdad, ¿qué esperaríamos ver?
Contraejemplo	Probar los límites	¿Hay algún caso en que no se cumpla?

Las cinco preguntas no tienen un orden fijo, aunque con frecuencia la clarificación conviene al principio, porque sin ella las demás pueden dirigirse a una idea mal entendida. En la práctica se combinan y se alternan según lo que la conversación revela, y cada respuesta sugiere cuál de ellas conviene formular a continuación.

Abiertas y directas

Además de su función, las preguntas se distinguen por su forma. Las **preguntas abiertas** admiten respuestas amplias y no sugieren una respuesta concreta: “¿cómo fue la reunión?”, “¿qué piensas de esta propuesta?”, “¿por qué crees que ocurrió?”. Las **preguntas directas** o cerradas buscan una respuesta precisa, a menudo un sí o un no, un dato o una elección: “¿firmaron el contrato?”, “¿cuántos turnos trabajamos?”, “¿prefieres la opción A o la B?”.

Buena parte de la literatura sobre comunicación ha exaltado las preguntas abiertas como superiores, porque invitan a desarrollar, revelan más información y no condicionan la respuesta.

Es cierto en muchos contextos, especialmente en la exploración, la entrevista y la conversación orientada a comprender. Pero convertir esta preferencia en regla es un error. **Ninguna forma de pregunta es superior en todas las circunstancias.**

Las preguntas directas son más adecuadas cuando se necesita **precisión**: confirmar un dato, delimitar una condición, resolver una ambigüedad concreta o tomar una decisión. La pregunta de Lucía en el Prólogo, implícitamente "¿cuántos turnos trabajamos?", era una pregunta directa, y fue decisiva precisamente por su precisión. Una pregunta abierta habría diluido su fuerza.

La competencia consiste en elegir la forma adecuada a la función: abiertas para explorar, directas para precisar, y con frecuencia una combinación en la que las abiertas abren un territorio y las directas lo delimitan.

La pregunta de seguimiento

Una de las marcas más claras de una buena conversación es la calidad de las **preguntas de seguimiento**: las que se construyen sobre la respuesta anterior en lugar de pasar a otro tema. En la escena de Beatriz, cada pregunta nacía de la respuesta precedente: el director decía algo, y la siguiente pregunta tomaba ese algo y lo examinaba.

La pregunta de seguimiento cumple dos funciones. Demuestra **continuidad y escucha**: el interlocutor percibe que su respuesta ha sido registrada y considerada. Y permite **profundizar**: en lugar de recorrer la superficie de muchos temas, la conversación desciende en uno hasta llegar a lo que realmente importa.

El defecto opuesto es la **lista de preguntas preparadas** que se recorre con independencia de las respuestas. Es frecuente en entrevistas mal conducidas, reuniones excesivamente estructuradas o conversaciones en las que quien pregunta está más pendiente de su guion que del interlocutor. Su resultado es una con-

versación ancha y superficial, en la que cada respuesta valiosa se pierde porque la siguiente pregunta ya estaba decidida.

Las preguntas que estorban

No todas las preguntas mejoran la conversación. Algunas la empeoran, y conviene reconocerlas.

La pregunta múltiple sin jerarquía plantea varias cuestiones a la vez: "¿Qué pasó con el proyecto, por qué no se avisó antes y quién va a resolverlo?". El interlocutor suele responder solo una, generalmente la última o la más cómoda, y las demás quedan sin respuesta. Si se necesitan varias respuestas, conviene formular las preguntas de una en una, o al menos indicar su orden de prioridad.

La pregunta capciosa contiene una conclusión engañosa o una acusación disfrazada: "¿Por qué decidiste ignorar las advertencias del equipo?" presupone que hubo advertencias y que se ignoraron deliberadamente. Quien responde a ella acepta implícitamente la premisa, y quien la rechaza parece evasivo. Si se quiere cuestionar una premisa, conviene hacerlo de manera que pueda examinarse abiertamente: "¿Hubo advertencias del equipo? ¿Cómo se consideraron?".

La pregunta para simular profundidad se formula para parecer inteligente o para lucirse ante un público, no para comprender. Se reconoce porque quien la hace no parece interesado en la respuesta, o porque es tan amplia y abstracta que no admite respuesta útil. La undécima ilusión del Capítulo 2 lo formulaba así: una pregunta difícil no es necesariamente una buena pregunta.

A estas tres se suma **la pregunta que esconde una afirmación**, frecuente en reuniones: "¿No crees que deberíamos...?", "¿No sería mejor si...?". Bajo la forma interrogativa hay una propuesta que no se asume como tal. A veces es una manera cortés de sugerir algo;

otras, una manera de evitar la responsabilidad de proponerlo. En cualquier caso, conviene ser consciente de ella y, cuando sea apropiado, transformarla en lo que es: "Propongo que...".

El silencio después de preguntar

Un aspecto de la pregunta que se descuida con frecuencia es lo que ocurre inmediatamente después: **el silencio**. Muchas personas, al formular una pregunta y no recibir respuesta inmediata, se apresuran a llenar el silencio: reformulan la pregunta, sugieren una respuesta, añaden otra pregunta o la responden ellas mismas. Con ello impiden que el interlocutor piense, que es precisamente lo que una buena pregunta pretende provocar.

Una pregunta valiosa requiere tiempo para ser respondida. Si exige reflexión, y las mejores suelen exigirla, el silencio que sigue no es un fracaso, sino una señal de que la pregunta está funcionando. Beatriz dejaba que el director se quedara pensando. Ese tiempo de reflexión fue el que permitió el descubrimiento.

Conviene distinguir, sin embargo, entre el **silencio respetuoso**, que da tiempo para pensar, y el **silencio como presión**, que se usa deliberadamente para incomodar al otro hasta que diga algo que no quería decir. El segundo es una técnica conocida en ciertas negociaciones e interrogatorios, y aunque puede ser eficaz, se acerca a la manipulación. Su uso sistemático en relaciones de colaboración erosiona la confianza.

Aceptar respuestas que cambian la pregunta

El último principio del capítulo conecta las preguntas con la escucha del capítulo anterior. Una pregunta genuina es aquella cuya respuesta **puede modificar la propia comprensión**, incluso la pregunta misma. A veces, la respuesta revela que la cuestión relevante no era la que se estaba formulando, sino otra.

En la escena, Beatriz empezó preguntando por el seguimiento y terminó descubriendo que la cuestión era el sistema de incentivos. Sus preguntas cambiaron de dirección a medida que las respuestas revelaban un territorio distinto del previsto. Si se hubiera aferrado a su pregunta inicial, a cómo mejorar el seguimiento, nunca habría llegado al problema real.

Esta disposición a dejarse conducir por las respuestas es lo que distingue la indagación genuina de la que solo aparenta serlo. Quien pregunta para confirmar lo que ya pensaba formula preguntas que solo admiten la respuesta esperada, y descarta las que no encajan. Quien pregunta para comprender sigue las respuestas a donde lleven.

La ilusión del capítulo

Una pregunta difícil no es una buena pregunta. La ilusión confunde la dificultad de una pregunta, su capacidad de incomodar o de exponer, con su calidad. Pero las preguntas más valiosas suelen ser sencillas: "¿qué quieres decir exactamente?", "¿qué estamos dando por cierto?". Su mérito no está en lo difícil que es responderlas, sino en lo que permiten descubrir.

Preguntas de criterio

Antes de una conversación:
¿Qué necesito comprender, y qué tipo de pregunta me ayudará a hacerlo?

¿Hay alguna afirmación que deba clarificar, cuyos supuestos deba examinar o cuyas consecuencias deba explorar?

Durante la conversación:
¿Mi siguiente pregunta nace de la respuesta anterior o de mi guion?

¿Estoy formulando varias preguntas a la vez?

¿Mi pregunta contiene una conclusión o una acusación disfrazada?

¿Estoy dejando tiempo para pensar después de preguntar?

Después de la conversación:
¿Las respuestas cambiaron mi comprensión de la cuestión? ¿Cambiaron la cuestión misma?

Para practicar

En tu próxima conversación en la que alguien te plantee un problema o una propuesta, propónte usar las cinco preguntas al menos una vez cada una antes de ofrecer tu opinión. Anota después cuál de ellas abrió más la conversación y qué descubriste que no habrías descubierto ofreciendo tu opinión de inmediato.

Como segundo ejercicio, cuando formules una pregunta que exija reflexión, cuenta mentalmente hasta cinco antes de añadir nada. Observa qué ocurre en ese silencio.

Señal de progreso: empiezas a resistir el impulso de responder o aconsejar de inmediato, y descubres que tus preguntas producen con frecuencia descubrimientos que tus respuestas no habrían producido.

> EN UNA FRASE
>
> ***Pregunta para aumentar la comprensión y la calidad del intercambio, no para controlar la conversación ni para lucirte; y deja que las respuestas te lleven a donde tengan que llevarte.***

CAPÍTULO 24

Conversar sin monopolizar

Dirigir una conversación no es controlarla

La escena

MARIO Escalante, director de una agencia de diseño, convocó a su equipo de ocho personas para planificar la estrategia del año. Era un hombre brillante, con ideas claras y una gran capacidad verbal, y estaba sinceramente convencido de que quería escuchar a todos. Abrió la reunión diciendo: "Quiero que esto sea una conversación abierta. Todas las ideas son bienvenidas".

Durante las dos horas siguientes, Mario habló aproximadamente el setenta por ciento del tiempo. Cuando alguien proponía algo, él lo resumía, "lo que dices, en el fondo, es que tenemos que apostar por clientes más grandes, ¿verdad?", y la propuesta quedaba reformulada en sus propios términos. Cuando la conversación se desviaba hacia un tema que no le interesaba, la reconducía con amabilidad. Dos de las personas más jóvenes no dijeron nada en toda la reunión. Al final, Mario sintetizó las conclusiones, que coincidían casi exactamente con lo que él pensaba antes de empezar, y agradeció a todos su participación.

Tres meses después, la estrategia hacía agua. En una conversación informal, una de las diseñadoras jóvenes le comentó a un colega que desde el principio había visto el problema principal:

los clientes grandes exigían plazos que el equipo no podía cumplir sin contratar. No lo había dicho en la reunión porque "Mario ya tenía todo decidido".

Mario no había querido monopolizar la conversación. Simplemente, no había advertido que lo estaba haciendo.

La idea

Una conversación productiva necesita cierta dirección: alguien que mantenga visible la cuestión, recupere el hilo y ayude a avanzar. Pero dirigir no es controlar. La conducción eficaz proporciona estructura suficiente para que la conversación progrese sin suprimir la participación, la flexibilidad ni la posibilidad de descubrir lo que nadie traía pensado. Distribuye el espacio, resume sin apropiarse de lo dicho, distingue las desviaciones valiosas de la dispersión y renuncia a tener siempre la última palabra.

El diálogo no es una sucesión de monólogos

Muchas conversaciones que parecen diálogos son, en realidad, una alternancia de monólogos. Cada participante expone su posición, espera a que los demás terminen y vuelve a exponer la suya, quizá con otras palabras, sin incorporar nada de lo que escuchó. La conversación tiene forma de intercambio, pero no hay intercambio real: cada uno sale con lo mismo que traía.

El diálogo genuino exige algo distinto: que **cada intervención se relacione con lo que se ha dicho antes y contribuya al desarrollo de la cuestión compartida**. Eso significa responder a lo que el otro dijo, no a lo que uno pensaba decir; construir sobre las aportaciones ajenas, matizarlas, cuestionarlas o ampliarlas; y permitir que la conversación llegue a un lugar que ninguno de los participantes había previsto. Es lo que la apertura de esta

parte llamó el doble sentido de encontrar: el encuentro y el hallazgo.

La reunión de Mario no fue un diálogo, aunque él lo deseaba. Fue una exposición de sus ideas, salpicada de aportaciones ajenas que él absorbía y reformulaba en sus propios términos. El resultado fue que la conversación no produjo nada que Mario no tuviera antes de entrar.

Coordinación sin dominación

Que el diálogo no sea una sucesión de monólogos no significa que no necesite dirección. Las conversaciones sin ninguna conducción tienden a dispersarse, a quedar dominadas por las voces más insistentes o a girar en círculos sin llegar a ninguna parte. Alguien, ya sea quien convoca, quien modera o, en conversaciones informales, cualquiera de los participantes, necesita ocuparse de que la conversación avance.

Pero conducir una interacción implica **contribuir a su dirección**, no **controlar cada turno, decidir unilateralmente qué asuntos pueden plantearse o impedir que la conversación modifique su rumbo**. La diferencia entre ambas cosas es la diferencia entre la coordinación y la dominación. La coordinación crea las condiciones para que todos participen y la conversación avance. La dominación usa la posición de conducción para imponer una dirección predeterminada.

La frontera entre ambas es sutil, porque los mismos actos pueden servir a una u otra. Resumir lo que se ha dicho puede ayudar a todos a orientarse, o puede ser una manera de imponer la propia interpretación. Reconducir una desviación puede mantener el foco, o puede ser una manera de excluir un tema incómodo. Proponer una síntesis final puede consolidar lo descubierto, o puede ser una manera de convertir la conversación en una ratificación de lo que el conductor ya pensaba. Lo que distingue un

uso de otro no es el acto, sino la **disposición** con que se realiza: si quien conduce está dispuesto a que la conversación lo lleve a donde no esperaba, o si solo está dispuesto a que lo lleve a donde ya quería ir.

Cuando quien conduce tiene, además, una posición de autoridad, la frontera se vuelve todavía más delicada. Las intervenciones del jefe pesan más que las de los demás, sus opiniones condicionan las ajenas y su manera de reformular las aportaciones puede transformarlas sin que nadie se atreva a corregirlo. Mario no advirtió que su autoridad hacía de cada resumen suyo una versión definitiva que nadie discutiría.

Mantener visible la cuestión principal

Una de las funciones más valiosas de quien conduce una conversación es **mantener visible la cuestión principal**. Las conversaciones tienden a derivar: un comentario lleva a otro, un ejemplo abre un tema nuevo, una anécdota desplaza el foco. Esta deriva no es necesariamente negativa, como veremos enseguida, pero si no se gestiona, la conversación puede terminar sin haber abordado lo que se pretendía.

Las herramientas para mantener visible la cuestión son las que el Capítulo 10 describió para la estructura del mensaje, adaptadas al diálogo. **La síntesis periódica**: "Hasta aquí hemos identificado dos problemas; nos falta decidir cuál abordamos primero". **La pregunta de reorientación**: "¿Cómo se relaciona esto con la decisión que tenemos que tomar?". **El recordatorio del propósito**: "Recordemos que el objetivo de hoy es definir prioridades, no resolver cada una". Estas intervenciones, breves y respetuosas, permiten que la conversación recupere el hilo sin que nadie se sienta interrumpido.

Desviación productiva frente a dispersión

Mantener el foco no significa reprimir toda desviación. Algunas de las aportaciones más valiosas de una conversación llegan precisamente como desviaciones: un comentario lateral que revela información importante, una pregunta que parece fuera de tema y resulta ser la clave, una anécdota que ilumina un aspecto que nadie había considerado. La diseñadora de la escena tenía una de esas aportaciones, y probablemente habría llegado como desviación: no hablaba de la estrategia en sí, sino de la capacidad del equipo para ejecutarla.

La competencia consiste en **distinguir entre una desviación productiva y una dispersión**. La primera aporta algo al propósito de la conversación, aunque no estuviera previsto: información nueva, una perspectiva distinta, una dificultad no considerada. La segunda desplaza la atención sin aportar nada: un tema que interesa a uno solo de los participantes, una historia sin relación con el asunto, una discusión sobre algo que no es lo que hay que decidir.

La pregunta que permite distinguirlas es la que el Capítulo 10 propuso para las digresiones: **¿esto nos devuelve al hilo principal con algo que antes no teníamos?** Si la respuesta es sí, o si podría serlo, conviene dar espacio a la desviación, al menos el tiempo suficiente para evaluarla. Si la respuesta es claramente no, conviene reconducir con respeto, y si el tema tiene valor por sí mismo, proponer abordarlo en otro momento.

Cuando una desviación revela que la conversación necesita un rumbo distinto del previsto, la conducción madura **reconoce cuándo conviene cambiar de dirección**, en lugar de aferrarse al plan. Es la aplicación al diálogo de lo que el Capítulo 4 llamó propósito emergente.

Distribuir el espacio

Una de las responsabilidades más importantes de quien conduce, y de cualquier participante consciente, es **distribuir el espacio de participación**. En casi todas las conversaciones de grupo, unas personas hablan mucho más que otras, y la distribución rara vez refleja el valor de lo que cada una tiene que aportar. Refleja, más bien, la facilidad verbal, la seguridad, la posición jerárquica, el temperamento y la costumbre.

Quien tiene facilidad verbal, como Mario, corre el riesgo constante de ocupar más espacio del que le corresponde, sin advertirlo. **La facilidad para hablar no es una razón para ocupar la mayor parte del intercambio.** Al contrario: quien habla con facilidad tiene una responsabilidad especial de dejar espacio a quien no la tiene, porque si no lo hace, la conversación perderá precisamente las aportaciones que más difícilmente llegan.

Algunas prácticas ayudan a distribuir el espacio. **Hablar menos** quien más habla, de manera deliberada. **Invitar explícitamente** a quienes no han participado, sin ponerlos en evidencia: "Me interesaría saber cómo lo ven quienes están más cerca de la operación". **Hacer rondas** en las que cada persona tenga un turno breve. **Pedir opiniones antes de dar la propia**, sobre todo cuando se tiene autoridad, porque la opinión del jefe expresada al principio condiciona todas las demás. **Recoger aportaciones por escrito** antes de la discusión, cuando el grupo es grande o hay diferencias de jerarquía marcadas. Y, sobre todo, **valorar visiblemente las aportaciones de quienes hablan poco**, para que la próxima vez se sientan más dispuestos a hablar.

Resumir sin apropiarse

El resumen es una herramienta valiosa de la conducción: ayuda a consolidar lo dicho, a verificar la comprensión y a orientar el siguiente paso. Pero tiene un riesgo que la escena ilustra con claridad: **apropiarse de la posición ajena**, reorganizándola de manera que parezca respaldar la propia interpretación.

"Lo que dices, en el fondo, es que tenemos que apostar por clientes más grandes, ¿verdad?" Esta frase de Mario no era un resumen de lo que la otra persona había dicho, sino una traducción a sus propios términos, que eliminaba los matices que no le interesaban y destacaba lo que coincidía con su visión. La pregunta final, "¿verdad?", hacía muy difícil corregirlo, especialmente viniendo de un jefe.

Un resumen fiel representa lo que se ha dicho **en los términos de quien lo dijo**, conserva sus matices y sus reservas, y se ofrece como una propuesta que el otro puede corregir. La diferencia con un resumen apropiador puede ser sutil, y por eso conviene practicar una disciplina explícita: después de resumir, preguntar genuinamente si el resumen es fiel, y estar dispuesto a aceptar la corrección.

Reconocer qué tipo de conversación es

No todas las conversaciones tienen el mismo propósito, y una de las formas más frecuentes de conducirlas mal es tratar una como si fuera otra. El Capítulo 4 distinguió nueve verbos de la palabra, y varios de ellos corresponden a tipos de conversación distintos: explorar, deliberar, coordinar, acompañar.

No toda emoción necesita una refutación. Cuando alguien comparte una preocupación, tratar su intervención como un argumento que hay que evaluar puede resultar frío o despectivo. **No**

toda incertidumbre exige una conclusión inmediata. Cuando una conversación es exploratoria, forzar un cierre prematuro puede destruir lo que estaba emergiendo. **No todo relato personal requiere una evaluación lógica.** Cuando alguien cuenta una experiencia, a veces lo que necesita es ser escuchado, no analizado. **No toda diferencia debe resolverse en el momento.**

Una de las capacidades más importantes del dominio comunicativo consiste en reconocer cuándo conviene explicar, cuándo explorar, cuándo deliberar, cuándo acompañar y cuándo permitir que una conversación permanezca abierta. Mario convocó una conversación exploratoria y la condujo como una presentación. El resultado fue que no exploró nada.

Renunciar a la última palabra

Entre los hábitos que más dañan las conversaciones está la **necesidad de tener la última palabra**: la tendencia a intervenir después de cada aportación ajena, a añadir siempre un comentario, una corrección o una síntesis, a cerrar cada tema con la propia formulación. Es un hábito frecuente en personas con autoridad o con facilidad verbal, y tiene un efecto corrosivo: comunica que ninguna aportación ajena está completa hasta que uno la valida, y desalienta la participación.

Renunciar a la última palabra no significa renunciar a participar. Significa permitir que algunas aportaciones queden como están, que algunas conversaciones concluyan con la intervención de otro, y que el intercambio pueda terminar de manera satisfactoria **sin que todas las cuestiones hayan sido resueltas por uno mismo**.

El descubrimiento compartido

El capítulo cierra con lo que da sentido a todo lo anterior. Una conversación alcanza su mayor valor cuando produce **una comprensión que no estaba completamente disponible al comienzo**: cuando alguien aporta una información decisiva, formula una pregunta que lo cambia todo, identifica una contradicción, introduce una distinción o conecta perspectivas que estaban separadas.

Este descubrimiento compartido no puede planificarse ni forzarse. Solo puede facilitarse, creando condiciones en las que todos participen, en las que las desviaciones valiosas tengan espacio, en las que las aportaciones se escuchen en sus propios términos y en las que quien conduce esté dispuesto a ser sorprendido. Es, en definitiva, el fruto de todas las prácticas que este capítulo ha descrito, y es lo que la reunión de Mario, pese a su buena intención, no pudo producir.

La ilusión del capítulo

Quien más habla es quien más aporta. La ilusión confunde el volumen de participación con su valor. En la reunión de Mario, quien más habló fue quien menos aprendió, y quien más tenía que aportar no dijo nada. La calidad de una conversación depende menos de la brillantez de una voz que de la capacidad del grupo para escuchar a todas.

Preguntas de criterio

Antes de una conversación:
¿Qué tipo de conversación es: explorar, deliberar, coordinar, acompañar?

¿Quiénes tienen información valiosa y menos facilidad para expresarla?

Si tengo autoridad, ¿cómo evitaré que mi opinión condicione las demás?

Durante:

¿Qué porcentaje del tiempo estoy hablando?

¿Esta desviación nos devuelve al hilo con algo nuevo, o nos dispersa?

¿Mi resumen es fiel o estoy traduciendo lo dicho a mis propios términos?

Después:

¿La conversación produjo algo que yo no traía pensado?

¿Quién no habló, y por qué?

Para practicar

En tu próxima reunión, pide a alguien de confianza que registre aproximadamente qué porcentaje del tiempo hablas y cuántas veces tienes la última palabra en un tema. Compara el resultado con tu percepción.

Como segundo ejercicio, en una conversación de grupo en la que tengas autoridad, propónte dar tu opinión solo después de que todos los demás hayan dado la suya.

Señal de progreso: empiezas a terminar las reuniones habiendo aprendido algo que no sabías al entrar, y notas que las personas más calladas empiezan a participar más.

> EN UNA FRASE
>
> ***Da a la conversación estructura suficiente para avanzar sin quitarle participación ni posibilidad de descubrimiento: conducir es facilitar, no controlar.***

CAPÍTULO 25

Discrepar: los cinco desacuerdos

El desacuerdo no es un fracaso de la comunicación; muchas veces es su mejor fruto

La escena

Adrián y Mónica habían fundado juntos una empresa de software que empezaba a crecer, y llevaban tres semanas discutiendo si contratar a un vicepresidente comercial con experiencia en empresas grandes. Adrián decía que era demasiado caro. Mónica decía que necesitaban experiencia. Adrián respondía que la experiencia no servía de nada si se quedaban sin caja. Mónica respondía que sin experiencia nunca crecerían lo suficiente para tener caja. Cada conversación terminaba igual: los dos más convencidos de su posición y más frustrados con el otro.

Un asesor del consejo les pidió que dejaran de discutir la decisión y respondieran, por separado, a algunas preguntas. ¿Cuánto costaría realmente el candidato, y cuánto cuesta en el mercado ese perfil? ¿Qué entendían exactamente por "experiencia"? ¿Qué creían que pasaría si lo contrataban, y qué si no? ¿Qué les importaba más en los próximos dos años, crecer rápido o no comprometer la supervivencia?

Las respuestas revelaron algo sorprendente. En los hechos, apenas discrepaban: ambos estimaban el costo de manera pare-

cida. En la definición sí: para Mónica, "experiencia" significaba haber cerrado contratos con grandes corporaciones; para Adrián, haber gestionado un equipo comercial, algo que él creía poder aprender. En las inferencias discrepaban un poco: Mónica creía que el candidato traería clientes en seis meses; Adrián, en dieciocho. Y en las prioridades discrepaban de fondo: Mónica estaba dispuesta a arriesgar la supervivencia por crecer; Adrián, no.

No tenían un desacuerdo, sino cuatro, superpuestos y confundidos. Mientras los trataron como uno solo, no podían avanzar. Cuando los separaron, pudieron resolver dos en una tarde, negociar el tercero y reconocer el cuarto como una diferencia de valores que exigía una conversación distinta.

La idea

El desacuerdo puede ser una de las formas más productivas de la comunicación, si permite examinar diferencias reales de conocimiento, razonamiento, valores o prioridades. Para que lo sea, es necesario identificar **qué clase de desacuerdo existe**: sobre hechos, sobre definiciones, sobre inferencias, sobre valores o sobre prioridades. Cada uno se aborda de una manera distinta, y confundirlos produce discusiones en las que cada participante responde a una cuestión diferente. Discrepar bien exige además reconstruir con justicia la posición contraria, formular objeciones específicas, reconocer lo válido y mantener la discrepancia centrada en las ideas, no en las personas.

Antes de discutir, saber sobre qué

La mayoría de las discusiones improductivas comparten un rasgo: los participantes **no han identificado con precisión sobre qué discrepan**. Cada uno defiende su conclusión, "hay que con-

tratarlo", "no hay que contratarlo", y ataca la del otro, pero ninguno se ha detenido a examinar dónde está exactamente la diferencia que los lleva a conclusiones opuestas.

Esto produce un fenómeno característico: **cada uno responde a una pregunta distinta**. Adrián hablaba de viabilidad financiera; Mónica, de capacidad de crecimiento. Ambos tenían razón en lo que decían, y por eso ninguno podía convencer al otro: no estaban discutiendo la misma cuestión. Es como dos personas que discuten sobre si un viaje conviene, una pensando en el costo y otra en la experiencia, y que nunca se encuentran porque nunca hablan de lo mismo.

Por eso el primer paso de un desacuerdo productivo no es defender la propia posición, sino **identificar el punto exacto de discrepancia**. Y para eso es útil disponer de una tipología.

Los cinco desacuerdos

La escena muestra que lo que parece un único desacuerdo es con frecuencia una superposición de varios. Este libro distingue cinco tipos, cada uno de los cuales exige un tratamiento distinto.

El desacuerdo sobre hechos se refiere a lo que es o fue: cuánto cuesta algo, qué ocurrió, cuántos clientes se perdieron. Es el más sencillo de resolver en principio, porque los hechos pueden verificarse. Su tratamiento consiste en **buscar la evidencia**: consultar los datos, contrastar las fuentes, reconocer qué se sabe y qué no.

El desacuerdo sobre definiciones se refiere al significado de las palabras: qué se entiende por "experiencia", por "éxito", por "riesgo aceptable". Es extraordinariamente frecuente y casi siempre invisible, porque los participantes usan la misma palabra creyendo que significa lo mismo. Su tratamiento consiste en **precisar los términos**, mediante la pregunta de clarificación del Capítulo 23: "¿qué quieres decir exactamente con...?". Muchos

desacuerdos se disuelven por completo en cuanto se aclaran las definiciones.

El desacuerdo sobre inferencias se refiere a lo que se concluye a partir de los hechos: qué causó algo, qué ocurrirá si se hace esto o aquello. Dos personas pueden aceptar los mismos hechos y extraer conclusiones distintas. Su tratamiento consiste en **examinar el razonamiento**: qué supuestos lo sostienen, qué evidencia respalda cada predicción, qué explicaciones alternativas existen. A veces se resuelve; otras, se reduce a una diferencia de estimación que puede gestionarse, por ejemplo, acordando un plazo para comprobar quién tenía razón.

El desacuerdo sobre valores se refiere a lo que se considera bueno, justo o importante en sí mismo: la equidad frente a la eficiencia, la libertad frente a la seguridad, la lealtad frente a la honestidad. No se resuelve con datos, porque no es una cuestión de hechos. Su tratamiento consiste en **hacer explícitos los valores** en juego, comprender por qué el otro los sostiene y, en muchos casos, buscar soluciones que respeten ambos en alguna medida, o reconocer honestamente que la diferencia persiste.

El desacuerdo sobre prioridades se parece al anterior, pero es más frecuente en la vida práctica: dos personas pueden compartir los mismos valores y ordenarlos de manera distinta. Adrián y Mónica valoraban tanto el crecimiento como la supervivencia, pero los jerarquizaban de forma diferente. Su tratamiento consiste en **explicitar la jerarquía** de cada uno y negociar un orden compartido, o un compromiso que dé algo de peso a ambas prioridades.

TIPO DE DESACUERDO	PREGUNTA QUE LO REVELA	CÓMO SE ABORDA
Hechos	¿Qué es o qué ocurrió?	Buscar y contrastar la evidencia
Definiciones	¿Qué entendemos por…?	Precisar los términos
Inferencias	¿Qué se sigue de esto?	Examinar el razonamiento y los supuestos
Valores	¿Qué nos importa en sí mismo?	Hacer explícitos los valores; buscar soluciones que los respeten o reconocer la diferencia
Prioridades	¿Qué nos importa más ahora?	Explicitar la jerarquía y negociar un orden

La utilidad práctica de esta tipología es enorme. Ante cualquier desacuerdo persistente, la pregunta "¿sobre qué tipo de cosa estamos discrepando?" suele ser el paso más eficaz para desbloquearlo.

Reconstrucción justa

Una vez identificado el punto de desacuerdo, la siguiente exigencia es **comprender la posición contraria en una forma que su defensor pueda reconocer como fiel**. Es la aplicación al desacuerdo de lo que el Capítulo 21 llamó reconstrucción más fuerte, y de lo que el Capítulo 22 estableció sobre la escucha.

La tentación, en cualquier desacuerdo, es responder a la versión más débil de la posición contraria: la que resulta más fácil de refutar. Adrián tendía a describir la postura de Mónica como "querer gastar sin pensar"; Mónica tendía a describir la de Adrián como "miedo a crecer". Ninguna de las dos descripciones era justa, y por eso cada refutación dejaba al otro con la sensación de no haber sido comprendido.

Una práctica útil, antes de responder a una posición, es formularla en voz alta y preguntar si es fiel: "Si te entiendo bien, tu

preocupación es que comprometamos la caja en un momento en que no tenemos margen para equivocarnos. ¿Es eso?". Cuando el otro confirma, se ha establecido una base de comprensión mutua que cambia el tono de toda la discusión. Cuando corrige, se ha evitado discutir con una posición que no existía.

Objeciones específicas y conceder lo válido

La calidad de un desacuerdo depende en buena medida de la **especificidad de las objeciones**. Una objeción concreta, "creo que tu estimación de seis meses es optimista, porque los ciclos de venta de nuestros clientes son de al menos un año", permite examinar un problema identificable, aportar evidencia y, eventualmente, resolverlo. Una descalificación general, "tu planteamiento no tiene sentido", no aporta ninguna información y solo provoca una respuesta defensiva.

Conviene además **distinguir los errores centrales de los secundarios**. No toda imprecisión merece la misma atención. Dedicar el tiempo de una discusión a corregir detalles irrelevantes, mientras el punto decisivo queda sin examinar, es una forma de desacuerdo improductivo que con frecuencia esconde la dificultad de afrontar lo central.

Y conviene, por último, **reconocer los puntos válidos** de la posición contraria. Aceptar una parte de lo que el otro sostiene no obliga a aceptar su conclusión. Al contrario: la concesión precisa mejora la representación del desacuerdo, porque permite concentrar la discusión en las diferencias reales, y genera una reciprocidad que hace más probable que el otro reconozca, a su vez, lo válido de la posición propia. "Tienes razón en que el riesgo financiero es real y en que no podemos ignorarlo. Donde discrepo es en cuánto tiempo tardaría el candidato en generar ingresos" es una formulación que avanza; "no tienes razón" es una que estanca.

Corregir sin humillar

El desacuerdo se vuelve improductivo, con mucha frecuencia, cuando se desplaza de las ideas a las personas. La discrepancia sobre una afirmación se convierte en una evaluación de quien la sostiene: "eso lo dices porque no entiendes el negocio", "siempre has sido demasiado cauteloso", "típico de alguien de ventas". En ese momento, la discusión deja de ser sobre la cuestión y pasa a ser sobre el prestigio, la competencia o el carácter de los participantes, y nadie puede ceder sin sentir que pierde algo personal.

Este desplazamiento se produce con especial facilidad cuando **una idea se confunde con la identidad** de quien la sostiene. Si la posición de Adrián es una expresión de lo que él es, prudente, responsable, alguien que protege la empresa, cualquier objeción a ella se siente como un ataque a su persona, y su respuesta será defensiva, no reflexiva.

La disciplina que se desprende es doble. Por un lado, **mantener la discrepancia centrada en las afirmaciones, los argumentos y sus consecuencias**, nunca en las cualidades de quien los sostiene. Por otro, cuando se es objeto de una crítica, **separar la propia posición de la propia identidad**, para poder examinar la objeción sin sentir que se está defendiendo algo más que una idea. La humillación personal no mejora ningún argumento; solo desplaza la atención hacia la defensa del prestigio y reduce la disposición a reconocer errores.

No exigir resolución inmediata

Algunos desacuerdos pueden resolverse en una conversación. Otros no. Hay diferencias que requieren información adicional que no está disponible, tiempo para reflexionar, una clarificación

de valores que no se produce de un día para otro o simplemente la experiencia de ver cómo se desarrollan los acontecimientos.

Exigir una resolución inmediata en estos casos produce dos resultados, ambos malos. O se fuerza un **consenso aparente**, mediante concesiones ambiguas que nadie cree del todo y que se desmoronan en la ejecución, o se produce una **escalada**, en la que cada participante se aferra más a su posición porque siente que ceder sería perder. Ninguno de los dos resultados sirve.

La alternativa es reconocer que el desacuerdo puede quedar abierto de manera productiva, con algunos avances concretos: una delimitación más precisa de en qué se discrepa, una lista de cuestiones pendientes, la identificación de la evidencia que haría falta para resolver la diferencia, o un acuerdo provisional sobre cómo actuar mientras tanto. Adrián y Mónica, por ejemplo, podían acordar contratar al candidato con un periodo de prueba y un indicador de ingresos a los nueve meses, lo que respetaba en parte la prioridad de cada uno y convertía su desacuerdo sobre inferencias en una cuestión que los hechos resolverían.

Como establecía la duodécima ilusión del Capítulo 2, **el desacuerdo no es un fracaso**. Una conversación puede ser muy valiosa aunque termine sin consenso, si ha aclarado las diferencias, identificado las razones relevantes o delimitado las incertidumbres. A veces, el resultado más honesto de un desacuerdo es el reconocimiento razonado de que el consenso no es todavía posible.

Cuándo detenerse

Hay desacuerdos que, en un momento dado, no pueden continuar de manera productiva. La falta de disposición de alguna de las partes, la escalada emocional, las restricciones de tiempo o la ausencia de condiciones mínimas de respeto pueden hacer que seguir discutiendo solo empeore las cosas.

Reconocer este momento y proponer una pausa no es una derrota ni una evasión. Es una forma de juicio: "Creo que no estamos en condiciones de resolver esto ahora. Propongo que lo retomemos el jueves, cuando tengamos los datos de ventas". La pausa permite que las emociones se calmen, que aparezca información nueva y que cada participante reflexione sobre la posición del otro. Muchos desacuerdos que parecían insolubles en el calor de una discusión se resuelven con facilidad unos días después.

La ilusión del capítulo

Desacuerdo no es fracaso. La ilusión trata cualquier conversación que no termina en consenso como una conversación fallida. Pero el desacuerdo bien gestionado revela diferencias reales, mejora la comprensión de un problema y protege contra las decisiones apresuradas. El fracaso no es el desacuerdo, sino el desacuerdo mal identificado, mal conducido o convertido en una lucha personal.

Preguntas de criterio

Antes de discutir:
¿Sobre qué tipo de cosa estamos discrepando: hechos, definiciones, inferencias, valores o prioridades?

¿Estamos respondiendo a la misma pregunta?

Durante la discusión:
¿Podría formular la posición del otro de manera que la reconociera como fiel?

¿Mis objeciones son específicas? ¿Estoy distinguiendo lo central de lo secundario?

¿He reconocido lo que tiene de válido su posición?

¿La discusión sigue centrada en las ideas o se ha desplazado a las personas?

Al cerrar:
¿Qué hemos aclarado, aunque no hayamos llegado a un acuerdo?
¿Qué haría falta para resolver lo que queda abierto?

Para practicar

Recuerda una discusión reciente que no terminó bien. Escribe la posición del otro de la manera más justa posible. Después identifica cuál de los cinco desacuerdos era el que realmente los separaba, o si había varios superpuestos. Pregúntate qué habría cambiado si lo hubieran identificado durante la conversación.

Señal de progreso: ante un desacuerdo, tu primera reacción empieza a ser preguntar "¿sobre qué exactamente discrepamos?" en lugar de defender tu posición, y descubres que muchos desacuerdos se reducen o se disuelven con esa sola pregunta.

> EN UNA FRASE
>
> ***Usa el desacuerdo para esclarecer las posiciones y examinar sus fundamentos, no para conseguir una victoria personal: identifica primero sobre qué discrepas y discute después.***

CAPÍTULO 26

Ayudar a pensar

La forma más alta de conversar: ayudar a que otro desarrolle su propio juicio

La escena

PAULA Navarrete, ingeniera de veintiocho años, recibió una oferta para dirigir un pequeño equipo en una empresa emergente. Implicaba dejar una corporación estable donde tenía un buen futuro. Le pidió consejo a Gustavo, su mentor desde hacía años, un directivo respetado que había seguido con atención su carrera.

Gustavo tenía una opinión clara: la oferta era un error. Pero había leído que los buenos mentores no dan consejos, sino que hacen preguntas. Así que preguntó. "¿Has pensado qué pasa si la empresa no consigue la siguiente ronda de financiamiento?" "¿Estás segura de que estás lista para dirigir personas tan pronto?" "¿No crees que dos años más aquí te darían una posición mucho más sólida?" "¿Qué dirían tus padres si te quedas sin trabajo en un año?" Cada pregunta llevaba en su interior una respuesta, y todas apuntaban en la misma dirección.

Paula salió de la conversación convencida de que debía rechazar la oferta, y la rechazó. Dos años después, la empresa emergente había crecido de manera notable y quien aceptó el puesto dirigía ahora un área de cuarenta personas. Paula no lamentaba

tanto la decisión como la manera en que la había tomado. Le dijo a una amiga: "Lo peor es que sentí que lo había decidido yo. Pero en realidad lo decidió él, y yo solo fui contestando sus preguntas".

Gustavo no había mentido ni presionado abiertamente. Había hecho preguntas. Pero sus preguntas no ayudaban a Paula a pensar; la conducían a una conclusión que él ya tenía.

La idea

Una de las formas más valiosas de la comunicación consiste en ayudar a otra persona a comprender mejor una cuestión y desarrollar su propio juicio sobre ella. Esta función exige distinguir con rigor entre **ayudar a pensar** y **dirigir hacia una conclusión predeterminada**. La facilitación genuina aclara antes de cuestionar, explora supuestos, razones y consecuencias, introduce alternativas sin renunciar al rigor, respeta el ritmo de elaboración del otro y acepta que la conclusión pueda ser distinta de la propia.

Facilitar no es dirigir

El Capítulo 4 identificó, entre los nueve verbos de la palabra, el de **facilitar**: contribuir a que una conversación alcance mayor claridad, profundidad o productividad. Este capítulo se ocupa de una forma particular de facilitación, la que se ejerce en una conversación entre dos personas cuando una de ellas ayuda a la otra a pensar sobre una cuestión que le pertenece: una decisión personal, un problema profesional, una idea que está desarrollando.

Es la función del buen mentor, del buen consejero, del buen jefe que acompaña el desarrollo de su equipo, del buen profesor, del buen amigo en una conversación importante. Y es una función que con frecuencia se ejerce mal, porque se confunde con otra que se le parece mucho: la **persuasión encubierta**.

La persuasión encubierta adopta la forma de la facilitación, con sus preguntas, su escucha aparente y su invitación a reflexionar, pero tiene el propósito de la persuasión: conducir al otro hacia una conclusión que quien pregunta ya ha decidido. Sus preguntas no son genuinas, porque solo admiten una respuesta razonable. Su escucha es selectiva, porque registra solo lo que confirma la dirección deseada. Y su resultado es particularmente problemático, porque el otro cree haber llegado a la conclusión por sí mismo, cuando en realidad fue conducido.

La escena de Gustavo lo ilustra con precisión. Cada una de sus preguntas era, en realidad, un argumento disfrazado. "¿Has pensado qué pasa si la empresa no consigue financiamiento?" significaba "la empresa puede fracasar". "¿Estás segura de que estás lista?" significaba "no estás lista". La forma interrogativa ocultaba la naturaleza persuasiva de la intervención, y por eso Paula no pudo evaluarla como lo que era. Si Gustavo le hubiera dicho abiertamente "creo que es un error, y te explico por qué", Paula habría podido sopesar su opinión como tal, contrastarla con la suya y decidir. Al disfrazarla de preguntas, le privó de esa posibilidad.

Este es el punto decisivo: **la persuasión explícita respeta más la autonomía del otro que la persuasión disfrazada de facilitación**. Quien dice lo que piensa permite que el otro lo evalúe y lo rechace. Quien lo disfraza de pregunta impide esa evaluación, porque el otro no sabe que está siendo persuadido.

Aclarar antes de cuestionar

La facilitación genuina empieza por **comprender**. Antes de cuestionar una idea, conviene asegurarse de que se ha entendido bien qué piensa el otro, por qué lo piensa y qué le importa. Una pregunta crítica es mucho más útil cuando ambas partes comprenden suficientemente la afirmación que se examina.

En la práctica, esto significa que las primeras preguntas de una conversación facilitadora suelen ser de clarificación y de exploración, no de cuestionamiento: "¿Qué te atrae de esta oferta?", "¿Qué te preocupa?", "¿Qué es lo que más te importa en esta etapa de tu carrera?". Estas preguntas no tienen una respuesta correcta implícita; invitan al otro a desplegar su propio pensamiento, y permiten a quien facilita comprender desde dónde está razonando.

Gustavo empezó directamente cuestionando. Nunca preguntó qué le atraía a Paula de la oferta, qué buscaba, qué valoraba. Por eso sus preguntas no se dirigían al pensamiento de ella, sino al suyo propio.

Explorar supuestos, razones y consecuencias

Una vez comprendida la posición del otro, la facilitación puede profundizar mediante las preguntas que el Capítulo 23 identificó. Pero su uso en este contexto tiene una particularidad: su función no es poner a prueba la idea para refutarla, sino **ayudar al otro a examinarla con más claridad**.

Explorar los supuestos consiste en preguntar qué debe darse por cierto para que la conclusión se sostenga: "Si decides quedarte, ¿qué estás suponiendo sobre cómo será tu carrera aquí en dos años?". **Solicitar razones** consiste en ayudar al otro a distinguir entre lo que siente, lo que ha vivido, lo que infiere y lo que sabe con fundamento: "¿Qué te hace pensar que no estás lista? ¿Es algo que has observado o una sensación?". **Examinar las consecuencias** consiste en explorar qué se deriva de cada opción y si esas consecuencias son coherentes con lo que el otro quiere: "Si aceptas y la empresa fracasa, ¿qué sería lo peor que podría pasar? ¿Y qué podrías hacer en ese caso?".

Obsérvese la diferencia entre estas preguntas y las de Gustavo. Estas se dirigen a **ambas opciones** por igual y no contienen una respuesta implícita. Las de Gustavo se dirigían solo a la opción que él desaprobaba y llevaban la respuesta dentro. La prueba más sencilla para distinguir una pregunta facilitadora de una pregunta dirigida es esta: **¿formularía la misma pregunta si el otro estuviera inclinado hacia la opción contraria?** Si la respuesta es no, la pregunta no está ayudando a pensar; está empujando.

Alternativas sin relativismo

Ayudar a pensar implica, con frecuencia, **introducir alternativas** que el otro no había considerado: otras maneras de ver el problema, otras opciones, otros criterios de decisión. Paula estaba planteando su decisión como una elección entre dos opciones; quizá existían otras, como negociar con su empresa actual un rol de liderazgo, o aceptar la oferta con ciertas condiciones. Ampliar el campo de opciones es una de las contribuciones más valiosas de un buen interlocutor.

Pero la apertura a las alternativas no debe confundirse con el **relativismo**: la idea de que todas las opciones son igualmente válidas y que cualquier evaluación es una imposición. Facilitar no significa suspender indefinidamente el juicio ni pretender que no se tiene opinión. Algunas alternativas son mejores que otras, algunos razonamientos son más sólidos que otros y algunos riesgos son más graves que otros. La facilitación rigurosa ayuda al otro a ver las alternativas pertinentes y, al mismo tiempo, a evaluarlas con criterio.

La diferencia entre facilitar con rigor y dirigir de manera encubierta no está en tener o no tener opinión, sino en **cómo se usa esa opinión**: si se pone al servicio del pensamiento del otro, haciendo visibles criterios, riesgos y alternativas para que él

decida, o si se usa para sustituir su pensamiento, conduciéndolo hacia una conclusión sin que lo advierta.

Objeciones que esclarecen

En una conversación facilitadora también hay lugar para las objeciones. Señalar un riesgo que el otro no ha visto, una contradicción en su razonamiento o una consecuencia que no ha considerado puede ser exactamente lo que necesita. Pero la objeción facilitadora tiene un rasgo distintivo: **su propósito es esclarecer, no ganar**.

La dificultad de una objeción no constituye por sí misma una virtud. Una objeción vale por lo que ayuda a comprender del problema, no por lo incómoda que resulta. Y conviene formularla de manera que el otro pueda examinarla, no de manera que solo pueda rendirse ante ella. "Me parece que hay un riesgo que no hemos hablado: ¿qué pasaría con tu situación financiera si la empresa cerrara en un año?" es una objeción que esclarece. "¿De verdad vas a arriesgar todo lo que has construido por una aventura?" es una objeción que presiona.

Respetar el ritmo de elaboración

Las personas no piensan todas al mismo ritmo ni de la misma manera. Unas necesitan hablar para pensar; otras necesitan silencio. Unas llegan rápidamente a una conclusión y después la examinan; otras necesitan examinar mucho antes de concluir. Unas razonan de lo general a lo particular; otras, desde casos concretos.

Ayudar a pensar exige **respetar el ritmo de elaboración** del otro: no apresurarlo hacia una conclusión, no completar sus frases, no llenar sus silencios, no presionar para que decida antes de estar listo. Con frecuencia, la intervención más valiosa de

quien facilita es simplemente dar tiempo: “No tienes que decidir hoy. ¿Qué necesitarías saber para sentirte más segura?”.

También exige aceptar que el pensamiento del otro puede seguir un camino distinto del que uno seguiría. Si Paula necesitaba hablar con personas de la empresa emergente antes de decidir, o imaginar con detalle cómo sería su vida en cada escenario, esos eran pasos legítimos de su propio proceso, no desviaciones que hubiera que corregir.

Permitir que la conclusión difiera de la tuya

El principio que culmina este capítulo es también el que más claramente distingue la facilitación genuina de la persuasión encubierta: **quien ayuda a pensar debe estar genuinamente dispuesto a que la conclusión del otro difiera de la suya**.

Si la conversación solo admite una respuesta aceptable, si quien facilita solo se sentirá satisfecho cuando el otro llegue a la conclusión que él ya tenía, la exploración se convierte en persuasión disfrazada, por buenas que sean las intenciones. La disposición genuina a aceptar una conclusión distinta es lo que da sentido a todas las prácticas anteriores: sin ella, las preguntas, la escucha y las alternativas son solo técnicas de conducción.

Esto no significa que quien facilita deba ocultar su opinión. Hay situaciones en las que el otro la pide, o en las que callarla sería una forma de deslealtad. En esos casos, la práctica más respetuosa es **separar explícitamente los dos momentos**: primero ayudar al otro a pensar, sin conducirlo; después, si lo pide o si es pertinente, ofrecer la propia opinión de manera abierta, identificada como tal. “Te he hecho muchas preguntas para que lo pienses tú. Si quieres saber mi opinión, te la doy, pero es solo mi opinión, y la decisión es tuya.” Esta separación permite que el otro reciba la opinión como lo que es, una perspectiva más que debe

considerar, y no como una conclusión a la que ha llegado sin saber cómo.

Si Gustavo hubiera hecho eso, Paula habría podido sopesar su opinión frente a sus propias razones, y la decisión, cualquiera que fuese, habría sido realmente suya.

La ilusión del capítulo

Ayudar es dar la respuesta. La ilusión supone que la mejor manera de ayudar a alguien que enfrenta una decisión o un problema es decirle qué hacer, directamente o, peor aún, conduciéndolo con preguntas hacia la respuesta que uno ya tiene. Pero la ayuda más valiosa es, con frecuencia, la que permite al otro llegar a su propia conclusión con más claridad de la que tenía, porque esa conclusión la comprenderá mejor, la sostendrá con más convicción y le pertenecerá de verdad.

Preguntas de criterio

Antes de una conversación facilitadora:
¿Tengo ya una opinión sobre lo que el otro debería hacer? ¿Estoy dispuesto a que su conclusión sea distinta?

¿Mi propósito es ayudarle a pensar o conducirle hacia mi conclusión?

Durante la conversación:
¿He comprendido su posición antes de cuestionarla?

¿Formularía esta pregunta si estuviera inclinado hacia la opción contraria?

¿Mis objeciones esclarecen o presionan?

¿Estoy respetando su ritmo o apresurándolo?

Si me pide mi opinión:
¿La estoy ofreciendo como lo que es, una perspectiva, separada del proceso de su propio pensamiento?

Para practicar

La próxima vez que alguien te pida consejo sobre una decisión personal, comprométete a no dar tu opinión durante los primeros quince minutos de conversación. Usa solo preguntas, y antes de formular cada una, aplica la prueba: ¿la haría si estuviera inclinado hacia la opción contraria? Al final, si te pide tu opinión, ofrécela de manera explícita y separada.

Señal de progreso: las personas que te piden consejo empiezan a decirte que hablar contigo les ayudó a aclararse, y no que les dijiste qué hacer.

> EN UNA FRASE
>
> ***Contribuye a la autonomía intelectual de los demás manteniendo abiertas las posibilidades y las exigencias del rigor; si tienes una opinión, dila abiertamente, nunca la disfraces de pregunta.***

Cierre de la Parte V

La Parte V ha recorrido el tercer vértice del Triángulo de la Palabra: el encuentro con el otro. Hemos visto que escuchar es una actividad intelectual que consiste en comprender antes de responder; que las preguntas, cuando son genuinas, abren el pensamiento más que cualquier respuesta; que conducir una conversación es facilitarla, no controlarla; que el desacuerdo bien identificado y bien conducido es una de las formas más productivas de la comunicación; y que la forma más alta del encuentro es ayudar a otro a pensar por sí mismo.

Un principio recorre todos estos capítulos: **la otra persona es un agente, no un receptor**. Interpreta, evalúa, decide y aporta. Tratarla como tal no es solo una exigencia ética, sino una condi-

ción de la eficacia: las conversaciones en las que el otro es escuchado, consultado y respetado en su juicio producen comprensiones, decisiones y compromisos que ninguna intervención unilateral puede producir.

Las cuatro primeras partes del libro han construido, así, el modelo completo en condiciones normales. La Parte VI lo somete a prueba en las condiciones más exigentes: cuando el plan se rompe, cuando aparece lo imprevisto, cuando se comete un error o cuando la presión amenaza con hacer que todo lo aprendido se olvide.

VI

PARTE VI

Cuando el plan se rompe

Lo imprevisto no es la excepción de la comunicación: es su condición normal

Todo lo que este libro ha propuesto hasta aquí funciona mejor en condiciones razonables: cuando hay tiempo para preparar, cuando el interlocutor se comporta más o menos como se esperaba, cuando no hay errores graves y cuando la tensión es manejable. Pero la comunicación real rara vez ofrece esas condiciones de manera completa. Las reuniones se acortan, las preguntas llegan por donde no se esperaban, los micrófonos fallan, los datos resultan equivocados, las objeciones son hostiles y la presión hace olvidar lo que se sabía.

Esta parte se ocupa de esas condiciones. Es la prueba de todo lo anterior. La competencia comunicativa que solo funciona en condiciones ideales es una competencia de laboratorio; la que resiste lo imprevisto es la competencia real. Y la diferencia entre ambas no reside en conocer más técnicas, sino en disponer de un criterio suficientemente sólido para tomar buenas decisiones cuando el plan ya no sirve.

El Capítulo 27 examina la adaptación: cómo responder a lo que cambia sin perder el rumbo ni caer en la complacencia. El Capítulo 28 se ocupa de las preguntas inesperadas y del valor, subestimado, de decir “no lo sé”. El Capítulo 29 trata del error y la interrupción. Y el Capítulo 30, de la integridad bajo presión: cómo conservar el criterio cuando todo invita a abandonarlo.

CAPÍTULO 27

Adaptarse sin perderse

La flexibilidad que conserva el rumbo

La escena

Arturo Peniche, consultor en logística, presentó ante el comité de compras de una cadena de supermercados su recomendación tras tres meses de análisis: consolidar los catorce centros de distribución regionales en seis. El análisis era sólido y la recomendación, clara.

A los cinco minutos, el director de operaciones objetó que cerrar centros afectaría los tiempos de entrega en el norte. Arturo, deseoso de mostrarse receptivo, respondió: "Tiene razón, podríamos mantener dos centros adicionales en el norte". Poco después, la directora financiera señaló que el costo de cierre era alto. Arturo concedió: "Entiendo, podríamos escalonar la consolidación en tres años". Un tercer miembro dijo que los sindicatos se opondrían. "Es un punto válido; quizá podríamos empezar solo con una prueba piloto en una región." Al final de la hora, la recomendación de Arturo se había transformado en algo irreconocible: mantener casi todos los centros, cerrar uno o dos de manera experimental y reevaluar en tres años.

El comité no aprobó nada. El presidente le comentó después al socio de Arturo: "No sé qué recomienda su consultor. Empezó

diciendo una cosa y terminó diciendo la contraria. Si su propio análisis no lo sostiene, ¿por qué debería sostenerlo yo?".

Arturo había querido adaptarse. Lo que hizo fue disolverse.

La idea

La capacidad de adaptarse permite responder a lo que ocurre sin quedar atrapado en una preparación rígida. Pero la adaptación no es un cambio constante de dirección ni una reacción automática a cada señal. Adaptarse bien exige identificar qué información nueva ha aparecido realmente, distinguir las señales relevantes de las ambiguas, determinar qué aspecto concreto de la intervención debe cambiar y conservar lo que sigue funcionando. Su condición es una orientación estable: principios y propósito que no se negocian, aunque las formas cambien.

Por qué ningún plan sobrevive intacto

Los capítulos anteriores han insistido en la importancia de preparar: definir el propósito, leer la situación, comprender al destinatario, organizar el pensamiento. Pero toda preparación se hace con información incompleta, y la interacción real revela casi siempre algo que no se había previsto. El Capítulo 5 mostró el error de quien no se adapta cuando la situación cambia, el de Héctor, que comprimió cuarenta diapositivas ante un director en crisis. Este capítulo muestra el error opuesto: el de quien se adapta tanto que pierde la orientación.

Ambos errores tienen la misma raíz: la ausencia de un criterio claro sobre **qué puede cambiar y qué no**. Héctor trató todo como fijo; Arturo trató todo como negociable. La adaptación madura distingue entre ambas categorías y responde a la realidad modificando lo que debe modificarse y conservando lo que debe conservarse.

Qué ha cambiado realmente

La primera disciplina de la adaptación es **identificar qué información nueva ha aparecido**. No toda intervención del interlocutor revela algo nuevo; muchas repiten, matizan o expresan preocupaciones previsibles. Antes de modificar la propia posición, conviene preguntarse: ¿qué sé ahora que no sabía antes?

Las objeciones que recibió Arturo merecen este examen. Que la consolidación afectaría los tiempos de entrega en el norte, ¿era información nueva o algo que su análisis ya había considerado? Si su análisis lo había considerado y había concluido que el impacto era aceptable, la objeción no era información nueva, sino una preocupación que merecía una respuesta, no una concesión. Lo mismo con el costo de cierre y con los sindicatos: eran factores previsibles que un análisis de tres meses seguramente había ponderado.

Arturo trató cada objeción como si revelara algo que él ignoraba, cuando en realidad la mayoría expresaban preocupaciones que su análisis podía responder. Al conceder en lugar de responder, no se adaptó a información nueva, sino a la presión.

Observar sin sobreinterpretar

La segunda disciplina es **distinguir las señales relevantes de las ambiguas**. Durante una intervención se reciben muchas señales: gestos, expresiones, comentarios, silencios, preguntas. Algunas indican con claridad que algo debe cambiar, como una confusión evidente o una objeción que revela un error real. Otras son ambiguas, y responder a cada una como si fuera decisiva produce una intervención errática.

Una objeción no significa necesariamente que la posición sea equivocada; puede significar que el interlocutor necesita com-

prenderla mejor, que tiene una preocupación legítima que merece respuesta o que simplemente está ejerciendo su función de examinar críticamente. Un gesto de escepticismo no exige cambiar la recomendación; quizá exige reforzar una razón. Tratar cada señal como una orden de cambio es tan imprudente como ignorarlas todas.

El criterio que el Capítulo 6 propuso para las inferencias sobre el otro se aplica aquí: las señales son hipótesis, y antes de actuar sobre ellas conviene comprobar qué significan. "Veo que le preocupa el impacto en el norte. ¿Es una preocupación sobre el plazo de entrega o sobre algo más?" habría permitido a Arturo comprender la objeción antes de reaccionar ante ella.

Qué ajustar

Cuando la información nueva justifica un cambio, la tercera disciplina consiste en **determinar qué aspecto concreto debe cambiar**. La adaptación no es binaria, mantener el plan o abandonarlo, sino graduada: puede afectar a distintos niveles de la intervención, y conviene modificar el nivel adecuado, no todos a la vez.

De menor a mayor profundidad, los niveles que pueden ajustarse son estos. El **ritmo**: ir más despacio si hay confusión, más rápido si hay impaciencia. El **ejemplo**: cambiar un caso que no resultó claro por otro más cercano a la experiencia del interlocutor. La **profundidad**: desarrollar más un punto que interesa o abreviar uno que no. El **orden**: adelantar lo que el interlocutor necesita saber primero. El **tono**: más sobrio si la situación es más grave de lo previsto, más cálido si hay tensión. Y, en el nivel más profundo, el **propósito**: cambiar lo que se intenta conseguir, porque la situación revela que el propósito original ya no es pertinente.

La mayoría de las situaciones requieren ajustes en los niveles superficiales, no en el propósito. La confusión del interlocutor suele resolverse con otro ejemplo o más profundidad; su impaciencia, con otro ritmo u otro orden. Arturo, ante objeciones que pedían respuestas, ajustó el nivel más profundo de todos, el contenido de su recomendación, cuando lo que la situación exigía era un ajuste en la profundidad: desarrollar las razones que ya tenía para responder a cada preocupación.

Conservar lo que funciona

Una consecuencia de lo anterior es que **la aparición de una dificultad localizada no obliga a abandonar toda la estructura**. Si una parte de la intervención no funciona, se ajusta esa parte; el resto, si funciona, se conserva. La tentación de rehacerlo todo ante el primer problema es comprensible, porque la dificultad genera inseguridad, pero suele producir más daño que el problema original.

Esta disciplina exige confianza razonable en el propio trabajo previo. Si la preparación fue sólida, la mayor parte de ella seguirá siendo válida aunque algo cambie. Arturo tenía tres meses de análisis detrás de su recomendación. Una hora de objeciones no invalidaba ese trabajo; solo exigía defenderlo.

Cuándo cambiar de rumbo

Nada de lo anterior significa que el propósito o la posición principal deban mantenerse siempre. Hay situaciones en las que la información nueva revela que el propósito original ya no es pertinente, o que la posición sostenida era equivocada. En esos casos, **la coherencia no consiste en mantener una ruta equivocada, sino en conservar una orientación razonable**, y eso puede exigir un cambio de dirección.

La diferencia entre un cambio de rumbo legítimo y una disolución como la de Arturo está en las **razones**. El cambio legítimo responde a información que modifica sustancialmente el análisis: un dato que no se conocía, un error en el razonamiento, una circunstancia que altera las premisas. Y se presenta de manera explícita, reconociendo el cambio y explicando por qué se produce: "Lo que acaban de decir sobre los contratos con el sindicato no estaba en la información que analizamos. Si es así, cambia el costo del plan, y necesito revisar la recomendación antes de sostenerla". Esta formulación no debilita la credibilidad de quien la hace; la refuerza, porque muestra que sus posiciones dependen de razones, no de presiones.

La disolución, en cambio, cede sin que las razones lo justifiquen, y lo hace de manera gradual e implícita, de modo que ni el propio hablante advierte cuánto ha cedido.

Adaptar no es complacer

El principio que resume este capítulo ya apareció como decimotercera ilusión en el Capítulo 2: **adaptación no es complacencia**. Adaptarse a las necesidades del interlocutor exige cambiar la forma de presentar una idea, su ejemplo, su profundidad, su orden, su tono, para que pueda comprenderse y evaluarse. No exige cambiar el contenido para que resulte aceptable, ni aceptar afirmaciones incorrectas, ni abandonar criterios fundamentales ante la primera resistencia.

La complacencia tiene una motivación comprensible: el deseo de agradar, de evitar el conflicto, de parecer abierto. Pero su resultado es casi siempre el contrario del que se busca. Quien cede ante cada objeción no parece abierto, sino inseguro. Quien adapta su contenido a lo que cada interlocutor quiere oír no parece sensible, sino poco fiable. Y quien termina defendiendo lo contrario de lo que pensaba, como Arturo, no convence a nadie,

porque ha demostrado que su posición no tenía fundamento suficiente para sostenerse.

Consistencia sin rigidez

La flexibilidad no significa cambiar arbitrariamente de criterio. Exige, por el contrario, un fondo estable sobre el que pueda ejercerse. Los **principios fundamentales**, como la precisión, el respeto, la integridad y la responsabilidad, deben mantenerse relativamente estables. El **propósito**, mientras siga siendo pertinente, también. Lo que se adapta son **las formas**: cómo se expresa, en qué orden, con qué ejemplos, a qué ritmo.

Esta combinación, estabilidad en el fondo y flexibilidad en la forma, es lo que permite responder a situaciones muy distintas sin perder la identidad comunicativa. Es la diferencia entre un comunicador que se adapta y uno que se diluye. El primero es reconocible en cualquier situación, aunque se exprese de maneras distintas; el segundo cambia de sustancia según con quién hable.

Repertorio antes que dependencia

La última condición de la adaptación es disponer de **opciones**. Quien solo conoce una manera de presentar una idea no puede adaptarse cuando esa manera no funciona. Quien domina varias puede elegir entre ellas según lo que la situación revela.

Esto conecta con lo que el Capítulo 14 estableció sobre la preparación: preparar ideas, no palabras, y ensayar para variar, no para repetir. Quien ha preparado así dispone, en el momento de la intervención, de varios ejemplos para cada idea, varias maneras de explicarla, varias respuestas posibles a las objeciones previsibles. Ese repertorio es lo que hace posible la adaptación sin improvisación desordenada. Si Arturo hubiera preparado res-

puestas a las tres objeciones más previsibles, que no eran difíciles de anticipar, habría podido adaptarse desarrollando sus razones en lugar de cediendo.

La ilusión del capítulo

Adaptación no es complacencia. La ilusión toma la disposición a ceder como señal de apertura y flexibilidad. Pero la flexibilidad genuina se ejerce sobre las formas, no sobre los fundamentos, y requiere razones para cambiar. Ceder sin razones no es adaptarse: es perderse.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué objeciones son previsibles y cómo voy a responderlas?
¿Qué parte de mi posición es fundamental y qué parte es negociable?

Durante la intervención:
¿Qué ha cambiado realmente? ¿Esto es información nueva o una preocupación previsible?
¿Qué nivel debo ajustar: ritmo, ejemplo, profundidad, orden, tono o propósito?
Si estoy cambiando mi posición, ¿por qué razón exactamente?

Después de la intervención:
¿Terminé defendiendo lo que pensaba o algo distinto? ¿Por qué?
¿Mis cambios respondieron a razones o a presiones?

Para practicar

Antes de tu próxima presentación de una propuesta, escribe las tres objeciones más probables y, para cada una, decide de antemano si la responderás manteniendo tu posición (y con qué

razón) o si modificarás algo (y qué exactamente). Durante la presentación, cuando aparezca una objeción, pregúntate antes de responder: ¿esto es información nueva?

Señal de progreso: empiezas a responder a las objeciones con razones en lugar de concesiones, y cuando cambias de posición, puedes explicar con precisión por qué.

> EN UNA FRASE
>
> ***Modifica la intervención en respuesta a información relevante, no a presiones: cambia las formas con libertad, el fondo solo con razones.***

CAPÍTULO 28

Lo inesperado y el valor de decir “no lo sé”

La competencia no es responder todo de inmediato, sino gestionar bien cada pregunta

La escena

FAUSTO Elizondo dirigía la construcción de una planta procesadora de alimentos en las afueras de una ciudad mediana, y la empresa organizó una asamblea informativa con los vecinos de la colonia más cercana. Fausto preparó su intervención con cuidado: el proyecto, los empleos que generaría, las medidas ambientales, el calendario de obra. La presentación fue bien. Después vinieron las preguntas.

La mayoría eran previsibles, y Fausto las respondió con solvencia. Hasta que una vecina, maestra jubilada, preguntó: “¿La planta va a emitir olores o gases durante la noche? Porque mi casa está a doscientos metros”. Fausto no tenía ese dato. El estudio de impacto ambiental lo contenía, pero él no lo había revisado en ese detalle. Sintió la mirada de toda la sala y respondió con seguridad: “No, señora. La planta tiene cero emisiones. No va a notar nada”.

Tres meses después de la inauguración, los vecinos empezaron a quejarse de un olor intenso por las noches, producto de un

proceso de deshidratación que el estudio ambiental había previsto y considerado dentro de los límites legales. La empresa tenía previstas medidas de mitigación, pero nadie se las había explicado a los vecinos. La frase "cero emisiones" circuló durante meses en redes sociales y medios locales como prueba de que la empresa había mentido. El conflicto vecinal le costó a la compañía mucho más que cualquier medida de mitigación.

Fausto no había querido mentir. Había querido evitar el momento incómodo de decir que no sabía algo delante de doscientas personas. Ese momento habría durado diez segundos. Sus consecuencias duraron años.

La idea

Las preguntas inesperadas son una de las pruebas más exigentes de la comunicación, porque obligan a responder sin preparación y bajo la mirada de los demás. La competencia ante ellas no consiste en tener siempre una respuesta inmediata, sino en gestionar cada pregunta con precisión y transparencia: comprender qué se pregunta, determinar si se dispone de información suficiente, separar lo que se sabe de lo que se infiere, responder primero al núcleo y reconocer abiertamente cuándo no se sabe. Decir "no lo sé" en el momento oportuno no es una muestra de incompetencia, sino una de sus formas más claras de demostrar lo contrario.

Entender qué se pregunta

La primera tarea ante una pregunta inesperada es, paradójicamente, la que más se omite: **comprender qué se está preguntando**. La presión de responder rápido empuja a contestar a la primera interpretación que viene a la mente, que no siempre es la correcta.

Las preguntas pueden ser ambiguas de varias maneras. Pueden admitir varias interpretaciones: "¿es seguro?" puede referirse a la seguridad física, a la ambiental, a la financiera o a la jurídica. Pueden contener supuestos implícitos que conviene identificar: "¿por qué no consultaron a los vecinos?" presupone que no se consultó. Pueden expresar una preocupación distinta de la que formulan literalmente: la pregunta de la vecina sobre los gases era, en el fondo, una pregunta sobre si su vida cotidiana iba a empeorar.

Cuando la pregunta es ambigua, la respuesta más competente es **pedir una aclaración** antes de responder: "¿Se refiere a emisiones de gases, de olores o de ruido?", "Cuando dice seguro, ¿piensa en algo en particular?". La aclaración no es una evasión; es una muestra de que se toma en serio la pregunta. Y tiene una ventaja adicional: proporciona unos segundos para pensar.

¿Tengo información suficiente?

Una vez comprendida la pregunta, la segunda tarea es **determinar con honestidad si se dispone de información suficiente** para responderla. Esto exige una autoevaluación rápida y difícil: ¿sé la respuesta, o creo saberla? ¿La sé con certeza, o la estoy infiriendo? ¿La sé para el caso concreto que se pregunta, o solo en general?

La presión social empuja con fuerza en una dirección: hacia la respuesta inmediata y segura. Ante la mirada de los demás, especialmente en posiciones de autoridad o de experto, admitir que no se sabe algo parece una debilidad. Por eso es frecuente que las personas **inventen una respuesta para conservar la apariencia de dominio**, como hizo Fausto. No lo hacen por mala fe, sino por un mecanismo casi automático de protección de la imagen.

El problema es que esta protección tiene un costo diferido muy alto. Una respuesta inventada puede ser correcta por casua-

lidad, pero si resulta equivocada, y con frecuencia lo es, el daño a la credibilidad es mucho mayor que el que habría producido el reconocimiento inicial de no saber. La respuesta de Fausto no solo resultó falsa; convirtió un problema técnico manejable en una crisis de confianza.

Separar lo que sé de lo que infiero

Entre saber con certeza y no saber nada hay un territorio intermedio en el que se mueve la mayoría de las respuestas: se sabe algo, se infiere algo más y se ignora el resto. La comunicación rigurosa **hace visible esta distinción**, aplicando a la respuesta improvisada lo que el Capítulo 7 estableció sobre las capas de la afirmación y la calibración de la certeza.

Fausto sabía algunas cosas: que la planta cumplía con la normativa ambiental, que existía un estudio de impacto, que la empresa había previsto medidas de control. No sabía, en ese momento, si habría olores nocturnos ni de qué intensidad. Una respuesta que hubiera separado ambas cosas habría sido perfectamente defendible: "Lo que puedo decirle con seguridad es que la planta cumple con todas las normas ambientales y que hay un estudio de impacto aprobado. Lo que no tengo ahora es el detalle sobre las emisiones nocturnas en su zona. Me comprometo a revisarlo y a darle una respuesta concreta".

Esta respuesta no es débil. Es precisa: transmite lo que se sabe con la seguridad que merece y reconoce lo que no se sabe con la misma claridad. El interlocutor sale con información útil y con la certeza de que se le ha hablado con honestidad.

Responder primero al núcleo

Cuando se dispone de una respuesta, conviene **responder primero al núcleo de la pregunta**. Es una aplicación directa del

orden "conclusión primero" del Capítulo 10, y es especialmente importante ante preguntas difíciles, donde existe una tentación poderosa de rodear la cuestión.

La evasión mediante información periférica es una de las formas más reconocibles, y más irritantes para el público, de responder mal. Ante una pregunta incómoda, quien responde ofrece contexto, antecedentes, datos relacionados y consideraciones generales, todo ello verdadero y quizá pertinente, pero sin llegar nunca a lo que se preguntó. El público lo percibe con claridad, y su conclusión suele ser la peor posible: que la respuesta real es desfavorable y se está ocultando.

La disciplina es sencilla de formular: **la primera frase de la respuesta debe responder a la pregunta**, aunque sea parcialmente o reconociendo una incertidumbre. El contexto y los matices pueden venir después. Ante la pregunta de la vecina, la primera frase podía ser "No tengo ese dato ahora" o "Es posible que haya algún olor en ciertos momentos"; nunca un párrafo sobre la normativa ambiental general.

Delimitar el alcance

Algunas preguntas son demasiado amplias para responderse con rigor en el tiempo disponible: "¿qué impacto tendrá este proyecto en la ciudad?", "¿cómo ve el futuro del sector?". Ante ellas, la tentación es responder de manera igualmente amplia y vaga, o intentar abarcarlo todo y no profundizar en nada.

La alternativa competente es **delimitar el alcance de la respuesta**: aclarar qué aspecto se puede responder con fundamento y cuál requeriría más información o más tiempo. "Puedo hablarle del impacto en empleo, que conocemos bien. El impacto en el tráfico o en el valor de las viviendas requeriría estudios que todavía no tenemos". Esta delimitación no es una evasión, porque res-

ponde con precisión a una parte de la pregunta y reconoce honestamente los límites de la otra.

Cuando la pregunta cambia el problema

A veces, una pregunta inesperada revela algo más que una laguna en la información de quien responde: revela una condición que no se había considerado y que **modifica el problema**. En esos casos, la respuesta competente no consiste en defender la posición previa, sino en reconocer que la pregunta la afecta y revisar en consecuencia.

Si la vecina hubiera preguntado algo que demostrara que el estudio de impacto contenía un error, la respuesta adecuada no habría sido defender el estudio, sino reconocer: "Esa es una cuestión importante que no habíamos considerado así. Necesito revisarla con el equipo técnico". Esta capacidad de dejarse modificar por una pregunta es la misma que el Capítulo 23 describió como aceptar respuestas que cambian la pregunta, aplicada ahora a quien responde.

Decir "no lo sé" sin perder autoridad

Llegamos al principio que da título al capítulo. **Decir "no lo sé" cuando no se sabe es una de las competencias comunicativas más valiosas y menos practicadas.** Es menos practicada porque contradice un instinto profundo de protección de la imagen. Es más valiosa de lo que parece porque la credibilidad a largo plazo depende de ella.

La razón es sencilla: quien nunca dice "no lo sé" no permite distinguir cuándo sabe y cuándo no. Todas sus afirmaciones se presentan con la misma seguridad, y por tanto ninguna transmite información sobre su fiabilidad. Quien dice "no lo sé" cuando corresponde, en cambio, da valor a sus afirmaciones

seguras: cuando dice "sí, esto es así", el interlocutor sabe que lo dice porque lo sabe.

Pero decir "no lo sé" bien exige algo más que pronunciar esas palabras. Un "no lo sé" seco, sin más, puede transmitir desinterés o incompetencia. Un "no lo sé" acompañado de lo que sí se sabe, de un compromiso concreto y de un plazo transmite exactamente lo contrario: rigor, honestidad y responsabilidad. La fórmula que el Capítulo 7 ponía en boca de Claudia resume la práctica: **"Eso todavía no lo sé. Le puedo decir lo que sí sabemos, y le puedo decir cuándo tendré la respuesta"**.

El **compromiso de verificar** es parte esencial de esta práctica, y exige cumplirse. Un "lo reviso y le respondo" que nunca se cumple produce un daño semejante al de una respuesta inventada, porque revela que el compromiso era solo una manera de salir del paso.

Conviene, por último, distinguir este "no lo sé" honesto de su versión degradada: **la incertidumbre como refugio**. Hay quien usa "no lo sé", "es complejo" o "depende" para evitar comprometerse con respuestas que sí podría dar, porque comprometerse implica riesgo. Esta evasión es tan dañina como la falsa seguridad, aunque menos visible. El criterio que las separa es el mismo que el Capítulo 7 estableció para la calibración: la incertidumbre expresada debe corresponder a la incertidumbre real, ni más ni menos.

Improvisar con estructura

No todas las preguntas inesperadas se responden con "no lo sé". Muchas pueden responderse con lo que se sabe, aunque no se haya preparado específicamente la respuesta. En estos casos, la competencia consiste en **improvisar con estructura**: dar una respuesta organizada aunque no estuviera prevista.

Una estructura mínima, fácil de recordar bajo presión, tiene tres partes: **una idea central**, que responde al núcleo de la pregunta; **una razón o un ejemplo** que la sostiene; y **un cierre**, que puede ser una síntesis, una incertidumbre reconocida o un compromiso. Con esta estructura, incluso una respuesta improvisada de treinta segundos resulta clara y completa. Sin ella, la improvisación tiende a dispersarse en una acumulación de ideas sueltas que no termina en ninguna parte.

Como estableció el Capítulo 14, la capacidad de improvisar con estructura depende de la preparación previa: quien conoce a fondo su materia y ha anticipado las preguntas más probables dispone de los elementos necesarios para construir respuestas nuevas sobre la marcha.

La ilusión del capítulo

El experto siempre tiene respuesta. La ilusión asocia la competencia con la capacidad de responder a todo de inmediato y con seguridad. Pero el experto genuino conoce los límites de su conocimiento y los reconoce cuando corresponde. La disponibilidad inmediata de respuestas, sin esos límites, no es una señal de dominio, sino de que las respuestas no están calibradas.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención con preguntas:
¿Qué preguntas difíciles son previsibles, y qué sé y qué no sé sobre cada una?

Ante una pregunta inesperada:
¿Entiendo exactamente qué se me pregunta, o necesito aclararlo?

¿Sé la respuesta, o creo saberla? ¿Qué parte sé y qué parte infiero?

¿Mi primera frase responde al núcleo?

¿Esta pregunta cambia algo de lo que he afirmado?

Después:
¿Cumplí los compromisos de verificación que hice?

¿Hubo alguna respuesta en la que mi seguridad superó lo que realmente sabía?

Para practicar

Ensaya en voz alta tres formas de decir "no lo sé" que mantengan la conversación avanzando: una que añada lo que sí sabes, otra que incluya un compromiso con plazo y otra que delimite qué parte de la pregunta puedes responder. Usa alguna de ellas en la próxima ocasión en que no sepas algo, y cumple el compromiso.

Como segundo ejercicio, cuando prepares una intervención, escribe las cinco preguntas más difíciles que podrían hacerte y, para cada una, separa lo que sabes de lo que no sabes.

Señal de progreso: decir "no lo sé" empieza a resultarte natural y sereno, y descubres que tus interlocutores confían más en tus respuestas seguras precisamente porque saben que no las das cuando no corresponde.

> EN UNA FRASE
>
> ***Responde con precisión y transparencia, priorizando la calidad de la respuesta sobre la apariencia de disponibilidad inmediata: un "no lo sé" honesto vale más que una certeza inventada.***

CAPÍTULO 29

El error y la interrupción

Equivocarse forma parte de comunicar; lo que distingue al maestro es cómo se recupera

La escena

KARLA Montes, analista financiera, presentaba ante el comité de dirección los resultados del semestre. En la tercera diapositiva dijo con seguridad que las ventas habían crecido un dieciocho por ciento. Dos diapositivas después, al ver un gráfico, se dio cuenta de que había leído mal: el crecimiento era del ocho por ciento. Se quedó paralizada un instante. Después se disculpó: "Perdón, perdón, me equivoqué, es que anoche estuve revisando hasta muy tarde, de verdad lo siento mucho, no sé cómo pude confundirme, es un error grave, les ofrezco una disculpa". Siguió disculpándose durante casi un minuto.

El director general, para sacarla del aprieto, la interrumpió con una pregunta sobre otro tema. Karla, todavía alterada, intentó responder, perdió el hilo de su presentación, no recordó en qué punto estaba y saltó dos diapositivas que contenían la parte más importante de su análisis. Terminó la presentación con la sensación de haber fracasado por completo.

Ninguno de los miembros del comité recordaba el error del dieciocho por ciento al día siguiente. Lo que todos recordaban era que la presentación de Karla había sido "un poco caótica". El

error en sí era menor y había sido corregido. Lo que convirtió un tropiezo en un fracaso fue la manera de gestionarlo.

La idea

Los errores, las interrupciones y las pérdidas momentáneas del hilo son condiciones normales de la comunicación real, no excepciones vergonzosas. Su importancia depende menos de que ocurran que de cómo se gestionan. La gestión competente distingue entre errores menores y sustantivos, corrige con claridad y proporción lo que puede alterar la comprensión, evita las disculpas desproporcionadas, recupera el hilo mediante una síntesis y responde a cada interrupción según su función. Y, sobre todo, no convierte una dificultad localizada en un fracaso global.

Errores menores y errores sustantivos

La primera distinción que exige la gestión del error es la de su **alcance**. No todos los errores tienen la misma importancia, y tratarlos todos de la misma manera conduce a una de dos reacciones inadecuadas: ignorar errores graves porque se tratan como menores, o dramatizar errores menores porque se tratan como graves.

Los **errores menores** son los que no alteran la comprensión del contenido: una vacilación verbal, una palabra mal pronunciada, un orden ligeramente distinto del previsto, un dato secundario impreciso que no afecta a ninguna conclusión. La mayoría de estos errores pasan inadvertidos para el público, o se olvidan de inmediato, y no requieren ninguna corrección explícita. Señalarlos les da una importancia que no tenían.

Los **errores sustantivos** son los que pueden alterar la comprensión o las decisiones: un dato central equivocado, una afirmación incorrecta sobre la que se apoya una conclusión, una

omisión que cambia el sentido de lo dicho. Estos errores sí requieren corrección, porque si no se corrigen, el público se queda con una información falsa que puede producir consecuencias.

El error de Karla era sustantivo: un crecimiento del dieciocho por ciento y uno del ocho por ciento conducen a evaluaciones muy distintas del semestre. Merecía una corrección explícita. Lo que no merecía era la reacción que recibió.

Corregir lo que altera la comprensión

Cuando un error es sustantivo, la corrección debe ser **explícita**: no basta con decir el dato correcto más adelante y esperar que el público advierta la discrepancia. Hay que señalar el error y su corrección de manera inequívoca.

Pero la corrección debe ser también **proporcional**: su extensión y su intensidad deben corresponder a la importancia del error, no a la incomodidad que este produce en quien lo cometió. Para un error como el de Karla, una sola frase basta: "Una corrección importante: antes dije que las ventas crecieron un dieciocho por ciento. El dato correcto es ocho por ciento. Las conclusiones que siguen se basan en el dato correcto". Diez segundos, sin dramatismo, y la presentación puede continuar.

Esta forma de corrección tiene una ventaja adicional que con frecuencia se ignora: **aumenta la credibilidad** de quien la hace. El público percibe a alguien que presta atención a la exactitud, que no oculta sus errores y que tiene el dominio suficiente para gestionarlos sin perder la compostura. Un error bien corregido puede dejar una impresión más favorable que una presentación sin errores, porque demuestra precisamente las cualidades que la Parte VII asociará con la integridad.

Cuando el error se descubre después de la intervención, la obligación de corregirlo persiste. Un mensaje breve a quienes

recibieron la información equivocada, "en la reunión de ayer di un dato incorrecto; el correcto es...", cumple la misma función que la corrección en el momento. Dejar sin corregir un error sustantivo porque ya pasó la reunión es una forma de tolerar que otros tomen decisiones sobre información falsa.

Las disculpas desproporcionadas

La reacción de Karla ilustra uno de los errores más frecuentes en la gestión del error: la **disculpa desproporcionada**. Ante un error, quien lo comete experimenta una mezcla de vergüenza, ansiedad y temor a la evaluación de los demás, y esa mezcla empuja hacia disculpas excesivas, justificaciones no pedidas y autocríticas públicas.

La disculpa desproporcionada tiene varios efectos negativos. **Convierte el error en el centro de la intervención**: lo que era un tropiezo de diez segundos pasa a ocupar un minuto, y el público, que quizá no lo había advertido o no le había dado importancia, empieza a dársela. **Transmite inseguridad**: el público deduce que si quien habla reacciona así ante un error menor, quizá tampoco está seguro del resto. **Incomoda al público**, que siente la necesidad de tranquilizar a quien se disculpa, como hizo el director general al interrumpirla. Y **desestabiliza a quien habla**, porque la emoción que acompaña a la disculpa excesiva dificulta recuperar la concentración.

La regla práctica es que **la disculpa, si procede, debe ser breve**, y que en la mayoría de los errores comunicativos basta con la corrección, sin disculpa explícita. No es necesario justificar el error, explicar por qué se cometió ni evaluarlo públicamente. Basta con corregirlo y continuar. La disculpa extensa solo procede cuando el error ha causado un daño real a otras personas, y en ese caso pertenece al terreno de la responsabilidad que el Capítulo 34 examinará.

Recuperar el hilo con una síntesis

Uno de los efectos más frecuentes de un error, una interrupción o un momento de tensión es **la pérdida del hilo**: quien habla no recuerda dónde estaba, qué había dicho o qué venía a continuación. Le ocurrió a Karla después de la interrupción del director, y le ocurrió a Daniela, en el Capítulo 14, cuando falló el micrófono.

La técnica más eficaz para recuperar el hilo es también la más sencilla: **una síntesis**. En lugar de intentar recordar la frase exacta en la que se interrumpió el discurso, se resume lo dicho hasta ese momento y, a partir de esa síntesis, se identifica el siguiente paso. "Hasta aquí hemos visto que el semestre cerró con un crecimiento del ocho por ciento y que el principal impulso vino de la región norte. Veamos ahora qué significa esto para el segundo semestre". La síntesis cumple una doble función: orienta al público, que también puede haber perdido el hilo con la interrupción, y orienta a quien habla, que al resumir recupera el mapa de su intervención.

Esta técnica solo funciona si la preparación fue de ideas y no de palabras, como estableció el Capítulo 14. Quien conoce la estructura de su intervención puede resumirla en cualquier punto; quien solo memorizó frases no tiene un mapa desde el cual resumir.

Conviene, además, **no ocultar la pérdida del hilo** cuando es evidente. Una frase sencilla, "déjenme retomar dónde estábamos", es más natural y transmite más serenidad que una búsqueda silenciosa y angustiada en las notas.

Las interrupciones según su función

Las interrupciones son un caso particular de lo imprevisto, y merecen un tratamiento específico porque no todas son iguales.

Su respuesta adecuada depende de su **función**, y conviene identificarla antes de reaccionar.

Algunas interrupciones expresan una **necesidad de aclaración**: el interlocutor no ha comprendido algo y necesita resolverlo antes de seguir. Estas interrupciones son información valiosa, y la respuesta adecuada es atenderlas: aclarar y continuar. Ignorarlas, o pedir que se reserven para el final, puede hacer que el resto de la intervención se pierda.

Otras expresan una **limitación práctica**: el tiempo se acaba, alguien tiene que irse, la reunión debe cambiar de tema. La respuesta adecuada es reconocer la limitación y adaptarse, aplicando lo que el Capítulo 9 estableció sobre la preparación en capas: saber qué es esencial para poder comunicarlo en el tiempo que queda.

Otras son un **acto de ayuda**, como la del director que interrumpió a Karla para sacarla del aprieto. La respuesta adecuada es aceptarla con naturalidad, aprovechar la pausa para recuperar la compostura y volver al hilo cuando convenga.

Y otras expresan una **conducta que dificulta el intercambio**: interrupciones constantes, intentos de dominar la conversación, objeciones que no buscan comprender sino desestabilizar. Ante ellas, la respuesta adecuada es, con firmeza y cortesía, establecer un límite: "Me gustaría terminar esta idea y después escucho con gusto su objeción". El Capítulo 33 examinará con más detalle la legitimidad de establecer límites.

La clave es no responder a todas las interrupciones de la misma manera. Tratar una petición de aclaración como una conducta obstructiva ofende a quien solo quería comprender; tratar una conducta obstructiva como una petición legítima permite que una persona secuestre la conversación.

El error no es una crisis

La reacción de Karla tiene una causa profunda que conviene examinar: la **percepción del error como amenaza a la propia imagen**. Quien vive el error de esta manera reacciona como ante una amenaza: con ansiedad, con conductas defensivas, con un intento urgente de reparar el daño a su reputación. Esta reacción es comprensible, pero produce precisamente el daño que pretende evitar.

La decimoquinta ilusión del Capítulo 2 lo formulaba así: **dominio no es ausencia de errores**. Las personas más competentes se equivocan, porque razonan con información incompleta y actúan bajo presión. Lo que las distingue es la manera de responder: la rapidez con que reconocen el error, la claridad con que lo corrigen y la proporción con que lo gestionan. Un error bien gestionado no daña la credibilidad; la mala gestión del error, sí.

Igualmente dañina es la reacción opuesta: la **actuación defensiva**, que intenta ocultar el error, minimizarlo, justificarlo o atribuirlo a otros. "Bueno, depende de cómo se mida", "el dato que me pasaron estaba mal", "en realidad es casi lo mismo". Esta reacción es todavía más corrosiva, porque añade al error una segunda falta, la falta de honestidad, que el público percibe con frecuencia.

Entre la ansiedad que dramatiza y la defensa que oculta está la respuesta madura: reconocer, corregir y continuar.

Una imperfección no es un fracaso global

El último principio del capítulo se refiere a lo que ocurre después de la intervención. Karla salió de su presentación con la sensación de haber fracasado por completo. Esta evaluación global, "me salió fatal", "soy un desastre presentando", es una de las

reacciones más frecuentes ante un error, y una de las menos útiles.

Una ejecución imperfecta casi nunca es un fracaso global. La presentación de Karla contenía un análisis sólido, buena parte del cual llegó al comité. Contenía también un error bien identificado, el dato equivocado, y una gestión mejorable de ese error. Ambas cosas son información específica, útil para mejorar. La conclusión global de fracaso, en cambio, no aporta ninguna información útil y produce un temor que hará más probable el mismo tipo de reacción la próxima vez.

La evaluación que la Parte IX desarrollará exige, precisamente, **sustituir los juicios globales por diagnósticos específicos**: qué funcionó, qué no, por qué y qué se puede hacer de otra manera. Aplicado a Karla: "El análisis era sólido. Cometí un error de lectura que corregí bien. Mi reacción al error fue desproporcionada y me hizo perder el hilo. La próxima vez, corregiré en una frase y usaré una síntesis para retomar". Esta evaluación es más justa, más útil y mucho menos desalentadora.

La ilusión del capítulo

Dominio no es ausencia de errores. La última de las quince ilusiones recibe aquí su tratamiento completo. El dominio no se demuestra en la ejecución perfecta, que nadie consigue de manera sostenida, sino en la calidad de la respuesta ante lo imperfecto: la corrección clara, la recuperación serena y el aprendizaje posterior.

Preguntas de criterio

Durante la intervención, ante un error:
¿Es un error menor o sustantivo? ¿Altera la comprensión?

Si debo corregirlo, ¿puedo hacerlo en una sola frase?

¿Estoy a punto de disculparme más de lo necesario?

Ante una interrupción:
¿Qué función cumple: aclaración, limitación práctica, ayuda u obstrucción?

¿Dónde estaba? ¿Puedo retomar con una síntesis?

Después:
¿Hay algún error sustantivo que deba corregir por escrito?

¿Mi evaluación es un juicio global o un diagnóstico específico?

Para practicar

En tu próxima intervención, si cometes un error menor, no lo menciones. Si cometes uno sustantivo, corrígelo en una sola frase y continúa. Al terminar, anota cómo reaccionó el público.

Como segundo ejercicio, en tus ensayos, pide a alguien que te interrumpa en un momento aleatorio y practica retomar con una síntesis de una o dos frases.

Señal de progreso: los errores dejan de producirte una reacción de alarma, y empiezas a gestionarlos con una serenidad que tu público percibe como dominio.

> EN UNA FRASE
>
> ***Trata el error como una condición que debe gestionarse con proporción, no como una amenaza a tu imagen: reconoce, corrige y continúa.***

CAPÍTULO 30

La integridad bajo presión

El verdadero nivel de alguien aparece cuando las condiciones dejan de ser favorables

La escena

LORENA Aguilar, directora general de una empresa de transporte que cotizaba en bolsa, enfrentaba su primera asamblea de accionistas después de un año difícil. Había preparado cuidadosamente su informe y había ensayado las respuestas a las preguntas previsibles. Todo transcurrió con normalidad hasta que un accionista minoritario tomó el micrófono y, en tono agresivo, la acusó de haber ocultado pérdidas, de cobrar un bono inmerecido y de "llevar la empresa a la ruina para beneficio propio".

Las acusaciones eran infundadas en lo esencial: las pérdidas se habían reportado en tiempo y forma, y el bono estaba congelado. Pero la agresividad del tono y la presencia de la prensa activaron en Lorena una reacción inmediata. Respondió con sarcasmo: "Me alegra que haya encontrado tiempo entre sus teorías conspirativas para venir hoy". Después, en lugar de aclarar los hechos, contraatacó señalando las pérdidas que el propio accionista había sufrido en otras inversiones, información que conocía por un rumor. El intercambio escaló. El video circuló esa misma tarde.

Al día siguiente, la noticia no era que las acusaciones fueran falsas, sino que la directora general había humillado a un accionista y había difundido información personal sobre él. Lorena tenía razón en los hechos. La perdió en la forma.

La idea

La competencia comunicativa debe mantenerse razonablemente estable cuando aparecen condiciones adversas: presión temporal, crítica, hostilidad, incertidumbre, provocación. Esas condiciones alteran la capacidad de pensar, expresarse y escuchar, y empujan hacia tres huidas características: la defensa, la exageración y la evasión. La integridad bajo presión consiste en conservar el criterio suficiente para responder sin recurrir automáticamente a ellas, sin permitir que la provocación determine el tono, el contenido o la finalidad de la respuesta, y sin abandonar la veracidad, la precisión ni el respeto.

Lo que la presión hace a la comunicación

Para gestionar la presión conviene comprender lo que produce. Cuando una persona percibe una amenaza, sea física, social o profesional, su organismo reacciona preparándose para defenderse, y esa preparación tiene efectos predecibles sobre la comunicación.

El primero es **el estrechamiento de la atención**: la mente se concentra en la amenaza inmediata y pierde la visión de conjunto. Lorena dejó de ver la asamblea, la prensa y las consecuencias, y solo vio al accionista que la atacaba.

El segundo es **la aceleración**: se habla más rápido, se responde antes de pensar, se reduce el tiempo entre el estímulo y la reacción. La respuesta sarcástica de Lorena llegó en segundos; una respuesta reflexionada habría necesitado algunos más.

El tercero es **la reducción de la capacidad de razonamiento complejo**: bajo presión intensa, es más difícil sopesar alternativas, considerar consecuencias o distinguir matices. La mente tiende a respuestas simples y automáticas, a menudo las mismas que se usarían ante una amenaza física: atacar, huir o paralizarse.

Y el cuarto es **la erosión de la escucha**: bajo presión se escucha solo lo que confirma la amenaza y se pierde todo lo demás. Lorena escuchó la acusación y no advirtió que bastaba con aclarar los hechos para desarmarla.

Nada de esto es un defecto de carácter. Es una reacción humana universal, y nadie está completamente libre de ella. Pero comprenderla permite anticiparla y, en cierta medida, gestionarla.

Resistir la provocación

La primera disciplina de la integridad bajo presión es **no permitir que la provocación determine la respuesta**. Una crítica, una acusación o una interrupción agresiva intentan, a veces deliberadamente, arrastrar a quien las recibe a un terreno que no ha elegido: el del enfrentamiento personal, el tono airado, la descalificación. Quien entra en ese terreno pierde, con independencia de quién tenga razón, porque el público juzga tanto la forma como el fondo.

Resistir la provocación no significa ignorarla ni someterse a ella. Significa **responder al contenido, no al tono**. Ante la acusación del accionista, la respuesta que habría conservado la integridad era sencilla: “Entiendo su preocupación. Le aclaro los hechos: las pérdidas se reportaron en el informe trimestral de marzo, página doce, y el bono de este año está congelado por decisión del consejo. Si tiene información que contradiga esto, con gusto la revisamos”. Esta respuesta no concede nada falso, no

responde a la agresión con agresión y deja al acusador sin argumentos ante la asamblea.

Algunas prácticas ayudan a resistir la provocación en el momento. La **pausa**: unos segundos de silencio antes de responder permiten que la reacción inmediata pase y que el pensamiento recupere el control. La **reformulación**: repetir con palabras propias el contenido de la crítica, despojado de su carga agresiva, "si entiendo bien, su preocupación es si hemos informado correctamente de las pérdidas", obliga a centrarse en lo sustantivo y transmite serenidad. Y el **recordatorio del propósito**: preguntarse en silencio qué se quiere conseguir con la respuesta. Lorena quería que la asamblea supiera que las acusaciones eran falsas. El sarcasmo no servía a ese propósito; lo destruyó.

Las tres huidas

Bajo presión, la comunicación tiende a refugiarse en tres respuestas automáticas que conviene reconocer, porque cada una tiene su propio costo.

La primera es **la defensa**: responder a la crítica protegiendo la propia imagen en lugar de examinar su contenido. Se manifiesta como justificación, contraataque, descalificación del crítico o negación de cualquier error. La respuesta de Lorena fue una defensa en su forma más agresiva: no examinó la acusación, atacó al acusador. La defensa produce la impresión de que se tiene algo que ocultar, aunque no sea así.

La segunda es **la exageración**: responder a la presión con afirmaciones más categóricas de lo que los hechos permiten. Bajo presión, la tentación de transmitir seguridad empuja a eliminar los matices, a negar cualquier incertidumbre, a prometer más de lo que se puede cumplir. Es la huida de Fausto en el Capítulo 28, con su "cero emisiones". La exageración funciona en el momento

y se convierte en un problema en cuanto los hechos la desmienten.

La tercera es **la evasión**: responder a la presión eludiendo la cuestión. Se manifiesta como respuestas vagas, cambios de tema, apelaciones a la complejidad del asunto, promesas de responder más tarde que nunca se cumplen. La evasión evita el momento incómodo, pero deja la impresión de que la respuesta real es desfavorable.

Las tres huidas tienen algo en común: protegen a quien habla en el corto plazo a costa de su credibilidad en el largo. La integridad bajo presión consiste, en buena medida, en reconocerlas cuando aparecen y elegir otra respuesta.

La incertidumbre explícita bajo presión

Una de las situaciones más difíciles es la que combina presión con incertidumbre: cuando alguien exige una respuesta inmediata y categórica sobre algo que no se sabe con certeza. La presión empuja hacia la exageración o la evasión; la integridad exige algo distinto.

La respuesta íntegra en estas situaciones es la que el Capítulo 28 describió como decir "no lo sé" sin perder autoridad, aplicada ahora a un contexto más tenso. **Reconocer la incertidumbre, explicitar lo que se sabe y comprometerse a verificar lo que no** es más difícil bajo presión, porque la presión hace que cualquier reconocimiento de límites parezca una debilidad. Pero es exactamente bajo presión cuando esta respuesta tiene más valor, porque es entonces cuando el público observa con más atención si quien habla mantiene su integridad.

Conservar los principios cuando cuesta

Los principios que este libro ha defendido, como la veracidad, la precisión, la representación justa y el respeto, son fáciles de sostener cuando no cuestan nada. Su verdadera prueba llega cuando sostenerlos tiene un costo: cuando decir la verdad es incómodo, cuando reconocer un error expone, cuando tratar con respeto a quien ataca parece debilidad.

La presión no justifica abandonar la veracidad, la precisión o el respeto. Esta afirmación puede parecer obvia, pero se viola continuamente, porque la presión ofrece una justificación aparente: "me provocó", "no tenía tiempo de verificarlo", "en esas circunstancias cualquiera habría hecho lo mismo". Estas justificaciones explican la conducta, pero no la legitiman. Lorena tenía una explicación comprensible para su reacción; esa explicación no hacía aceptable que difundiera información personal sobre un accionista.

Una práctica útil para conservar los principios bajo presión es **comprometerse con ellos de antemano**: decidir, antes de una situación previsiblemente tensa, qué no se hará en ningún caso. "Pase lo que pase, no responderé con ataques personales. Pase lo que pase, no afirmaré nada que no sepa". Estos compromisos previos funcionan como anclas: en el momento de la presión, cuando el pensamiento se estrecha, ya no hace falta decidir; basta con recordar lo decidido.

Seguridad madura

La presión pone a prueba una cualidad que el Capítulo 13 asoció con la presencia: la **seguridad**. Pero conviene distinguir entre dos formas de seguridad, porque bajo presión se comportan de manera opuesta.

La **seguridad aparente** consiste en proyectar una imagen de dominio sin fisuras: no dudar, no reconocer errores, no retroceder. Es frágil, porque depende de que nada la cuestione, y bajo presión tiende a convertirse en defensa o en exageración. La **seguridad madura** consiste en la capacidad de responder responsablemente ante cualquier situación, incluida la de reconocer que no se sabe, que se cometió un error o que la crítica tiene parte de razón. Es sólida, porque no depende de la ausencia de dificultades, sino de la manera de afrontarlas.

La seguridad madura se reconoce en la serenidad: en la capacidad de escuchar una acusación sin alterarse, de reconocer lo que tiene de cierto, de rebatir lo que tiene de falso y de mantener el tono. No es ausencia de emoción, sino capacidad de no ser gobernado por ella. Es, en definitiva, la forma que adopta el criterio cuando las condiciones son adversas.

Los límites de la palabra

El último principio del capítulo es un reconocimiento de que la comunicación tiene límites. No toda situación tensa puede resolverse con la respuesta adecuada. Hay **diferencias irreconciliables** de valores o intereses que ninguna formulación disuelve. Hay situaciones en las que **falta información** decisiva y no se puede avanzar sin ella. Hay interlocutores cuya **disposición** impide cualquier intercambio productivo. Y hay momentos en que la **escalada emocional** hace que continuar solo empeore las cosas.

Reconocer estos límites forma parte del juicio comunicativo. En esos casos, la respuesta más competente puede ser **pausar o terminar la conversación**, de manera respetuosa y explícita: “Creo que en este momento no vamos a poder avanzar. Propongo que lo retomemos cuando tengamos los datos completos”, o “Estoy dispuesta a responder preguntas sobre los resultados,

pero no a continuar con ataques personales". Esta decisión no es una derrota. Es la manera de proteger la posibilidad de una comunicación futura cuando la presente ya no es posible.

La ilusión del capítulo

Bajo presión vale todo. La ilusión trata las condiciones adversas como una suspensión de las reglas: si me atacan, puedo atacar; si no sé, puedo inventar; si me presionan, puedo eludir. Pero la integridad que solo funciona en condiciones favorables no es integridad. Lo que define a un comunicador es, precisamente, lo que hace cuando todo invita a abandonar el criterio.

Preguntas de criterio

Antes de una situación previsiblemente tensa:
¿Qué críticas o ataques son previsibles, y cómo responderé a su contenido?

¿Qué no haré en ningún caso, pase lo que pase?

Durante la situación:
¿Estoy respondiendo al contenido o al tono?

¿Estoy cayendo en alguna de las tres huidas: defensa, exageración o evasión?

¿Qué quiero conseguir con esta respuesta? ¿Esta respuesta lo consigue?

¿Es momento de pausar?

Después:
¿Hubo algún momento en que la presión me hizo abandonar algún principio?

Para practicar

Antes de tu próxima conversación previsiblemente difícil, escribe dos compromisos: lo que no harás en ningún caso. Practica con alguien de confianza que haga el papel de interlocutor hostil y te dirija una crítica agresiva. Responde reformulando primero el contenido de la crítica, sin su carga, y después aclarando los hechos. Repite hasta que puedas hacerlo sin cambiar de tono.

Señal de progreso: ante una crítica agresiva, empiezas a sentir la reacción inmediata, a reconocerla y a dejarla pasar antes de responder, y descubres que tus respuestas en esas situaciones son cada vez más serenas y más eficaces.

> EN UNA FRASE
>
> ***Conserva la capacidad de pensar, responder y corregirte bajo presión; la integridad que solo funciona cuando todo es fácil no merece ese nombre.***

Cierre de la Parte VI

La Parte VI ha sometido el modelo del libro a sus pruebas más exigentes. Hemos visto que adaptarse exige distinguir lo que puede cambiar de lo que debe conservarse, y que el error simétrico de la rigidez es la disolución; que ante lo inesperado, la competencia consiste en gestionar cada pregunta con precisión y que decir "no lo sé" es una forma de autoridad; que el error y la interrupción son condiciones normales que se gestionan con proporción; y que la integridad solo se demuestra cuando la presión invita a abandonarla.

El hilo que une estos capítulos es el **criterio en condiciones adversas**. Todas las situaciones examinadas comparten un rasgo:

el plan previsto ya no sirve, y hay que decidir sobre la marcha. Lo que permite decidir bien no es una técnica adicional, sino la solidez de lo que la preparación, la comprensión y los principios han construido antes.

Esto conduce directamente a las dos partes siguientes. La Parte VII examina con detalle esos principios, la ética de la palabra, que funcionan como el marco del Triángulo. Y la Parte VIII examina el criterio mismo, el centro del modelo, que ha aparecido en cada capítulo como la capacidad que decide.

VII

PARTE VII

La ética de la palabra

La integridad no es un añadido: es parte de la definición de excelencia

A lo largo del libro, la ética ha aparecido en casi todos los capítulos: en la calibración de la certeza, en la selección no sesgada del contenido, en la adaptación que no se vuelve complacencia, en la emoción que no se explota, en la narración que respeta la verdad, en el humor que no humilla, en la persuasión que rinde cuentas, en la facilitación que no manipula. Esta presencia constante no es casual. Responde a una tesis que el Capítulo 3 formuló al presentar el Triángulo de la Palabra: **la integridad es el marco dentro del cual las demás capacidades merecen llamarse excelentes**.

Esta parte examina ese marco de manera explícita. No para añadir una capa moral a una competencia técnica, sino para mostrar que la competencia comunicativa, entendida en su sentido pleno, ya incluye la dimensión ética. Una comunicación que obtiene resultados mediante la distorsión, la manipulación o la humillación puede ser hábil, incluso brillante, pero no es excelente. Del mismo modo que un médico que cura dañando no es un buen médico, un comunicador que convence engañando no es un buen comunicador.

Hay, además, una razón práctica que conviene adelantar: la ética de la palabra es también la condición de su eficacia a largo plazo. La comunicación depende de la **confianza**, y la confianza se construye lentamente y se destruye con rapidez. Quien distorsiona, manipula o humilla puede obtener ventajas inmediatas, pero erosiona el capital del que depende toda su comunicación futura.

El Capítulo 31 trata de la veracidad, que va mucho más allá de no mentir. El Capítulo 32 examina la frontera entre influir y manipular. El Capítulo 33 se ocupa de la dignidad y la autonomía de las personas. Y el Capítulo 34, de la responsabilidad por los efectos de lo que decimos.

CAPÍTULO 31

Veracidad

Comunicar de acuerdo con lo que realmente se sabe

La escena

SANTIAGO Ibarra, director de producto de una empresa de software educativo, presentó al consejo los resultados del programa piloto de una nueva aplicación. Su diapositiva principal decía, en grandes cifras: "92 % de los usuarios recomendaría la aplicación". El dato era exacto. Debajo, en letra pequeña, se indicaba la base: veinticinco usuarios.

Lo que la diapositiva no decía era que el piloto había empezado con setenta usuarios y que cuarenta y cinco lo habían abandonado antes de terminar, la mayoría en las dos primeras semanas. Los veinticinco que quedaban eran, naturalmente, los más satisfechos. Santiago no mintió en ningún momento. Si alguien le hubiera preguntado por la tasa de abandono, la habría dado. Nadie preguntó.

El consejo aprobó el lanzamiento con una inversión considerable. Seis meses después, la aplicación tenía una tasa de abandono del setenta por ciento y el proyecto se canceló. En la revisión posterior, un consejero dijo algo que Santiago recordaría mucho tiempo: "No nos mentiste. Pero nos dejaste creer algo que tú sabías que no era cierto".

La idea

La veracidad no consiste solo en no decir cosas falsas. Consiste en comunicar de manera que el interlocutor pueda formarse una imagen razonablemente fiel de la realidad. Exige evitar las impresiones engañosas que se producen sin falsedad explícita, representar con justicia las ideas ajenas, ser transparente sobre la incertidumbre, no usar la complejidad para ocultar la falta de fundamento y rectificar cuando se descubre un error. La pregunta decisiva no es "¿dije algo falso?", sino "¿la conclusión que el otro sacará de lo que dije es la que sacaría si conociera lo que yo sé?".

Más allá de no mentir

La concepción más elemental de la veracidad la identifica con la ausencia de mentiras: quien no afirma nada que sepa falso es veraz. Esta concepción es necesaria, pero claramente insuficiente, y la escena lo muestra. Santiago no dijo nada falso, y sin embargo su comunicación produjo en el consejo una creencia falsa, que él conocía y que habría podido evitar.

Existen numerosas maneras de producir impresiones engañosas sin mentir, y conviene conocerlas porque se practican con mucha más frecuencia que la mentira directa, a menudo sin plena conciencia. Las principales son cinco.

La **omisión decisiva** consiste en callar información que cambiaría la interpretación de lo que se dice. Es la de Santiago: la tasa de abandono no era un detalle, sino el dato que daba sentido a la cifra de satisfacción.

La **descontextualización** consiste en presentar un dato sin el contexto que permitiría interpretarlo: el crecimiento sin la caída previa, el porcentaje sin la base, el récord sin la compara-

ción con el promedio. El Capítulo 11 la describió como "la cifra favorable aislada".

El **énfasis selectivo** consiste en destacar lo favorable y mencionar lo desfavorable de manera que pase inadvertido: en letra pequeña, al final, de pasada, en medio de otras informaciones. La base de veinticinco usuarios aparecía en la diapositiva, pero en un lugar y un tamaño diseñados para no ser vistos.

La **implicatura engañosa** consiste en decir algo literalmente verdadero que sugiere algo falso. "Ninguno de nuestros clientes ha presentado una demanda" es verdadero si la empresa tiene tres clientes, y sugiere algo que no es cierto sobre su historial.

Y la **ambigüedad calculada** consiste en usar expresiones que pueden interpretarse de varias maneras, sabiendo que el interlocutor elegirá la más favorable: "hasta un cincuenta por ciento de ahorro", "resultados comprobados", "líderes del sector".

La conclusión es que **la integridad comunicativa no se limita a evitar mentiras directas**. Exige considerar si la forma de presentar la información permite al interlocutor comprender razonablemente el asunto o si lo conduce hacia una conclusión equivocada mediante omisiones, ambigüedades o énfasis selectivos.

De ahí la prueba que propone este capítulo, más exigente que la de la mentira: **¿la conclusión que mi interlocutor sacará de lo que digo es la que sacaría si conociera todo lo relevante que yo sé?** Si la respuesta es no, la comunicación no es veraz, aunque cada una de sus afirmaciones sea exacta.

La fidelidad representativa

La veracidad no se refiere solo a los hechos, sino también a las **ideas ajenas**. Cada vez que se resume, se cita, se critica o se describe la posición de otra persona, se asume la obligación de representarla con suficiente precisión. Esta obligación es espe-

cialmente exigente cuando se pretende evaluar o refutar esa posición, porque es entonces cuando la tentación de deformarla es mayor.

La fidelidad representativa se viola de varias maneras: atribuyendo al otro afirmaciones que no hizo, eligiendo la versión más débil de su argumento, sacando sus palabras de contexto, exagerando sus conclusiones o ignorando los matices que él mismo introdujo. El hombre de paja que el Capítulo 21 examinó es la forma más reconocible de esta violación, pero no la única. También se viola cuando se resume con descuido una posición compleja, o cuando se cita una frase aislada que, en su contexto, significaba algo distinto.

El criterio, como se estableció en los capítulos sobre la escucha y el desacuerdo, es que **el defensor de la posición debería poder reconocerla como fiel**. Si quien la sostiene, al escuchar la representación, diría "eso no es lo que yo pienso", la representación no es veraz, por eficaz que resulte para quien la usa.

La transparencia sobre la incertidumbre

El Capítulo 7 desarrolló la calibración de la certeza como disciplina epistémica. Aquí conviene subrayar su dimensión ética: **la expresión de seguridad no debe utilizarse para ocultar la falta de fundamentos**.

Cuando alguien habla con una seguridad que sus fundamentos no justifican, transmite al interlocutor una información falsa sobre la fiabilidad de lo que dice. El interlocutor, que no tiene acceso directo a los fundamentos, usa la seguridad como indicador, y toma decisiones basadas en una confianza que no está justificada. Esta transmisión de falsa confianza es una forma de engaño, aunque cada afirmación individual sea defendible.

La transparencia sobre la incertidumbre exige, por tanto, comunicar no solo lo que se cree, sino **cuánto se sabe** de lo que se cree. Santiago habría podido presentar los mismos resultados con transparencia: "Los usuarios que completaron el piloto están muy satisfechos: el noventa y dos por ciento lo recomendaría. Pero dos de cada tres usuarios lo abandonaron antes de terminar, y todavía no sabemos por qué. Antes de lanzar, necesitamos entender esa tasa de abandono". La información es la misma; la imagen que produce, radicalmente distinta.

No usar la complejidad para ocultar

Una forma particular de falta de veracidad, especialmente frecuente en entornos técnicos y profesionales, consiste en **usar la complejidad como escudo**. El lenguaje técnico, la abundancia de datos, las abstracciones y las referencias especializadas pueden emplearse no para comunicar con precisión, sino para impedir que el interlocutor evalúe lo que se dice.

Este uso de la complejidad tiene dos variantes. En la primera, se oculta una **carencia de fundamento**: la abundancia de términos técnicos y cifras crea una apariencia de rigor que disimula la debilidad del razonamiento. En la segunda, se oculta una **información desfavorable**: el dato incómodo se presenta envuelto en tanta complejidad que el interlocutor no lo advierte o no comprende su importancia. En ambos casos, la complejidad no sirve a la comprensión, sino a su obstrucción.

La prueba para distinguir la complejidad legítima de la complejidad como escudo es la que el Capítulo 8 propuso para la claridad conceptual: si la idea puede expresarse de manera más sencilla sin perder nada esencial, y no se hace, conviene preguntarse por qué.

La apariencia de profundidad

Una variante sutil del problema anterior es la **apariencia de profundidad**: la impresión de conocimiento que producen la terminología especializada, la abstracción y la seguridad verbal, sin que exista el conocimiento que esa impresión sugiere. Es una forma de falta de veracidad sobre uno mismo: se transmite al interlocutor una imagen de la propia competencia que no corresponde a la realidad.

La profundidad intelectual genuina no se manifiesta en la complejidad del vocabulario, sino en capacidades más exigentes: **establecer distinciones** precisas, **explicar relaciones** entre conceptos, **responder a objeciones** con sustancia y **reconocer las condiciones** en que una afirmación es válida y en las que deja de serlo. Quien posee estas capacidades puede expresarse con sencillez sin perder profundidad. Quien no las posee necesita la complejidad para ocultar su ausencia.

Rectificar

La veracidad incluye una dimensión temporal que con frecuencia se olvida: la **obligación de rectificar** cuando se descubre que se ha afirmado algo equivocado. El Capítulo 29 trató la corrección del error en el momento; aquí conviene subrayar su fundamento ético.

Una afirmación que se hizo de buena fe y resultó falsa no compromete la veracidad de quien la hizo. Lo que sí la compromete es mantenerla, o dejarla sin corregir, una vez que se sabe que era falsa. La rectificación debe ser **explícita**, porque una corrección implícita, como cambiar de discurso sin reconocer el cambio, no permite al interlocutor actualizar lo que creía. Y debe ser **proporcionada a la importancia del error**: una cifra

equivocada en un informe que se usó para tomar una decisión importante merece una rectificación tan visible como la afirmación original.

El obstáculo principal para la rectificación es casi siempre el mismo: **la defensa del prestigio personal**. Rectificar parece reconocer una incompetencia, y la tentación de evitarlo es fuerte. Pero el principio que este libro sostiene es claro: **la precisión debe prevalecer sobre el prestigio**. Y, como ocurría con el "no lo sé" del Capítulo 28, la rectificación honesta tiende a aumentar la credibilidad a largo plazo, no a disminuirla.

Cuando la idea se confunde con la identidad

El último obstáculo para la veracidad, y quizá el más profundo, es la **identificación de una persona con sus ideas**. Cuando una posición se convierte en parte de la identidad de quien la sostiene, cuando defenderla es defenderse a sí mismo, la veracidad se vuelve extraordinariamente difícil, porque reconocer que la posición es equivocada se siente como una amenaza personal.

Esta identificación explica muchas conductas que de otro modo serían incomprensibles: la persistencia en una afirmación ante evidencia abrumadora en contra, la selección cada vez más sesgada de los datos, la descalificación de cualquier fuente que contradiga la propia posición. Santiago había defendido el proyecto desde el principio; su prestigio estaba vinculado a su éxito. Esa vinculación hizo que la tasa de abandono le pareciera un detalle menor y la cifra de satisfacción, lo esencial.

La disciplina que protege contra este riesgo es la que el Capítulo 25 propuso para el desacuerdo: **separar la propia identidad de las propias posiciones**. Sostener una idea con convicción es legítimo; convertirla en parte de lo que uno es la blinda contra la evidencia. La madurez intelectual permite defender una posición mientras existan razones suficientes y abandonarla sin

sentir que se pierde algo esencial cuando esas razones desaparecen.

La ilusión del capítulo

Lo que no es falso es honesto. La ilusión identifica la veracidad con la ausencia de mentiras directas, y por eso permite todas las formas de engaño que no requieren afirmar nada falso: la omisión, el contexto ausente, el énfasis selectivo, la implicatura, la ambigüedad. Santiago no mintió. Su comunicación no fue veraz.

Preguntas de criterio

Antes de comunicar:
¿La conclusión que mi interlocutor sacará es la que sacaría si conociera todo lo relevante que yo sé?

¿Hay algún dato que estoy omitiendo, descontextualizando o presentando con un énfasis que lo oculte?

Si represento la posición de alguien, ¿la reconocería como fiel?

Durante la comunicación:
¿Mi seguridad corresponde a mis fundamentos?

¿Estoy usando la complejidad para aclarar o para proteger?

Después:
¿He dicho algo que ahora sé que era falso? ¿Lo he rectificado de manera explícita y proporcionada?

Para practicar

Toma una presentación o un informe reciente que hayas preparado para defender una propuesta. Revísalo buscando las cinco formas de impresión engañosa: omisión decisiva, descontextua-

lización, énfasis selectivo, implicatura y ambigüedad calculada. Para cada una que encuentres, reescribe el fragmento de manera veraz y observa si la propuesta sigue sosteniéndose.

Señal de progreso: empiezas a aplicar de manera casi automática la pregunta "¿qué concluiría el otro si supiera lo que yo sé?", y descubres que tus propuestas, al presentarse con sus debilidades visibles, resultan más creíbles.

> EN UNA FRASE
>
> ***Que la conclusión que el otro saque de tus palabras sea la que sacaría si supiera lo que tú sabes: la veracidad empieza donde termina la mentira.***

CAPÍTULO 32

La frontera de la influencia

Toda comunicación influye; la cuestión es cómo

La escena

ANDREA y Luis, una pareja joven que buscaba su primera vivienda, visitaron un departamento con Rubén Carmona, un asesor inmobiliario con fama de excelente vendedor. El departamento les gustó, pero tenían dudas: el precio estaba en el límite de su presupuesto y querían comparar con otras opciones.

Rubén conocía su oficio. Les dijo que otra pareja había visitado el departamento esa mañana y estaba "muy interesada". Les mostró primero un departamento mucho más caro, para que el precio del que les gustaba pareciera razonable. Les recordó que las tasas de interés "seguramente subirían el mes próximo". Les preguntó si de verdad querían seguir pagando renta "para enriquecer a otro". Y cuando Andrea mencionó que quería consultar con su padre, respondió con una sonrisa: "Claro, aunque a veces los padres no entienden cómo está el mercado ahora". Les dio hasta las seis de la tarde para decidir.

Firmaron esa tarde. En los meses siguientes descubrieron que no había otra pareja interesada, que las tasas no subieron y que el mismo departamento se vendía en el edificio de al lado por un diez por ciento menos. Ninguna de las afirmaciones de Rubén

era una mentira demostrable. Todas estaban diseñadas para que Andrea y Luis decidieran antes de poder pensar.

La idea

Influir es una dimensión inevitable de la comunicación: toda explicación, historia, argumento o pregunta puede modificar lo que el otro cree o decide. La cuestión fundamental no es si una intervención influye, sino de qué manera lo hace. La influencia es **legítima** cuando presenta razones, información y perspectivas que permiten al otro evaluar y decidir. Se convierte en **manipulación** cuando compromete esa capacidad de evaluación mediante engaño, ocultación, presión indebida o explotación de vulnerabilidades. La frontera no siempre es nítida, pero puede examinarse con criterios precisos, y el más útil de ellos es la prueba de la transparencia.

Influir es inevitable

Existe una concepción ingenua de la ética de la comunicación según la cual lo correcto sería no influir: presentar la información de manera neutral y dejar que el otro decida por sí mismo, sin intentar modificar su juicio. Esta concepción es, en la práctica, imposible.

Toda comunicación influye. La selección de qué información presentar influye, porque destaca unos aspectos y deja otros en segundo plano. El orden influye, porque lo primero y lo último se recuerdan más. El vocabulario influye, porque las palabras orientan la interpretación, como mostró el Capítulo 11. Incluso una pregunta influye, porque dirige la atención hacia lo que se pregunta. No existe una comunicación perfectamente neutral, y pretender que existe es, paradójicamente, una manera de ocultar la influencia que se ejerce.

Por eso la pregunta ética no es "¿estoy influyendo?", sino **"¿cómo estoy influyendo?"**. Y la respuesta depende de si la influencia respeta o compromete la capacidad del otro para evaluar y decidir por sí mismo.

Persuadir frente a manipular

La distinción central del capítulo puede formularse así. La **influencia legítima** presenta razones, ofrece perspectivas y facilita una evaluación informada: el otro termina decidiendo con más información y más claridad de las que tenía. La **manipulación** compromete esa evaluación: el otro termina decidiendo con menos capacidad de juzgar, porque se le ha ocultado algo, se le ha engañado, se le ha presionado o se ha explotado una vulnerabilidad suya.

Esta distinción tiene una consecuencia que conviene destacar: **la diferencia entre persuasión y manipulación no está en el resultado, sino en el proceso**. Un vendedor que convence a un cliente de comprar algo que realmente le conviene puede haberlo hecho mediante manipulación. Un vendedor que no consigue la venta puede haber actuado con total legitimidad. Lo que distingue ambas cosas no es si el cliente compró, sino si decidió con su capacidad de juicio intacta o comprometida.

Rubén no le vendió a la pareja un mal departamento; quizá era una buena compra. Lo que hizo fue impedir que la pareja evaluara si lo era. Esa es la marca de la manipulación.

La intención no basta

Una objeción frecuente a este análisis es que la manipulación requiere mala intención, y que quien influye de buena fe, convencido de que actúa en beneficio del otro, no manipula. La objeción es comprensible, pero insuficiente.

La intención importa, pero no es el único criterio. Una persona puede creer sinceramente que busca el bien ajeno y, aun así, utilizar procedimientos que impiden una consideración libre e informada. El padre que presiona a su hijo para que estudie la carrera que considera mejor, el médico que exagera los riesgos para asegurar que el paciente siga el tratamiento, el líder que oculta información desfavorable "para no desmotivar al equipo": todos pueden actuar con buena intención, y todos comprometen la autonomía de quien recibe su influencia.

Por eso conviene examinar **los propósitos, los medios y las consecuencias**, no solo las intenciones. Una buena intención no legitima un medio manipulador; solo lo hace más difícil de reconocer, incluso para quien lo usa.

Las prácticas que cruzan la frontera

La manipulación adopta formas muy diversas, y muchas de ellas se enseñan abiertamente como "técnicas de persuasión" en cursos de ventas, negociación o liderazgo. Conviene conocerlas, tanto para no practicarlas como para reconocerlas cuando se usan con uno. La escena de Rubén contiene varias de las más frecuentes.

PRÁCTICA	EN QUÉ CONSISTE	POR QUÉ CRUZA LA FRONTERA	ALTERNATIVA LEGÍTIMA
Urgencia artificial	Inventar o exagerar un plazo para forzar una decisión	Impide el tiempo necesario para evaluar	Informar de plazos reales y respetar el tiempo de decisión
Escasez inventada	Sugerir una competencia o una disponibilidad limitada que no existe	Introduce una presión basada en información falsa	Informar de la disponibilidad real
Anclaje engañoso	Mostrar primero una opción desproporcionada para que la siguiente parezca razonable	Distorsiona la referencia de comparación	Ofrecer comparaciones pertinentes y representativas
Apelación al miedo desproporcionado	Exagerar riesgos para empujar a una decisión	Sustituye la evaluación por la ansiedad	Presentar los riesgos con su probabilidad real
Aislamiento del juicio ajeno	Desacreditar a quienes podrían aconsejar al otro	Elimina fuentes de contraste	Animar a consultar y contrastar
Ocultación decisiva	Callar información que cambiaría la decisión	Impide una decisión informada	Presentar la información relevante, incluida la desfavorable
Explotación de vulnerabilidad	Aprovechar la soledad, la inseguridad o la necesidad del otro	Usa su debilidad contra su propio interés	Reconocer la vulnerabilidad y proteger la autonomía
Encuadre engañoso	Presentar una decisión en términos que distorsionan sus consecuencias	Orienta el juicio mediante el marco y no mediante razones	Presentar la decisión en sus términos reales

Rubén usó al menos seis de estas prácticas en una sola visita: urgencia artificial, con el plazo hasta las seis; escasez inventada, con la otra pareja; anclaje engañoso, con el departamento más caro; apelación al miedo, con las tasas de interés; aislamiento del juicio ajeno, al desacreditar al padre de Andrea; y encuadre engañoso, con la frase sobre “enriquecer a otro”. Ninguna requería

mentir abiertamente. Todas comprometían la capacidad de la pareja para decidir con criterio.

Conviene subrayar que algunas de estas prácticas tienen versiones legítimas. Informar de un plazo real no es urgencia artificial. Mostrar varias opciones de distinto precio no es anclaje engañoso si las opciones son pertinentes. Advertir de un riesgo real no es apelación al miedo si se presenta con su probabilidad. La diferencia, una vez más, está en si la práctica **ayuda al otro a evaluar** o **le impide hacerlo**.

Presentar las alternativas con justicia

Una de las formas más eficaces de influencia legítima consiste, paradójicamente, en **presentar con justicia las alternativas a lo que se propone**. Reconocer los costos, los límites y las objeciones relevantes de la propia posición, y las ventajas reales de las alternativas, puede parecer contraproducente para quien quiere persuadir. Pero tiene dos efectos que lo convierten en una práctica superior.

El primero es ético: permite al otro decidir con información completa, lo que es la condición de una decisión autónoma. El segundo es práctico: genera una confianza que ninguna técnica manipuladora puede producir. El cliente que escucha a un asesor reconocer las debilidades de lo que vende y las ventajas de la competencia tiende a confiar más en sus recomendaciones, porque percibe que no le está ocultando nada. Si Rubén hubiera dicho “este departamento les gusta y está bien ubicado, pero está en el límite de su presupuesto; en el edificio de al lado hay uno parecido más barato, aunque con peor vista”, quizá no habría cerrado la venta esa tarde. Pero habría ganado unos clientes que lo recomendarían durante años.

La adhesión no es verdad

Un principio que conecta este capítulo con el Capítulo 21 es que **la adhesión no demuestra la corrección de lo que se acepta**. Que muchas personas acepten una afirmación, compren un producto o apoyen una propuesta no demuestra que la afirmación sea verdadera, el producto bueno o la propuesta acertada. La aprobación, el aplauso y la confianza informan sobre la recepción de un mensaje, no sobre su validez.

Este principio es importante porque la manipulación eficaz produce adhesión, y la adhesión tiende a interpretarse como validación. El vendedor manipulador que cierra muchas ventas puede convencerse, y convencer a otros, de que su método funciona y es, por tanto, legítimo. Pero la eficacia en producir adhesión no dice nada sobre la legitimidad de los medios.

Influencia compatible con el desacuerdo

La influencia legítima tiene un rasgo distintivo que la separa de la manipulación con notable claridad: **es compatible con que el otro termine en desacuerdo**. Quien persuade legítimamente presenta sus razones con la mayor eficacia posible y acepta que el otro, después de evaluarlas, puede llegar a una conclusión distinta. La posibilidad de que el interlocutor mantenga su posición es una condición de su autonomía, no un fracaso de la persuasión.

La manipulación, en cambio, no tolera el desacuerdo. Su objetivo es producir una decisión determinada, y todos sus recursos están orientados a impedir que el otro llegue a otra. Por eso recurre a la presión, la urgencia y el aislamiento: porque teme que, si el otro tuviera tiempo y libertad para pensar, podría decidir de otra manera.

Una pregunta útil para quien influye es, por tanto: **¿estoy dispuesto a que, después de escucharme, el otro decida lo contrario de lo que le propongo?** Si la respuesta honesta es no, conviene examinar si los medios que se están usando respetan su autonomía.

Una prueba para cualquier recurso persuasivo

El capítulo culmina en una prueba que permite evaluar la legitimidad de cualquier recurso de influencia, y que este libro ha anticipado en los Capítulos 16 y 21. Es la **prueba de la transparencia**:

> **¿Funcionaría este recurso igual si el otro supiera exactamente lo que estoy haciendo y por qué?**

Si la respuesta es sí, el recurso es probablemente legítimo. Una buena razón sigue siendo buena aunque el otro sepa que se la estoy dando para convencerlo. Un ejemplo esclarecedor sigue esclareciendo aunque el otro sepa que lo elegí para que comprenda. Un dato relevante sigue siendo relevante aunque el otro sepa por qué lo menciono.

Si la respuesta es no, el recurso es probablemente manipulador. La urgencia artificial deja de funcionar si el otro sabe que es artificial. La escasez inventada deja de funcionar si el otro sabe que es inventada. El anclaje engañoso deja de funcionar si el otro sabe que el primer departamento se le mostró solo para que el segundo pareciera barato. La eficacia de la manipulación depende, precisamente, de que el otro no la advierta.

La prueba no resuelve todos los casos, porque existen zonas grises en las que la respuesta no es evidente. Pero resuelve la mayoría, y tiene una virtud adicional: se puede aplicar en tiempo

real, en el momento de decidir qué decir, sin necesidad de un análisis ético elaborado.

La ilusión del capítulo

Si funciona, es legítimo. La ilusión identifica la eficacia de un recurso con su legitimidad, y trata como "buena técnica" cualquier práctica que produzca el resultado deseado. Pero la eficacia y la legitimidad son cuestiones distintas, y algunas de las técnicas más eficaces lo son precisamente porque comprometen la capacidad del otro para evaluar y decidir.

Preguntas de criterio

Antes de intentar influir:
¿Mi propósito es que el otro decida con más claridad o que decida lo que yo quiero?

¿Estoy dispuesto a que, después de escucharme, decida lo contrario?

Durante:
¿Estoy usando alguna práctica que cruza la frontera: urgencia artificial, escasez inventada, anclaje engañoso, miedo desproporcionado, aislamiento, ocultación, explotación o encuadre engañoso?

¿Funcionaría lo que estoy haciendo si el otro supiera exactamente qué hago y por qué?

Al recibir influencia:
¿Me están dando tiempo y libertad para pensar?

¿Me están presentando las alternativas con justicia?

Para practicar

Revisa un proceso de venta, negociación o persuasión que practiques con frecuencia en tu trabajo. Identifica cada recurso que usas y aplícale la prueba de la transparencia. Para cada recurso que no la supere, diseña una alternativa legítima de la tabla de este capítulo y pruébala.

Como segundo ejercicio, la próxima vez que alguien intente persuadirte con prisa, pregúntate cuál de las prácticas de la tabla está usando, si alguna.

Señal de progreso: empiezas a aplicar la prueba de la transparencia de manera casi automática, y descubres que la influencia legítima, aunque a veces es más lenta, produce relaciones más duraderas y decisiones que no se lamentan.

> EN UNA FRASE
>
> ***Orienta tu influencia hacia decisiones informadas, nunca hacia la sustitución del juicio ajeno: si tu recurso dejaría de funcionar al ser descubierto, no lo uses.***

CAPÍTULO 33

Dignidad y autonomía

Se puede ser exigente con las ideas y respetuoso con las personas al mismo tiempo

La escena

En un mismo instituto de investigación trabajaban dos directores de proyecto con estilos opuestos, y ambos fallaban de maneras simétricas.

Hernán Bustamante era brillante, exigente y temido. En las revisiones de avance, cuando un investigador joven presentaba un trabajo con errores, Hernán los señalaba con precisión impecable y con frases que el instituto entero repetía: "Esto no lo aceptaría ni en un trabajo de licenciatura", "¿Leíste siquiera la bibliografía básica?", "Me pregunto cómo llegaste hasta aquí". Sus críticas eran casi siempre correctas en el fondo. Sus investigadores aprendían, pero muchos dejaban de presentar sus ideas hasta tenerlas perfectas, y algunos dejaban el instituto.

Jaime Olvera era lo contrario: cálido, conciliador, querido por todos. Cuando un investigador presentaba un trabajo con errores graves, Jaime encontraba siempre algo que elogiar y formulaba sus objeciones de manera tan suave que a menudo pasaban inadvertidas: "Quizá valdría la pena revisar un poco la metodología, si tienes tiempo". Uno de sus investigadores presentó en un congreso internacional un trabajo con un error metodológico que

Jaime había visto y no había señalado con claridad. La crítica pública que recibió fue devastadora.

Hernán respetaba las ideas y humillaba a las personas. Jaime respetaba a las personas y abandonaba las ideas. Ninguno de los dos había comprendido que ambas cosas pueden y deben hacerse a la vez.

La idea

La excelencia comunicativa no puede definirse solo por la eficacia con que se obtiene una respuesta; también debe considerar cómo se trata a quienes participan en la interacción. La dignidad de una persona no depende de que tenga razón, de que sepa mucho o de que esté de acuerdo, y la crítica debe dirigirse a las afirmaciones, los razonamientos y las conductas, no a la persona en su conjunto. Al mismo tiempo, el respeto no exige ocultar desacuerdos ni renunciar a la exigencia. La autonomía del otro, su derecho a examinar razones, considerar alternativas y decidir por sí mismo, debe preservarse incluso cuando se influye en él.

La dignidad no depende del acuerdo

El primer principio del capítulo es sencillo de formular y difícil de practicar: **una persona no pierde su dignidad por equivocarse, por desconocer un tema, por expresar una posición impopular o por tener dificultades para formular sus razones**. Su valor como interlocutor no está en función de la calidad de lo que dice en un momento determinado.

Este principio se viola con mucha frecuencia en contextos donde el conocimiento o la competencia se valoran intensamente: la academia, las profesiones técnicas, las organizaciones exigentes. En esos contextos, quien se equivoca o sabe menos puede ser tratado como alguien de menor valor, y la crítica a sus

ideas se desliza hacia la descalificación de su persona. Hernán es el ejemplo extremo, pero la tendencia es mucho más extendida: el tono condescendiente con quien pregunta algo básico, la impaciencia ante quien no comprende rápido, el desprecio implícito hacia quien defiende una posición que se considera ingenua.

La consecuencia práctica de esta violación no es solo ética. Las personas que temen ser humilladas dejan de exponer sus ideas, de hacer preguntas, de reconocer sus errores y de proponer lo que todavía no está terminado. La organización que tolera la humillación pierde, precisamente, las aportaciones que más necesita: las tempranas, las tentativas, las que podrían corregirse a tiempo.

Criticar afirmaciones, no personas

La disciplina que se desprende del principio anterior es la que el Capítulo 25 estableció para el desacuerdo: **dirigir la crítica a las afirmaciones, los razonamientos y las conductas concretas, no a la persona en su conjunto**.

La diferencia es nítida cuando se comparan formulaciones. "Este análisis no considera el sesgo de selección de la muestra" critica un razonamiento. "¿Leíste siquiera la bibliografía básica?" critica a una persona. "La conclusión no se sigue de los datos que presentas" critica una afirmación. "Me pregunto cómo llegaste hasta aquí" descalifica una trayectoria entera. Las primeras formulaciones son útiles: identifican un problema concreto que puede corregirse. Las segundas son inútiles para la corrección y dañinas para la relación: no indican qué cambiar y convierten un error particular en una evaluación global.

Conviene observar que la crítica dirigida a la conducta concreta es, además, **más exigente** que la descalificación general. Exige haber identificado con precisión cuál es el problema, lo

que requiere más trabajo intelectual que el desprecio. La frase de Hernán "esto no lo aceptaría ni en licenciatura" no le exigía explicar qué estaba mal; una crítica precisa sí. Paradójicamente, el estilo humillante es a menudo el más perezoso.

No atribuir mala fe sin fundamento

Una forma particular de falta de respeto, frecuente en los desacuerdos, consiste en **atribuir al otro intenciones negativas** que no se han comprobado: suponer que se equivoca porque es deshonesto, que discrepa porque tiene intereses ocultos, que no comprende porque no quiere comprender.

Una posición equivocada puede proceder de muchas fuentes distintas de la mala fe: información incompleta, una definición diferente de los términos, un razonamiento defectuoso, una experiencia distinta, un sistema de valores diferente. Atribuirla automáticamente a la mala fe no solo es injusto en la mayoría de los casos, sino que impide la conversación: si el otro es deshonesto, no tiene sentido discutir con él.

La tradición del pensamiento crítico tiene un nombre para la disposición contraria: el **principio de caridad**, que consiste en interpretar las afirmaciones ajenas en su versión más razonable antes de evaluarlas, y en suponer buena fe mientras no haya evidencia de lo contrario. No es ingenuidad: la mala fe existe, y cuando hay evidencia de ella conviene reconocerla. Pero como punto de partida, la caridad produce conversaciones más productivas y más justas que la sospecha.

Directo sin agresión

Todo lo anterior podría sugerir que el respeto exige suavizar las críticas hasta volverlas inofensivas. Es el error de Jaime, y es tan

dañino como el de Hernán. **La claridad no exige hostilidad, pero tampoco la cortesía exige ambigüedad.**

Ser directo significa decir con claridad lo que se piensa, sin rodeos que lo diluyan hasta hacerlo irreconocible. "El error metodológico de este trabajo es grave: con este diseño no puedes concluir lo que concluyes, y si lo presentas así, te lo van a señalar" es una crítica directa, clara e inequívoca. No contiene ninguna descalificación personal. Habría protegido al investigador de Jaime mucho mejor que el amable "quizá valdría la pena revisar un poco la metodología".

La combinación de claridad y respeto es, en realidad, la forma más alta de respeto: trata al otro como un adulto capaz de recibir información difícil y de actuar en consecuencia. La crítica suavizada hasta la ineficacia, en cambio, contiene una forma sutil de falta de respeto: supone que el otro es demasiado frágil para escuchar la verdad.

La cortesía que evade

El error de Jaime merece un análisis específico, porque es frecuente entre personas bienintencionadas y rara vez se reconoce como un problema. Es **la cortesía que evade**: la amabilidad que se usa para evitar una conversación incómoda, una crítica necesaria o un desacuerdo legítimo.

La cortesía evasiva tiene varias formas. El elogio que precede a una crítica tan diluida que el elogio es lo único que se recuerda. La crítica formulada como pregunta o sugerencia opcional: "¿no crees que podrías...?". El silencio ante un error grave para no incomodar. La aprobación pública de lo que en privado se considera insuficiente. En todos los casos, la intención de proteger al otro termina perjudicándolo, porque le priva de la información que necesitaba.

El principio que corrige esta forma de evasión es que **evitar toda discrepancia puede impedir que se corrijan errores o se examinen cuestiones importantes**. El respeto por el otro incluye el respeto por su capacidad de mejorar, y esa capacidad depende de recibir retroalimentación honesta.

Establecer límites

El respeto por la dignidad de los demás tiene un complemento que a veces se olvida: el respeto por la propia dignidad y por las condiciones de una conversación productiva. **El respeto no obliga a tolerar agresiones, interrupciones constantes o conductas que impiden el intercambio.**

Establecer límites es, en este sentido, una forma legítima de comunicación. Puede consistir en señalar con calma que una conducta dificulta la conversación, "me cuesta seguir si me interrumpes cada vez; déjame terminar y te escucho"; en negarse a continuar en ciertos términos, "estoy dispuesto a discutir el informe, pero no a que se descalifique a mi equipo"; o en pausar una interacción, como propuso el Capítulo 30. Lo que distingue un límite legítimo de una agresión es que el límite se dirige a la conducta y busca restablecer las condiciones de la conversación, no castigar a la persona.

Autonomía de juicio

El segundo gran principio del capítulo, junto con la dignidad, es la **autonomía**: el derecho de cada persona a examinar las razones, considerar las alternativas, formar su propio juicio y decidir por sí misma.

La comunicación legítima puede ofrecer razones, cuestionar supuestos, presentar evidencias y recomendar decisiones. Todo eso influye en el juicio del otro, y está bien que lo haga. Lo que no

debe hacer es **depender de impedir que el otro examine las razones, considere alternativas o manifieste su desacuerdo**. El Capítulo 32 examinó las formas en que la manipulación compromete la autonomía. Aquí conviene señalar una forma más sutil, que con frecuencia procede de la buena intención: el **paternalismo comunicativo**.

El paternalismo consiste en decidir por el otro qué información debe recibir, qué opciones debe considerar o qué conclusión le conviene, con el argumento de que se actúa en su beneficio. El médico que no explica todas las opciones porque cree saber cuál conviene al paciente, el jefe que oculta la gravedad de una situación para no preocupar al equipo, el asesor que filtra la información para guiar al cliente hacia la decisión "correcta": todos pueden tener razón sobre lo que conviene, y todos privan al otro de su capacidad de decidir. Jaime, al suavizar su crítica, practicaba una forma de paternalismo: decidió que su investigador no estaba preparado para escuchar la verdad.

El respeto por la autonomía exige, en cambio, **ofrecer al otro la información que necesita para decidir, incluida la que puede incomodarle, y respetar su decisión aunque no coincida con lo que uno habría elegido**. Esto no excluye dar una opinión, incluso una recomendación firme. Excluye ocultar, filtrar o presionar para que la decisión del otro sea, en realidad, la propia.

La ilusión del capítulo

Ser respetuoso es no confrontar. La ilusión identifica el respeto con la suavidad y la ausencia de conflicto, y por eso conduce a la cortesía evasiva de Jaime. Pero el respeto verdadero incluye la honestidad: tratar al otro como capaz de recibir una crítica clara y de decidir con información completa. Lo que el respeto excluye no es la confrontación, sino la humillación.

Preguntas de criterio

Antes de una crítica:
¿Estoy criticando una afirmación, un razonamiento o una conducta concreta, o a la persona?

¿Estoy siendo suficientemente claro, o estoy diluyendo la crítica para evitar incomodidad?

¿Estoy atribuyendo mala fe sin evidencia?

Durante:
¿Hay alguna frase que convierta un error particular en una evaluación global?

¿Necesito establecer un límite? ¿Me dirijo a la conducta o a la persona?

Al influir en una decisión ajena:
¿Estoy ofreciendo toda la información relevante, incluida la incómoda?

¿Respetaré su decisión si no coincide con la mía?

Para practicar

Recuerda una crítica que hayas hecho recientemente y que no tuvo el efecto que buscabas. Reescríbela de dos maneras: una más clara, si fue demasiado suave, y una más respetuosa, si fue demasiado dura. El objetivo es encontrar una formulación que sea a la vez inequívoca y libre de descalificación personal.

Señal de progreso: empiezas a dar críticas claras que no generan resentimiento, y descubres que las personas a las que criticas vuelven a buscarte para pedir tu opinión.

EN UNA FRASE

Preserva la dignidad y la autonomía de las personas mientras examinas sus ideas con todo el rigor posible: sé exigente con las ideas y respetuoso con quien las sostiene.

CAPÍTULO 34

La responsabilidad por los efectos

Lo que dices sigue actuando cuando ya terminaste de hablar

La escena

En la reunión general de inicio de año de una empresa de logística, el director de operaciones, Federico Lozano, cerró su intervención con una frase que pretendía ser motivadora: “Este año vamos a crecer un treinta por ciento. El ritmo va a ser intenso. Los que no puedan con el ritmo, ya saben dónde está la puerta”. Hubo algunas risas nerviosas. Federico bajó del escenario convencido de haber transmitido determinación.

En las semanas siguientes, la frase circuló por toda la empresa, fuera de su contexto, en mensajes de chat y conversaciones de pasillo. Varios supervisores la citaron a sus equipos como justificación de jornadas extendidas. Dos empleados con licencias médicas recientes interpretaron que se les invitaba a irse. El área de recursos humanos recibió una queja formal. Y la rotación del primer trimestre fue la más alta en cinco años, concentrada precisamente en el personal con más experiencia, que tenía más opciones para irse.

Cuando el director general le pidió explicaciones, Federico respondió con sinceridad: "Yo no quise decir eso. Solo quería que la gente se motivara". Era verdad. Y no cambiaba nada.

La idea

Las palabras producen efectos que no se reducen a la intención de quien las pronuncia. La responsabilidad comunicativa no exige controlar todas las interpretaciones posibles, algo imposible en la práctica, pero sí considerar razonablemente los efectos previsibles de lo que se dice, atender a las consecuencias observadas y corregir cuando resulte necesario. No toda interpretación desfavorable es culpa de quien habla, pero tampoco puede atribuirse sistemáticamente toda dificultad al oyente. Y la eficacia de una comunicación debe evaluarse junto con la legitimidad de los medios y la confianza que construye o destruye.

Intención y efecto

Una de las defensas más frecuentes de quien ha comunicado con efectos negativos es la apelación a la intención: "no quise decir eso", "no era mi intención ofender", "me malinterpretaron". La defensa suele ser sincera, y la intención importa: no es lo mismo herir deliberadamente que hacerlo sin querer. Pero la intención **no constituye una prueba de que la comunicación fue adecuada**, ni exime de responsabilidad por sus efectos.

La razón es sencilla: el interlocutor no tiene acceso a la intención de quien habla, solo a sus palabras, su tono y su contexto. Interpreta lo que recibe, no lo que el otro quiso enviar. Y si lo que recibe produce un efecto dañino, ese efecto es real, con independencia de lo que pretendía quien habló. Federico quería motivar; lo que sus palabras comunicaron fue una amenaza. Las dos cosas

son verdaderas a la vez, y la segunda es la que produjo consecuencias.

El Capítulo 20 formuló esta misma idea en relación con el humor: "era solo una broma" no elimina la responsabilidad por la humillación previsible. Este capítulo la generaliza a toda la comunicación: **la intención es relevante para juzgar a la persona, pero no basta para juzgar la comunicación**.

Los efectos previsibles

Si la intención no basta, ¿qué parte de los efectos es responsabilidad de quien habla? La respuesta de este libro es: **los efectos previsibles**. No es razonable exigir a nadie que anticipe todas las interpretaciones posibles de sus palabras, porque siempre habrá alguna inesperada. Pero sí es razonable exigir que considere las interpretaciones que una persona sensata, con la información disponible, podría anticipar.

La frase de Federico tenía efectos claramente previsibles. Cualquier persona con experiencia en organizaciones podría haber anticipado que "ya saben dónde está la puerta", dicha por un directivo ante toda la plantilla, sería interpretada como una amenaza por los más vulnerables y como un permiso por los supervisores más exigentes. No hacía falta una capacidad extraordinaria de previsión; bastaba con preguntarse cómo sonaría la frase en los oídos de distintas personas.

Esta pregunta es la práctica central de la responsabilidad comunicativa: **¿cómo podría interpretarse esto, razonablemente, por las distintas personas que lo recibirán?** Y conviene formularla especialmente en tres situaciones. Cuando quien habla tiene **autoridad o poder** sobre quienes escuchan, porque sus palabras pesan más y se interpretan con más cuidado, y a veces con más temor. Cuando la **audiencia es diversa**, porque lo que una parte del público entiende como broma o exageración,

otra puede entenderlo literalmente. Y cuando el mensaje puede **circular más allá de su contexto original**, como ocurre con cualquier frase pronunciada en público o escrita en un medio digital: una frase que en la sala tenía un tono y un contexto puede llegar a otras personas despojada de ambos.

Este último punto merece atención particular en la comunicación contemporánea. Casi todo lo que se dice en un contexto profesional puede ser grabado, citado, reenviado o publicado. La audiencia real de una intervención rara vez coincide con la audiencia presente. Quien comunica con responsabilidad tiene en cuenta esta posibilidad: no para hablar con temor, sino para no decir nada que no estaría dispuesto a ver circular fuera de su contexto.

Ni toda interpretación es culpa tuya, ni toda es del otro

La responsabilidad por los efectos previsibles tiene un límite que conviene establecer con precisión, porque su exceso es tan dañino como su defecto. **No toda interpretación desfavorable constituye un fallo de quien habla.** Hay interlocutores que interpretan de mala fe, que buscan ofenderse, que sacan de contexto deliberadamente o que atribuyen a las palabras significados que ninguna persona razonable les atribuiría. Responsabilizar a quien habla de estas interpretaciones conduciría a una comunicación paralizada por el temor, incapaz de decir nada que alguien pudiera malinterpretar.

Pero el exceso contrario también existe, y es más frecuente: **atribuir sistemáticamente toda dificultad de comprensión al interlocutor**. “No me entendieron”, “lo sacaron de contexto”, “son muy sensibles”, “no saben leer entre líneas”. Estas explicaciones a veces son ciertas, pero cuando se convierten en la explicación habitual de cualquier efecto no deseado, revelan una negativa a examinar la propia comunicación.

El criterio que permite distinguir ambos casos es el del **interlocutor razonable**: ¿una persona sensata, de buena fe, con la información disponible, podría haber interpretado lo dicho de esa manera? Si la respuesta es sí, la responsabilidad es, al menos en parte, de quien habló. Si la respuesta es no, porque la interpretación requiere mala fe o una distorsión deliberada, la responsabilidad es principalmente de quien interpretó. Los empleados que entendieron "ya saben dónde está la puerta" como una amenaza eran interlocutores razonables. Federico no podía atribuirles la responsabilidad.

La síntesis de este equilibrio es un principio de reciprocidad: **la responsabilidad comunicativa exige examinar los propios actos con la misma seriedad con la que se evalúan los errores ajenos**.

Corregir cuando el efecto ya ocurrió

Cuando una comunicación ha producido efectos negativos, la responsabilidad no termina en reconocer que ocurrieron. Exige **actuar**, y la actuación responsable tiene cuatro momentos.

El primero es **reconocer** lo que ocurrió: admitir que las palabras produjeron un efecto que no se buscaba, sin escudarse en la intención. El segundo es **evaluar** sus consecuencias: a quién afectó, de qué manera, con qué gravedad. El tercero es **reparar** en la medida de lo posible: aclarar lo que se quiso decir, rectificar lo que se dijo mal, atender a quienes resultaron afectados. Y el cuarto es **prevenir**: identificar qué condujo al error y qué hará falta para que no se repita.

Federico podría haber recorrido estos cuatro momentos con una comunicación breve a toda la plantilla: "En la reunión de inicio de año dije una frase que muchos de ustedes entendieron como una amenaza. No era mi intención, pero comprendo que se haya entendido así, y lo lamento. Lo que quería decir es que el

año será exigente y que necesitamos el compromiso de todos. Nadie va a ser invitado a irse por tener una licencia médica o por necesitar apoyo. Si algún supervisor ha usado esa frase para justificar otra cosa, quiero saberlo".

Esta comunicación contiene un elemento que conviene destacar: una **disculpa genuina**. La disculpa genuina se distingue de la disculpa aparente en que asume la responsabilidad por lo que se dijo, no por la reacción del otro. "Lamento que se hayan sentido así" es una disculpa aparente: atribuye el problema a los sentimientos del otro. "Lamento haber dicho algo que razonablemente se entendió como una amenaza" es una disculpa genuina: asume que el problema estaba en lo dicho.

Medios y fines

El capítulo se cierra con una reflexión que conecta la responsabilidad por los efectos con todo lo que esta parte ha examinado. La eficacia de una comunicación, su capacidad de producir el resultado buscado, es importante. Pero **no todo recurso eficaz resulta legítimo**, y la evaluación de una comunicación debe considerar, además de su eficacia, la legitimidad de los medios que empleó y sus consecuencias previsibles.

Una estrategia que consigue adhesión mediante el engaño, como la de Rubén en el Capítulo 32, puede alcanzar su objetivo inmediato y, al mismo tiempo, deteriorar las condiciones de confianza que hacen posible una comunicación valiosa. Una frase que motiva a unos mediante el miedo, como la de Federico, puede producir esfuerzo a corto plazo y rotación a largo plazo. Un estilo que obtiene resultados mediante la humillación, como el de Hernán en el Capítulo 33, puede producir trabajo de calidad y equipos que se desintegran.

En todos estos casos, la eficacia inmediata oculta un costo diferido: la erosión de la **confianza**. Y la confianza es el capital

del que depende toda comunicación futura. Quien la erosiona descubre, tarde o temprano, que sus palabras, por verdaderas o bien intencionadas que sean, se reciben con una sospecha que ninguna técnica puede disolver. Por eso la integridad no es solo una exigencia ética, sino también, a largo plazo, la condición de la eficacia.

La responsabilidad hacia uno mismo

Queda una última dimensión de la responsabilidad, que el Capítulo 13 anticipó al hablar de la presencia: la responsabilidad hacia uno mismo. Quien comunica también debe examinar qué gobierna sus decisiones comunicativas, y en particular si **la necesidad de aprobación, de admiración o de parecer competente** está desplazando a la pregunta por lo que la situación requiere.

Federico eligió su frase final porque quería parecer un líder enérgico. Esteban, en el Capítulo 2, afirmó certezas que no tenía porque quería parecer seguro. Fausto, en el Capítulo 28, inventó una respuesta porque no quería parecer que no sabía. En todos estos casos, una necesidad relacionada con la propia imagen determinó una comunicación que dañó a otros y, finalmente, a la propia imagen que se quería proteger.

La responsabilidad hacia uno mismo consiste en reconocer estas necesidades, que son humanas y universales, y en no permitir que gobiernen las decisiones. No se trata de suprimirlas, sino de advertir cuándo están presentes y preguntarse, en ese momento, si lo que se va a decir responde a la situación o a la propia necesidad.

La ilusión del capítulo

Yo solo dije la verdad. La ilusión, variante de "no era mi intención", supone que basta con decir algo verdadero, o algo bien intencionado, para quedar libre de responsabilidad por sus efectos. Pero la comunicación produce efectos que dependen del contexto, de quién la recibe y de cómo puede interpretarse razonablemente. La responsabilidad no termina en la exactitud de lo dicho; se extiende a sus consecuencias previsibles.

Preguntas de criterio

Antes de comunicar:
¿Cómo podrían interpretar razonablemente esto las distintas personas que lo recibirán?

¿Qué efecto tendría esta frase si circulara fuera de su contexto?

¿Mi posición de autoridad hace que mis palabras pesen más de lo que creo?

¿Estoy eligiendo estas palabras por lo que la situación requiere o por cómo quiero que me vean?

Después, si hubo un efecto no deseado:
¿Un interlocutor razonable podría haberlo interpretado así?

¿He reconocido, evaluado, reparado y prevenido?

¿Mi disculpa asume la responsabilidad por lo que dije o la atribuye a los sentimientos del otro?

Para practicar

Identifica una intervención pasada cuyo efecto no fue el que buscabas. Escribe cómo pudo haberla interpretado un interlocutor razonable, qué consecuencias tuvo y qué habría cambiado en

ella. Si el efecto sigue presente, considera si todavía puedes reconocerlo y repararlo.

Como segundo ejercicio, antes de tu próxima intervención ante un grupo amplio, revisa las frases más contundentes y pregúntate cómo sonarían citadas, sin contexto, en un mensaje reenviado.

Señal de progreso: empiezas a anticipar con naturalidad las interpretaciones razonables de tus palabras, y cuando produces un efecto no deseado, tu primera reacción es examinar lo que dijiste en lugar de defender lo que quisiste decir.

> EN UNA FRASE
>
> ***Evalúa tu comunicación por sus efectos previsibles además de por tus intenciones, y cuando algo salga mal, reconoce, repara y aprende antes de defenderte.***

Cierre de la Parte VII

La Parte VII ha examinado el marco del Triángulo de la Palabra: la integridad. Hemos visto que la veracidad va mucho más allá de no mentir y exige que el otro pueda formarse una imagen fiel de la realidad; que influir es inevitable y que la frontera entre la influencia legítima y la manipulación puede examinarse mediante la prueba de la transparencia; que la dignidad de las personas no depende de su acuerdo ni de su acierto, y que se puede ser exigente con las ideas y respetuoso con quien las sostiene; y que la responsabilidad se extiende a los efectos previsibles de lo que decimos, no solo a nuestras intenciones.

Una idea atraviesa estos cuatro capítulos y conecta con la tesis del libro: **la integridad no es un límite externo a la eficacia, sino su fundamento a largo plazo**. La comunicación depende de la confianza, y la confianza depende de que las palabras sean vera-

ces, la influencia legítima, el trato respetuoso y la responsabilidad asumida. Quien comprende esto deja de percibir la ética como un freno y empieza a percibirla como lo que es: la condición de que su palabra valga algo.

Con el marco establecido, el libro llega a su centro. La Parte VIII examina el criterio: la capacidad que, a lo largo de todos los capítulos, ha decidido qué recurso usar, cuándo, cómo y a qué precio.

VIII

PARTE VIII

El criterio

El centro del modelo: la capacidad que decide entre todo lo anterior

A lo largo de treinta y cuatro capítulos, una palabra ha aparecido una y otra vez como la clave de cada decisión: **criterio**. El criterio decidía qué verbo correspondía a una situación, qué información incluir y cuál dejar fuera, qué orden convenía a un público, cuándo reservar la intensidad de la voz, cuándo contar una historia y cuándo no, cuándo preguntar en lugar de responder, cuándo adaptarse y cuándo sostener una posición, cuándo decir "no lo sé", cuándo establecer un límite. Ninguno de los capítulos anteriores podía prescindir de él, y ninguno lo ha examinado directamente.

Esta parte lo hace. Es la parte central del libro en un sentido literal: corresponde al centro del Triángulo de la Palabra, el punto desde el que se coordinan los tres vértices y dentro del marco de la integridad. Y es central también en un sentido más profundo: si el lector solo pudiera llevarse una idea de todo el libro, debería ser esta. **La técnica ofrece posibilidades; el criterio decide entre ellas.**

El Capítulo 35 examina qué es el criterio, qué no es, cómo se relaciona con los principios y cómo se desarrolla. El Capítulo 36 lo pone a prueba en las ocho tensiones que ninguna regla resuelve: los pares de virtudes que no pueden maximizarse a la vez. Y el Capítulo 37 se ocupa de su manifestación más sutil y más difícil: el arte de renunciar a un recurso.

CAPÍTULO 35

El criterio: la capacidad que organiza todas las demás

La técnica ofrece posibilidades; el criterio decide entre ellas

La escena

En la sala de urgencias de un hospital general, un hombre de cincuenta y ocho años había muerto tras un infarto masivo, pese a los esfuerzos del equipo. Había que comunicárselo a su esposa y a su hijo, que esperaban en la sala de familiares. El residente de guardia, Tadeo Villarreal, se ofreció a hacerlo. Había recibido formación específica en comunicación de malas noticias y conocía el protocolo: preparar el entorno, averiguar qué sabe la familia, preguntar cuánto quiere saber, dar la noticia con claridad, atender las emociones, resumir y ofrecer los siguientes pasos.

Tadeo aplicó el protocolo con rigor. Se sentó, se presentó y preguntó a la esposa qué sabía de la situación de su marido. Ella, que había visto el movimiento del equipo a través de la puerta, lo interrumpió: “Ya sé que se murió. Dígamelo”. Tadeo, siguiendo el protocolo, preguntó cuánta información quería recibir sobre lo ocurrido. La mujer se levantó, alterada: “¿Me está tomando el pelo?”.

La médica adjunta, Ximena Paredes, que llevaba veinte años en urgencias, entró en ese momento. Se acercó a la mujer, le tomó la mano y le dijo: "Sí. Murió hace diez minutos. Hicimos todo lo posible. Lo siento mucho". Después guardó silencio y esperó. Cuando el hijo preguntó qué había pasado, se lo explicó con sencillez. Cuando la mujer preguntó si había sufrido, respondió con honestidad. Cuando se hizo evidente que necesitaban estar solos, salió y les dijo que volvería en un rato.

Al terminar el turno, Tadeo le preguntó a Ximena por qué no había seguido el protocolo. Ella le respondió: "Sí lo seguí. La señora ya había hecho la primera parte por su cuenta. Solo había que darse cuenta".

Tadeo conocía las técnicas. Ximena tenía criterio.

La idea

El criterio es la capacidad de reconocer qué importa en una situación concreta, establecer prioridades entre exigencias que compiten, distinguir entre alternativas legítimas, anticipar sus consecuencias y elegir la actuación más adecuada. No es una destreza más dentro de un repertorio, sino la capacidad que coordina todas las demás: decide cuándo una técnica sirve, cuándo conviene modificarla y cuándo lo más competente es prescindir de ella. No es intuición infalible ni preferencia personal ni ausencia de principios, sino un juicio situado que integra conocimiento, experiencia, reflexión y sensibilidad, y que se desarrolla mediante la práctica reflexiva.

Qué es el criterio

El criterio es una de esas capacidades que todo el mundo reconoce cuando la ve y casi nadie sabe definir con precisión. Decimos que alguien "tiene criterio" cuando sus decisiones son acer-

tadas en situaciones complejas, cuando sabe qué hacer cuando las reglas no bastan, cuando parece ver lo que otros no ven. Pero esta descripción, por intuitiva que sea, no permite ni enseñarlo ni desarrollarlo. Conviene, por tanto, descomponerlo en sus operaciones.

El criterio comprende, al menos, cuatro operaciones relacionadas.

La primera es **reconocer qué importa** en una situación concreta. Toda situación contiene muchos elementos, y solo algunos son decisivos. Ximena reconoció de inmediato el elemento decisivo: la mujer ya sabía. Tadeo, concentrado en el protocolo, no lo vio. Reconocer qué importa exige percibir la situación real, no la situación tipo que el protocolo presupone.

La segunda es **establecer prioridades** entre exigencias que compiten. En casi toda situación comunicativa compleja hay varias cosas valiosas que no pueden hacerse a la vez: ser completo y ser breve, ser claro y ser delicado, informar y acompañar. El criterio decide cuál prevalece en este caso concreto.

La tercera es **distinguir entre alternativas** y **anticipar sus consecuencias**. Ante una situación, suele haber varias respuestas posibles, todas defendibles. El criterio las compara, prevé lo que producirá cada una y elige.

La cuarta es **actuar y revisar**: llevar a cabo la decisión y observar sus efectos, preparado para corregirla si la realidad lo exige. El criterio no es solo una decisión inicial, sino una actividad continua a lo largo de la interacción.

Estas cuatro operaciones corresponden, en buena medida, al Ciclo del Criterio que el Capítulo 3 presentó: comprender, discernir, organizar, expresar, escuchar, adaptar, evaluar y corregir. El ciclo describe el criterio en el tiempo; las cuatro operaciones describen lo que hace en cada momento.

Qué no es el criterio

Para comprender el criterio con precisión, conviene también delimitarlo frente a tres cosas con las que se confunde con frecuencia.

El criterio no es intuición infalible. Es cierto que el criterio maduro opera con frecuencia de manera rápida, casi intuitiva: Ximena no se detuvo a analizar la situación, la leyó y actuó. Pero esa rapidez es el resultado de años de experiencia reflexionada, no de un don misterioso. Y, sobre todo, el criterio puede equivocarse. Tratarlo como infalible es la manera más segura de que sus errores no se corrijan.

El criterio no es preferencia personal. Decir "en mi criterio" no convierte una preferencia en un juicio fundado. El criterio genuino puede explicar sus razones: por qué esta opción es preferible a otra en esta situación. Si no puede explicarlas, o si las razones se reducen a "así me gusta", no es criterio, sino gusto. Ximena podía explicar con precisión por qué había actuado como lo hizo.

El criterio no es ausencia de principios. Hay quien entiende el criterio como la libertad de hacer en cada caso lo que parezca mejor, sin atenerse a reglas. Pero el criterio sin principios degenera en arbitrariedad: decisiones que dependen del estado de ánimo, de la conveniencia o de la presión del momento. El criterio genuino opera **dentro** de principios, como la integridad que la Parte VII examinó, y su función es aplicarlos a situaciones concretas, no sustituirlos.

Principios y criterio

La relación entre principios y criterio es una de las cuestiones más importantes de este libro, y merece una formulación precisa. Ambos son necesarios, y cada uno, sin el otro, degenera.

Sin principios, el criterio se vuelve arbitrariedad. Si no hay referencias estables, como la veracidad, el respeto, la claridad o la responsabilidad, cada decisión depende solo de la situación, y la situación puede justificar cualquier cosa. El vendedor manipulador del Capítulo 32 tenía, en cierto sentido, mucho criterio: sabía leer a sus clientes, anticipar sus reacciones y elegir la técnica más eficaz en cada momento. Lo que le faltaba eran principios que limitaran lo que su criterio podía elegir.

Sin criterio, los principios se vuelven fórmulas rígidas. Si los principios se aplican mecánicamente, sin atender a la situación concreta, producen resultados absurdos o dañinos. Tadeo tenía un principio excelente, el protocolo de comunicación de malas noticias, que condensa años de experiencia clínica sobre cómo hacerlo bien. Pero lo aplicó como una secuencia fija, sin advertir que la situación real ya había superado sus primeros pasos. El principio no fallaba; fallaba su aplicación.

La relación entre ambos puede describirse como una división de funciones. **Los principios orientan**: establecen referencias relativamente estables sobre lo que importa y lo que no es negociable. **El criterio interpreta**: determina qué exigen esos principios en una situación concreta, cómo se aplican y, cuando entran en conflicto, cuál prevalece. Y **la evaluación corrige**: examina si la decisión fue razonable y qué debe aprenderse de sus resultados, como la Parte IX desarrollará.

Esta división tiene una consecuencia práctica que cualquier disciplina madura reconoce: **cuando una regla práctica entra en**

conflicto con un principio fundamental, debe revisarse la aplicación de la regla. El protocolo de Tadeo existe para que la familia reciba la noticia con claridad y humanidad. Cuando su aplicación literal producía el efecto contrario, lo que había que preservar era el propósito, no la secuencia. Ximena lo comprendió: siguió el protocolo en su espíritu, no en su letra.

Saber hacer y saber cuándo

Una manera sencilla de captar la diferencia entre técnica y criterio es la distinción entre **saber hacer** y **saber cuándo**. Saber hacer es conocer una técnica y ser capaz de ejecutarla: formular una pregunta abierta, contar una historia, construir un argumento, hacer una pausa, reformular la posición del otro. Saber cuándo es reconocer en qué situaciones esa técnica sirve, en cuáles conviene modificarla y en cuáles es mejor no usarla.

La formación comunicativa tradicional se concentra casi exclusivamente en el saber hacer. Enseña técnicas y las practica hasta que pueden ejecutarse con soltura. Pero rara vez enseña con la misma dedicación el saber cuándo, en parte porque es más difícil de enseñar, y en parte porque no puede reducirse a reglas. El resultado es lo que el Capítulo 3 llamó el patrón de la "técnica sin criterio": personas que dominan muchos recursos y los aplican en momentos inoportunos.

Algunos ejemplos de este libro ilustran la diferencia. Saber formular una pregunta incisiva es saber hacer; saber si conviene formularla ahora, o si cerraría una conversación que necesitaba confianza, es saber cuándo. Saber contar una historia es saber hacer; saber si la situación pide una historia o un dato es saber cuándo. Saber reformular la posición del otro es saber hacer; saber si la reformulación será percibida como escucha o como condescendencia es saber cuándo. En cada caso, la técnica es necesaria, pero no suficiente.

La técnica como medio

De la distinción anterior se desprende un principio que conviene enunciar sin ambigüedad: **una técnica debe justificarse por la función que cumple, no por su mera disponibilidad**. Que se conozca un recurso no es una razón para usarlo. Que funcione en muchos casos no es una razón para usarlo en este.

Este principio parece obvio, pero contradice una tendencia muy humana: la de usar lo que se ha aprendido. Quien acaba de aprender una técnica nueva tiende a aplicarla en todas partes, porque la tiene presente, porque quiere practicarla y porque le da seguridad. Quien domina un repertorio amplio tiende a usarlo entero, porque cada recurso no usado parece una oportunidad perdida. Ambas tendencias convierten la técnica en un fin en sí mismo, y el Capítulo 37 examinará sus consecuencias.

Elegir entre intervenciones válidas y poder explicar por qué

Una de las marcas del criterio maduro es la capacidad de **elegir entre varias intervenciones potencialmente válidas** y de **explicar las razones de la elección**. En las situaciones complejas, rara vez hay una única respuesta correcta y muchas incorrectas. Lo habitual es que haya varias respuestas defendibles, cada una con ventajas y costos distintos, y que la elección dependa de una ponderación que solo el criterio puede hacer.

La capacidad de explicar la elección es importante por dos razones. La primera es que distingue el criterio de la preferencia, como se señaló antes: quien no puede explicar por qué eligió algo probablemente no eligió, sino que reaccionó. La segunda es que hace posible el aprendizaje: una decisión cuyas razones pue-

den articularse puede examinarse, discutirse y corregirse; una decisión que no puede explicarse no puede mejorar.

Esto no significa que el criterio deba operar siempre de manera deliberada y explícita. En la práctica, el criterio maduro opera con frecuencia de manera rápida, como el de Ximena. Pero si se le pregunta, puede reconstruir sus razones. Esa capacidad de reconstrucción es lo que diferencia la intuición experta, que es criterio interiorizado, de la corazonada, que es simplemente una reacción.

Criterio bajo condiciones cambiantes

El criterio debe funcionar no solo en circunstancias ideales, sino también cuando existen **presión, incertidumbre, desacuerdo o restricciones de tiempo**. Es precisamente en esas condiciones cuando más se necesita y cuando más difícil resulta ejercerlo, porque, como mostró el Capítulo 30, la presión estrecha la atención, acelera las reacciones y reduce la capacidad de razonamiento complejo.

Por eso el criterio no puede depender solo de la deliberación en el momento. Debe apoyarse en tres recursos previos. El primero son los **principios interiorizados**, que funcionan como anclas cuando no hay tiempo para pensar. El segundo es la **experiencia reflexionada**, que proporciona un repertorio de situaciones reconocibles y de respuestas probadas. Y el tercero es la **preparación**, que anticipa las situaciones más probables y libera atención para lo imprevisto, como estableció el Capítulo 14. Ximena no deliberó en la sala de familiares: tenía veinte años de situaciones semejantes, reflexionadas, y principios claros sobre lo que importaba en ellas. Su criterio en el momento era el fruto de un trabajo anterior.

Control y sensibilidad

El criterio opera en la tensión entre dos capacidades que la comunicación necesita y que pueden entrar en conflicto. La primera es el **control deliberado**: preparar, estructurar, elegir, regular y evaluar. La segunda es la **sensibilidad**: percibir lo que sucede, reconocer lo inesperado y responder a las particularidades de cada situación.

El control sin sensibilidad produce **rigidez**: la ejecución impecable de un plan que ya no corresponde a la realidad. Es el error de Tadeo, y el de Héctor en el Capítulo 5. La sensibilidad sin control produce **dispersión** o **inconsistencia**: la respuesta a cada estímulo sin dirección ni coherencia. Es el error de Arturo en el Capítulo 27.

El criterio integra ambas capacidades de cuatro maneras que conviene nombrar. **Prepara sin predeterminar**: la preparación establece una orientación, no una secuencia que deba cumplirse pase lo que pase. **Observa sin perder la dirección**: la atención a las reacciones del otro permite ajustar la intervención sin convertir cada señal en un motivo de cambio. **Adapta sin desdibujar el propósito**: la flexibilidad preserva la finalidad mientras siga siendo pertinente. Y **mantiene la presencia sin exhibir control**: la competencia no necesita demostrar continuamente que domina la situación. A veces, la respuesta más adecuada es permitir que otra persona desarrolle una idea, aceptar una pausa o reconocer que todavía no existe una respuesta suficiente. Ximena, al salir de la sala y dejar sola a la familia, no estaba perdiendo el control: estaba ejerciendo un criterio que incluía saber cuándo retirarse.

Del seguir instrucciones al juicio propio

¿Cómo se desarrolla el criterio? La pregunta es decisiva para un libro que pretende ser útil, porque si el criterio fuera un talento innato, no tendría sentido escribir sobre él. La respuesta de este libro es que el criterio se desarrolla, y que su desarrollo sigue, en términos generales, una progresión reconocible.

En una primera etapa, quien aprende **sigue instrucciones**. Aplica reglas y procedimientos tal como se los enseñaron, porque todavía no tiene la experiencia necesaria para saber cuándo conviene apartarse de ellos. Esta etapa es necesaria y legítima: las reglas condensan la experiencia de otros y protegen contra los errores más graves. Tadeo estaba en esta etapa, y su apego al protocolo no era un defecto, sino una fase.

En una segunda etapa, quien aprende **empieza a reconocer situaciones**. Acumula experiencia suficiente para advertir que ciertas situaciones se parecen entre sí y que ciertas respuestas funcionan mejor en unas que en otras. Las reglas se vuelven menos rígidas, y aparece la capacidad de adaptarlas.

En una tercera etapa, quien aprende **comprende las razones** de las reglas: sabe no solo qué hacer, sino por qué. Esta comprensión le permite aplicar las reglas con flexibilidad, reconocer cuándo una situación no se ajusta a ellas y construir respuestas nuevas para situaciones nuevas.

Y en una cuarta etapa, el criterio se vuelve **juicio propio**: la persona ya no depende de recetas, sino que puede identificar los elementos relevantes de una situación, formular un propósito, seleccionar recursos, reconocer límites y evaluar resultados por sí misma. Ximena estaba en esta etapa. No había abandonado el protocolo: lo había comprendido tan a fondo que podía aplicarlo en su espíritu cuando su letra no servía.

La progresión no es automática. La experiencia por sí sola no produce criterio; puede producir solo hábitos. Lo que convierte la experiencia en criterio es la **reflexión**: examinar lo que ocurrió, preguntarse por qué funcionó o no, contrastar con otras situaciones, extraer principios. La Parte IX se ocupa precisamente de este proceso.

Los límites del propio juicio

El capítulo no puede terminar sin una advertencia, porque el criterio, como toda capacidad humana, tiene límites, y la confianza excesiva en él es una de sus degeneraciones más frecuentes.

El juicio propio puede ser **parcial**: ver solo una parte de la situación. Puede estar **sesgado** por las propias preferencias, intereses o experiencias previas. Puede estar **desactualizado**, formado en situaciones que ya no se parecen a las actuales. Y puede estar **distorsionado** por la emoción, el cansancio o la presión. Quien confía ciegamente en su criterio, convencido de que su experiencia lo vuelve infalible, deja de ver estos límites y deja de corregirlos.

Por eso el criterio maduro mantiene una apertura deliberada a **razones, evidencias y perspectivas** que permitan examinarlo. Escucha las objeciones, busca la opinión de otros, contrasta sus decisiones con sus resultados y está dispuesto a revisar sus juicios cuando la evidencia lo exige. Esta apertura no debilita el criterio; es lo que lo mantiene vivo. Ximena, con veinte años de experiencia, escuchó la pregunta de Tadeo con atención. El criterio que deja de aprender empieza a degradarse.

La ilusión del capítulo

Saber muchas técnicas es saber comunicar. La ilusión identifica el dominio comunicativo con la posesión de un repertorio

amplio de recursos. Pero el repertorio solo amplía las posibilidades; lo que convierte esas posibilidades en decisiones acertadas es el criterio. Tadeo conocía la técnica; Ximena sabía cuándo y cómo usarla.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué importa realmente en esta situación?

¿Qué principios están en juego, y qué exigen aquí concretamente?

¿Qué técnicas tengo disponibles, y cuáles sirven a esta situación?

Durante:
¿Estoy aplicando un procedimiento o respondiendo a lo que ocurre?

¿Puedo explicar por qué estoy eligiendo esto y no otra cosa?

Después:
¿Qué elegí, qué descarté y por qué?

¿Qué me enseñó esta situación que pueda servirme en otras?

¿Hay algún límite de mi juicio que esta experiencia haya revelado?

Para practicar

Después de cada conversación importante durante las próximas dos semanas, escribe en pocas líneas una decisión que tomaste durante ella, la alternativa que descartaste y la razón de tu elección. Al final de las dos semanas, revisa lo escrito. Identifica patrones: qué tipo de decisiones tomas con más acierto, cuáles te cuestan más y qué razones aparecen con frecuencia.

Señal de progreso: empiezas a poder explicar con naturalidad por qué hiciste lo que hiciste en una conversación, y descubres que algunas de tus decisiones, al ser examinadas, cambian.

EN UNA FRASE

El dominio es la capacidad de seleccionar, combinar, modificar o descartar técnicas según su pertinencia; la técnica ofrece posibilidades, el criterio decide entre ellas.

CAPÍTULO 36

Las ocho tensiones

Pares de virtudes que no pueden maximizarse a la vez y que solo el criterio resuelve

La escena

Olga Saldívar, directora de un hospital regional, tenía quince minutos para anunciar al personal de dos servicios que serían fusionados en uno. La decisión estaba tomada por razones presupuestarias, afectaría turnos, jefaturas y espacios, y generaba una inquietud considerable. Al preparar la reunión, Olga se encontró ante una serie de dilemas que ningún manual resolvía.

Quería ser clara, pero las razones de la fusión eran complejas, y simplificarlas demasiado podía hacerlas parecer arbitrarias. Quería explicar en profundidad, pero no todo el personal tenía la formación para seguir un análisis presupuestario. Había preparado su intervención con cuidado, pero sabía que las preguntas la llevarían por caminos imprevistos. Quería transmitir la seriedad de la situación, pero sin dramatizar. Quería mantener la estructura de la reunión, pero dejar espacio para que la gente se expresara. Quería ser firme sobre la decisión, que no iba a cambiar, pero abierta sobre la manera de aplicarla, que sí podía discutirse. Quería que el personal aceptara la fusión, pero sin pre-

sionarlo. Y quería abarcar todos los aspectos, pero concentrarse en los que realmente preocupaban.

Olga no resolvió estos dilemas aplicando reglas. Los resolvió uno por uno, tomando decisiones que podía explicar. Explicó las razones financieras en tres frases y ofreció un documento con el análisis completo para quien lo quisiera. Preparó la estructura, pero no el texto. Habló con sobriedad, reconociendo la inquietud sin amplificarla. Dejó quince minutos de preguntas y fue firme en una sola cosa: la fusión ocurriría; todo lo demás, turnos, espacios, transición, se decidiría con los equipos. La reunión no fue fácil, pero al terminar varios jefes de servicio le dijeron que había sido la comunicación más honesta que habían recibido de la dirección en años.

Lo que Olga ejerció no fue una técnica, sino algo más difícil: la capacidad de moverse dentro de tensiones que no tienen una solución general.

La idea

La comunicación excelente exige satisfacer exigencias legítimas que, con frecuencia, entran en conflicto: claridad y complejidad, profundidad y accesibilidad, preparación y espontaneidad, expresividad y naturalidad, estructura y flexibilidad, firmeza y apertura, influencia y autonomía, amplitud y especialización. Ninguna de estas tensiones puede resolverse mediante una regla general, porque ambos polos son valiosos y su peso relativo depende de la situación. El dominio no consiste en eliminar las tensiones, sino en reconocerlas, evaluar qué está en juego en cada caso concreto y decidir de manera justificada hacia dónde inclinarse.

Por qué ninguna regla resuelve las tensiones

Una de las razones por las que la comunicación resulta difícil de enseñar es que muchas de sus recomendaciones son, en apariencia, contradictorias. Sé claro, pero no simplifiques en exceso. Prepárate, pero no te aferres a lo preparado. Sé firme, pero mantente abierto. Exprésate con energía, pero con naturalidad. Cada recomendación es correcta, y cada una, llevada al extremo, entra en conflicto con otra igualmente correcta.

Esto no es un defecto de las recomendaciones, sino una propiedad de la realidad comunicativa: **existen bienes que no pueden maximizarse al mismo tiempo**. Más claridad suele exigir menos complejidad; más firmeza suele exigir menos apertura; más preparación suele exigir menos espontaneidad. No hay manera de obtener el máximo de ambos polos a la vez, y por eso cualquier intervención concreta implica elegir un punto de equilibrio.

Se podría intentar resolver estas tensiones mediante reglas: "siempre prioriza la claridad", "nunca cedas en tu posición", "prepara siempre todo". Pero cualquier regla de este tipo produce, en algunas situaciones, resultados absurdos. La claridad absoluta puede falsear un asunto complejo. La firmeza absoluta puede convertirse en dogmatismo. La preparación absoluta puede producir rigidez. Las reglas que resuelven una tensión de una vez para siempre la resuelven mal en una parte significativa de los casos.

Lo que resuelve las tensiones es el **criterio**, en el sentido que el capítulo anterior estableció: el juicio sobre qué está en juego en esta situación, qué costaría cada alternativa y qué principio no debería sacrificarse. Este capítulo examina las ocho tensiones más importantes de la comunicación, para que el lector pueda

reconocerlas cuando aparezcan y disponga de criterios para moverse dentro de ellas.

Primera tensión: claridad y complejidad

La **claridad** facilita el acceso al significado: permite que el oyente comprenda sin esfuerzo innecesario. La **complejidad** permite representar las diferencias, condiciones y relaciones que no pueden eliminarse sin distorsionar el asunto. Ambas son valiosas, y ambas, llevadas al extremo, dañan la comunicación.

El exceso de claridad produce **simplificación engañosa**: la explicación tan sencilla que ya no es verdadera, la consigna que elimina las condiciones que la hacían válida, la frase contundente que omite la excepción decisiva. El exceso de complejidad produce **inaccesibilidad**: la explicación tan matizada que nadie puede seguirla, la acumulación de condiciones que impide extraer una conclusión utilizable.

El criterio de resolución tiene tres componentes. El primero es **simplificar la formulación antes que el contenido**: buscar palabras más sencillas, frases más cortas y ejemplos más cercanos, antes de eliminar distinciones. El segundo es **introducir las distinciones conforme se vuelven necesarias**, siguiendo la escalera de complejidad del Capítulo 18, en lugar de presentarlas todas al principio. Y el tercero es **distinguir entre la dificultad inherente al asunto y la dificultad creada por una mala exposición**: la primera merece respetarse; la segunda, eliminarse.

Olga resolvió esta tensión con una combinación sencilla: tres frases claras sobre las razones, para todos, y el análisis completo, con toda su complejidad, para quien quisiera examinarlo. La claridad no sacrificó la complejidad; la puso a disposición de quien la necesitaba.

Segunda tensión: profundidad y accesibilidad

Esta tensión se parece a la anterior, pero se refiere a otra dimensión. La **profundidad** exige abordar las relaciones, causas y condiciones que dan sentido a un asunto. La **accesibilidad** exige presentarlas de manera que el público concreto pueda comprenderlas. Un asunto puede ser claro en su formulación y, sin embargo, inaccesible para un público que carece de los conocimientos previos necesarios.

El exceso de profundidad, sin atención a la accesibilidad, produce la exposición del especialista ante legos: rigurosa, completa e incomprensible. El exceso de accesibilidad, sin atención a la profundidad, produce la divulgación superficial: comprensible para todos y sin sustancia para nadie.

El criterio de resolución consiste en **hacer accesible sin vaciar**. Implica identificar las ideas que el destinatario necesita comprender primero, construir desde lo que ya sabe, usar ejemplos y analogías que abran el acceso al concepto sin sustituirlo, no introducir distinciones avanzadas sin una función reconocible, y no omitir los matices que cambiarían la conclusión. La prueba final es la del Capítulo 18: ¿la explicación conserva la integridad de la idea original, aunque la presente de manera más sencilla?

Tercera tensión: preparación y espontaneidad

La **preparación** aumenta la consistencia, la estructura y la calidad del contenido. La **espontaneidad** permite responder a circunstancias que no podían preverse por completo y dota a la comunicación de vida y autenticidad. El Capítulo 14 examinó esta tensión con detalle y propuso su resolución principal: preparar ideas, no palabras.

El exceso de preparación produce **rigidez**: la intervención memorizada que se desmorona ante la primera interrupción, el discurso que no puede adaptarse a lo que ocurre en la sala. El exceso de espontaneidad produce **desorden**: la improvisación que se pierde en digresiones, repite ideas y no llega a ninguna parte.

El criterio de resolución consiste en **preparar lo que puede anticiparse y conservar libertad para responder a lo que emerge**. En la práctica, significa preparar a fondo la estructura, las ideas fundamentales, los datos exactos, la apertura y el cierre; ensayar con variaciones; y llegar a la intervención con la disposición a apartarse del plan cuando la situación lo justifique. Significa también no interpretar toda variación como un error, ni usar la espontaneidad como excusa para la falta de preparación. Olga preparó la estructura, no el texto, y por eso pudo responder a las preguntas sin perder el hilo.

Cuarta tensión: expresividad y naturalidad

La **expresividad** puede reforzar el significado: la variación de la voz, el gesto, la intensidad y la emoción hacen perceptible lo que importa. La **naturalidad** garantiza que esa expresividad no se perciba como artificio y que la comunicación resulte congruente con la persona que la produce.

El exceso de expresividad produce **sobreactuación**: la intensidad constante que agota el contraste, el gesto aprendido que se percibe como técnica, la emoción desproporcionada que despierta desconfianza. El exceso de naturalidad, entendida como renuncia a cualquier modulación, produce **monotonía** o **apatía**: la intervención que no transmite la importancia de lo que dice porque nada en ella la señala.

El criterio de resolución consiste en **usar la expresividad necesaria para el propósito sin convertirla en un fin indepen-**

diente. Implica usar intensidad cuando contribuye al contenido y contención cuando basta; no mantener una energía uniforme por obligación; permitir formas de expresión contenidas cuando son adecuadas; y evaluar la expresividad por su función y sus efectos, no por su intensidad. Implica también no convertir la naturalidad en una prohibición de desarrollar nuevas capacidades expresivas. Olga habló con sobriedad porque la situación lo exigía; la misma Olga, en una celebración, habría podido hablar con entusiasmo sin dejar de ser natural.

Quinta tensión: estructura y flexibilidad

La **estructura** aporta orden, continuidad y dirección: permite que la comunicación avance hacia un propósito y que el oyente la siga. La **flexibilidad** permite responder a la realidad cambiante: aprovechar una desviación valiosa, atender una necesidad imprevista, cambiar de rumbo cuando la situación lo exige.

El exceso de estructura produce **control excesivo**: la reunión que sigue la agenda aunque haya surgido algo más importante, la conversación que reprime las desviaciones productivas, la intervención que ignora las señales del público. El exceso de flexibilidad produce **dispersión**: la conversación que va de un tema a otro sin llegar a ninguna parte, la intervención que se adapta a cada estímulo y pierde su propósito.

El criterio de resolución consiste en **mantener una estructura que oriente sin impedir la adaptación**. Implica establecer una orientación clara; distinguir entre desviaciones productivas y dispersión, con la pregunta del Capítulo 24: ¿esto nos devuelve al hilo con algo nuevo?; cambiar el plan cuando aparece información relevante; no modificar la dirección ante cualquier señal ambigua; y conservar el propósito mientras siga siendo pertinente. Esta tensión es, en buena medida, la versión estructural de la tensión entre control y sensibilidad que el capítulo anterior

describió como el espacio propio del criterio. Olga mantuvo la estructura de su reunión, anuncio, razones, preguntas, próximos pasos, pero dejó que las preguntas determinaran qué aspectos de la transición se discutían.

Sexta tensión: firmeza y apertura

La **firmeza** permite sostener una posición con convicción: defender lo que se considera correcto, no ceder ante la primera objeción, transmitir una dirección clara. La **apertura** permite reconocer razones para revisar esa posición: escuchar las objeciones, incorporar información nueva, corregir los errores.

El exceso de firmeza produce **dogmatismo**: la posición inmune a cualquier evidencia, la convicción que se confunde con la identidad, la incapacidad de reconocer un error. El exceso de apertura produce **inconsistencia**: la posición que cambia con cada interlocutor, la ausencia de convicciones reconocibles, la disolución que el Capítulo 27 ilustró con el caso de Arturo.

El criterio de resolución consiste en **mantener convicciones proporcionadas a la evidencia y abiertas a una revisión justificada**. Implica formular con claridad qué se sostiene y por qué; distinguir los fundamentos sólidos de las partes provisionales de la propia posición; escuchar las objeciones antes de descartarlas; modificar la posición cuando existan razones suficientes; y, sobre todo, **no confundir la disposición a revisar con la obligación de ceder**. Estar abierto significa estar dispuesto a cambiar si aparecen buenas razones, no cambiar porque alguien insiste.

Olga resolvió esta tensión con una distinción precisa: firmeza en lo que estaba decidido, la fusión, y apertura en lo que no lo estaba, la manera de aplicarla. Esta distinción, que separa lo innegociable de lo negociable, es una de las herramientas más útiles para moverse dentro de esta tensión.

Séptima tensión: influencia y autonomía

La comunicación busca con frecuencia **influir**: modificar creencias, orientar decisiones, movilizar acciones. Pero la **autonomía** de quien recibe esa influencia exige que conserve su capacidad de evaluar y decidir. La Parte VII examinó esta tensión desde el punto de vista ético; aquí interesa como una tensión que el criterio debe gestionar en cada intervención.

El exceso de influencia, sin respeto por la autonomía, produce **manipulación**, en el sentido del Capítulo 32. El exceso de respeto por la autonomía, entendido como renuncia a cualquier influencia, produce **pasividad**: el comunicador que no defiende lo que cree, que no recomienda lo que considera mejor, que deja al otro solo ante decisiones en las que podría ayudarle. Este segundo extremo es menos señalado, pero también es un fracaso: quien tiene una opinión fundada y la calla por un respeto mal entendido priva al otro de una perspectiva valiosa.

El criterio de resolución consiste en **influir mediante razones y recursos legítimos, preservando la capacidad del interlocutor para evaluar y decidir**. Implica presentar razones evaluables, no ocultar información decisiva, reconocer la posibilidad de desacuerdo, no confundir una respuesta favorable con una decisión plenamente informada y examinar si los medios usados son compatibles con la finalidad declarada. La prueba de la transparencia del Capítulo 32 es la herramienta principal para moverse dentro de esta tensión. Olga quería que el personal aceptara la fusión, y lo dijo abiertamente; pero ofreció el análisis completo, aceptó las preguntas difíciles y no recurrió a la presión.

Octava tensión: amplitud y especialización

La última tensión se refiere al desarrollo del comunicador más que a una intervención concreta. La **amplitud** permite reconocer las relaciones entre distintas formas de comunicación, transferir principios de un contexto a otro y moverse con soltura en situaciones diversas. La **especialización** permite alcanzar profundidad en las exigencias particulares de una forma concreta: la explicación técnica, la negociación, la narración, la facilitación.

El exceso de amplitud produce **superficialidad**: conocer el vocabulario y los procedimientos de muchas formas sin dominar realmente ninguna, confundir el conocimiento de una técnica con la capacidad de aplicarla. El exceso de especialización produce **rigidez**: una capacidad muy desarrollada que solo funciona en condiciones particulares y que no se adapta cuando la situación cambia.

El criterio de resolución consiste en **combinar una comprensión amplia de los principios comunes con profundidad suficiente en las capacidades pertinentes**. Implica no asumir que conocer una técnica equivale a dominarla; identificar qué principios pueden transferirse y cuáles requieren adaptación; reconocer cuándo una dificultad es específica de una forma; desarrollar profundidad donde el propósito lo exija; y no convertir la amplitud en una obligación de destacar por igual en todas las áreas. El Capítulo 1 anticipó esta idea al hablar de “unidad sin uniformidad”, y la Parte IX la retomará al tratar del estilo propio.

TENSIÓN	EXCESO DEL PRIMER POLO	EXCESO DEL SEGUNDO POLO	CRITERIO DE RESOLUCIÓN
Claridad y complejidad	Simplificación engañosa	Inaccesibilidad	Reducir la complejidad innecesaria y preservar la que el contenido exige
Profundidad y accesibilidad	Exposición de especialista ante legos	Divulgación superficial	Hacer accesible sin vaciar
Preparación y espontaneidad	Rigidez	Desorden	Preparar lo previsible y conservar libertad para lo que emerge
Expresividad y naturalidad	Sobreactuación	Monotonía	Expresividad al servicio del propósito, nunca como fin
Estructura y flexibilidad	Control excesivo	Dispersión	Una estructura que orienta sin impedir la adaptación
Firmeza y apertura	Dogmatismo	Inconsistencia	Convicciones proporcionadas a la evidencia y abiertas a revisión justificada
Influencia y autonomía	Manipulación	Pasividad	Influir con razones legítimas, preservando la capacidad de decidir
Amplitud y especialización	Superficialidad	Rigidez	Principios amplios y profundidad donde el propósito lo exija

Cómo decidir dentro de una tensión

Las ocho tensiones comparten una estructura, y por eso es posible proponer un método general para moverse dentro de ellas. No es una fórmula que dé la respuesta, sino una secuencia de preguntas que orienta el juicio.

La primera pregunta es **qué está en juego**: ¿cuál es el propósito de esta intervención, y cuál de los dos polos sirve mejor a ese propósito en esta situación concreta? En una explicación para una decisión urgente, la claridad pesa más que la complejidad; en una deliberación técnica entre especialistas, ocurre lo contrario.

La segunda es **qué costaría cada alternativa**: ¿qué se pierde si me inclino hacia un polo, y qué se pierde si me inclino hacia el otro? Con frecuencia, el costo de uno de los extremos es mucho mayor que el del otro, y eso orienta la decisión.

La tercera es **qué principio no debe sacrificarse**: ¿hay algún compromiso de integridad que una de las opciones pondría en riesgo? Si la claridad exigiera falsear el contenido, o si la influencia exigiera manipular, la tensión deja de ser una cuestión de equilibrio y se convierte en un límite.

La cuarta es **si es posible satisfacer ambos polos de otra manera**. Muchas tensiones que parecen exigir una elección pueden resolverse mediante la **secuencia** o la **separación**: claridad primero y complejidad después, para quien la necesite; firmeza en una cuestión y apertura en otra; preparación de la estructura y espontaneidad en el desarrollo. Olga resolvió casi todas sus tensiones de esta manera: no eligiendo un polo, sino encontrando la forma de dar a cada uno su lugar.

Y la quinta es **si la decisión puede revisarse**. Las decisiones reversibles admiten más experimentación; las irreversibles exigen más cautela. Una intervención que se inclina hacia la claridad puede complementarse después con matices; una afirmación categórica que resulta equivocada es más difícil de reparar.

Estas cinco preguntas no eliminan la dificultad de las tensiones. Pero transforman lo que podría ser una decisión intuitiva o arbitraria en una decisión **razonada y explicable**, que es exactamente lo que el criterio exige.

Las tensiones no desaparecen

Una última observación cierra el capítulo. Las tensiones descritas no desaparecen con la experiencia. El comunicador maduro sigue enfrentándolas en cada intervención importante, porque son propiedades de la comunicación, no deficiencias del comu-

nicador. Lo que mejora con la experiencia es la capacidad de **reconocerlas antes de que produzcan errores**, de **evaluar las alternativas disponibles** con mayor rapidez y precisión, y de **justificar la decisión tomada**.

Esto tiene una consecuencia liberadora: quien busca una fórmula que elimine las tensiones está buscando algo que no existe, y su búsqueda lo conducirá a reglas rígidas que funcionan mal. Quien acepta que las tensiones son permanentes puede dedicar su energía a moverse dentro de ellas con inteligencia. **El dominio comunicativo no es la posesión de una fórmula que elimina las contradicciones, sino la capacidad de actuar responsablemente en medio de exigencias que no siempre pueden maximizarse al mismo tiempo.**

La ilusión del capítulo

Existe una regla para cada caso. La ilusión supone que las dificultades de la comunicación pueden resolverse con reglas suficientemente precisas, y que el problema del comunicador es solo conocerlas. Pero las tensiones de este capítulo muestran que muchas de las decisiones más importantes no tienen una regla que las resuelva, porque ambos polos son valiosos y su peso relativo depende de la situación. Ahí es donde el criterio no es un complemento de las reglas, sino su sustituto necesario.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:

¿Cuál es la tensión dominante de esta situación?

¿Hacia qué polo conviene inclinarse, y por qué?

¿Hay alguna manera de dar su lugar a ambos polos mediante la secuencia o la separación?

Durante:
¿Estoy cayendo en el exceso de algún polo: simplificación, rigidez, sobreactuación, dogmatismo, manipulación?

Después:
¿Puedo explicar por qué me incliné hacia donde me incliné?
¿El costo del polo que sacrifiqué fue aceptable?

Para practicar

Antes de tu próxima intervención importante, identifica la tensión dominante. Escribe en una línea hacia qué polo vas a inclinarte y por qué, aplicando las cinco preguntas del método. Después de la intervención, evalúa si la decisión fue acertada y qué habrías cambiado.

Como segundo ejercicio, durante una semana, observa en las reuniones a las que asistas cuál de los extremos de las ocho tensiones aparece con más frecuencia, en ti y en los demás.

Señal de progreso: empiezas a reconocer las tensiones en el momento en que aparecen, y a resolverlas con decisiones que puedes justificar en lugar de con reacciones automáticas.

> EN UNA FRASE
>
> ***El dominio no elimina las tensiones; permite actuar responsablemente dentro de ellas, sabiendo en cada caso hacia dónde inclinarse y por qué.***

CAPÍTULO 37

El arte de renunciar

A veces la decisión más competente es no usar un recurso

La escena

LEOPOLDO Rangel, gerente de proyectos de una constructora, acababa de terminar un programa intensivo de comunicación ejecutiva y estaba entusiasmado con todo lo aprendido. En la siguiente reunión del consejo tenía diez minutos para informar sobre el avance de una obra. Decidió aplicar todas las técnicas.

Abrió con una anécdota sobre el día en que se colocó la primera piedra. Formuló una pregunta retórica: "¿Qué significa realmente terminar una obra a tiempo?". Hizo una pausa dramática. Presentó tres puntos, porque había aprendido que el tres es memorable. Usó una analogía entre la obra y una orquesta. Incluyó un dato sorprendente sobre el volumen de concreto utilizado, equivalente a diez albercas olímpicas. Intentó una broma sobre los retrasos del proveedor de acero. Mostró un gráfico animado. Y cerró con una llamada a la acción que había ensayado frente al espejo.

A los seis minutos, el director financiero levantó la mano: "Leopoldo, perdona. ¿Vamos a tiempo o no? ¿Y cuánto nos estamos pasando del presupuesto?". Las dos respuestas estaban en el

tercero de sus tres puntos, envueltas en la analogía de la orquesta.

Después de la reunión, una consejera le comentó con amabilidad: "Se nota que te preparaste mucho. Pero la próxima vez, dinos las dos cifras al principio y ya". Leopoldo había usado todo lo que sabía. El problema era precisamente ese.

La idea

La posesión de muchas técnicas aumenta las posibilidades de elección, pero también genera la tentación de usarlas todas. El dominio maduro se manifiesta tanto en la capacidad de usar un recurso como en la de renunciar a él cuando no sirve al propósito. Omitir una digresión, abandonar una frase brillante que distrae, posponer una objeción, renunciar a la última palabra o elegir la intervención más sencilla pueden ser decisiones más competentes que cualquier despliegue técnico. La técnica debe ser perceptible por su contribución al resultado, no por su exhibición.

La sobrecarga de técnicas

El caso de Leopoldo es extremo, pero ilustra un fenómeno muy extendido: la **sobrecarga de técnicas**. Quien ha aprendido muchos recursos comunicativos tiende a usarlos, por varias razones comprensibles. Los recursos aprendidos están presentes en la mente y buscan aplicarse. Usarlos da una sensación de competencia y de aprovechamiento de lo aprendido. Y la formación tradicional suele evaluar la comunicación por la presencia de técnicas, de modo que cada recurso no usado parece una oportunidad perdida.

El resultado es una intervención saturada de procedimientos visibles: aperturas llamativas, preguntas retóricas, pausas calcu-

ladas, enumeraciones de tres, analogías, datos sorprendentes, humor, cierres memorables. Cada uno de estos recursos, por separado, puede ser útil. Todos juntos, en una intervención de diez minutos sobre el avance de una obra, producen exactamente lo que vivió Leopoldo: un público que no encuentra la información que necesita porque está enterrada bajo capas de técnica.

La sobrecarga tiene tres costos. **Oculta el contenido**: cada recurso añade algo que el oyente debe procesar, y cuando hay demasiados, lo esencial se pierde entre ellos. **Hace visible la técnica**: cuando los recursos se acumulan, el público empieza a percibirlos como técnicas, y la comunicación pierde naturalidad y credibilidad. Y **desplaza la atención del hablante**: quien está pendiente de aplicar recursos tiene menos atención disponible para observar al público y responder a lo que ocurre, como el Capítulo 13 estableció al hablar de la presencia.

No convertir cada intervención en una demostración

Detrás de la sobrecarga de técnicas suele haber una motivación que conviene reconocer: el deseo de **demostrar habilidad**. Quien ha invertido tiempo en aprender a comunicar quiere que se note. Quiere que su intervención sea percibida como brillante, preparada, profesional. Y esa motivación desplaza, sin que lo advierta, la pregunta que debería orientar la intervención: no "¿cómo demuestro lo que sé hacer?", sino "¿qué necesita esta situación?".

La técnica, en la concepción de este libro, **debe ser perceptible principalmente a través de su contribución al resultado, no de su exhibición constante**. Una buena estructura no se nota como estructura; se nota como claridad. Una buena pausa no se nota como pausa; se nota como énfasis. Una buena analogía no se nota como analogía; se nota como comprensión. Cuando el público empieza a notar las técnicas como técnicas, algo ha fallado: los recursos han pasado de servir al contenido a competir con él.

Esta idea conecta con lo que el Capítulo 13 estableció sobre la presencia sin exhibicionismo. La comunicación no necesita convertir cada intervención en una demostración de capacidad personal. Con frecuencia, la intervención más competente es aquella en la que el público olvida al comunicador y recuerda solo lo que comunicó.

Lo sencillo como juicio superior

Una consecuencia de lo anterior es que **la sencillez puede ser la expresión de un juicio superior**, no de una competencia inferior. Una intervención sencilla, que dice lo necesario con claridad y sin adornos, puede reflejar una comprensión más profunda de la situación que una intervención elaborada.

La consejera que habló con Leopoldo resumió la intervención ideal en una frase: "Dinos las dos cifras al principio y ya". Esa intervención, de treinta segundos, habría sido más competente que los diez minutos de despliegue técnico. No porque fuera más sencilla, sino porque respondía exactamente a lo que la situación necesitaba. Y producirla exigía un juicio que Leopoldo no ejerció: reconocer que, en una reunión de seguimiento ante un consejo, la información es lo esencial y casi todo lo demás es accesorio.

El Capítulo 2 advertía contra la ilusión de que complejidad es rigor. Este capítulo la extiende al terreno de la técnica: **la sofisticación de los recursos no es una medida de la calidad de la comunicación**. A veces, lo más sofisticado es saber prescindir de la sofisticación.

Cuando una técnica interfiere con otra

Un aspecto del problema que con frecuencia se pasa por alto es que **las técnicas no son independientes entre sí**: algunas interfieren con otras, y usar una puede debilitar o anular el efecto de

otra. Quien acumula recursos sin advertir estas interferencias puede producir una intervención en la que cada técnica, por separado, está bien ejecutada, y el conjunto no funciona.

Algunos ejemplos de interferencia son frecuentes. **El recurso que genera interés puede perjudicar la precisión**: una apertura dramática o un dato sorprendente captan la atención, pero si exageran o simplifican, establecen un marco que el resto de la intervención tendrá que corregir. **La técnica de síntesis puede eliminar un matiz decisivo**: la enumeración de tres puntos es memorable, pero si el asunto tiene cuatro aspectos importantes, forzarlo a tres obliga a fusionar o eliminar alguno. **La pregunta incisiva puede cerrar una conversación que necesitaba confianza**: lo que en un debate es una muestra de agudeza, en una conversación delicada puede percibirse como un ataque. **El humor puede desactivar la gravedad**: una broma bien construida alivia la tensión, pero si la situación exigía que se percibiera la seriedad del asunto, el alivio es contraproducente. **La analogía puede ocultar el dato**: la analogía de la orquesta de Leopoldo era bonita, pero envolvió las cifras que el consejo necesitaba hasta hacerlas invisibles.

Reconocer estas interferencias es parte del criterio. Antes de añadir un recurso, conviene preguntarse no solo si sirve al propósito, sino si **perjudica a otro recurso** que ya está sirviéndolo.

Las renuncias del maestro

Si el dominio incluye la capacidad de renunciar, conviene identificar las renuncias más características del comunicador maduro. Son decisiones que no se ven, que nadie aplaude y que con frecuencia marcan la diferencia entre una intervención eficaz y una que fracasa.

Omitir la digresión. El comunicador maduro tiene muchas cosas interesantes que decir, y sabe que no todas caben. Cuando una idea interesante no contribuye al propósito, la guarda para otra ocasión, como estableció el Capítulo 9.

Abandonar la frase brillante que distrae. A veces se encuentra una formulación ingeniosa, memorable, elegante, que no encaja del todo en la intervención o que desvía la atención de lo esencial. Renunciar a ella es doloroso, porque costó encontrarla, y es una de las marcas más claras del criterio.

Posponer la objeción. No toda objeción debe formularse en el momento en que surge. A veces es más eficaz esperar a que el otro termine de exponer su idea, a que la conversación madure o a que exista un contexto más adecuado. Posponer no es callar; es elegir el momento.

Dejar que la respuesta espere. No toda pregunta exige una respuesta inmediata. A veces la respuesta más competente es "déjame pensarlo", o incluso un silencio que permite al otro seguir pensando. El Capítulo 23 mostró el valor del silencio después de una pregunta; aquí se trata del valor de no responder enseguida a la que se recibe.

Renunciar a la última palabra. Como estableció el Capítulo 24, no toda conversación debe terminar con la intervención propia. Permitir que otro cierre, que una idea ajena quede como conclusión, que un tema se resuelva sin la propia validación, es una forma de respeto y de confianza en el grupo.

No corregir lo menor. Ante un error menor del interlocutor, un dato secundario impreciso, una palabra mal usada, el comunicador maduro con frecuencia lo deja pasar. Corregirlo sería exacto, pero desviaría la conversación de lo importante y podría percibirse como una muestra de superioridad.

Todas estas renuncias tienen algo en común: **preservan el propósito a costa de una oportunidad de lucimiento**. Y todas son invisibles: nadie sabe que el comunicador tenía una digresión interesante, una frase brillante o una corrección exacta que decidió no usar. Su valor se percibe solo en el resultado: una comunicación más clara, más centrada y más eficaz.

Fortalezas que se vuelven obligaciones

Una forma particular de la sobrecarga es la que procede de las **propias fortalezas**. Cada comunicador tiene recursos en los que se siente especialmente cómodo: el humor, la narración, el análisis riguroso, la empatía, la energía. Y existe una tendencia natural a usarlos siempre, porque funcionan, porque dan seguridad y porque forman parte de la propia identidad comunicativa.

El problema aparece cuando la fortaleza se convierte en **obligación**. La persona ingeniosa que no puede dejar de hacer bromas, ni siquiera cuando la situación exige seriedad. La persona rigurosa que convierte cada conversación en un examen, ni siquiera cuando el otro solo necesita ser escuchado. La persona expresiva que mantiene siempre una intensidad elevada, ni siquiera cuando la contención sería más poderosa. La persona narradora que responde a cada pregunta con una historia, ni siquiera cuando bastaba con un dato.

En todos estos casos, la fortaleza deja de ser un recurso que se elige y se convierte en un hábito que elige por uno. El criterio exige recuperar la capacidad de elección: usar la propia fortaleza cuando la situación la pide y prescindir de ella cuando no. El Capítulo 41 volverá sobre esta cuestión al tratar del estilo propio.

Proporcionalidad y suficiencia

La renuncia se apoya en dos principios que conviene formular explícitamente. El primero es la **proporcionalidad**: el esfuerzo expresivo debe corresponder a lo que la situación requiere. No toda idea necesita una narración elaborada. No toda pregunta necesita una exploración extensa. No toda presentación necesita humor. No toda conversación necesita una conclusión definitiva. Un informe de avance ante un consejo no necesita los recursos de un discurso inaugural.

El segundo es la **suficiencia**: una intervención es suficiente cuando cumple adecuadamente su función sin incorporar complejidad innecesaria. La suficiencia no es mediocridad. Es el reconocimiento de que los recursos empleados son adecuados para el resultado buscado, y de que añadir más no lo mejoraría. La intervención de treinta segundos que la consejera pedía a Leopoldo era suficiente, y por eso era excelente.

Dejar que lo consolidado opere solo

El último principio del capítulo se refiere a la relación del comunicador con sus propias capacidades. A medida que la experiencia consolida las técnicas, estas dejan de necesitar supervisión consciente: la buena estructura sale sola, la pausa llega en el momento justo, la pregunta pertinente aparece sin buscarla. En ese punto, conviene **permitir que las capacidades consolidadas operen sin vigilancia constante**.

La vigilancia consciente de la propia técnica tiene un costo, como se señaló al hablar de la sobrecarga: consume atención que debería dirigirse al contenido, al interlocutor y a los cambios de la situación. El comunicador maduro ha interiorizado sus recursos lo suficiente para no tener que pensar en ellos, y puede dedi-

car toda su atención a lo que realmente importa: comprender la situación, escuchar al otro y decidir qué merece decirse.

Es, en cierto sentido, el destino de toda técnica bien aprendida: desaparecer como técnica y convertirse en parte de la manera natural de comunicar. Cuando eso ocurre, la renuncia deja de ser un esfuerzo y se convierte en una consecuencia natural del criterio.

La ilusión del capítulo

Más recursos, mejor intervención. La ilusión supone que cada técnica añadida mejora la comunicación, y que el comunicador más competente es el que más recursos despliega. Pero los recursos se interfieren, ocultan el contenido y desplazan la atención. Leopoldo usó todo lo que sabía; su intervención habría sido mejor si hubiera usado casi nada.

Preguntas de criterio

Antes de una intervención:
¿Qué necesita realmente esta situación? ¿Cuál es la versión más sencilla que lo cumpliría?

¿Qué recurso estoy tentado a usar porque lo sé hacer, no porque sirva?

¿Algún recurso que pienso usar interfiere con otro?

Durante:
¿Hay una digresión, una frase brillante o una corrección menor a la que debería renunciar?

¿Estoy usando mi fortaleza porque la situación la pide o por costumbre?

Después:
¿El público notó mis técnicas o notó mi contenido?

Para practicar

Toma tu próxima presentación y elimina tu recurso favorito, el que más usas y en el que más confías. Presenta sin él y observa si algo esencial se pierde. Después, para una intervención breve, prepara dos versiones: la completa y la de treinta segundos. Pregúntate si la de treinta segundos no sería, en realidad, la mejor.

Señal de progreso: empiezas a experimentar la renuncia no como una pérdida, sino como una decisión, y descubres que tus intervenciones más eficaces son con frecuencia las que más has despojado de recursos.

> EN UNA FRASE
>
> ***El repertorio sirve para ampliar tu libertad de elección, no para saturar la intervención: a veces la técnica más competente es la que decides no usar.***

Cierre de la Parte VIII

La Parte VIII ha examinado el centro del Triángulo de la Palabra: el criterio. Hemos visto que el criterio es la capacidad que organiza todas las demás, que opera dentro de principios sin reducirse a ellos, que se distingue de la intuición infalible y de la preferencia personal, y que se desarrolla mediante la experiencia reflexionada. Hemos visto que se ejerce, sobre todo, dentro de ocho tensiones que ninguna regla resuelve, y que su manifestación más sutil es la capacidad de renunciar a lo que no sirve.

Si el lector debiera llevarse una sola idea de este libro, podría ser la que abrió esta parte y que conviene repetir al cerrarla: **la técnica ofrece posibilidades; el criterio decide entre ellas**. Todo lo que los capítulos anteriores enseñaron, el propósito, la estructura, la voz, la historia, la pregunta, la escucha, la adaptación, la

integridad, son posibilidades. El don de la palabra, en el sentido que este libro le ha dado, es la capacidad de elegir entre ellas con inteligencia, sensibilidad y responsabilidad.

Queda una última cuestión, y es la más práctica de todas: ¿cómo se desarrolla esa capacidad? ¿Cómo se pasa de comprender lo que este libro propone a ejercerlo de manera consistente? La Parte IX se ocupa de esa transformación.



IX

PARTE IX

Convertirse

El dominio no se declara: se construye, se mantiene y se revisa

Un libro sobre comunicación corre siempre el riesgo de ser comprendido sin ser aplicado. El lector puede estar de acuerdo con cada capítulo, reconocer en las escenas situaciones que ha vivido, subrayar las frases rectoras, y al día siguiente comunicar exactamente como lo hacía antes. La distancia entre comprender un principio y ejercerlo de manera consistente es, probablemente, la mayor dificultad de cualquier aprendizaje práctico.

Esta última parte se ocupa de esa distancia. Su tema es cómo se convierte la comprensión en capacidad: cómo se evalúa la propia comunicación sin engañarse, cómo se practica de manera que la experiencia produzca aprendizaje y no solo hábitos, cómo se usa la mirada de los demás para ver lo que uno no ve, cómo se construye un estilo propio sin convertirse en un personaje y cómo se sostiene la maestría como un proceso permanente.

Corresponde a las dos últimas operaciones del Ciclo del Criterio, **evaluar y corregir**, que cierran cada intervención y abren la siguiente. Y corresponde también a la promesa que la Introducción hizo al lector: que el don de la palabra no se recibe, sino que se cultiva.

El Capítulo 38 propone las doce dimensiones para evaluar una intervención. El Capítulo 39 describe la práctica deliberada. El Capítulo 40 examina la retroalimentación y la autoobservación. El Capítulo 41 se ocupa del estilo propio. Y el Capítulo 42 cierra el libro con la maestría como práctica permanente.

CAPÍTULO 38

Evaluar: las doce dimensiones de la calidad

Lo que no se evalúa bien se repite sin aprender

La escena

UNA empresa de servicios financieros evaluaba a sus capacitadores internos mediante una encuesta al final de cada curso, con una escala del uno al cinco. Renato Ocampo obtenía sistemáticamente un 4.9: sus cursos eran amenos, llenos de anécdotas, con un ritmo ágil y un trato cálido. Lourdes Benítez obtenía un 4.1: sus cursos eran más exigentes, con ejercicios difíciles y retroalimentación directa, y algunos participantes los encontraban pesados.

Cuando hubo que elegir a un coordinador de capacitación, la empresa eligió a Renato. Un año después, alguien en el área de calidad decidió cruzar los datos de los cursos con los indicadores operativos de los participantes. El resultado fue incómodo: los empleados capacitados por Lourdes cometían un cuarenta por ciento menos de errores en la aplicación de los procedimientos que los capacitados por Renato. Los participantes de Renato salían más satisfechos; los de Lourdes salían mejor preparados.

La empresa no había evaluado mal a Renato. Había evaluado una sola cosa, la satisfacción, y la había tomado por la calidad completa de la capacitación.

La idea

La calidad de una intervención comunicativa no puede medirse mediante un único indicador. La fluidez, la aprobación del público, la seguridad del hablante o la ausencia de preguntas aportan información parcial, pero ninguna constituye una evaluación suficiente. Una evaluación rigurosa considera varias dimensiones, como el propósito, el contenido, la estructura, la expresión, la relación, la adaptación, la integridad y los efectos, distingue entre el proceso y el resultado, busca evidencias de comprensión más allá de las impresiones, identifica patrones y reconoce los límites de cualquier medida.

El peligro del indicador único

El Capítulo 2 describió las quince ilusiones de la buena comunicación, y casi todas tienen una consecuencia práctica en la evaluación: llevan a medir la calidad por una sola señal. La empresa de la escena midió la satisfacción. Otras organizaciones miden la fluidez, la duración, la cantidad de preguntas, el cumplimiento del tiempo o la puntuación de un formulario. Cada una de estas medidas captura algo real, y cada una, usada como única medida, distorsiona.

La distorsión tiene dos formas. La primera es que **la medida única ignora dimensiones importantes**: la satisfacción no dice nada sobre la comprensión, la fluidez no dice nada sobre la precisión, la ausencia de preguntas no dice nada sobre si se entendió. La segunda, más grave, es que **la medida única se convierte en objetivo**: cuando los capacitadores saben que se les evalúa por

la satisfacción, aprenden a producir satisfacción, aunque sea a costa de la exigencia. El Capítulo 2 describió este mecanismo: cuando un indicador se convierte en meta, pierde su capacidad de indicar.

La alternativa no es renunciar a evaluar, sino evaluar **varias dimensiones a la vez**, de modo que la fortaleza visible en una no oculte la debilidad en otra.

Las doce dimensiones

Este libro propone doce dimensiones para evaluar una intervención comunicativa. Corresponden, de manera aproximada, a los elementos del Triángulo de la Palabra y del Ciclo del Criterio, y cada una puede examinarse mediante una pregunta.

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE EVALUACIÓN
1. Adecuación del propósito	¿La intervención respondía a una finalidad clara y pertinente para la situación?
2. Precisión conceptual	¿Las ideas estaban bien definidas? ¿Se distinguían los conceptos que no deben confundirse?
3. Calidad del contenido	¿La información era relevante, suficientemente fiable y apropiada?
4. Coherencia estructural	¿El orden de las ideas facilitaba la comprensión? ¿Cada parte contribuía al conjunto?
5. Inteligibilidad	¿El contenido podía seguirse y comprenderse en las condiciones reales de recepción?
6. Adecuación expresiva	¿La voz, el ritmo, el lenguaje y los demás recursos contribuían al significado?
7. Pertinencia interpersonal	¿La intervención respondía a lo que el otro había dicho, preguntado o necesitaba?
8. Capacidad de adaptación	¿Se respondió bien a preguntas, objeciones, errores o cambios de contexto?
9. Integridad epistémica	¿Se distinguían hechos, interpretaciones, inferencias e incertidumbres?
10. Responsabilidad relacional	¿Se preservaron la dignidad, la autonomía y la posibilidad de desacuerdo?
11. Eficacia contextual	¿La intervención produjo resultados coherentes con su propósito y sus condiciones?
12. Calidad de la revisión	¿Es posible identificar qué funcionó, qué no y por qué?

Las doce dimensiones no tienen el mismo peso en todas las intervenciones. En una explicación técnica, la precisión conceptual y la inteligibilidad son centrales; en una conversación difícil, la pertinencia interpersonal y la responsabilidad relacional pesan más; en una presentación ante un consejo, la adecuación del propósito y la eficacia contextual son decisivas. Parte del jui-

cio evaluativo consiste en **identificar qué dimensiones son prioritarias** para la intervención concreta que se evalúa.

Aplicadas a la escena, las doce dimensiones habrían revelado lo que la encuesta ocultaba. Renato habría obtenido puntuaciones altas en adecuación expresiva y quizá en pertinencia interpersonal, y bajas en calidad del contenido y eficacia contextual. Lourdes, probablemente, al revés en algunas dimensiones y muy alta en eficacia. La comparación habría sido mucho más rica, y la decisión, probablemente, distinta.

Ejecución, contenido, efecto y relación

Las doce dimensiones pueden agruparse en cuatro grandes ámbitos, y esta agrupación es útil porque permite evitar una confusión frecuente: la que mezcla la calidad de lo que se dijo con la calidad de cómo se dijo, o la calidad de la intervención con la calidad de sus resultados.

El primer ámbito es la **calidad de la ejecución**: la inteligibilidad, la estructura, la adecuación expresiva y la coherencia de la intervención. Responde a la pregunta de si la intervención estuvo bien hecha como acto comunicativo.

El segundo es la **calidad del contenido**: la precisión, la relevancia, la coherencia argumentativa y la suficiencia de los fundamentos. Responde a la pregunta de si lo que se dijo merecía decirse y estaba bien fundado.

El tercero es el **efecto comunicativo**: si la intervención produjo los resultados pertinentes para su propósito, como comprensión, recuerdo, reflexión, deliberación, acción o acompañamiento.

Y el cuarto es la **calidad relacional**: la escucha, la reciprocidad, la pertinencia de las respuestas y el respeto por la participación y la dignidad de las personas.

Separar estos ámbitos permite evaluaciones más justas y más útiles. **Una idea sólida puede presentarse mal**, y entonces el pro-

blema está en la ejecución, no en el contenido. **Una presentación brillante puede contener errores sustantivos**, y entonces el problema está en el contenido, no en la ejecución. Si se evalúa solo la impresión general, ambos casos pueden recibir la misma calificación mediocre, y ninguno sabrá qué mejorar.

Proceso y resultado

Una distinción adicional, y más sutil, es la que separa la **calidad del proceso** de la **calidad del resultado**. Una intervención puede estar bien diseñada y bien ejecutada y, sin embargo, no conseguir su propósito, porque existían desacuerdos profundos, restricciones externas o factores que quien comunicaba no controlaba. A la inversa, una intervención mediocre puede obtener un buen resultado por circunstancias favorables.

Evaluar solo por el resultado produce dos errores. Castiga las buenas decisiones que no tuvieron suerte, y premia las malas decisiones que la tuvieron. Con el tiempo, esto enseña a los comunicadores a buscar resultados por cualquier medio, en lugar de buscar buenas decisiones.

Por eso conviene examinar **ambas cosas**. La calidad del proceso permite valorar si la actuación fue razonable con la información disponible; el resultado permite descubrir si las expectativas eran adecuadas y qué elementos conviene reconsiderar. Una buena evaluación pregunta: ¿tomé decisiones razonables? Y, por separado: ¿obtuve lo que buscaba? Y, si las respuestas difieren, ¿por qué?

Cómo te sentiste frente a qué ocurrió

Una de las fuentes más frecuentes de evaluación equivocada es la **impresión subjetiva** de quien comunicó. Después de una intervención, casi todo el mundo tiene una sensación clara de cómo le

fue: bien, mal, regular. Esa sensación es información relevante, pero es una información muy limitada y frecuentemente engañosa.

Una intervención puede **sentirse incómoda y haber sido clara y útil**: el nerviosismo, las dudas o la tensión del momento no siempre se perciben desde fuera, y el contenido puede haber llegado perfectamente. Y una intervención puede **producir satisfacción personal sin cumplir su propósito**: la sensación de haber hablado con fluidez y de haber recibido buenas reacciones no garantiza que el público haya comprendido o decidido algo.

Karla, en el Capítulo 29, sintió que había fracasado; su análisis había llegado al comité. Leopoldo, en el Capítulo 37, probablemente sintió que había brillado; el consejo no encontró lo que necesitaba. En ambos casos, la impresión subjetiva era una mala guía. La disciplina que se desprende es **distinguir entre cómo me sentí y qué ocurrió**, y buscar evidencias de lo segundo antes de concluir.

Buscar evidencia de comprensión

Si la impresión subjetiva no basta, ¿qué evidencias permiten evaluar mejor? Para la mayoría de las intervenciones, la más importante es la **evidencia de comprensión**: lo que el público realmente entendió, recuerda o puede aplicar.

El Capítulo 18 propuso tres pruebas para comprobarla: la paráfrasis, la aplicación a un caso nuevo y la discriminación de ejemplos. Estas pruebas, que allí se aplicaban durante la explicación, pueden aplicarse también después: preguntar a algunos asistentes qué recuerdan, observar si las decisiones posteriores reflejan lo comunicado, comprobar si las acciones acordadas se ejecutan como se pretendía. La capacidad del destinatario para reformular una idea, identificar una distinción o aplicarla a un

caso nuevo revela mucho más que una impresión general de claridad.

La empresa de la escena encontró esta evidencia, aunque tarde, cuando cruzó los datos de errores con los cursos. Los errores operativos eran la evidencia de comprensión que la encuesta de satisfacción no podía proporcionar.

Patrones, no incidentes

Una sola intervención es un dato limitado. Puede haber estado afectada por circunstancias excepcionales, por un público particular o por un mal día. Lo que realmente informa sobre la competencia comunicativa de una persona son los **patrones**: las dificultades o las fortalezas que se repiten en situaciones distintas.

Un error aislado puede ser un accidente. El mismo error repetido en contextos diferentes, como perder el hilo después de una interrupción, extenderse demasiado o responder antes de comprender la pregunta, revela una tendencia que merece atención. Por eso conviene evaluar no solo intervenciones sueltas, sino conjuntos de intervenciones, y buscar lo que se repite. El Capítulo 3 propuso un ejercicio en esta dirección: ubicar en el Triángulo los fallos y las fortalezas de varias intervenciones y observar su distribución.

Los límites de toda medida

El capítulo cierra con una advertencia que se aplica a sí mismo. **Toda medida captura ciertos aspectos y deja otros fuera.** Las doce dimensiones son más completas que una encuesta de satisfacción, pero tampoco capturan todo lo que importa. Algunos efectos de la comunicación no son inmediatamente observables: una conversación puede plantar una idea que solo da fruto meses después. Algunas cualidades relevantes no pueden redu-

cirse a una puntuación: la calidad de la presencia, la profundidad de una escucha o la oportunidad de un silencio.

Por eso **las doce dimensiones no deben convertirse automáticamente en una puntuación única**. Su función no es producir una calificación, sino evitar que una valoración general oculte aspectos diferentes de la calidad. Una intervención puede ser sólida en unas dimensiones y deficiente en otras, y lo útil es saber cuáles, no obtener un promedio que lo esconda.

Las puntuaciones, las opiniones del público y las observaciones de terceros son útiles, pero ninguna, por sí sola, constituye una representación completa de la excelencia. La evaluación más madura combina varias fuentes, reconoce sus límites y sirve, sobre todo, para decidir qué mejorar a continuación.

La ilusión del capítulo

Aprobación no es excelencia. Es la novena de las quince ilusiones, y este capítulo le da su consecuencia práctica. La aprobación del público, medida en aplausos o en encuestas, captura una dimensión de la calidad, la satisfacción, y deja fuera todas las demás. Renato era aprobado; Lourdes era eficaz. Solo una evaluación de varias dimensiones permitía verlo.

Preguntas de criterio

Al evaluar una intervención:

¿Qué dimensiones eran prioritarias para esta intervención concreta?

¿El problema, si lo hubo, estuvo en la ejecución, en el contenido, en el efecto o en la relación?

¿Tomé decisiones razonables? ¿Obtuve lo que buscaba? Si difieren, ¿por qué?

¿Mi evaluación se basa en cómo me sentí o en lo que ocurrió?

¿Qué evidencia de comprensión tengo?
¿Esto es un incidente o parte de un patrón?

Para practicar

Elige una intervención importante de las últimas semanas y evalúala con las doce dimensiones. No asignes puntuaciones: para cada dimensión, escribe una frase con lo que funcionó y otra con lo que no. Después identifica las dos dimensiones más importantes para esa intervención y las dos que más necesitas mejorar. Repite el ejercicio con dos intervenciones más y busca lo que se repite.

Señal de progreso: dejas de evaluar tus intervenciones con un "bien" o un "mal", y empiezas a evaluarlas con diagnósticos específicos que te indican qué hacer de otra manera.

> EN UNA FRASE
>
> ***Evalúa con evidencia diversa y pertinente, sin confundir una impresión favorable con una demostración de eficacia ni reducir la calidad a una sola cifra.***

CAPÍTULO 39

La práctica deliberada de la palabra

La experiencia no produce aprendizaje por sí sola

La escena

Alfonso Treviño llevaba veinticinco años vendiendo maquinaria agrícola y se consideraba, con cierta razón, un vendedor experimentado. Había hecho miles de visitas a clientes. Pero cuando la empresa empezó a grabar, con autorización de los clientes, algunas reuniones comerciales para fines de capacitación, el análisis de las suyas reveló algo sorprendente: Alfonso cometía en casi todas las mismas tres conductas. Interrumpía al cliente antes de que terminara de explicar su necesidad, hablaba de las características técnicas de la máquina antes de comprender para qué la quería y respondía a las objeciones de precio con descuentos inmediatos, sin explorar qué había detrás de ellas. Veinticinco años de experiencia habían consolidado estos hábitos, no los habían corregido.

En el mismo equipo trabajaba Fabiola Esquivel, con apenas tres años en la empresa. Después de cada visita importante, dedicaba diez minutos a anotar qué había funcionado y qué no. Cada mes elegía una sola conducta para trabajar: durante un mes, no interrumpir; al siguiente, hacer al menos tres preguntas antes de mencionar el producto; al siguiente, explorar cada objeción antes de responderla. Al final de cada mes revisaba sus notas para ver

si el cambio se había producido y qué efecto había tenido. En tres años, sus resultados comerciales habían superado los de Alfonso.

Alfonso tenía más experiencia. Fabiola tenía más práctica deliberada. La diferencia no estaba en el tiempo, sino en lo que cada uno había hecho con él.

La idea

La experiencia, por sí sola, no produce mejora. Una persona puede repetir una actividad durante años sin examinar sus hábitos, reconocer sus errores recurrentes o comprender qué factores explican sus resultados. La mejora exige **práctica deliberada**: repetición con propósito, criterios claros para observar los cambios, diagnóstico específico, modificación de una variable a la vez, comparación de ejecuciones y comprobación de que el progreso se transfiere a situaciones nuevas y se mantiene en el tiempo. Es el proceso que convierte la experiencia en criterio.

Años de práctica, los mismos errores

Existe una creencia muy extendida según la cual la experiencia mejora automáticamente la competencia: quien lleva más tiempo haciendo algo lo hace mejor. La creencia tiene un fundamento parcial, porque la experiencia proporciona familiaridad, repertorio de situaciones y soltura. Pero la escena de Alfonso muestra su límite. **La experiencia sin reflexión consolida los hábitos, buenos y malos, en lugar de corregirlos.**

La razón es que la práctica de la comunicación, en condiciones normales, ofrece una retroalimentación muy pobre. Cuando una conversación sale mal, rara vez se sabe con precisión por qué. Cuando una presentación no convence, rara vez se identifica qué parte falló. Los resultados dependen de muchos factores, y la conexión entre una conducta concreta y su efecto es difícil de

percibir. Sin un esfuerzo deliberado por establecer esa conexión, la experiencia se acumula sin enseñar.

Peor aún: la experiencia sin reflexión produce con frecuencia una **confianza injustificada**. Quien ha hecho algo miles de veces tiende a creer que lo hace bien, porque nunca ha examinado cómo lo hace. Alfonso se consideraba un vendedor experimentado, y lo era. Lo que no sabía era que su experiencia incluía veinticinco años de las mismas tres conductas ineficaces.

Conocer, ejecutar, repetir y transferir

Para comprender qué exige la mejora, conviene distinguir cuatro niveles de una capacidad que con frecuencia se confunden.

Conocer una técnica es saber en qué consiste y por qué funciona. Es lo que proporciona la lectura de este libro. Es necesario, pero insuficiente: saber describir una técnica no equivale a poder aplicarla.

Ejecutar una técnica es ser capaz de aplicarla en una situación concreta. Es un paso más, pero todavía limitado: una ejecución aislada puede salir bien por las condiciones del momento.

Repetir una técnica es ser capaz de aplicarla de manera consistente, en situaciones semejantes, sin depender de las condiciones del momento. Aquí la capacidad empieza a consolidarse.

Transferir una técnica es ser capaz de aplicarla en situaciones nuevas, distintas de aquellas en que se aprendió, adaptándola a sus particularidades. Es el nivel más alto, y el único que garantiza que la capacidad está realmente disponible cuando se necesita.

La distancia entre el primer nivel y el último es enorme, y la mayoría de los aprendizajes comunicativos se quedan en el primero o el segundo. Se lee sobre la escucha, se practica una vez en una conversación, y se cree haberla aprendido. Pero bajo presión,

con poco tiempo o ante un interlocutor difícil, la conducta habitual reaparece. **Comprender un principio no garantiza utilizarlo adecuadamente bajo presión, con poco tiempo o en presencia de información inesperada.** Por eso el conocimiento conceptual y la capacidad práctica deben desarrollarse de forma relacionada, y la segunda requiere un trabajo específico.

Repetición con propósito

Si la experiencia por sí sola no basta, ¿qué la convierte en aprendizaje? La respuesta es la **repetición con propósito**: la práctica que tiene una finalidad identificable, condiciones suficientemente claras y criterios que permiten observar los cambios.

La repetición sin propósito, la de Alfonso, repite lo que ya se hace, y por tanto consolida lo que ya existe. La repetición con propósito, la de Fabiola, elige una conducta concreta que se quiere modificar, la practica de manera deliberada y observa si el cambio se produce. La diferencia no está en la cantidad de práctica, sino en su dirección.

Una buena práctica deliberada tiene tres componentes. Una **finalidad identificable**: no "mejorar como vendedora", sino "dejar de interrumpir al cliente antes de que termine de explicar su necesidad". **Condiciones claras**: en qué situaciones se practicará, como cada visita comercial del mes. Y **criterios de observación**: cómo se sabrá si el cambio se ha producido, por ejemplo, anotando después de cada visita si se interrumpió y cuántas veces. Sin estos tres componentes, la práctica se vuelve difusa y sus efectos, imperceptibles.

Del diagnóstico a la acción

La práctica deliberada empieza por un diagnóstico, y el diagnóstico útil tiene características precisas.

En primer lugar, debe ser **específico**. Las evaluaciones generales, como "hablo mal", "no tengo presencia" o "necesito comunicarme mejor", proporcionan muy poca información operativa. No indican qué cambiar ni cómo saber si se ha cambiado. El diagnóstico útil identifica **conductas concretas, circunstancias y consecuencias observables**: "cuando el cliente plantea una objeción de precio, ofrezco un descuento de inmediato, sin preguntar qué hay detrás". Este diagnóstico permite actuar.

En segundo lugar, debe **distinguir síntomas y causas**. Una pérdida de atención del público puede deberse a una estructura confusa, a una explicación demasiado extensa, a una falta de relevancia o a condiciones externas. Atribuir el resultado a una sola causa sin examinar las alternativas conduce a corregir lo que no era el problema. El Capítulo 7 propuso, para cualquier inferencia causal importante, formular al menos dos explicaciones alternativas; la misma disciplina se aplica al autodiagnóstico.

En tercer lugar, debe **priorizar por impacto**. No todas las debilidades merecen la misma atención. Conviene dar prioridad a las que comprometen el propósito principal de las intervenciones más frecuentes o más importantes. Fabiola empezó por no interrumpir, porque era la conducta que más afectaba a la comprensión de la necesidad del cliente, y por tanto a todo lo demás.

Un cambio a la vez

Una de las reglas más útiles de la práctica deliberada es también una de las más contraintuitivas: **cambiar una sola cosa a la vez**. Quien descubre varios defectos en su comunicación tiende a querer corregirlos todos a la vez, y el resultado suele ser que no corrige ninguno. La atención se dispersa, ninguna conducta recibe la práctica suficiente para consolidarse, y no es posible saber qué cambio produjo qué efecto.

Concentrarse en una sola variable tiene dos ventajas. Permite **dedicarle la atención necesaria** para que el cambio se produzca de verdad. Y permite **saber si el cambio funcionó**: si solo se modificó una conducta y el resultado mejoró, es razonable atribuir la mejora a ese cambio. Fabiola trabajaba una conducta por mes. En tres años, había trabajado treinta y seis, cada una con suficiente atención para consolidarse.

Comparar ejecuciones

Para saber si una práctica está produciendo mejora, conviene **comparar ejecuciones** a lo largo del tiempo. La memoria es un registro poco fiable de la propia actuación; las comparaciones permiten identificar patrones, comprobar hipótesis y distinguir los cambios reales de las impresiones momentáneas.

La comparación más útil se hace sobre un registro: notas después de cada intervención, grabaciones cuando son posibles y apropiadas, o evaluaciones con las doce dimensiones del capítulo anterior. Las comparaciones deben hacerse con **criterios consistentes**, siempre las mismas preguntas y las mismas dimensiones, y teniendo en cuenta **las diferencias entre las situaciones comparadas**: una reunión difícil no es comparable con una fácil, y una mejora aparente puede deberse a que la segunda situación era más favorable.

Comprobar que la mejora no rompa otra cosa

Una advertencia importante: **una modificación puede resolver un problema y crear otro**. Quien trabaja para dejar de interrumpir puede volverse excesivamente pasivo. Quien trabaja para ser más breve puede empezar a omitir matices necesarios. Quien trabaja para ser más expresivo puede caer en la sobreactuación.

Las ocho tensiones del Capítulo 36 explican por qué: corregir el exceso de un polo puede empujar hacia el exceso del otro.

Por eso la evaluación de una mejora debe considerar el **resultado conjunto**, no solo la conducta que se trabajaba. ¿La intervención en su conjunto mejoró, o solo cambió un defecto por otro?

Conservar lo que funciona

La mejora no consiste únicamente en eliminar debilidades. También exige **identificar las fortalezas**, comprender las condiciones en que funcionan y evitar que una corrección produzca pérdidas innecesarias. Un comunicador que se concentra solo en sus defectos puede, sin advertirlo, perder sus virtudes.

Alfonso tenía, sin duda, fortalezas: conocimiento profundo del producto, relaciones de confianza con clientes de muchos años, credibilidad técnica. Una práctica deliberada bien diseñada habría trabajado sus tres conductas ineficaces sin sacrificar esas fortalezas, e incluso apoyándose en ellas. Conviene, por tanto, que el diagnóstico incluya siempre ambas columnas: qué mejorar y qué conservar.

De las partes al todo

La práctica deliberada trabaja, por necesidad, sobre componentes específicos: una conducta, una técnica, una dimensión. Pero la comunicación real no se produce por componentes, sino como una actuación integrada en la que el pensamiento, la expresión, la escucha y la adaptación operan a la vez.

Por eso el desarrollo debe avanzar **desde la atención a componentes específicos hacia una actuación cada vez más integrada**. Al principio, cada conducta se practica de manera consciente y separada. Con el tiempo, se integra en la actuación general y deja

de requerir atención específica, como el Capítulo 37 describió al hablar de dejar que lo consolidado opere solo. El riesgo de la práctica por componentes es quedarse en ella: concentrarse tanto en no interrumpir que se deja de escuchar, o vigilar tanto la estructura que se pierde la conexión con el interlocutor. El objetivo final no es la suma de componentes perfectos, sino una comunicación integrada y natural.

La transferencia y el mantenimiento

Los dos últimos principios de la práctica deliberada se refieren a la solidez de lo aprendido.

El primero es la **transferencia**. Una habilidad demostrada en una situación conocida no garantiza su disponibilidad en contextos distintos. Fabiola aprendió a no interrumpir en las visitas comerciales; eso no garantiza que no interrumpa en una discusión con su equipo o en una conversación familiar. La transferencia debe comprobarse aplicando la capacidad a nuevas circunstancias y examinando qué ajustes requiere.

El segundo es el **mantenimiento**. Las capacidades complejas pueden deteriorarse cuando dejan de practicarse o cuando cambian las condiciones de aplicación. Una conducta que se consolidó hace años puede debilitarse si las circunstancias cambian. El dominio requiere, por tanto, mecanismos de revisión periódica, no solo una demostración aislada de competencia.

Un ciclo práctico de cuatro semanas

Los principios anteriores pueden concretarse en un ciclo de práctica deliberada que cualquier lector puede aplicar:

1. **Semana 0, diagnóstico.** Evaluar tres intervenciones recientes con las doce dimensiones. Identificar una conducta concreta

que se repite y que afecta al propósito. Formularla con precisión.

2. **Semanas 1 a 3, práctica.** En cada situación pertinente, practicar la conducta alternativa de manera deliberada. Después de cada intervención, anotar en dos líneas si se produjo el cambio y qué efecto tuvo.
3. **Semana 4, evaluación.** Revisar las notas. ¿Se produjo el cambio? ¿Mejoró el resultado conjunto? ¿Apareció algún efecto no deseado? ¿Qué fortaleza se conservó?
4. **Siguiente ciclo.** Decidir si la conducta está suficientemente consolidada para pasar a otra, o si necesita otro ciclo. Elegir la siguiente.

Doce ciclos al año producen doce conductas mejoradas. En pocos años, la diferencia entre quien practica así y quien solo acumula experiencia es la que separa a Fabiola de Alfonso.

La ilusión del capítulo

La experiencia enseña sola. La ilusión supone que el tiempo dedicado a una actividad produce automáticamente mejora. Pero la experiencia sin reflexión solo consolida lo que ya se hace, incluidos los errores. Lo que convierte la experiencia en aprendizaje es la práctica deliberada: el diagnóstico, la intervención específica, la observación y la revisión.

Preguntas de criterio

Para diseñar la práctica:
¿Qué conducta concreta, que se repite y afecta al propósito, voy a trabajar?

¿En qué situaciones la practicaré, y cómo sabré si cambió?

Durante la práctica:
¿Estoy trabajando una sola cosa o intentando corregirlo todo?
¿Estoy registrando lo que ocurre o confiando en mi memoria?

Al evaluar:
¿Mejoró el resultado conjunto o solo cambié un defecto por otro?
¿Qué fortaleza he conservado? ¿La conducta se transfiere a otros contextos?

Para practicar

Aplica el ciclo de cuatro semanas descrito en este capítulo. Elige una sola conducta, practícala durante tres semanas en todas las situaciones pertinentes y anota después de cada una si se produjo el cambio. Al final, evalúa con honestidad y decide el siguiente ciclo.

Señal de progreso: empiezas a percibir tu comunicación como algo que puede mejorarse de manera sistemática, no como un rasgo fijo de tu personalidad, y al cabo de unos meses notas cambios que otros también perciben.

> EN UNA FRASE
>
> ***Convierte la experiencia en aprendizaje mediante diagnóstico específico, intervención deliberada y evaluación de resultados: una conducta a la vez.***

CAPÍTULO 40

Retroalimentación y autoobservación

Mirarse con honestidad, escuchar a otros con discernimiento

La escena

TERESA Lugo, directora de mercadotecnia de una empresa de bebidas, presentaba cada trimestre los resultados ante el comité ejecutivo. Al terminar, solía preguntar a su equipo: "¿Cómo estuvo?". La respuesta era invariablemente "muy bien", "excelente", "quedó muy clara". Teresa salía satisfecha.

Un trimestre, la empresa contrató a un consultor externo para trabajar con el comité, y Teresa le pidió su opinión sobre su presentación. El consultor no respondió con una valoración general. Le preguntó qué quería saber exactamente. Teresa, sorprendida, lo pensó y formuló tres preguntas: ¿se entendió la recomendación principal?, ¿las cifras eran fáciles de seguir?, ¿cómo manejé las preguntas? Las respuestas fueron muy distintas de "muy bien". La recomendación se entendió, pero llegó en el minuto dieciocho de veinte. Las cifras eran correctas, pero Teresa las leía de la diapositiva sin explicar qué significaban. Y en las preguntas, cada vez que alguien la cuestionaba, respondía con más datos en lugar de responder a la pregunta.

Teresa se sintió molesta durante un par de días. Después revisó la grabación de su última presentación y comprobó que el

consultor tenía razón en las tres cosas. Su equipo no le había mentido: simplemente, nadie le dice a su jefa que su presentación tiene problemas cuando ella pregunta "¿cómo estuvo?" al salir de la sala.

La idea

La percepción que una persona tiene de su propia comunicación es limitada: hay aspectos que no puede ver desde dentro y que otros perciben con claridad. La retroalimentación de los demás permite acceder a esos aspectos, pero su utilidad depende de cómo se solicita, de quién la ofrece, con qué criterios y en qué condiciones. Tratarla con discernimiento significa pedirla de manera específica, distinguir entre observación y preferencia, considerar la posición de quien evalúa, buscar convergencias, investigar las críticas dudosas y no convertir cada comentario en una obligación. La autoobservación, por su parte, es útil pero falible, y debe complementarse con evidencias externas.

Pedir retroalimentación útil

La escena ilustra el primer principio del capítulo: **la calidad de la retroalimentación depende en gran medida de la calidad de la pregunta que la solicita**. "¿Cómo estuvo?" es una pregunta que casi garantiza una respuesta inútil. Es general, no indica qué aspecto interesa y, formulada por un jefe a su equipo inmediatamente después de una intervención, invita a la cortesía más que a la honestidad.

La retroalimentación útil se solicita mediante **preguntas concretas sobre aspectos identificables**. "¿Se entendió cuál era mi recomendación?", "¿Hubo algún momento en que te perdiste?", "¿Respondí a lo que me preguntaron o me fui por otro lado?", "¿Qué parte te sobró?". Estas preguntas son más fáciles de res-

ponder con honestidad, porque se refieren a aspectos concretos y no exigen una valoración global de la persona. Y producen información accionable, porque señalan exactamente qué mejorar.

Conviene, además, **pedir la retroalimentación en condiciones que la favorezcan**: no inmediatamente después de la intervención, cuando la emoción está presente; no delante de otros; y, cuando hay una diferencia de jerarquía, de una manera que haga explícito que se quiere crítica, no aprobación. "Necesito que me digas qué no funcionó, porque quiero mejorar" invita a una honestidad que "¿cómo estuvo?" desalienta.

Observación frente a preferencia

No toda retroalimentación tiene el mismo valor, y la primera distinción que conviene hacer es entre **observación** y **preferencia**.

Una observación describe algo que ocurrió y su efecto: "leíste las cifras sin explicar qué significaban, y no supe si eran buenas o malas". Una preferencia expresa un gusto personal: "a mí me gustan las presentaciones con más imágenes", "preferiría que hablaras más despacio". Las observaciones son información sobre la intervención; las preferencias son información sobre quien las expresa.

Ambas pueden ser útiles, pero de maneras distintas. Las observaciones permiten identificar problemas concretos. Las preferencias permiten conocer al público, y si muchos comparten una preferencia, puede valer la pena atenderla. Pero **una persona puede preferir un estilo distinto sin que el estilo observado sea necesariamente defectuoso**. Convertir cada preferencia ajena en una obligación de cambio conduce a una comunicación que intenta agradar a todos y no satisface a nadie.

Quién evalúa y con qué criterio

La utilidad de una valoración depende también de **quién la formula**. No todos los evaluadores están en la misma posición para observar y juzgar.

Conviene considerar, al menos, tres factores. El primero es el **conocimiento** del evaluador: alguien que conoce bien el asunto puede juzgar la precisión del contenido; alguien que no lo conoce puede juzgar mejor la inteligibilidad, porque se parece más a un público lego. El segundo es su **atención**: alguien que observó con detenimiento proporciona información más fiable que alguien que estaba distraído. Y el tercero es su **posición respecto de quien es evaluado**: la diferencia de jerarquía, la relación personal y los intereses en juego influyen en lo que alguien está dispuesto a decir. Los colaboradores de Teresa no eran malos observadores; estaban en una posición que hacía muy difícil la crítica honesta.

Este último factor merece una atención especial para quien ocupa una posición de autoridad. **Cuanto más poder tiene una persona, menos retroalimentación honesta recibe**, porque quienes la rodean tienen más razones para no incomodarla. Por eso las personas con autoridad necesitan esforzarse más que otras en buscar fuentes de retroalimentación que no dependan de ellas: pares, observadores externos, grabaciones, indicadores de resultados.

Convergencias, discrepancias y críticas dudosas

Una sola opinión, por fundada que sea, es una perspectiva limitada. La retroalimentación gana fiabilidad cuando se busca en **varias fuentes independientes** y se observa en qué coinciden. Si tres personas que no se han consultado entre sí señalan la

misma dificultad, por ejemplo, que la recomendación llega demasiado tarde, la justificación para investigarla es mucho mayor que si la señala una sola.

Con frecuencia, sin embargo, las fuentes discrepan: una persona dice que se habló demasiado rápido, otra que demasiado lento; una encontró la presentación demasiado técnica, otra demasiado superficial. Estas discrepancias no anulan la retroalimentación; la enriquecen. Pueden indicar que el público era heterogéneo y que la intervención funcionó para unos y no para otros, o que la dificultad estaba en otro lugar: quizá no era la velocidad en sí, sino la falta de pausas en los momentos difíciles.

Cuando una crítica es **relevante pero dudosa**, porque procede de una sola fuente, contradice otras opiniones o parece motivada por algo distinto de la intervención, la respuesta adecuada no es aceptarla ni descartarla de inmediato, sino **investigarla**: buscar evidencia adicional, preguntar a otras personas, revisar una grabación. Teresa hizo exactamente esto: la crítica del consultor la molestó, pero en lugar de descartarla, revisó la grabación y la confirmó.

Un comentario no es una orden

El principio que resume lo anterior es que **la retroalimentación proporciona información para el juicio, no lo reemplaza**. Cada comentario recibido debe interpretarse, contrastarse y traducirse en decisiones justificadas. Algunos comentarios conducirán a cambios; otros, después de examinarlos, se descartarán con razones.

Esta disposición protege contra dos errores opuestos. El primero es **ignorar la retroalimentación** que incomoda, atribuyéndola a la ignorancia, la mala intención o la preferencia del evaluador. El segundo es **obedecer toda retroalimentación**, cambiando la propia comunicación cada vez que alguien expresa una

opinión, hasta perder cualquier coherencia. Entre ambos está la actitud madura: escuchar todo con apertura, evaluar con criterio y cambiar lo que merece cambiarse.

La dependencia de la aprobación

Una forma particular de relación disfuncional con la retroalimentación es la **dependencia de la aprobación**: la necesidad de que los demás valoren positivamente la propia comunicación, hasta el punto de que esa valoración se convierte en el objetivo principal.

Quien depende de la aprobación tiende a buscar retroalimentación de personas que probablemente la darán, como Teresa con su equipo, y a evitar la de quienes podrían criticar. Tiende también a interpretar cualquier crítica como un rechazo personal, y a ajustar su comunicación para obtener aplausos en lugar de para cumplir su propósito. El Capítulo 34 señaló este riesgo como una forma de responsabilidad hacia uno mismo.

La mejora requiere, en cambio, **buscar activamente la crítica útil**, incluso cuando incomoda, y aprender a separarla de la valoración de la propia persona. Una crítica a una presentación no es una crítica a quien la hizo. Quien logra esta separación puede usar la retroalimentación como un recurso, y no como un juicio.

Los límites de la autoobservación

La otra fuente de información sobre la propia comunicación es la **autoobservación**: lo que uno percibe de sí mismo. Es una fuente valiosa, porque nadie tiene acceso tan directo a las propias intenciones, decisiones y sensaciones. Pero tiene limitaciones importantes que conviene conocer.

La primera es que la autoobservación tiende a **mezclar la descripción con la valoración**. Quien se observa no registra solo lo

que hizo, sino que lo juzga de inmediato, y el juicio contamina la descripción. La disciplina que lo corrige es **describir primero qué ocurrió y solo después concluir qué significa**: "leí la diapositiva durante dos minutos sin mirar al público" antes que "estuve fatal".

La segunda es la tendencia a los **juicios identitarios**: convertir una dificultad concreta en una evaluación de la propia persona. "No sirvo para hablar en público", "soy pésimo en las negociaciones", "nunca sé qué decir". Estos juicios no solo son injustos, sino inútiles: no indican qué cambiar y producen un desánimo que dificulta el cambio. Una dificultad concreta no demuestra que alguien sea incapaz de comunicarse bien; demuestra que tiene una dificultad concreta que puede trabajar.

La tercera es la tendencia a **atribuir los resultados a causas equivocadas**: culparse de lo que dependió de las circunstancias, o atribuir a las circunstancias lo que dependió de uno. La disciplina correctora es la que el Capítulo 39 propuso: **considerar explicaciones alternativas** y **comparar situaciones razonablemente equivalentes** antes de concluir.

Y la cuarta, la más importante, es que **hay aspectos de la propia comunicación que uno no puede evaluar por sí mismo**. La propia voz suena distinta desde dentro que desde fuera. Los gestos automáticos son, por definición, inadvertidos. El efecto de las propias palabras en el otro solo puede conocerse a través del otro. Teresa no sabía que leía las cifras sin explicarlas, porque desde dentro le parecía que las estaba explicando. Para estos aspectos, la autoobservación necesita complementarse con **información externa**: retroalimentación de otros, grabaciones, indicadores de resultados.

Intención y efecto en el espejo

El capítulo cierra con una distinción que conecta la autoobservación con lo que el Capítulo 34 estableció sobre la responsabilidad: la diferencia entre **intención y efecto**. Cuando uno se observa a sí mismo, tiende a evaluar sus intenciones: quise ser claro, quise ser respetuoso, quise ser breve. Pero lo que importa para la comunicación es el efecto: si fue claro, si fue percibido como respetuoso, si resultó breve.

Una intervención concebida para aclarar puede producir confusión. Una concebida para mostrar seguridad puede parecer inflexible. Una concebida para profundizar puede desplazar la conversación hacia cuestiones secundarias. **La intención es relevante, pero no constituye una prueba de eficacia.** La autoobservación madura se pregunta no solo "¿qué quise hacer?", sino "¿qué efecto produje, y cómo lo sé?".

La ilusión del capítulo

Si me sentí bien, salió bien. La ilusión toma la sensación subjetiva de quien comunicó como evaluación de la comunicación. Pero esa sensación está limitada por todo lo que uno no puede ver de sí mismo, y con frecuencia está reforzada por una retroalimentación complaciente. Teresa se sentía bien después de cada presentación, porque su equipo le decía que había estado muy bien.

Preguntas de criterio

Al pedir retroalimentación:
¿Estoy haciendo preguntas concretas sobre aspectos identificables?

¿Las condiciones favorecen la honestidad? ¿Mi posición dificulta que me digan la verdad?

Al recibirla:
¿Esto es una observación o una preferencia?

¿Coincide con lo que dicen otras fuentes independientes?

¿Es una crítica dudosa que debo investigar antes de aceptarla o descartarla?

Al observarme:
¿Estoy describiendo o juzgando?

¿Estoy convirtiendo una dificultad concreta en un juicio sobre mí mismo?

¿Qué aspectos no puedo evaluar yo solo?

Para practicar

Después de tu próxima intervención importante, pide retroalimentación a tres personas, por separado, con la misma pregunta concreta, por ejemplo: "¿en qué momento te perdiste o sentiste que sobraba algo?". Compara las respuestas y busca convergencias. Si es posible, revisa una grabación de la intervención y contrasta lo que ves con lo que te dijeron.

Señal de progreso: dejas de preguntar "¿cómo estuvo?" y empiezas a hacer preguntas concretas; y las críticas que recibes empiezan a parecerte más información útil que juicios sobre ti.

> EN UNA FRASE
>
> ***Trata la retroalimentación y la autoobservación como información falible que debe contrastarse y traducirse en decisiones, no como veredictos sobre ti.***

CAPÍTULO 41

Un estilo propio, no un personaje

Hay muchas formas legítimas de ser un gran comunicador

La escena

EMILIO Garduño fue nombrado director de una unidad de negocio a los treinta y cuatro años. Admiraba profundamente al director general de la empresa, un hombre carismático, expansivo, que hablaba con grandes gestos, contaba anécdotas en cada reunión, usaba frases de efecto que el personal repetía y llenaba cualquier sala con su energía. Emilio decidió que ese era el modelo que debía seguir.

Durante sus primeros meses en el puesto, Emilio adoptó el estilo de su jefe: los gestos amplios, las anécdotas, las frases memorables, el tono enérgico. Pero Emilio era, por temperamento, un hombre reflexivo, analítico y sereno, que pensaba mejor en silencio y se expresaba con precisión antes que con brillo. El resultado fue extraño. Su equipo lo percibía como forzado. Las anécdotas sonaban ensayadas, las frases de efecto parecían prestadas y la energía, impostada. Una colaboradora le dijo con franqueza, meses después: “Parecía que estabas imitando a alguien”.

Un día, en una reunión difícil, Emilio estaba demasiado cansado para sostener el personaje. Habló como hablaba en privado: despacio, con pausas, con argumentos ordenados y preguntas

precisas. La reunión fue la mejor que había conducido. Al terminar, varios miembros del equipo se acercaron a decirle que por fin habían entendido lo que pensaba.

Emilio no había fracasado por falta de habilidad. Había fracasado por intentar ser otra persona.

La idea

El estilo comunicativo de una persona surge de la relación entre sus capacidades, sus intereses, su sensibilidad, su experiencia y sus decisiones recurrentes. No necesita construirse imitando a una figura admirada ni exhibiendo constantemente determinadas cualidades. Existen muchas formas legítimas de alcanzar la excelencia, y ninguna voz, energía o temperamento es obligatorio. Desarrollar un estilo propio consiste en aprender de otros sin copiar su personalidad, ampliar el repertorio sin perder coherencia, evitar que las propias fortalezas se conviertan en obligaciones y, al mismo tiempo, no usar la autenticidad como excusa para no mejorar.

De dónde nace un estilo

El estilo comunicativo no es una decisión que se toma de una vez. Es el resultado de la interacción entre varios elementos que cada persona combina de manera singular.

Está, en primer lugar, el **temperamento**: la disposición natural hacia la expansión o la contención, la rapidez o la pausa, la intensidad o la serenidad. Están las **capacidades**: lo que cada uno hace con más facilidad, como explicar, narrar, argumentar, escuchar o conectar. Están los **intereses**: los temas y las formas que a cada uno le apasionan, y que dan vida a su comunicación. Está la **sensibilidad**: lo que cada uno percibe con más agudeza en los demás y en las situaciones. Está la **experiencia**: las situaciones que cada

uno ha vivido y lo que ha aprendido de ellas. Y están, finalmente, las **decisiones recurrentes**: las elecciones que, repetidas, se convierten en una manera reconocible de comunicar.

De esta combinación surge un estilo, y por eso cada estilo es, en cierto sentido, único. Dos personas igualmente competentes pueden comunicar de maneras muy distintas: una con humor y energía, otra con sobriedad y precisión; una contando historias, otra construyendo argumentos; una llenando el espacio, otra dejando silencios. Ambas pueden ser excelentes. Lo que no puede ser excelente es una persona que niega su propio estilo para adoptar uno que no le corresponde.

Aprender de otros sin copiar su personalidad

Nada de lo anterior significa que no haya que aprender de otros. Al contrario: observar a buenos comunicadores es una de las fuentes más ricas de aprendizaje. Pero conviene distinguir entre **aprender un principio** y **copiar una personalidad**.

Aprender un principio consiste en identificar qué hace que una manera de comunicar funcione, y adaptar ese principio al propio estilo. Emilio podría haber aprendido de su jefe la importancia de conectar las decisiones con historias concretas, o de condensar las ideas en formulaciones memorables. Esos principios eran transferibles. Lo que no era transferible era la manera concreta en que su jefe los aplicaba: los gestos amplios, el tono expansivo, las anécdotas teatrales. Esa manera pertenecía a la personalidad de su jefe.

La pregunta útil ante un comunicador admirado no es "¿cómo puedo hacer lo que él hace?", sino **"¿por qué funciona lo que él hace, y cómo podría yo lograr ese mismo efecto a mi manera?"**. Emilio, con su estilo reflexivo, podría haber usado historias breves y precisas en lugar de anécdotas teatrales, o formulaciones

exactas en lugar de frases de efecto. El principio habría sido el mismo; la ejecución, propia.

Lo que es coherente contigo

Un paso necesario para desarrollar un estilo propio es **identificar las formas de expresión que resultan coherentes con uno mismo**: los recursos que se usan con naturalidad, los registros en los que uno se siente cómodo, las situaciones en las que se comunica mejor. Emilio descubrió el suyo por accidente, cuando el cansancio le impidió sostener el personaje.

Este reconocimiento requiere honestidad y cierta observación de uno mismo, en el sentido que el capítulo anterior describió. ¿En qué momentos me han dicho que me expresé con especial claridad? ¿En qué situaciones me siento más presente y menos pendiente de mí mismo? ¿Qué recursos uso sin esfuerzo y cuáles me exigen una actuación? Las respuestas indican dónde está el núcleo del propio estilo.

No se trata de quedarse solo con lo cómodo. Se trata de partir de ahí: reconocer el propio núcleo para construir sobre él, en lugar de construir sobre una base prestada.

Ampliar el repertorio sin perder coherencia

Reconocer el propio estilo no significa limitarse a él. Un estilo maduro no es un repertorio cerrado, sino uno que se amplía a partir de un núcleo estable. Emilio no necesitaba convertirse en un orador expansivo, pero sí podía aprender a contar historias breves, a usar el humor cuando la situación lo pedía o a transmitir energía en los momentos que lo requerían, siempre desde su propia manera de ser.

La clave está en **desarrollar nuevas posibilidades sin abandonar las cualidades que ya funcionan**. Ampliar el repertorio con-

siste en añadir recursos, no en sustituir la propia identidad por otra. Una persona sobria puede aprender a ser más expresiva en ciertos momentos sin dejar de ser sobria; una persona expresiva puede aprender a contenerse sin dejar de ser expresiva. El resultado es un estilo más rico y más flexible, pero reconocible.

Esta ampliación es, además, una exigencia de las ocho tensiones del Capítulo 36. Quien solo dispone de un registro no puede moverse dentro de las tensiones: si solo sabe ser enérgico, no puede elegir la contención cuando la situación la pide. El repertorio amplio es lo que permite al criterio elegir.

Evitar que una fortaleza se vuelva obligación

El Capítulo 37 advirtió contra las fortalezas que se convierten en obligaciones. En el terreno del estilo, este riesgo adopta una forma particular: el **estilo que se convierte en marca personal** y que la persona se siente obligada a reproducir en todas las situaciones.

La persona conocida por su humor siente que debe hacer reír en cada intervención. La persona conocida por su rigor siente que debe analizarlo todo. La persona conocida por su calidez siente que no puede ser dura cuando la situación lo exige. El estilo, que debería ser un recurso, se convierte en una prisión: la persona ya no elige cómo comunicar, sino que cumple con la imagen que los demás tienen de ella.

El director general que Emilio admiraba quizá padecía este problema: su energía constante, que en muchas situaciones era una virtud, probablemente resultaba excesiva en otras. Un estilo libre es aquel que **la persona puede modular según la situación**, sin sentir que traiciona su identidad cuando lo hace.

El estilo también varía con la situación

De lo anterior se desprende que el estilo no es una constante invariable. **La expresión adecuada depende también del propósito, del contexto y de la relación con los interlocutores.** Una misma persona puede ser más formal en una presentación ante un consejo y más cercana en una conversación con su equipo; más enérgica en una celebración y más contenida en una conversación difícil; más directa en una negociación y más cálida en un acompañamiento.

Estas variaciones no contradicen el estilo propio; lo expresan. Del mismo modo que una persona habla de manera distinta con sus hijos, sus amigos y sus colegas sin dejar de ser la misma persona, un comunicador maduro adapta su registro sin perder su identidad. Lo que permanece es un núcleo reconocible: una manera de pensar, unos valores, una sensibilidad. Lo que varía es la forma en que ese núcleo se manifiesta.

Singularidad legítima

Una de las convicciones centrales de este libro, que conviene reafirmar aquí, es que **no existe una única forma de excelencia comunicativa**. Las personas pueden desarrollar estilos diferentes y alcanzar la excelencia mediante combinaciones distintas de recursos. No hay razón para exigir que todas compartan la misma presencia, personalidad, energía o forma de expresión.

Esta convicción tiene consecuencias importantes para la formación en comunicación. Muchos programas de formación, implícita o explícitamente, promueven un modelo único de buen comunicador, generalmente el del orador carismático y extrovertido, y miden a los participantes por su proximidad a ese modelo. Quienes no encajan en él, por temperamento introvertido, refle-

xivo o contenido, reciben el mensaje de que deben cambiar su personalidad para comunicar bien. Es un mensaje falso y dañino. Muchos de los comunicadores más eficaces son personas sobrias, que hablan poco y con precisión, que escuchan más de lo que hablan y que no llenan ninguna sala con su energía. Su excelencia está en otra parte.

La autenticidad no es una excusa

Todo lo anterior podría conducir a una conclusión equivocada: que cualquier forma de comunicar es legítima si es auténtica, y que nadie debe cambiar su manera de ser. Este es el error simétrico al de Emilio, y conviene evitarlo con la misma claridad.

Ser fiel a uno mismo no obliga a conservar hábitos que perjudican la comprensión o la relación. Hablar de manera desordenada, interrumpir constantemente, extenderse sin necesidad, no escuchar, usar el sarcasmo de manera hiriente: estos hábitos pueden formar parte de la manera habitual de comunicar de una persona, pero no por eso son legítimos. "Yo soy así" no es una justificación para seguir dificultando la comunicación.

La distinción que conviene hacer es entre **rasgos expresivos legítimos** y **conductas que dificultan innecesariamente la comprensión o la relación**. Los primeros, como la sobriedad, la energía, el humor, la reflexividad, la calidez o la franqueza, son expresiones de la identidad y merecen respetarse. Las segundas, como el desorden, la interrupción, la verborrea, la falta de escucha o la agresividad, son hábitos que pueden y deben corregirse, por arraigados que estén. Una idea lo resume y conviene retenerla: autenticidad no es negarse a cambiar.

No representar un ideal de ti mismo

El capítulo cierra con una advertencia que complementa la anterior. Así como no conviene copiar la personalidad de otro, tampoco conviene **representar un ideal de uno mismo**: una versión idealizada que se intenta sostener en todas las situaciones, como el líder siempre seguro, el experto siempre brillante o el comunicador siempre impecable. El Capítulo 13 advirtió contra los personajes que no pueden sostenerse; este es una variante más sutil, porque el personaje no es ajeno, sino una versión aspiracional de uno mismo.

La mejora debe **ampliar las posibilidades de actuación**, no crear una obligación permanente de representar algo. Quien se impone ser siempre su mejor versión vive en una tensión constante que consume la atención y produce rigidez. Quien acepta que tiene días mejores y peores, fortalezas y limitaciones, y que su estilo incluye todo eso, puede dedicar su atención a lo que importa: la situación, el contenido y las personas.

La ilusión del capítulo

Autenticidad es negarse a cambiar. La ilusión usa la idea de autenticidad para proteger cualquier hábito propio de la crítica y de la mejora. Pero la autenticidad legítima protege los rasgos de identidad, no las conductas que perjudican la comunicación. Se puede ser plenamente uno mismo y, al mismo tiempo, aprender a escuchar mejor, a ordenar las ideas o a no interrumpir.

Preguntas de criterio

Sobre el propio estilo:
¿En qué situaciones me comunico mejor, y qué tienen en común?

¿Qué recursos uso con naturalidad y cuáles me exigen una actuación?

¿Estoy imitando a alguien o aprendiendo un principio de él?

Sobre la mejora:

¿Qué rasgos de mi estilo quiero conservar?

¿Qué hábito estoy protegiendo con la excusa de "yo soy así"?

¿Alguna de mis fortalezas se ha convertido en una obligación?

Para practicar

Escribe tres rasgos de tu manera de comunicar que quieres conservar porque son tuyos y funcionan, y un hábito que quieres abandonar porque perjudica la comprensión o la relación. Para cada uno, escribe la razón. Después, identifica a un comunicador que admires y escribe un principio que puedas aprender de él, sin copiar su estilo, y cómo lo aplicarías a tu manera.

Señal de progreso: dejas de compararte con un modelo único de buen comunicador, y empiezas a mejorar desde tu propio estilo, con más libertad y menos esfuerzo de representación.

> EN UNA FRASE
>
> ***Desarrolla un estilo que amplíe tus posibilidades sin imponerte una personalidad artificial ni impedir tu mejora: sé tú, pero tu mejor versión real, no una representada.***

CAPÍTULO 42

La maestría como práctica permanente

El dominio no se alcanza: se ejerce

La escena

MAGDALENA Villarreal llevaba casi cuarenta años como mediadora en conflictos familiares y comunitarios. Había formado a varias generaciones de mediadores, y sus colegas la consideraban, sin discusión, la mejor de su campo en la región. Un joven mediador que hacía prácticas con ella se sorprendió al descubrir que, al terminar cada sesión, Magdalena dedicaba quince minutos a escribir en un cuaderno. Anotaba qué había funcionado, qué no, qué había percibido tarde y qué haría de otro modo.

"¿Todavía hace eso?", le preguntó el joven, con una mezcla de admiración y desconcierto. Suponía que, después de cuarenta años, Magdalena ya lo sabía todo.

Magdalena le mostró la última página. La entrada de esa mañana decía algo así: "Con la pareja de hoy me apresuré a proponer una solución cuando la señora todavía necesitaba que se reconociera lo que había vivido. Llevo meses haciéndolo. Creo que es cansancio, o que los casos se parecen demasiado y dejo de escuchar los detalles. Trabajar en esto".

"Precisamente por eso lo sigo haciendo", le dijo. "Si dejara de escribir, dejaría de verlo. Y lo que uno deja de ver, empieza a hacerlo mal sin darse cuenta".

La idea

La maestría comunicativa no es un estado que se alcanza y se conserva sin esfuerzo, sino una práctica que se ejerce y se renueva. Las capacidades pueden deteriorarse, las condiciones cambian, las propias fortalezas se vuelven rutinas y la experiencia acumulada produce, si no se examina, sus propias cegueras. El dominio consiste en la capacidad de revisar y corregir de manera continua: aplicar el Ciclo del Criterio no solo a cada intervención, sino a la propia trayectoria. Quien alcanza la maestría no deja de aprender; aprende de otra manera, con más profundidad y más humildad.

El dominio no es un estado

Existe una imagen muy extendida de la maestría: la de alguien que, tras años de esfuerzo, llega a un punto en que ya domina su oficio y puede ejercerlo sin más esfuerzo de aprendizaje. Es la imagen del experto que ya sabe, que ya no necesita revisarse, que puede confiar plenamente en su experiencia.

Esta imagen es engañosa por tres razones. La primera es que **las capacidades se deterioran**. Como el Capítulo 39 señaló al hablar del mantenimiento, una habilidad que deja de practicarse con atención tiende a debilitarse, y una conducta que se consolidó hace años puede erosionarse por el cansancio, la rutina o los cambios de circunstancias. Magdalena lo comprobó en sí misma: después de cuarenta años, una capacidad tan básica como escuchar antes de proponer se estaba debilitando sin que ella lo advirtiera de inmediato.

La segunda es que **las condiciones cambian**. Los públicos, los medios, las expectativas culturales y los contextos de la comunicación se transforman a lo largo del tiempo. Lo que funcionaba hace veinte años puede no funcionar hoy. Una persona que domina la presentación presencial puede encontrar dificultades en la comunicación remota; quien sabe conversar con una generación puede no saber hacerlo con la siguiente. La maestría que no se renueva se vuelve anacrónica.

La tercera es que **la experiencia produce sus propias cegueras**. El Capítulo 39 mostró que la experiencia sin reflexión consolida los hábitos, y el Capítulo 37 mostró cómo las fortalezas pueden convertirse en obligaciones. El experto, precisamente porque ha visto muchos casos, tiende a reconocer patrones con rapidez, y esa rapidez le permite actuar con eficacia, pero también le lleva a ver lo que espera ver en lugar de lo que tiene delante. Magdalena lo diagnosticó con precisión: los casos se parecían demasiado, y dejaba de escuchar los detalles.

Por estas tres razones, **el dominio no es un estado, sino una práctica**: algo que se ejerce cada día, no algo que se posee de una vez.

Conocer no es tener disponible

Una distinción que el Capítulo 39 introdujo merece retomarse aquí, porque adquiere una importancia especial en el nivel de la maestría: la diferencia entre **conocer** una capacidad y **tenerla disponible** cuando se necesita.

El maestro conoce muchas cosas que no siempre aplica. Magdalena sabía perfectamente que había que escuchar antes de proponer; lo había enseñado a decenas de mediadores. Pero saberlo no garantizaba hacerlo en cada sesión, especialmente cuando estaba cansada o cuando el caso se parecía a otros cien. La distancia entre el conocimiento y la disponibilidad no des-

aparece con la experiencia; cambia de forma. En el principiante, la distancia se debe a que todavía no ha practicado lo suficiente. En el experto, se debe a que ha practicado tanto que ya no presta atención.

La consecuencia práctica es que **el experto necesita mecanismos de revisión tanto como el principiante**, aunque de otro tipo. El cuaderno de Magdalena era uno de esos mecanismos: una manera de hacer visible lo que la experiencia tiende a ocultar.

Los límites del propio dominio

Un rasgo distintivo de la maestría auténtica es el **reconocimiento de los propios límites**. El experto inmaduro tiende a sobreestimar el alcance de su competencia: cree que, porque domina un ámbito, puede actuar con la misma seguridad en ámbitos próximos. El maestro sabe dónde termina su dominio y actúa en consecuencia.

Este reconocimiento tiene varias dimensiones. Supone saber en qué tipos de situaciones uno es especialmente competente y en cuáles no. Magdalena podía ser la mejor mediadora en conflictos familiares y, sin embargo, carecer de la experiencia necesaria para mediar en un conflicto laboral complejo. Supone saber qué tipos de interlocutores, de temas o de condiciones ponen a prueba las propias capacidades. Y supone, sobre todo, la disposición a **decir "esto está fuera de mi dominio"** cuando corresponde, en lugar de extender la propia autoridad más allá de su alcance legítimo.

El Capítulo 28 describió la capacidad de decir "no lo sé" como una forma de rigor. En el nivel de la maestría, esa capacidad se extiende: no solo reconocer lo que no se sabe sobre un tema, sino lo que no se domina como comunicador. La credibilidad del maestro depende, en buena medida, de que se le vea reconocer

sus límites con la misma claridad con que ejerce sus capacidades.

Aprender de lo nuevo

Si las condiciones cambian, la maestría exige **aprender de las situaciones nuevas** en lugar de forzarlas a encajar en las categorías conocidas. El experto inmaduro trata cada situación nueva como una variante de las que ya conoce, y aplica las soluciones que le funcionaron antes. El maestro reconoce lo que la situación tiene de nuevo y se pregunta qué le exige que no le exigían las anteriores.

Esta disposición se parece a la que el Capítulo 22 describió como escuchar para descubrir: escuchar no para confirmar lo que ya se piensa, sino para encontrar lo que no se esperaba. Aplicada a la propia trayectoria, significa **mirar cada nueva situación como una oportunidad de aprendizaje**, no solo como una ocasión para aplicar lo aprendido. Un nuevo medio, un nuevo tipo de público, una nueva clase de conflicto, una generación con otras expectativas: cada uno de ellos es una invitación a revisar lo que se creía saber.

La curiosidad, que suele asociarse a los principiantes, es en realidad una de las marcas más claras de la maestría. Los principiantes son curiosos porque todo es nuevo para ellos. Los maestros siguen siéndolo porque saben que siempre hay algo nuevo, incluso en lo que parece conocido.

La humildad del maestro

De todo lo anterior se desprende una cualidad que parece paradójica en quien ha alcanzado el dominio: la **humildad**. No la falsa modestia de quien niega sus capacidades, sino la humildad epistémica de quien sabe que su conocimiento es incompleto, que su

percepción tiene límites y que siempre puede aprender algo más.

Esta humildad se manifiesta en conductas concretas. El maestro **sigue pidiendo retroalimentación**, con la disciplina que el Capítulo 40 describió, y la busca precisamente porque sabe que su posición de autoridad dificulta que se la den con honestidad. **Escucha a los principiantes**, que con frecuencia ven lo que el experto ya no ve, porque no están condicionados por la experiencia. **Revisa sus propias convicciones** cuando la evidencia lo justifica, sin aferrarse a ellas por el hecho de haberlas sostenido durante años. Y **reconoce sus errores** con la naturalidad que el Capítulo 29 describió, sin sentir que comprometen su autoridad.

La humildad no debilita la autoridad del maestro; la fortalece. Un experto que se presenta como infalible genera desconfianza en cuanto comete el primer error. Un maestro que reconoce sus límites y sus errores genera una confianza más profunda, porque su seguridad no depende de aparentar perfección.

La integración

La maestría tiene, además, un rasgo que la distingue de la mera competencia: la **integración**. El principiante y el intermedio trabajan con componentes separados: ahora la estructura, ahora la voz, ahora la escucha, ahora el manejo de objeciones. El maestro no piensa en componentes. Su comunicación es un todo en el que pensar, decir y encontrar operan a la vez, al servicio del propósito y dentro del marco de la integridad.

Esta integración es lo que el Capítulo 3 llamó el Triángulo de la Palabra en funcionamiento pleno: los tres vértices sostenidos simultáneamente, el criterio en el centro decidiendo, la integridad en el marco delimitando. Y es lo que el Capítulo 35 describió como la cuarta etapa del desarrollo del criterio: la etapa en que

las decisiones se toman con la rapidez de la intuición, pero con la solidez de un juicio que ha sido educado durante años.

La integración no elimina la práctica deliberada. La transforma. En lugar de trabajar componentes aislados, el maestro trabaja sobre la calidad del conjunto y sobre los puntos en que la integración falla, como el que Magdalena detectó en su cuaderno: no una técnica que desconocía, sino un momento en que su atención se había desconectado de la persona que tenía delante.

El maestro como formador

Una dimensión de la maestría que con frecuencia se pasa por alto es la **responsabilidad formativa**. Quien ha alcanzado un dominio considerable suele encontrarse, por su posición, en situación de enseñar a otros: como jefe, como mentor, como referente. La manera en que ejerce esa responsabilidad dice mucho sobre la calidad de su maestría.

El formador inmaduro transmite **recetas**: las técnicas que le funcionaron a él, aplicadas como reglas universales. Produce discípulos que imitan su estilo, en el sentido que el Capítulo 41 criticó, y que no saben qué hacer cuando la situación no se parece a las que su maestro les enseñó. El formador maduro transmite **criterio**: las razones por las que las técnicas funcionan, las condiciones en que dejan de hacerlo y las preguntas que permiten decidir en cada caso. Produce comunicadores que desarrollan su propio estilo y que pueden adaptarse a situaciones que el maestro nunca vivió.

Magdalena había formado a varias generaciones de mediadores, y lo que les transmitía no era solo un repertorio de técnicas, sino una manera de ejercer el oficio: incluido el cuaderno, la revisión constante y la conciencia de que el dominio no se alcanza nunca del todo. Esa era, probablemente, su enseñanza más valiosa.

Lo que la maestría no es

Conviene, para cerrar, delimitar el concepto frente a algunas imágenes con que suele confundirse.

La maestría **no es perfección**. El maestro comete errores, como el que Magdalena anotaba en su cuaderno. La diferencia no está en no equivocarse, sino en detectar los errores, comprenderlos y corregirlos.

La maestría **no es brillantez**. Algunos maestros son brillantes; muchos no lo son. La excelencia comunicativa, como el libro ha sostenido desde el principio, no está en la impresión que produce el comunicador, sino en la calidad del juicio que guía su comunicación.

La maestría **no es un título**. No se obtiene por antigüedad, por cargo ni por reconocimiento externo. Se demuestra en cada intervención, y puede perderse si se deja de ejercer.

Y la maestría **no es un punto de llegada**. Es una manera de recorrer el camino: con atención, con rigor, con curiosidad y con humildad.

La ilusión del capítulo

El maestro ya no necesita aprender. La ilusión imagina la maestría como un estado final en que el aprendizaje se detiene. Pero las capacidades se deterioran, las condiciones cambian y la experiencia produce sus propias cegueras. El maestro es, precisamente, quien no deja de aprender; lo que cambia es la manera.

Preguntas de criterio

Sobre la propia trayectoria:
¿Qué capacidad que creía consolidada se está debilitando sin que lo haya advertido?

¿Qué ha cambiado en mis condiciones de comunicación, y me he adaptado a ello?

¿Qué estoy dejando de ver porque los casos se parecen demasiado?

Sobre los límites:
¿Dónde termina mi dominio? ¿Lo reconozco con claridad?

¿Sigo pidiendo retroalimentación honesta, o mi posición me ha aislado de ella?

Sobre la formación de otros:
¿Estoy transmitiendo recetas o criterio?

Para practicar

Adopta el cuaderno de Magdalena. Durante los próximos tres meses, después de cada intervención importante, dedica cinco minutos a anotar qué funcionó, qué no, qué percibiste tarde y qué harías de otro modo. Cada mes, relee tus notas y busca los patrones. Al cabo de tres meses, decide si quieres convertirlo en una práctica permanente.

Señal de progreso: empiezas a ver tu comunicación como una práctica en desarrollo continuo, y descubres en tus notas patrones que no habrías advertido de otro modo.

> EN UNA FRASE
>
> ***La maestría no es un estado que se alcanza, sino una práctica que se ejerce: revisa, corrige y aprende siempre, porque lo que dejas de ver empiezas a hacerlo mal.***

Cierre de la Parte IX

Esta última parte ha recorrido el camino que convierte la comprensión en capacidad. Hemos visto que **evaluar** exige varias

dimensiones y no una sola cifra (Capítulo 38); que la **práctica deliberada** es lo que convierte la experiencia en aprendizaje, una conducta a la vez (Capítulo 39); que la **retroalimentación y la autoobservación** son información falible que debe contrastarse (Capítulo 40); que el **estilo propio** se cultiva desde la propia identidad, sin imitar personajes ni usar la autenticidad como excusa (Capítulo 41); y que la **maestría** no es un estado, sino una práctica permanente (Capítulo 42).

Con esta parte se cierra también el Ciclo del Criterio que el Capítulo 3 presentó. Evaluar y corregir no son el final de la comunicación, sino el principio de la siguiente. Cada intervención evaluada con honestidad prepara la próxima; cada corrección hace más probable que el juicio acierte la vez siguiente. Así es como el criterio, que no puede enseñarse directamente, se desarrolla: no por acumulación de reglas, sino por la práctica reflexiva de decidir, observar las consecuencias y aprender de ellas.

El libro ha terminado su recorrido por los capítulos. Queda una última reflexión, que corresponde al epílogo: volver a la pregunta con que empezamos y preguntarnos, con todo lo recorrido, qué significa realmente tener el don de la palabra.

EPÍLOGO

Lo que merece decirse

La tercera escena

El Prólogo terminaba con una promesa. Había presentado dos escenas: la de Andrés Villaseñor, que habló extraordinariamente bien ante el consejo y no consiguió nada, y la de Lucía, que habló con torpeza y evitó una inversión equivocada señalando un supuesto escondido en una nota a pie de página. Y había anunciado una tercera escena que todavía no habíamos visto: la de alguien que tuviera el criterio de Lucía y los recursos de Andrés.

Imaginemos esa escena.

Dos años después de aquella presentación, Andrés vuelve a comparecer ante el mismo consejo. Ha tenido tiempo de entender lo que ocurrió. No le resultó fácil: durante meses atribuyó el fracaso a la falta de visión de los consejeros. Pero algo en el silencio de aquella sesión, cuando nadie pudo reconstruir qué se les había pedido decidir, le siguió incomodando. Empezó a revisar sus presentaciones con otras preguntas. No "¿cómo estuvo?", sino "¿qué recuerda la gente una semana después?". No "¿les gustó?", sino "¿pudieron decidir?".

Esta vez, Andrés abre sin anécdota. Dice: "Les voy a pedir que aprueben una de dos opciones de presupuesto. Les explicaré por qué recomiendo la segunda, qué supuestos la sostienen y qué tendría que ocurrir para que estuviera equivocado". Durante quince minutos, presenta las dos opciones con la misma honesti-

dad, aunque prefiere una. Distingue lo que sabe de lo que estima. Señala, sin que nadie se lo pida, el supuesto más frágil de su propia recomendación: el crecimiento esperado en una región depende de un acuerdo comercial que todavía no está firmado.

Su voz es la misma de siempre, flexible y segura. Su presencia sigue llenando la sala. Pero ahora todo eso está al servicio de algo distinto: de que el consejo pueda pensar con claridad sobre una decisión.

Cuando termina, no hay aplauso. Hay preguntas. Lucía, que ahora forma parte del comité financiero, pregunta qué ocurre con la recomendación si el acuerdo comercial se retrasa un año. Andrés no se defiende. Reconoce que, en ese escenario, la primera opción sería preferible, y propone una regla: aprobar la segunda con una revisión obligatoria a los seis meses, condicionada a la firma del acuerdo. Lucía asiente. El consejo vota esa misma tarde.

Nada en esta escena es espectacular. Nadie recuerda una frase memorable. Lo que todos recuerdan, tres semanas después, es exactamente qué decidieron y por qué.

Esta es la tercera escena. No describe a un orador excepcional. Describe a alguien que ha entendido para qué sirve su talento.

Volver al don

El libro empezó con una expresión popular: decimos que algunas personas “tienen el don de la palabra”, y casi siempre lo decimos de alguien como el Andrés de la primera escena. La tesis que lo ha recorrido sostiene que lo hemos estado diciendo de la persona equivocada, o por la razón equivocada.

Después de cuarenta y dos capítulos, conviene formular esa tesis con toda su precisión. **El don de la palabra no es la facilidad de hablar. Es la capacidad de decidir qué merece decirse, a quién, para qué, cómo y a qué precio.** Es un ejercicio del juicio

antes que de la boca. Y, a diferencia de la elocuencia innata, puede cultivarse.

Todo lo que el libro ha propuesto está al servicio de esa capacidad. Las quince ilusiones advierten contra las señales que la imitan. El Triángulo de la Palabra muestra sus tres dimensiones: **pensar** con rigor lo que se va a decir, **decirlo** de manera que pueda comprenderse y **encontrar** al otro, escuchándolo y construyendo con él. El Ciclo del Criterio describe su funcionamiento en el tiempo, desde la comprensión de la situación hasta la corrección después de la intervención. Las ocho tensiones explican por qué no puede reducirse a reglas. Y la integridad marca la frontera dentro de la cual todo lo demás tiene sentido: la capacidad de influir en otros solo merece llamarse un don cuando respeta su verdad, su dignidad y su libertad.

Lo que merece decirse

El título de este epílogo plantea una pregunta que el libro no puede responder por el lector. ¿Qué merece decirse?

No hay una respuesta general. Lo que merece decirse depende de la situación, del interlocutor, del propósito y del precio. A veces merece decirse una verdad incómoda que nadie quiere escuchar. A veces merece callarse una observación correcta que no ayudaría en ese momento. A veces lo que merece decirse es una pregunta, y no una respuesta. A veces es “no lo sé”. A veces es “me equivoqué”. A veces es una sola frase, después de semanas de análisis, porque esa frase es todo lo que la decisión necesita. Y a veces lo que merece decirse es nada: un silencio atento que deja al otro el espacio para pensar.

Lo que el libro sí puede afirmar es que la pregunta merece hacerse siempre. **Antes de hablar, preguntarse qué merece decirse** es el gesto que distingue al comunicador con criterio del que solo tiene facilidad. No es un gesto lento ni solemne; con la

práctica, se vuelve casi instantáneo. Pero es el gesto que lo cambia todo.

Una última palabra

Vivimos en una época en que la palabra abunda como nunca. Hablamos más, escribimos más, publicamos más, opinamos más. Las herramientas para difundir mensajes nunca habían sido tan poderosas, y las técnicas para hacerlos atractivos nunca habían estado tan al alcance de cualquiera. Y, sin embargo, la sensación generalizada no es la de vivir en una época de comprensión, sino la de vivir en una época de ruido.

Quizá la razón sea la que este libro ha intentado explicar. Hemos cultivado con enorme eficacia la capacidad de hablar bien, y hemos descuidado la capacidad de decidir qué merece decirse. Hemos aprendido a captar la atención, y hemos olvidado preguntarnos qué hacemos con ella una vez captada. Hemos perfeccionado las técnicas de persuasión, y hemos dejado de preguntarnos si respetan la libertad de quienes escuchan.

El don de la palabra, entendido como este libro lo ha entendido, es una respuesta a esa situación. No consiste en hablar menos, sino en hablar con más criterio. No consiste en renunciar a la elocuencia, sino en ponerla al servicio de algo que la merezca. No consiste en evitar la influencia, sino en ejercerla con integridad.

Es un don que no se recibe, sino que se cultiva. Y como todo lo que se cultiva, empieza con una decisión pequeña, repetida muchas veces: la de detenerse un instante antes de hablar y preguntarse qué merece decirse.

El resto de este libro ha sido una manera de responder a esa pregunta. La respuesta definitiva, en cada caso, le corresponde al lector.

EL DON DE LA PALABRA

Apéndices

Los apéndices que siguen no añaden ideas nuevas. Condensan las herramientas desarrolladas a lo largo del libro en un formato de consulta rápida: para preparar una intervención, para revisarla después o para volver, al cabo de los meses, a lo esencial. Cada uno remite a los capítulos donde la herramienta se explica con detenimiento, porque una herramienta separada de sus razones se convierte con facilidad en una receta, y este libro ha intentado, desde la primera página, enseñar criterio y no recetas.

APÉNDICE

A

El Ciclo del Criterio en una página

El modelo de un vistazo

El **Triángulo de la Palabra** describe las tres dimensiones de toda comunicación excelente: **Pensar** (el contenido: qué merece decirse), **Decir** (la forma: cómo hacerlo comprensible) y **Encontrar** (la relación: cómo escuchar y construir con el otro). En el centro está el **criterio**, la capacidad de decidir qué exige cada momento. Y alrededor, como marco, la **integridad**, que delimita lo que es legítimo hacer con la palabra.

El **Ciclo del Criterio** describe cómo opera ese juicio en el tiempo: antes, durante y después de cada intervención. Sus ocho operaciones no son pasos mecánicos que deban recorrerse uno tras otro, sino funciones que el comunicador maduro ejerce con fluidez, a veces en segundos, a veces a lo largo de semanas.

Las ocho operaciones

OPERACIÓN	MOMENTO	PREGUNTA RECTORA	CAPÍTULOS
1. Comprender	Antes	¿Cuál es la situación real y quién es, en realidad, mi interlocutor?	5, 6
2. Discernir	Antes	¿Qué función debe cumplir esta intervención, y qué sé realmente sobre lo que voy a afirmar?	4, 7, 8
3. Organizar	Antes	¿Qué merece entrar, qué debe quedarse fuera y en qué orden lo necesita quien escucha?	9, 10
4. Expresar	Durante	¿Mi forma hace comprensible el contenido, o lo sustituye?	11 a 21
5. Escuchar	Durante	¿He comprendido la posición del otro en sus propios términos?	22 a 26
6. Adaptar	Durante	¿Esta información justifica cambiar la forma, el contenido o nada?	27 a 30
7. Evaluar	Después	¿Qué ocurrió realmente, según qué evidencia y en qué dimensiones?	38, 40
8. Corregir	Después	¿Qué conducta concreta cambiaré en la próxima intervención?	39, 41, 42

Antes: cinco minutos que cambian una intervención

Antes de cualquier intervención importante, conviene responder por escrito, en una línea cada una, a cinco preguntas:

1. **Propósito.** ¿Qué deberá poder comprender, decidir, sentir o hacer la otra persona al terminar? (Capítulo 4)
2. **Situación.** ¿Qué restricciones son esenciales y cuáles accesorias? ¿Es el momento adecuado? (Capítulo 5)
3. **Interlocutor.** ¿Qué sabe, qué le preocupa y qué espera? Formulado como hipótesis, no como certeza. (Capítulo 6)
4. **Núcleo.** ¿Cuál es la idea central, formulada en una sola frase, y qué la sostiene? (Capítulos 7 y 8)

5. **Renuncias.** ¿Qué material valioso voy a dejar fuera, y por qué? (Capítulos 9 y 37)

Durante: tres señales que vigilar

Durante la intervención, la atención del comunicador no debe estar en su propia actuación, sino en tres señales:

La comprensión del otro. ¿Hay indicios de que me sigue, o solo de que me escucha? (Capítulos 15 y 18)

La información nueva. ¿Ha surgido algo que deba cambiar mi intervención? (Capítulos 27 y 28)

La propia integridad. ¿Estoy diciendo algo con más seguridad de la que tengo, o cediendo a una presión que no se apoya en razones? (Capítulos 30 y 31)

Después: la revisión de diez minutos

Después de cada intervención relevante, cuatro preguntas bastan para que la experiencia produzca aprendizaje:

1. ¿Qué ocurrió, descrito sin juicio?
2. ¿Qué evidencia tengo de que se comprendió lo esencial?
3. ¿Qué funcionó y debo conservar?
4. ¿Qué conducta concreta cambiaré la próxima vez?

APÉNDICE

B

Las doce dimensiones de la calidad

Las doce dimensiones, desarrolladas en el Capítulo 38, permiten evaluar una intervención sin reducir su calidad a una sola impresión. No están pensadas para producir una puntuación, sino un diagnóstico: saber qué funcionó, qué no y por qué.

Instrumento de evaluación

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	ÁMBITO
1. Adecuación del propósito	¿La intervención respondía a una finalidad clara y pertinente para la situación?	Contenido
2. Precisión conceptual	¿Las ideas estaban bien definidas? ¿Se distinguían los conceptos que no deben confundirse?	Contenido
3. Calidad del contenido	¿La información era relevante, suficientemente fiable y apropiada?	Contenido
4. Coherencia estructural	¿El orden de las ideas facilitaba la comprensión? ¿Cada parte contribuía al conjunto?	Ejecución
5. Inteligibilidad	¿El contenido podía seguirse y comprenderse en las condiciones reales de recepción?	Ejecución
6. Adecuación expresiva	¿La voz, el ritmo, el lenguaje y los demás recursos contribuían al significado?	Ejecución
7. Pertinencia interpersonal	¿La intervención respondía a lo que el otro había dicho, preguntado o necesitaba?	Relación
8. Capacidad de adaptación	¿Se respondió bien a preguntas, objeciones, errores o cambios de contexto?	Relación
9. Integridad epistémica	¿Se distinguían hechos, interpretaciones, inferencias e incertidumbres?	Contenido
10. Responsabilidad relacional	¿Se preservaron la dignidad, la autonomía y la posibilidad de desacuerdo?	Relación
11. Eficacia contextual	¿La intervención produjo resultados coherentes con su propósito y sus condiciones?	Efecto
12. Calidad de la revisión	¿Es posible identificar qué funcionó, qué no y por qué?	Efecto

Instrucciones de uso

1. **Prioriza antes de evaluar.** Identifica las tres o cuatro dimensiones más importantes para la intervención concreta. Una explicación técnica no se juzga igual que una conversación difícil.
2. **Escribe, no puntúes.** Para cada dimensión prioritaria, anota una frase sobre lo que funcionó y otra sobre lo que no.
3. **Separa proceso y resultado.** Pregúntate, por separado, si tomaste decisiones razonables con la información disponible y si obtuviste lo que buscabas.
4. **Busca evidencia.** Distingue cómo te sentiste de lo que ocurrió. La evidencia de comprensión pesa más que la impresión de claridad.
5. **Busca patrones.** Una intervención es un dato; tres intervenciones evaluadas con el mismo instrumento empiezan a revelar tendencias.
6. **Termina en una decisión.** Toda evaluación debe concluir con una conducta concreta que conservar y otra que cambiar.

Una advertencia

Las doce dimensiones son más completas que cualquier indicador único, pero tampoco capturan todo lo que importa. Algunos efectos de la comunicación tardan meses en manifestarse, y algunas cualidades, como la oportunidad de un silencio o la profundidad de una escucha, se resisten a cualquier medida. El instrumento sirve para ver mejor, no para dejar de juzgar.

APÉNDICE

C

Las quince ilusiones y las ocho tensiones de un vistazo

Las quince ilusiones

Las quince ilusiones, presentadas en el Capítulo 2, comparten una misma estructura: confunden una señal que suele acompañar a la buena comunicación con la buena comunicación misma. Todas pueden fingirse sin pensar, y ninguna, por sí sola, garantiza la calidad. Cada una se corrige con una pregunta.

FAMILIA	ILUSIÓN	LA PREGUNTA QUE LA CORRIGE
Pensamiento	Seguridad no es conocimiento	¿Su certeza está a la altura de sus fundamentos?
Pensamiento	Complejidad no es rigor	¿Los conceptos están definidos y las relaciones justificadas?
Pensamiento	Extensión no es profundidad	¿Cuánto aporta cada elemento al propósito?
Pensamiento	Brevedad no es precisión	¿Qué se perdió en la síntesis?
Pensamiento	Emoción no es evidencia	¿Qué me hace sentir y qué demuestra?
Expresión	Fluidez no es claridad	¿Se puede reconstruir la idea principal?
Expresión	Atención no es comprensión	¿Qué se llevaron?
Expresión	Espontaneidad no es naturalidad	¿Hay preparación digerida detrás?
Expresión	Aprobación no es excelencia	¿Cumplió su propósito?
Encuentro	Silencio no es escucha	¿Podría resumir fielmente lo que dijo el otro?
Encuentro	Una pregunta difícil no es una buena pregunta	¿Qué permite descubrir?
Encuentro	Desacuerdo no es fracaso	¿Se aclararon las diferencias?
Encuentro	Adaptación no es complacencia	¿Cambió la forma o cambió el contenido?

FAMILIA	ILUSIÓN	LA PREGUNTA QUE LA CORRIGE
Resultado	Persuasión no es verdad	¿Debería haberme convencido?
Resultado	Dominio no es ausencia de errores	¿Cómo respondió ante el error?

A estas quince se suman las ilusiones que cada capítulo examina en su sección final. Algunas coinciden con las de la tabla; otras, como "la experiencia enseña sola", "si funciona, es legítimo" o "autenticidad es negarse a cambiar", son variantes propias de los ámbitos que esos capítulos estudian. El Apéndice E las recoge en su contexto.

Las ocho tensiones

Las ocho tensiones, desarrolladas en el Capítulo 36, explican por qué la excelencia comunicativa no puede reducirse a reglas. Cada tensión une dos valores legítimos que, llevados al exceso, producen un defecto. El criterio no elimina la tensión; decide, en cada caso, hacia dónde inclinarse y por qué.

TENSIÓN	EXCESO DEL PRIMER POLO	EXCESO DEL SEGUNDO POLO	CRITERIO DE RESOLUCIÓN
1. Claridad y complejidad	Simplificación engañosa	Inaccesibilidad	Reducir la complejidad innecesaria y preservar la que el contenido exige
2. Profundidad y accesibilidad	Exposición de especialista ante legos	Divulgación superficial	Hacer accesible sin vaciar
3. Preparación y espontaneidad	Rigidez	Desorden	Preparar lo previsible y conservar libertad para lo que emerge
4. Expresividad y naturalidad	Sobreactuación	Monotonía	Expresividad al servicio del propósito, nunca como fin
5. Estructura y flexibilidad	Control excesivo	Dispersión	Una estructura que orienta sin impedir la adaptación
6. Firmeza y apertura	Dogmatismo	Inconsistencia	Convicciones proporcionadas a la evidencia y abiertas a revisión justificada
7. Influencia y autonomía	Manipulación	Pasividad	Influir con razones legítimas, preservando la capacidad de decidir
8. Amplitud y especialización	Superficialidad	Rigidez	Principios amplios y profundidad donde el propósito lo exija

Cómo usar la tabla de tensiones

Antes de una intervención importante, identifica **la tensión dominante**: la que, si se resuelve mal, comprometería el propósito. Pregúntate hacia qué polo tiendes por temperamento, cuál exige la situación y qué señal te indicaría, durante la intervención, que te estás deslizando hacia el exceso. Recuerda que algunas tensiones no se resuelven eligiendo un punto intermedio, sino mediante **secuencia** (primero un polo, después el otro) o **separación** (cada polo en un espacio distinto de la intervención).

APÉNDICE

D

Veinte compromisos para usar la palabra con criterio

Los compromisos que siguen traducen el libro a conducta. No son reglas que deban cumplirse mecánicamente, sino disposiciones que, sostenidas en el tiempo, configuran una manera de comunicar. Están formulados en primera persona porque solo tienen sentido cuando alguien los asume como propios.

Al pensar

1. **No hablaré sin saber para qué.** Antes de cada intervención importante, sabré qué deberá poder comprender, decidir o hacer el otro cuando termine.
2. **Diseñaré para la situación real**, no para la que me gustaría tener, y para el interlocutor que tengo delante, no para el que imagino.
3. **Afirmaré con la seguridad que mis fundamentos permiten**, ni más ni menos, y dejaré ver qué parte de lo que digo es hecho y qué parte es juicio.
4. **Aclararé mis ideas antes de amplificarlas.** Si no puedo formular mi núcleo en una frase, todavía no estoy listo para presentarlo.
5. **Renunciaré a lo que no sirve**, por valioso o laborioso que haya sido reunirlo.

Al decir

6. **Hablaré para el oído y para la comprensión**, no para la impresión de inteligencia.
7. **Usaré la emoción, el humor y la narración para iluminar**, nunca para sustituir los fundamentos.
8. **Prepararé ideas, no palabras**, para que la preparación amplíe mi libertad en lugar de reducirla.

9. **Acompañaré cada analogía de sus límites**, y no presentaré un ejemplo como si fuera una prueba.
10. **No buscaré la atención con promesas que no pueda cumplir.**

Al encontrar al otro

11. **Comprenderé antes de responder.** Reformularé la posición del otro hasta que la reconozca como suya.
12. **Preguntaré para descubrir**, no para lucirme ni para conducir al otro hacia una conclusión que no le he declarado.
13. **Identificaré sobre qué discrepamos antes de discutir**, y examinaré las ideas sin humillar a quien las sostiene.
14. **Distribuiré el espacio de la conversación**, sabiendo que quien más habla no es quien más aporta.
15. **Diré "no lo sé" cuando no lo sepa**, y "me equivoqué" cuando me equivoque.

Al responder por mi palabra

16. **No dejaré que el otro llegue a una conclusión falsa a partir de palabras verdaderas.**
17. **No usaré ningún recurso que dejaría de funcionar si el otro lo descubriera.**
18. **Responderé por los efectos previsibles de lo que digo**, no solo por mis intenciones.

Al crecer

19. **Evaluaré mi comunicación con evidencia**, no con la sensación que me dejó, y buscaré la crítica útil aunque incomode.
20. **Practicaré deliberadamente, una conducta a la vez**, sabiendo que el dominio no se alcanza: se ejerce.

APÉNDICE

E

Las frases rectoras del libro

Cada capítulo termina con una frase que condensa su criterio central y con la ilusión que ese capítulo desmonta. Reunidas, forman un breviario del libro entero: pueden leerse de una vez, como síntesis, o una por día, como objeto de reflexión.

Parte I. El malentendido

1. La gran confusión. La comunicación empieza mucho antes de la primera palabra y termina mucho después de la última; lo que ocurre entre ambas, la ejecución, es solo la parte visible. *Ilusión: hablar bien es comunicar bien.*

2. Las quince ilusiones de la buena comunicación. Desconfía de cualquier señal de excelencia que pueda fingirse sin pensar. *Ilusión: las señales visibles de excelencia son la excelencia.*

3. El Triángulo de la Palabra. La fuerza de una dimensión debe amplificar a las demás, nunca ocultar sus límites; y saber cuál exige cada momento es la tarea del criterio. *Ilusión: la excelencia comunicativa es un rasgo que se tiene.*

Parte II. Pensar

4. Para qué hablar: los nueve verbos de la palabra. No optimices la forma de una intervención antes de saber qué función debe cumplir. *Ilusión: tener algo que decir es tener un propósito.*

5. Leer la situación. Diseña tu intervención para la situación real, no para una situación ideal imaginada; y cuando la realidad cambie, cambia con ella. *Ilusión: lo que funciona en un lugar funciona en todos.*

6. El otro: a quién le hablas en realidad. Usa lo que sabes del otro para adaptarte, nunca para estereotiparlo, manipularlo o distor-

sionar lo que necesita saber. *Ilusión: conocer al público es saber lo que piensa.*

7. Las cuatro capas de toda afirmación. Expresa cada afirmación con la seguridad que sus fundamentos permiten, y deja que el otro vea qué parte es hecho y qué parte es juicio. *Ilusión: seguridad no es conocimiento.*

8. Pensar antes de amplificar. No compenses con complejidad verbal una idea que todavía necesita aclararse; primero piensa, después amplifica. *Ilusión: complejidad no es rigor.*

9. El arte de dejar fuera. Selecciona por relevancia y calidad, nunca por volumen ni por la impresión que produce; lo que dejas fuera define tanto la intervención como lo que dices. *Ilusión: extensión no es profundidad.*

10. La arquitectura del mensaje. Organiza la comunicación como una progresión deliberada en la que cada parte tenga una función reconocible, y elige el orden pensando en la pregunta de quien escucha, no en la lógica de quien habla. *Ilusión: si todo lo que digo es verdad, se entenderá.*

Parte III. Decir

11. Palabras que se dejan seguir. Habla para el oído, no para la página: facilita la comprensión sin confundir sencillez con simplificación ni precisión con complejidad. *Ilusión: fluidez no es claridad.*

12. La voz y el silencio. Usa la voz como instrumento de inteligibilidad y énfasis, reserva la intensidad para lo que la merece y no temas al silencio: a menudo dice más que las palabras. *Ilusión: más energía es mejor comunicación.*

13. El cuerpo y la presencia. Concibe la presencia como disponibilidad atenta al servicio de la situación, no como una represen-

tación de seguridad ni de importancia personal. *Ilusión: la presencia es proyectar seguridad.*

14. Preparado y natural. Usa la preparación para ampliar tu libertad de respuesta, no para eliminar toda variación humana: prepara ideas, no palabras. *Ilusión: espontaneidad no es naturalidad.*

15. La atención responsable. Gana la atención con relevancia y valor, no con promesas que no puedes cumplir, y nunca confundas la reacción inmediata con el cumplimiento del propósito. *Ilusión: atención no es comprensión.*

16. La emoción con precisión. Integra la emoción sin permitir que sustituya la precisión, la autonomía o la evaluación de los fundamentos: reconócela siempre, úsala con proporción, no la explotes nunca. *Ilusión: emoción no es evidencia.*

17. Lo concreto: ejemplos, analogías y detalles. Usa lo concreto para hacer accesible el significado, sin confundir ilustrar con demostrar, y acompaña cada analogía de sus límites. *Ilusión: un buen ejemplo es una prueba.*

Parte IV. Las grandes formas

18. Explicar para que el otro comprenda. Juzga una explicación por su capacidad de generar comprensión precisa, transferible y autónoma, no por la claridad que sientes al darla. *Ilusión: si yo lo veo claro, lo expliqué claro.*

19. Narrar: la historia como forma de pensar. Usa la narración para organizar la experiencia y revelar significado, sin confundir intensidad dramática con verdad ni anécdota con demostración. *Ilusión: una historia conmovedora es un argumento.*

20. El humor: el arte de administrar expectativas. Domina el humor como construcción precisa de expectativas, y su juicio

como parte inseparable de ese dominio: ríete con los demás, nunca a costa de quien no puede responder. *Ilusión: si fue sin mala intención, no hay problema.*

21. Argumentar y persuadir. Haz que la forma retórica aumente la fuerza comprensiva y argumentativa de una idea, sin sustituir nunca sus fundamentos; lo que convence en el momento debe resistir también el examen en frío. *Ilusión: persuasión no es verdad.*

Parte V. Encontrar

22. Escuchar: comprender antes de responder. Comprende la posición ajena en sus propios términos antes de aceptarla, cuestionarla o responderla: escuchar no es callar, es comprender. *Ilusión: silencio no es escucha.*

23. Las cinco preguntas que abren el pensamiento. Pregunta para aumentar la comprensión y la calidad del intercambio, no para controlar la conversación ni para lucirte; y deja que las respuestas te lleven a donde tengan que llevarte. *Ilusión: una pregunta difícil no es una buena pregunta.*

24. Conversar sin monopolizar. Da a la conversación estructura suficiente para avanzar sin quitarle participación ni posibilidad de descubrimiento: conducir es facilitar, no controlar. *Ilusión: quien más habla es quien más aporta.*

25. Discrepar: los cinco desacuerdos. Usa el desacuerdo para esclarecer las posiciones y examinar sus fundamentos, no para conseguir una victoria personal: identifica primero sobre qué discrepas y discute después. *Ilusión: desacuerdo no es fracaso.*

26. Ayudar a pensar. Contribuye a la autonomía intelectual de los demás manteniendo abiertas las posibilidades y las exigencias

del rigor; si tienes una opinión, dila abiertamente, nunca la disfraces de pregunta. *Ilusión: ayudar es dar la respuesta.*

Parte VI. Cuando el plan se rompe

27. Adaptarse sin perderse. Modifica la intervención en respuesta a información relevante, no a presiones: cambia las formas con libertad, el fondo solo con razones. *Ilusión: adaptación no es complacencia.*

28. Lo inesperado y el valor de decir "no lo sé". Responde con precisión y transparencia, priorizando la calidad de la respuesta sobre la apariencia de disponibilidad inmediata: un "no lo sé" honesto vale más que una certeza inventada. *Ilusión: el experto siempre tiene respuesta.*

29. El error y la interrupción. Trata el error como una condición que debe gestionarse con proporción, no como una amenaza a tu imagen: reconoce, corrige y continúa. *Ilusión: dominio no es ausencia de errores.*

30. La integridad bajo presión. Conserva la capacidad de pensar, responder y corregirte bajo presión; la integridad que solo funciona cuando todo es fácil no merece ese nombre. *Ilusión: bajo presión vale todo.*

Parte VII. La ética de la palabra

31. Veracidad. Que la conclusión que el otro saque de tus palabras sea la que sacaría si supiera lo que tú sabes: la veracidad empieza donde termina la mentira. *Ilusión: lo que no es falso es honesto.*

32. La frontera de la influencia. Orienta tu influencia hacia decisiones informadas, nunca hacia la sustitución del juicio ajeno: si

tu recurso dejaría de funcionar al ser descubierto, no lo uses. *Ilusión: si funciona, es legítimo.*

33. Dignidad y autonomía. Preserva la dignidad y la autonomía de las personas mientras examinas sus ideas con todo el rigor posible: sé exigente con las ideas y respetuoso con quien las sostiene. *Ilusión: ser respetuoso es no confrontar.*

34. La responsabilidad por los efectos. Evalúa tu comunicación por sus efectos previsibles además de por tus intenciones, y cuando algo salga mal, reconoce, repara y aprende antes de defenderte. *Ilusión: yo solo dije la verdad.*

Parte VIII. El criterio

35. El criterio: la capacidad que organiza todas las demás. El dominio es la capacidad de seleccionar, combinar, modificar o descartar técnicas según su pertinencia; la técnica ofrece posibilidades, el criterio decide entre ellas. *Ilusión: saber muchas técnicas es saber comunicar.*

36. Las ocho tensiones. El dominio no elimina las tensiones; permite actuar responsablemente dentro de ellas, sabiendo en cada caso hacia dónde inclinarse y por qué. *Ilusión: existe una regla para cada caso.*

37. El arte de renunciar. El repertorio sirve para ampliar tu libertad de elección, no para saturar la intervención: a veces la técnica más competente es la que decides no usar. *Ilusión: más recursos, mejor intervención.*

Parte IX. Convertirse

38. Evaluar: las doce dimensiones de la calidad. Evalúa con evidencia diversa y pertinente, sin confundir una impresión favora-

ble con una demostración de eficacia ni reducir la calidad a una sola cifra. *Ilusión: aprobación no es excelencia.*

39. La práctica deliberada de la palabra. Convierte la experiencia en aprendizaje mediante diagnóstico específico, intervención deliberada y evaluación de resultados: una conducta a la vez. *Ilusión: la experiencia enseña sola.*

40. Retroalimentación y autoobservación. Trata la retroalimentación y la autoobservación como información falible que debe contrastarse y traducirse en decisiones, no como veredictos sobre ti. *Ilusión: si me sentí bien, salió bien.*

41. Un estilo propio, no un personaje. Desarrolla un estilo que amplíe tus posibilidades sin imponerte una personalidad artificial ni impedir tu mejora: sé tú, pero tu mejor versión real, no una representada. *Ilusión: autenticidad es negarse a cambiar.*

42. La maestría como práctica permanente. La maestría no es un estado que se alcanza, sino una práctica que se ejerce: revisa, corrige y aprende siempre, porque lo que dejas de ver empiezas a hacerlo mal. *Ilusión: el maestro ya no necesita aprender.*

APÉNDICE

F

Glosario

El glosario recoge los conceptos propios del libro y los términos que se usan en él con un sentido preciso. Entre paréntesis, el capítulo donde cada uno se desarrolla.

Acumulación defensiva. Tendencia a incluir material en exceso para protegerse de posibles objeciones o para demostrar esfuerzo, a costa de la claridad y del propósito. (9)

Adaptación. Modificación de una intervención en respuesta a información relevante sobre la situación o el interlocutor. Se distingue de la complacencia, que cede ante presiones sin razones. (27)

Arquitectura del mensaje. Organización deliberada de una intervención en una progresión en la que cada parte cumple una función reconocible. (10)

Carga cognitiva. Esfuerzo mental que una intervención exige a quien la recibe para seguirla y comprenderla. (10, 11)

Ciclo del Criterio. Secuencia de ocho operaciones (comprender, discernir, organizar, expresar, escuchar, adaptar, evaluar y corregir) mediante las cuales el juicio opera antes, durante y después de cada intervención. (3; Apéndice A)

Cinco desacuerdos. Tipología de las discrepancias según su objeto: sobre los hechos, sobre las definiciones, sobre las inferencias, sobre los valores y sobre las prioridades. Identificar de cuál se trata es condición para discutir con provecho. (25)

Cinco preguntas que abren el pensamiento. Preguntas de clarificación, de razones, de supuestos, de consecuencias y de contraejemplo, que permiten examinar una idea y ayudar al otro a examinarla. (23)

Claridad conceptual. Precisión de las ideas mismas, anterior a cualquier formulación. Se distingue de la claridad verbal, que es la inteligibilidad de las palabras con que una idea se expresa. (8)

Criterio. Capacidad de decidir qué exige cada situación: seleccionar, combinar, modificar o descartar recursos según su pertinencia. Ocupa el centro del Triángulo de la Palabra. (35)

Cuatro capas de toda afirmación. Distinción entre hecho observable, interpretación, inferencia y juicio de valor, que permite calibrar la seguridad con que se afirma algo. (7)

Decir. Segundo vértice del Triángulo: la forma de la comunicación, que incluye la arquitectura, el lenguaje, la voz, el cuerpo y los recursos expresivos. (Parte III)

Doce dimensiones de la calidad. Instrumento para evaluar una intervención sin reducirla a un indicador único. (38; Apéndice B)

Encontrar. Tercer vértice del Triángulo: la relación con el otro, que incluye la escucha, la pregunta, la conversación, el desacuerdo y la ayuda a pensar. (Parte V)

Frontera de la influencia. Límite que separa la influencia legítima, que ofrece razones y preserva el juicio del otro, de la manipulación, que lo sustituye o lo elude. (32)

Ilusión. Confusión entre una señal que suele acompañar a la buena comunicación y la buena comunicación misma. (2; Apéndice C)

Integridad. Marco del Triángulo de la Palabra: el conjunto de límites éticos (veracidad, respeto por la autonomía y la dignidad, responsabilidad por los efectos) dentro de los cuales la comunicación es legítima. (Parte VII)

Integridad epistémica. Correspondencia entre la seguridad con que se afirma algo y la solidez de sus fundamentos. (7, 38)

Interlocutor razonable. Criterio para juzgar los efectos previsibles de una intervención: lo que una persona razonable, en la posición del destinatario, entendería o sentiría. (34)

Kairós. Momento oportuno: la adecuación temporal de una intervención a la situación. (5)

Maestría. Práctica permanente de revisión y corrección del propio ejercicio comunicativo; no un estado que se alcanza, sino un dominio que se ejerce. (42)

Modelo del destinatario. Representación, formulada como hipótesis, de lo que el interlocutor sabe, necesita, teme, espera y valora. (6)

Nueve verbos de la palabra. Funciones que una intervención puede cumplir: informar, explicar, argumentar, persuadir, explorar, entretener, facilitar, coordinar y acompañar. Identificar el verbo que corresponde es la primera decisión de toda intervención. (4)

Ocho tensiones. Pares de valores legítimos que, llevados al exceso, producen defectos opuestos, y entre los cuales el criterio debe decidir en cada caso. (36; Apéndice C)

Paternalismo comunicativo. Decisión de ocultar, suavizar o filtrar información para proteger al otro, sustituyendo su juicio por el propio. (33)

Pensar. Primer vértice del Triángulo: el contenido de la comunicación, que incluye el propósito, la lectura de la situación, el modelo del otro, la calibración de las afirmaciones y la selección del material. (Parte II)

Práctica deliberada. Repetición con propósito, criterios de observación y diagnóstico específico, orientada a modificar una conducta a la vez. (39)

Presencia. Disponibilidad atenta a la situación y a las personas, en lugar de representación de seguridad o importancia. (13)

Proporcionalidad. Adecuación de los recursos empleados a la importancia y a las exigencias de la situación. (37)

Prueba de transparencia. Pregunta que delimita la frontera de la influencia: ¿seguiría funcionando este recurso si el otro supiera exactamente lo que estoy haciendo? (32)

Reconstrucción justa. Formulación de la posición ajena en su versión más sólida, tal como la defendería su mejor defensor, antes de responderla. (21, 25)

Reformulación. Expresión, con palabras propias, de lo que el otro ha dicho, para comprobar la comprensión y permitir su corrección. (22)

Suficiencia. Principio según el cual una intervención debe contener lo necesario para su propósito, y no más. (37)

Transferencia. Capacidad de aplicar una habilidad en situaciones distintas de aquella en que se aprendió. (39)

Triángulo de la Palabra. Modelo central del libro: tres vértices (Pensar, Decir, Encontrar), el criterio en el centro y la integridad como marco. (3)

Veracidad. Compromiso no solo con no mentir, sino con que la conclusión que el otro extraiga de lo dicho sea la que extraería si supiera lo que sabe quien habla. (31)

Índice de escenas

Las escenas que abren cada capítulo son construidas, y los nombres de sus protagonistas, ficticios, como se advierte en la Nota al lector. Este índice permite localizarlas por sus protagonistas y por el problema que ilustran.

CAP.	PROTAGONISTAS	LO QUE LA ESCENA MUESTRA
Prólogo	Andrés Villaseñor y Lucía	Hablar extraordinariamente bien sin comunicar lo esencial, y hablar con torpeza comunicando lo decisivo
1	La doctora Echeverri	La ejecución es solo la parte visible de la comunicación
2	Esteban y Claudia	Elegir por las señales visibles de excelencia en lugar de por la excelencia
3	Don Rafael y los hermanos Garza	Cada dimensión del Triángulo, fuerte por separado, insuficiente sola
4	Valeria Montoya	El error de diagnóstico sobre la función de una intervención
5	Héctor Salinas	Una intervención diseñada para una situación que no era la real
6	Inés Carrasco	Hablar al público imaginado en lugar del real
7	Ramiro Quezada	Afirmar con más seguridad de la que los fundamentos permiten
8	Gabriel Ordóñez	La complejidad verbal que oculta una idea sin aclarar
9	Fernanda Lazcano	La acumulación defensiva de material

CAP.	PROTAGONISTAS	LO QUE LA ESCENA MUESTRA
10	Mauricio Beltrán	El orden de quien habla frente a la pregunta de quien escucha
11	La licenciada Ortega	Escribir para la página lo que se iba a decir en voz alta
12	Sergio Valdés	La intensidad constante que anula el contraste
13	Elena Robles	La presencia como representación frente a la presencia como atención
14	Daniela y Rodrigo	Memorizar palabras frente a preparar ideas
15	Marcelo Fuentes	Captar la atención sin producir comprensión
16	Alberto Treviño	Reconocer la emoción frente a explotarla
17	Iván Cordero	La analogía que ilustra tomada por demostración
18	Leonor Castañeda	La explicación que genera comprensión autónoma
19	Ana Lucía y don Efraín	Cronología frente a historia
20	Javier Sotelo y Rocío Medina	El blanco del humor y su dirección
21	Raúl y Silvia	Persuadir en el momento frente a resistir el examen en frío
22	Natalia y Óscar	Las escuchas falsas y la reformulación
23	Beatriz Aranda	Preguntar para descubrir
24	Mario Escalante	Coordinar una conversación sin dominarla
25	Adrián y Mónica	Discutir sin haber identificado sobre qué se discrepa
26	Gustavo y Paula	La persuasión encubierta en forma de pregunta
27	Arturo Peniche	Adaptar sin complacer
28	Fausto Elizondo	La tentación de responder sin saber

CAP.	PROTAGONISTAS	LO QUE LA ESCENA MUESTRA
29	Karla Montes	El error gestionado con proporción
30	Lorena Aguilar	La integridad que se sostiene bajo presión
31	Santiago Ibarra	Engañar sin decir nada falso
32	Rubén Carmona	Los recursos que cruzan la frontera de la influencia
33	Hernán y Jaime	Criticar ideas sin herir a las personas
34	Federico Lozano	Responder por los efectos, no solo por las intenciones
35	Tadeo y Ximena	Saber hacer frente a saber cuándo
36	Olga Saldívar	Decidir dentro de una tensión sin regla que la resuelva
37	Leopoldo Rangel	La sobrecarga de técnicas brillantes
38	Renato Ocampo y Lourdes Benítez	Satisfacción frente a eficacia
39	Alfonso Treviño y Fabiola Esquivel	Experiencia acumulada frente a práctica deliberada
40	Teresa Lugo	La retroalimentación complaciente y la pregunta concreta
41	Emilio Garduño	Imitar un estilo ajeno frente a cultivar el propio
42	Magdalena Villarreal	La maestría como revisión permanente
Epílogo	Andrés Villaseñor y Lucía	La tercera escena: el criterio de Lucía con los recursos de Andrés

Índice de ejercicios

Cada capítulo cierra con un ejercicio (“Para practicar”) y una señal de progreso. Este índice los agrupa según el momento del Ciclo del Criterio en que se aplican, para que el lector pueda elegir el que corresponde a lo que necesita trabajar.

Para preparar una intervención

CAP.	EJERCICIO
4	Escribir en una línea el propósito funcional de las próximas cinco reuniones
5	Diagnóstico situacional de cinco minutos antes de una reunión importante
6	Tres hipótesis sobre el interlocutor: lo que sabe, lo que le preocupa, lo que espera
8	La prueba de claridad por escrito antes de una presentación
10	Reorganizar una presentación con dos órdenes distintos
14	Preparar la intervención en una sola hoja: apertura, cierre, cinco palabras clave y datos
15	Reescribir una apertura de tres maneras
21	Escribir la mejor versión del argumento contrario
27	Anticipar las tres objeciones más probables y decidir de antemano cómo responder
30	Fijar por escrito dos compromisos antes de una conversación difícil
36	Identificar la tensión dominante de la próxima intervención
37	Eliminar el recurso favorito de la próxima presentación

Para ejercitar la expresión

CAP.	EJERCICIO
11	Grabar una explicación de dos minutos para un lego inteligente
12	Leer un párrafo en voz alta tres veces, variando voz y silencio
13	Grabarse en video durante cinco minutos y observar la presencia
17	Identificar los límites de una analogía de uso frecuente
18	Explicar un concepto habitual y comprobar la comprensión con las tres pruebas
19	Convertir una experiencia propia en una historia con significado
20	Analizar una broma habitual: expectativa, giro y blanco
28	Ensayar tres formas de decir “no lo sé” que hagan avanzar la conversación

Para ejercitar el encuentro

CAP.	EJERCICIO
22	Reformular la posición del otro hasta que diga “exacto”
23	Usar las cinco preguntas antes de opinar
24	Pedir a alguien que registre cuánto tiempo hablas en una reunión
25	Revisar una discusión reciente identificando el tipo de desacuerdo
26	No dar opinión durante los primeros quince minutos de un consejo pedido
29	No mencionar un error menor y corregir uno sustantivo en una sola frase

Para revisar, evaluar y crecer

CAP.	EJERCICIO
1	Comparar lo que dijiste con lo que el otro comprendió, decidió o hizo
2	Examinar las señales de excelencia de un comunicador admirado

CAP.	EJERCICIO
3	Ubicar en el Triángulo los fallos y fortalezas de varias intervenciones
7	Revisar un documento propio distinguiendo las cuatro capas
9	Recortar una presentación con las cuatro pruebas de inclusión
16	Analizar un discurso que conmovió: qué sintió y qué demostró
31	Aplicar la prueba de la conclusión del otro a un informe propio
32	Revisar un proceso de venta o negociación con la prueba de transparencia
33	Reformular una crítica reciente que no tuvo el efecto buscado
34	Aplicar los cuatro momentos de reparación a una intervención pasada
35	Registrar durante dos semanas una decisión, su alternativa y su razón
38	Evaluar una intervención con las doce dimensiones
39	El ciclo de práctica deliberada de cuatro semanas
40	Pedir retroalimentación a tres personas con la misma pregunta concreta
41	Tres rasgos que conservar y un hábito que abandonar
42	El cuaderno de Magdalena durante tres meses

Fin


EL ATELIER MX
HISTORIAS QUE IMPORTAN

El don de la palabra no es la facilidad de hablar. Es la capacidad de decidir qué merece decirse, a quién, para qué, cómo y a qué precio.

EL DON DE LA PALABRA

El arte de pensar, expresar y escuchar con intención y criterio.

MARIO GARZA LIVAS

EL ATELIER MX
HISTORIAS QUE IMPORTAN