



La comunicación silenciosa

El silencio no es sólo el contrapunto necesario a la palabra, sino un elemento de comunicación en sí mismo, cuyo valor puede llegar a equipararse al de la palabra. El manejo del silencio en la comunicación interpersonal, tanto en el ámbito profesional como en el particular, puede ayudarnos a mejorar nuestra forma de relacionarnos y, por ende, facilitarnos la consecución de nuestros fines. No en vano el silencio es, después de la palabra, el segundo poder del mundo.

ENRIQUE DE MORA PÉREZ y CAROLINA MUÑOZ CARRERA, Socio Director y Consultora de RR.HH., respectivamente, de Exceltia Soluciones Empresariales (info@exceltia.es)

Érase una vez en el Oeste, en el lejano Oeste americano (¿o quizá era el cercano desierto de Tabernas, provincia de Almería?), otro duelo bajo el sol. Más de cuarenta grados centígrados. Ni un rastro de vegetación. Perfectamente sincronizada con la lenta cadencia de las imágenes, que van encuadrando progresivamente el rostro de uno de los pistoleros, suena la música de Ennio Morricone. La sonoridad de los punteos de la guitarra es fuerte, incluso dramática. La flauta también es protagonista y, como no, se alterna con un potente pero melódico silbido humano. Finalmente, algunos sonidos de percusión

metálica y el tic tac del carillón de un reloj de bolsillo envuelven el primer plano de treinta segundos del impávido rostro de Clint Eastwood.

¿"La muerte tenía un precio"? ¿"El bueno, el feo y el malo"? Poco importa el título del *spaghetti-western*... La cuestión relevante es: ¿Por qué ese rostro silencioso de Clint Eastwood es tan elocuente, no sólo para el espectador sino especialmente para su contrincante?

Seguimos con el séptimo arte, pero cambiando de escenario y retrocediendo en el tiempo. Cabalgamos desde el *western* italo-americano de los sesenta al cine negro norteamericano de los cuarenta. Fijémonos en un diálogo de "Forajidos" (Robert Siodmak, 1946).

Gángster 1: "¿Conoce Vd a un tipo que se llama El Sueco?".

Camarero: "No".

Gángster 2: "¿Qué ha dicho?".

Gángster 1: "Ha dicho que no".

Gángster 2: "Es un orador".

Éstos son dos ejemplos del tratamiento cinematográfico de la comunicación interpersonal, el primero (pistoleros) ilustrando la *elocuencia* del silencio y el segundo (gángsters)

FICHA TÉCNICA

Autor: DE MORA PÉREZ, Enrique, y MUÑOZ CARRERA, Carolina.

Título: La comunicación silenciosa.

Fuente: Capital Humano, nº 184, pág. 60. Enero, 2005.

Resumen: Esa fuente inagotable de consejos prácticos que es la sabiduría popular afirma que "uno es dueño de sus silencios pero esclavo de sus palabras". Los autores recurren a los clásicos y rompen una lanza en favor de la importancia del silencio en la comunicación interpersonal, remarcando su importancia en el ámbito empresarial como elemento de prudencia, reflexión y respeto y como "arma" estratégica para intervenir en el interlocutor. Parafraseando a Bernard Shaw, los autores "son tan partidarios de la disciplina del silencio que podrían hablar horas enteras sobre ella".

Descriptor: Comunicación / Silencio.



demonstrando la contundencia de la parquedad en palabras.

El cine es un arte que refleja excelentemente el alcance del lenguaje no verbal, por lo que los "encuadres", primeros planos y diálogos descritos anteriormente nos sirven como plataforma para lanzar algunas reflexiones sobre la importancia y repercusión del silencio en la comunicación interpersonal.

El silencio no es sólo el contrapunto necesario a la palabra, sino un elemento de comunicación en sí mismo, cuyo valor puede llegar a equipararse al de la palabra. Por las razones que expondremos, el manejo del silencio en la comunicación interpersonal, tanto en el ámbito profesional como en el particular, puede ayudarnos a mejorar nuestra forma de relacionarnos y, por ende, facilitarnos la consecución de nuestros fines.

El silencio está estrechamente relacionado con la prudencia, una de las virtudes que según los clásicos (Aristóteles, Tomás de Aquino, Platón,...) deberían guiar las acciones de los seres humanos.

I. LA PRUDENCIA, VIRTUD FUNDAMENTAL

La palabra "virtud" proviene del latín *virtus*, "cualidad excelente" o "disposición habitual

a obrar bien en sentido moral". Platón definía la virtud como el dominio de la parte racional del alma sobre la parte apetitiva (tendencia a lograr un fin sensible) y sobre la parte irascible (tendencia a evitar un daño sensible).

Es decir, una virtud es un hábito bueno y, como tal, es una disposición o capacidad desarrollable a través del ejercicio y el aprendizaje, de lo que se derivará un beneficio para uno mismo y para los demás.

Desde los tiempos de Aristóteles, se considera que existen cuatro virtudes humanas: prudencia (*sophía*), fortaleza (*andreia*), templanza (*sophrosine*) y justicia (*dikaiosyne*). Estas cuatro virtudes, rebautizadas como fundamentales por Platón en "La República", son plenamente vigentes hoy en día y no sólo deberían regir el comportamiento

La falta de control sobre la palabra provoca situaciones incómodas, ya sea en una situación cotidiana, por suministrar información innecesaria o confidencial; en una negociación, por anticiparnos demasiado; y en situaciones de conflicto, por esgrimir la palabra como arma arrojadiza



humano en el terreno personal y en el profesional, sino que merecerían ocupar un lugar privilegiado en las escuelas de *management*. Por su relación con el silencio, nos centraremos en una de las virtudes fundamentales, la prudencia. Ésta fue considerada por los clásicos como la *auriga virtutum*, es decir, algo así como la madre de las virtudes, la que conduce y da medida a las otras virtudes.

La prudencia es la virtud que ayuda a discernir en cualquier circunstancia nuestro verdadero bien y a elegir los medios rectos para realizarlo. Esta definición, si bien provista de connotaciones de índole moral, no se diferencia demasiado de la que hace el filósofo español José Antonio Marina del concepto "inteligencia", que sería "la capacidad de dirigir el comportamiento para salir bien parados de la situación en la que estemos". Por tanto, alguna relación debe haber entre prudencia e inteligencia...

En el ámbito empresarial, la prudencia aplicada no sólo a nuestros actos sino también a la comunicación depara siempre buenos resultados y suele allanar el camino hacia la toma de decisiones acertadas.

Es interesante constatar que La Prudencia, con mayúsculas, se representa simbólicamente como una matrona, que lleva un espejo (emblema de la reflexión y el conocimiento de uno mismo), y una serpiente (emblema de la astucia).

2. LA PRUDENCIA Y LA PALABRA

"La lengua es una bestia salvaje que es difícilísimo encadenar una vez que ha escapado" (Gracián).

De forma natural, se asume que la palabra es la herramienta de comunicación por excelencia, y así es pero, a menudo, la palabra unida a la falta de control y la precipitación

es fácil que se transforme en una pura demostración de ignorancia, fanfarronería o desmesura.

Frecuentemente, la falta de control sobre la palabra provoca situaciones incómodas y desafortunadas, ya sea en una situación cotidiana, por suministrar información innecesaria o confidencial; en una negociación, por anticiparnos demasiado perjudicando nuestros propios objetivos; y en situaciones de estrés o conflicto, por esgrimir la palabra como arma arrojada y dañina.

En cambio, la palabra guiada y modulada por la prudencia nos permitirá reflexionar sobre *qué* debemos decir, *cómo* debemos decirlo y *cuándo* lo debemos decir, logrando así que produzca en el interlocutor el efecto que nosotros deseábamos.

Por tanto, el uso prudente de la palabra es siempre aconsejable. Esta afirmación encontrará pocas refutaciones. Lo que no es tan evidente, y por ello lo solemos tener mucho menos en cuenta, es que cotidianamente se generan situaciones de comunicación en que la prudencia verbal debería elevarse a su máxima expresión, es decir dar paso al silencio, como vía de transmisión de mensajes y de sentimientos.

3. EL SILENCIO, UNA FORMA DE PRUDENCIA Y COMUNICACIÓN

¿Qué es el silencio? Procede del latín *silentium*. Es interesante destacar que los diccionarios no describen como primera acepción de "silencio" *la falta de ruido*, que es lo que probablemente nos viene con más rapidez a la mente, sino *la abstención de hablar*.

El silencio constituye la mejor forma de combatir el exceso de palabra, creando además el espacio y momento necesario para la reflexión, moderación y contención (en definitiva, para la prudencia).

En la comunicación entre las personas se descuida a menudo el valor, por no decir el poder, del silencio. Sin embargo, se trata de una poderosa arma de comunicación que, si se gestiona adecuadamente, puede ser mucho más convincente que un elaborado discurso o argumentación.

La palabra guiada y modulada por la prudencia nos permitirá reflexionar sobre *qué* debemos decir, *cómo* debemos decirlo y *cuándo* lo debemos decir, logrando así que produzca en el interlocutor el efecto que nosotros deseábamos

Entre los beneficios del silencio destaca su expresividad como elemento de comunicación de sentimientos y sensaciones; su carácter estratégico –callar es hacer que los demás supongan que uno sabe, callar lleva al interlocutor al terreno de la presunción–; su capacidad de influir, provocando cambios en el interlocutor,...

Los múltiples beneficios que se desprenden del silencio nos demuestran la importancia de practicar el silencio en la comunicación interpersonal empresarial, lo que nos permitirá disponer de más tiempo para la reflexión a la vez que ofrecer la oportunidad a los demás de poder expresarse.

Así pues, el silencio resulta esencial en la empresa puesto que ejercita nuestras habilidades de escucha y entendimiento, hace patente el respeto que sentimos hacia los demás y nos permite prestar más atención a los elementos de comunicación no verbal como son las miradas, gestos, ... que recibimos del interlocutor. En pocas palabras, podemos afirmar que el silencio nos orienta hacia los demás y nos permite tener una actitud más abierta hacia éstos (favorece la empatía).

4. EL ARTE DE CALLAR, HABILIDAD Y ESTRATEGIA AL SERVICIO DE LA COMUNICACIÓN

Joseph Antoine Toussaint Dinouart, (1716-1786), eclesiástico y polígrafo francés, escribió en 1771 un delicioso tratado denominado "El arte de callar".

Dinouart afirmaba en su tratado que *"sólo se debe dejar de callar cuando se tiene algo que decir más valioso que el silencio"*. Para Dinouart, el hombre es totalmente dueño de sí mismo en el silencio, sin embargo al hablar parece disiparse en el discurso de forma que pertenece menos a sí mismo. Dinouart definía el arte de callar como el arte de intervenir en el interlocutor a través del silencio, llegando a establecer tres grados de sabiduría: saber callar, saber hablar poco y moderarse en el discurso y por último, saber hablar mucho, sin hablar mal, ni demasiado. Pero para Dinouart, el silencio significa también aprender a gobernar la lengua, consiguiendo identificar en qué momentos conviene contenerla, y en cuáles se le debe dar

En la comunicación entre las personas se descuida a menudo el valor del silencio. Sin embargo, se trata de una poderosa arma de comunicación que, si se gestiona adecuadamente, puede ser mucho más convincente que un elaborado discurso o argumentación

una libertad moderada. Dinouart contempla, por tanto, el silencio o el arte de callar sobretodo como un acto de contención, de medida o control de sí mismo, lo que podemos relacionar con el autodomínio y autocontrol, dos de las famosas competencias emocionales divulgadas por Goleman.

Otros autores, de los que citaremos a dos clásicos, Baltasar Gracián y Maquiavelo, inciden con más contundencia en el carácter estratégico del silencio, es decir, en el poder de influir en el interlocutor mediante el cálculo o la táctica, algo extremadamente eficaz en el mundo de la comunicación y de la empresa en general.

Distinguimos, por tanto, dos vertientes muy diferenciadas en el uso del silencio como herramienta de comunicación: la de la contención y la de la estrategia. Recordemos que la prudencia se representa con el espejo y con la serpiente...

En conclusión, la gestión adecuada del silencio tiene un elevado peso específico en el éxito de la comunicación interpersonal y, por extensión, de otras competencias clave en el *management* actual (negociación, liderazgo, ...). No en vano, Henri Lacordaire, un eclesiástico del siglo XIX, afirmaba que *"después de la palabra, el silencio es el segundo poder del mundo"*.▲

BIBLIOGRAFÍA

- DINOUART, Joseph Antoine. "El arte de callar". Ed. Siruela.
- URPÍ, Montse. "Aprender comunicación no verbal". Ed. Paidós.
- GRACIÁN, Baltasar. "Oráculo manual y arte de prudencia".
- MARINA, José Antonio. "La creación económica".
- MAQUIAVELO, Nicolás. "El príncipe".

