

Comunicación efectiva y comunicación efectista

Nuestro conocimiento es necesariamente finito, mientras que nuestra ignorancia es necesariamente infinita
Karl Popper

Texto: José Aguilar López, Socio Director de MindValue
Foto: LatinStock



Luis descansa de una larga e intensa semana de trabajo, sentado en su butaca del Palacio de la Música. Es curioso el efecto que producen las primeras notas de cada concierto: los problemas acumulados se evaporan, al menos por unos instantes. Sabe que necesita alguna experiencia que le ayude a tomar distancia de las ocupaciones habituales. Cuando salió del despacho, hacía media hora, tenía suficiente trabajo sobre la mesa como para continuar unas horas más. Pero había aprendido a desconectar, ya que trabajar sin descanso conduce a niveles decrecientes de desempeño.

Mientras los músicos afinan sus instrumentos, Luis recuerda algunas de las orientaciones que se le han quedado grabadas de sus sesiones de *coaching* del año pasado. “Quien se dedica solo a trabajar, acaba trabajando peor”, le decía Marcos, su *coach*. Y en otro mo-

mento insistía: “Las mejores ideas para el trabajo se nos suelen ocurrir fuera del trabajo”. Luis se estaba esforzando por hacer cosas interesantes fuera de su horario laboral. Dirigir una compañía en momentos de crisis exige fuertes dosis de creatividad e innovación, y sabía por experiencia que las largas jornadas en su despacho le ayudaban a gestionar los problemas, pero no a encontrar soluciones nuevas.

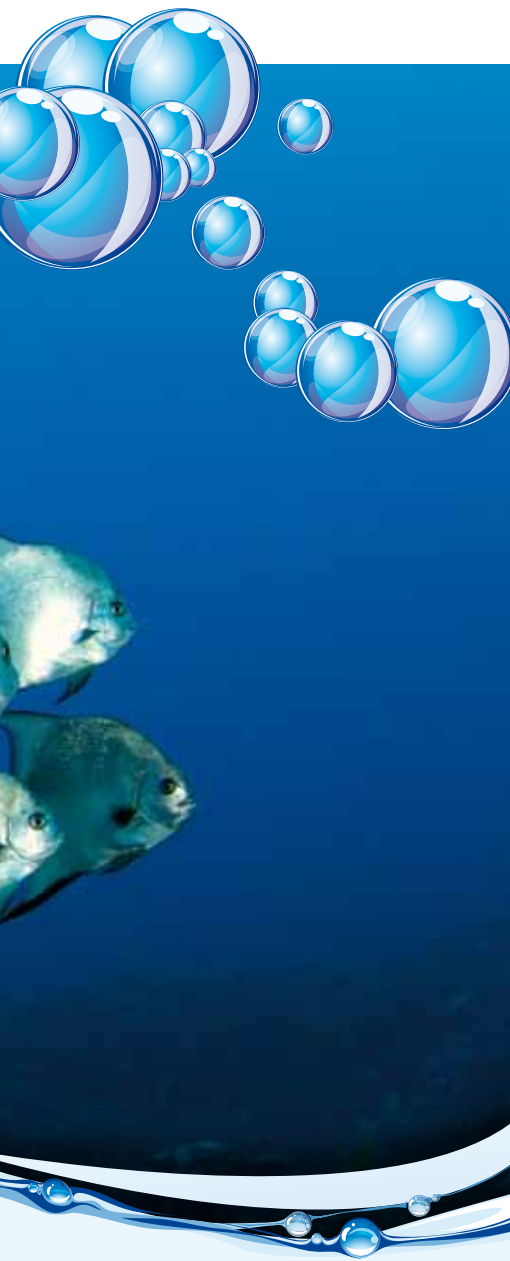
COMUNICACIÓN QUE NOS DEJA INDIFERENTES

El concierto de hoy está dedicado a Mahler. El programa incluye una selección de piezas de *El muchacho de la trompa mágica*. Esta obra, basada en una recopilación de antiguos poemas populares alemanes, presenta textos irónicos y llenos de agudas observa-

ciones sobre los comportamientos humanos.

Luis disfruta especialmente con una pieza titulada *El sermón de San Antonio de Padua a los peces*. Al tiempo que escucha la parte instrumental, que recuerda a la segunda sinfonía de este autor, sonríe con el relato interpretado por un buen barítono. Narra la historia de un insigne predicador que encuentra un día su iglesia vacía. Dispuesto a toda costa a proclamar su sermón, se dirige al río, donde tiene como única audiencia a los animales que lo habitan: peces de diferentes especies, cangrejos...

El sermón es tan encendido y conmovedor que los peces asisten entusiasmados a la prédica. Durante el tiempo en que Antonio de Padua pronuncia sus emocionadas palabras, no se oye en el río ningún otro sonido. Al final, todos aplauden (con sus colas o del modo



en que cada uno puede). Los versos finales, que él va traduciendo mentalmente, le parecen especialmente sugerentes:

*¡La prédica ha terminado
y todos han regresado!
El lucio, otra vez ladrón,
la anguila, una gran amante.
El sermón ha sido un éxito.
¡Todo sigue como antes!
Los cangrejos retranquean,
los meros siguen muy gordos,
y las carpas se atiborran.
¡El sermón ya fue olvidado!
¡El sermón les ha gustado,
puesto que nada ha cambiado!*

Al salir del concierto, Luis no puede quitarse esas palabras de su cabeza. ¡Qué buena lección le ha dado Mahler! Es una idea que ronda su cabeza desde hace tiempo: cuántos discursos de los que ha escuchado a lo largo de su vida

han pasado como el agua sobre la piedra, sin dejar huella. Cada vez soporta peor a los ponentes “brillantes” pero autocomplacientes.

Desde hace años, valora un acto de comunicación no por lo agradable que resulte, sino por el cambio efectivo que produce en las personas a las que se dirige. Le molestan particularmente los oradores que se suben al carro de diagnósticos y propuestas que están de moda. Dicen lo que la gente quiere oír, a rebufo de los valores dominantes en cada momento. Y si encima tildan su discurso de “transgresor”, entonces resultan insoportables. Si esos argumentos fueron transgresores diez años antes, hoy no son más que un fiel reflejo del discurso oficial del *establishment*, una simple expresión de lo políticamente correcto y un puro ejercicio de servidumbre a la moda.

Luis está aburrido de las peroratas de quienes, en plena crisis económica, rivalizan por hacer los pronósticos más sombríos y los análisis más negativos. En 2010, parece como si uno fuera tanto más inteligente cuantas más desgracias anticipara. Y si en medio del coro de plañideras alguien se atreviera a señalar oportunidades y a describir un panorama más positivo, sería tachado de ingenuo.

Hasta cierto punto, es cómodo abundar en los pronósticos catastróficos. Es una buena coartada para la pasividad y la mejor excusa para la obtención de resultados escasos. Conoce perfectamente los efectos negativos de la crisis. Los sufre a diario en su empresa. Pero allí sus directivos ya saben que comenzar un informe con la expresión: “como estamos en crisis...”, supone un corte inmediato por parte de Luis. Ya les ha enseñado que repetir lo obvio no aporta ningún valor. Decir lo que todo el mundo sabe es como no decir nada.

COMUNICACIÓN QUE NOS HACE CAMBIAR

Luis está totalmente de acuerdo con la irónica frase a la que Mahler pone música: “El sermón les ha gustado, puesto que nada ha cambiado”. La comunicación efectiva es la que choca de alguna manera con nuestra percepción previa. Si nada de lo que se dice nos exige cuestionar nuestro punto de partida, probablemente estamos perdiendo el tiempo. La buena comunicación debe ser elegante, respetuosa y, si es posible, hermosa en la forma. Pero también incómoda. Lo que simplemente halaga los oídos sólo sirve

como entretenimiento. Hablar a los convencidos no tiene especial mérito.

Es curioso ver cómo algunas personas que se expresan de un modo muy encendido y vibrante ante un auditorio rendido, se muestran dubitativos en cuanto aflora la más leve objeción. De hecho, Luis —muy exigente con el empleo de su tiempo— rehúye sistemáticamente cualquier evento o reunión en la que solo cabe esperar que le digan lo que ya pensaba. Por el contrario, busca con ahínco experiencias de comunicación que contrasten con su manera de ver las cosas. Y sale verdaderamente entusiasmado de cualquier encuentro que le haya hecho revisar alguno de sus puntos de vista. Su negocio le exige enfrentarse a un entorno muy cambiante. En el momento en que se conformara con una determinada forma de pensar, estaría viviendo en el pasado. Y su mercado no lo aceptaría.

DESENMASCARAR AL ADULADOR

Por eso, en su empresa ya conocen las formas de comunicación que no están permitidas: primera, la que se limita a repetir lo obvio; segunda, la murmuración (comentarios negativos formulados ante terceros, para que no lleguen directamente al interesado); y tercera, la adulación. Esta es la que recibe la respuesta más tajante por parte de Luis. Aunque inicialmente se rebele, prefiere una objeción directa y a la cara antes que palabras de elogio formuladas para agradar. Quienes han intentado ganarse su favor mediante esta antigua treta, han aprendido rápido que nada le disgusta tanto como las palabras zalameras.

Siempre le ha sorprendido comprobar cómo incluso personas muy inteligentes en otros aspectos de su vida, sucumben con facilidad ante palabras que acarician sus oídos y su ego. Saben probablemente que quienes realizan esas alabanzas lo hacen de un modo interesado. Pero es mayor el placer que les da escuchar esas palabras, que el disgusto por estar siendo manipulados. Al final, quien adula solo espera obtener un favor; pero si el precio que paga es suficiente en términos de autosatisfacción para su interlocutor, a lo mejor el intercambio beneficia a las dos partes.

Mientras regresa a su casa, Luis tarea la música de Mahler. Fiel a su punto de vista acerca de cómo se debe comunicar, introduce un pequeño cambio en la letra: “El sermón les ha gustado, puesto que todo ha cambiado”. •