

03

COLECCIÓN TRANSMITIR · CARA 6 DEL KUBITÓN

Hablar menos y que cuente más

*Qué decir, a quién, y cuándo
callarse.*

LECTURA 50 min

NIVEL ■■■ Básico

LÁMINAS 11

EJERCICIO 15 min

EDICIÓN 1.ª · 2026

¿QUÉ ES?

Un método para decidir **qué información sale de tu boca, hacia quién y en qué momento**, y para distinguir el silencio que te ayuda del que te pasa factura.

¿PARA QUÉ SIRVE?

Para dejar de pagar dos facturas que casi nadie relaciona entre sí: la de hablar de más y la de callar de más. Son la misma factura con dos vencimientos distintos.

¿POR QUÉ FUNCIONA?

Porque no trabaja sobre tu carácter, que no vas a cambiar, sino sobre *dos preguntas* que caben en el tiempo que tardas en coger aire.

PALABRAS CLAVE

Las dos preguntas: ¿es mío?, ¿me lo han pedido? · **Los cuatro silencios:** el que escucha, el que espera, el que esquivo y el que se traga · **Aparcar en voz alta:** decir cuándo se hablará, en vez de no hablar · **La factura diferida:** lo que cuesta después lo que no dijiste hoy.

¿CUÁNTO TARDAS?

50 minutos de lectura y 15 de ejercicio. Las dos preguntas se aprenden hoy; distinguir los cuatro silencios lleva meses.

Lo que vas a encontrar

01 Las dos facturas

Por qué hablar de más y callar de más son el mismo fallo

02 Las dos preguntas antes de abrir la boca

La lámina maestra: de quién es y si te lo han pedido

03 Los seis motivos por los que hablas de más

Ninguno es «ser hablador». Todos tienen nombre

04 Los cuatro silencios

Dos te ayudan y dos te pasan factura

05 Observar: la cara dice antes que la boca

Y por qué el 93 % no verbal que has oído mil veces es falso

06 Ni estallar ni tragar: la tercera salida

Aparcar en voz alta, y los hombres también lloramos

07 La rutina de los diez segundos

Cómo se aplica cuando la sala está esperando

08 El inventario de mis patinazos

Un caso real, en primera persona

09 Los siete tropiezos

10 En diez líneas

11 Tu turno: la lista de los tres

15 minutos, papel y boli

Las dos facturas

Hay dos maneras de equivocarse hablando, y casi todo el mundo vigila solo una.

La primera es la conocida: **dijiste algo que no tocaba**. Un dato que nadie había pedido. Una noticia que no era tuya. Un plan enseñado tres meses antes de tiempo. Duele rápido y se ve enseguida, porque alguien pone una cara rara en el momento.

La segunda es silenciosa: **no dijiste algo que sí tocaba**. La reunión que aplazas. El tema que no sacas. La frase que te tragas para no montar una discusión un martes por la noche. No duele hoy: duele en cuatro meses, y para entonces ya nadie relaciona el dolor con el silencio.

Casi todo lo que se escribe sobre esto ataca una sola de las dos. Los manuales de asertividad empujan a hablar. Los de prudencia empujan a callar. Y así uno acaba oscilando entre soltarlo todo y no soltar nada, según el día y según con quién.



LA TESIS DE ESTE CUADERNO

Hablar de más y callar de más no son dos defectos opuestos. Son el mismo fallo — no haber decidido *de quién era la información* y *cuándo tocaba* — y por eso se arreglan con la misma herramienta.

Esa herramienta cabe en dos preguntas. Están en la página siguiente. El resto del cuaderno es aprender a hacérselas *antes* de abrir la boca en lugar de después, que es cuando se le ocurren a todo el mundo.

DOS MANERAS DE EQUIVOCARSE, DOS VENCIMIENTOS		
CUÁNDO SE PAGA	Hablar de más Hoy mismo. En la misma sala.	Callar de más En cuatro meses. En otra sala.
CÓMO SE NOTA	Alguien pone una cara rara y tú la ves.	No se nota. Por eso es la cara peligrosa.
POR QUÉ PASA	Se corrige, porque duele a tiempo.	No se corrige: para entonces ya parece otro problema.
La factura de la derecha es la que casi nadie vigila, porque cuando llega ya no lleva tu nombre escrito.		

Lámina 01 Las dos facturas. La de la izquierda se aprende sola porque escuece pronto; la de la derecha hay que ir a buscarla.

Las dos preguntas antes de abrir la boca

No hace falta más método que este. Dos preguntas, cuatro casillas, y en cada casilla una salida distinta.

La primera pregunta es **de quién es la información**. Hay cosas que son tuyas —tu opinión, tu trabajo, tu decisión, lo que te pasó a ti— y cosas que son de otro y solo están de paso por tu cabeza. La segunda es más fácil todavía: **si alguien te la ha pedido**.

LAS DOS PREGUNTAS

	¿ME LO HAN PEDIDO? · SÍ	¿ME LO HAN PEDIDO? · NO
ES MÍO mi opinión, mi trabajo, lo que me pasó	RESPONDE Aquí vive tu transparencia. Contesta a la pregunta que te han hecho, no al tema entero. SI FALLAS AQUÍ Contestas de más y asustas, o esquivas y pareces poco fiable.	ELIGE EL MOMENTO Sí hay que decirlo. Hoy quizá no. Elegir el momento significa ponerle fecha, no dejarlo en el aire. SI FALLAS AQUÍ Lo sueltas antes de tiempo – o «elegir el momento» se convierte en nunca.
ES DE OTRO su vida, su error, su dato, su noticia – solo está de paso	REMITE A QUIEN ES «Eso lo lleva ella, te la presento.» No es escurrir el bulto: es devolverle a cada uno su propia voz. SI FALLAS AQUÍ Contestas por él y te quedas de dueño de un asunto que no es tuyo.	CALLA La única casilla sin matices. Ni es tuyo ni te lo han pedido: no hay nada que decidir. SI FALLAS AQUÍ Cuentas algo que no era tuyo para contar. Es el patinazo más caro.

El orden importa: primero ¿es mío?, y solo después ¿me lo han pedido? – porque lo que no es tuyo no se arregla porque te lo pidan.

Lámina 02 La lámina maestra. Cuatro casillas y cuatro salidas. Casi todo lo que sale mal al hablar es haber contestado desde la casilla equivocada.

Fíjate en una cosa: **tres de las cuatro casillas no dicen «habla»**. Y la que lo dice, «responde», la acota a lo que te han preguntado. Eso no es un cuaderno pidiéndote que te calles: es que la mayoría de las situaciones no piden más de lo que piden.

Y fíjate en otra. **La casilla peligrosa no es «calla»**, que es obvia y todo el mundo la entiende. Es «elige el momento», porque ahí caben las dos facturas: si te precipitas hablas de más, y si aplazas indefinidamente callas de más. Elegir el momento solo cuenta como elección si lleva fecha.

Los seis motivos por los que hablas de más

Nadie habla de más por ser hablador. Se habla de más por un motivo concreto, y son seis.

Esto importa porque cambia el arreglo. Si el problema fuera el carácter, no habría nada que hacer. Pero el motivo se puede ver venir: cada uno tiene una sensación característica justo antes, y una frase que te dices a ti mismo para justificarlo.

EL MOTIVO	LO QUE TE DICES POR DENTRO	LO QUE PRODUCE FUERA
1 • Caer bien simpatía	«Si digo algo, se va a sentir acompañada.»	Aciertas el gesto y fallas el dato. Y el dato es lo que queda.
2 • Demostrar que controlas competencia	«Que vea que esto está atendido y sé de qué va.»	El detalle técnico tranquiliza a quien lo pide y asusta a quien no.
3 • Motivar entusiasmo	«Si ven lo que viene, se van a implicar.»	Prestas ilusión con material sin confirmar. Se devuelve en credibilidad.
4 • Proteger a alguien lealtad mal entendida	«No voy a dejarle tirado por un error tonto.»	Tapar es aplazar. Y salir de ahí cuesta el doble que entrar.
5 • Desatascar incomodidad del silencio	«Esto se ha quedado parado, alguien tiene que mover ficha.»	Lo que sueltas para destrabar deja de ser carta y se convierte en suelo.
6 • Ocupar sitio protagonismo	Este no te lo dices. Este se disfraza de los cinco anteriores.	Es el motivo de fondo, y el único que hay que reconocer a solas.

Lámina 03 Los seis motivos. Los cinco primeros tienen buena intención — por eso cuesta tanto verlos. El sexto se disfraza de los otros cinco.

1 • Caer bien

Ves llegar a una amiga vestida de negro. Y ella nunca va de negro: siempre en tonos claros, crudo, camel, verde agua. Atas cabos en dos segundos —el negro, la edad de su padre— y te sale de dentro un «cuánto lo siento, me enteré de lo de tu padre». Su padre está estupendamente. El negro era una chaqueta nueva.

El impulso era bueno: acompañar. El fallo fue no tantear. **Una pregunta abierta cuesta cuatro palabras** —«¿qué tal todo?»— y deja que la conversación la lleve la única persona que sabe lo que ha pasado.

2 • Demostrar que controlas

Un cliente pregunta una sola cosa: cuándo vuelve el servicio. Y le cuentas el corte, el tramo afectado, que el equipo está desplazado, que hay que hacer un rodeo y por qué el rodeo tarda. Todo cierto. Todo pensado para que vea que aquello se está atendiendo. Y lo que se le queda no es «qué bien informado estoy», sino «esto es más grave de lo que me temía».

Contesta a la pregunta, no al tema. Si quiere el detalle, lo pedirá — y entonces estarás en la casilla «responde», que es donde el detalle sí ayuda.

3 · Motivar

Reunión de equipo, la gente algo plana, y decides levantar el ánimo enseñando lo que viene: los proyectos del año próximo, la integración que está en conversaciones, la reorganización que se está estudiando. La sala se enciende. Y desde ese minuto todo el mundo planifica sobre cosas que aún pueden caerse. Cuando se caen dos de tres —y siempre se caen dos de tres—, lo que se rompe no es el plan: es tu palabra.

Existe una versión honesta de esto, y es decir en voz alta el grado de cocción: *«esto está firmado; esto está en conversaciones; esto es una idea mía»*. Motiva casi igual y no hipoteca nada.

4 · Proteger a alguien

Alguien la lía y tú lo cubres, porque es buena gente y porque te parece lo decente. La trampa aparece dos semanas después: para contar la verdad ahora tienes que explicar además *por qué callaste entonces*. El esfuerzo se ha duplicado y parte de la culpa se ha mudado a tu casa.

Este motivo es el puente entre las dos mitades del cuaderno: **tapar el error de otro es, a la vez, hablar de más (por él) y callar de más (por ti)**. Ser leal era ayudarle a contarle él.

5 · Desatascar

Presentación a una cuenta grande. Ves que el precio les hace ruido y, para destrabar la sala, sueltas que «hay margen, podríamos mover un diez por ciento». Nadie lo había pedido todavía. A partir de ahí ese diez por ciento no es una concesión que puedas usar más adelante: es el punto de partida, y toda la negociación baja desde ahí.

El silencio incómodo de una sala dura mucho menos de lo que parece desde dentro. **Cuenta hasta cinco**. Casi siempre habla otro antes.

6 · Ocupar sitio

Y luego está el que no se confiesa. Hablar para que se note que estás, que sabes, que controlas. No aparece solo: se disfraza de los cinco anteriores, y por eso es tan difícil de cazar. La única señal fiable es una pregunta incómoda que hay que hacerse a solas: *¿esto lo digo porque hace falta, o porque quiero que se me oiga?*



NO ES UN DEFECTO DE CARÁCTER

Reconocer este sexto motivo no te convierte en peor persona. Es, con diferencia, el más común entre la gente competente: cuanto más sabes, más cuesta quedarse quieto mientras alguien dice algo mejorable.

Los cuatro silencios

Callarse no es una cosa: son cuatro, y solo dos te ayudan.

Aquí está el error que hace daño de verdad, porque se disfraza de virtud. Como callarse tiene buena prensa —la prudencia, la madurez, los años—, cualquier silencio pasa por sabiduría. Y no lo es. **Hay silencio que es criterio y hay silencio que es una factura aplazada**, y por fuera se parecen tanto que ni el que calla los distingue.

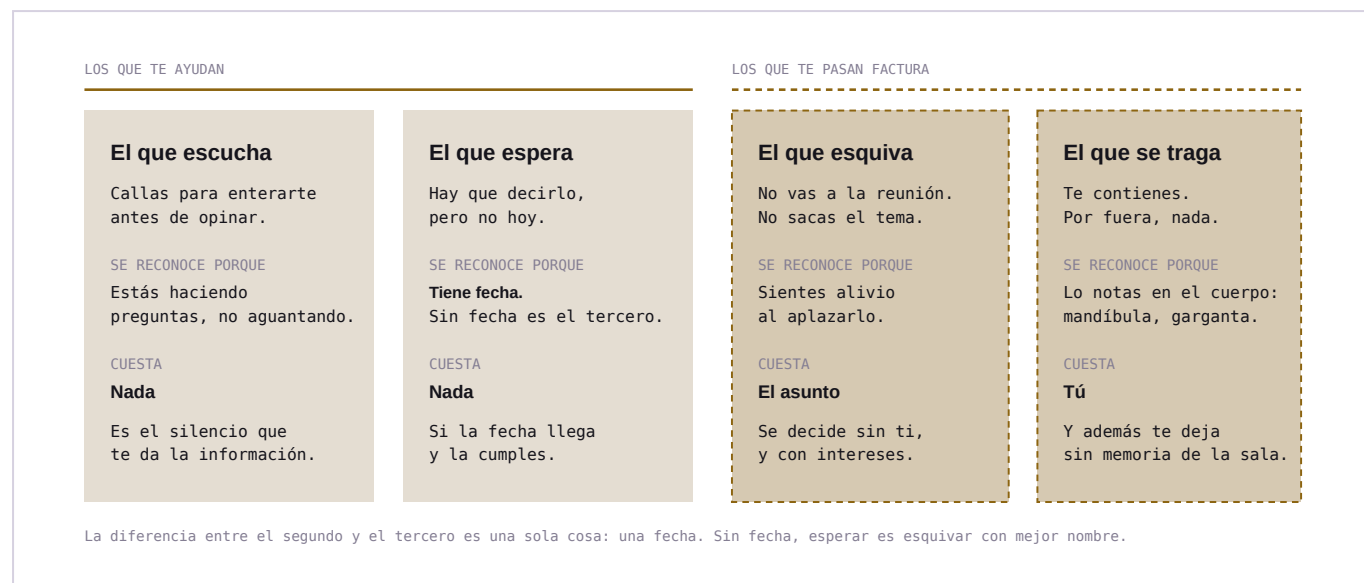


Lámina 04 Los cuatro silencios. Los dos de la izquierda son criterio. Los dos de la derecha son deuda: uno la cobra el asunto y el otro la cobras tú.



Lámina 05 La cuenta del silencio. Lo que no dijiste el primer día se paga en otra moneda cada mes que pasa.

El que esquivo

Te toca presentar el cierre de campaña y no tienes los números cuadrados: el coste por contacto está a medias y la atribución no encaja. Sabes que en cuanto abras la boca te van a preguntar justo por eso. Así que mueves la reunión. Y a la semana siguiente la vuelves a mover. Y a la tercera vas, improvisas y das una cifra a ojo que se queda en el acta.

No evitaste la reunión: **la aplazaste con intereses**. Ir sin los datos y decir «no los tengo, los tienes el jueves» cuesta un mal rato de diez segundos. La cifra a ojo cuesta un año de que revisen todo lo que digas.

Su variante más elegante es no ir a la reunión donde dos áreas están enfrentadas, para no decantar la balanza. Suena justo y no lo es: **no ir también decanta la balanza**, a favor del que grita más fuerte. Mediar no es tomar partido; es sentar a los dos y hacer que se escuchen. Si de verdad no te corresponde, dilo — pero dilo yendo.

Y su versión doméstica

La cocina, el turno de la basura, el que nunca compra papel. Cosas de dos minutos que no dices porque parecen ridículas para montar una conversación. A los cuatro meses, cuando por fin lo sacas, ya no estás hablando de la basura: estás hablando de cuatro meses. **Lo pequeño dicho a tiempo sigue siendo pequeño; lo pequeño acumulado se convierte en carácter**, y el carácter ya no se discute, se juzga.

En pareja aparece disfrazado de generosidad, y a veces lo es de verdad: un mal día lo tiene cualquiera y la mayoría de los días malos no hay que hablarlos, hay que dejarlos pasar. Perdonar un día malo es generosidad. Guardar tres meses de días malos no: eso es una cuenta abierta que un día se cobra entera, por sorpresa y por un motivo que no tiene la culpa.

El silencio que sí es sabiduría

Y luego está la comida familiar, el cuñado, el primo, la tesis definitiva sobre lo que sea dicha con esa seguridad que solo da no haberlo mirado. Tú tienes el dato, la razón y hasta la fuente. Y con los años ya no entras.



ESTA ES LA BUENA, Y MERECE QUEDARSE

Tener razón no es un objetivo, es como mucho un consuelo. En una comida familiar el precio de ganar siempre es mayor que el premio, y el tiempo va colocando a cada uno en su sitio sin que tengas que hacerlo tú.

La prueba para distinguirlo: *si dentro de un año esto no va a existir, cállate; si dentro de un año esto va a seguir aquí, ponle fecha*. El cuñado no va a existir dentro de un año. El turno de la basura, sí.

Observar: la cara dice antes que la boca

Tenemos dos oídos y una boca. La proporción no es casual, pero el famoso dato que siempre se cita para demostrarlo es falso.

Habrás oído mil veces que *el 93 % de la comunicación es no verbal*: un 55 % el cuerpo, un 38 % el tono y solo un 7 % las palabras. Aparece en cursos, en libros y en presentaciones. Y es una de las cifras peor usadas de la historia de la divulgación.

LO QUE SE CITA	LO QUE SE MIDIO
«El 93 % de la comunicación es no verbal» Se usa para decir que da igual lo que digas: lo que cuenta es cómo lo dices. CONCLUSIÓN QUE SE SACA Entrena la postura y olvida el contenido.	Dos experimentos de laboratorio con 30 y 37 participantes, todas mujeres. No había conversaciones: había palabras sueltas y fotos de caras. Medía una sola cosa: a quién creemos cuando las señales se contradicen y se habla de sentimientos y actitudes. EL PROPIO AUTOR ACLARÓ Que fuera de ese caso, no se aplica.

Fuente: Mehrabian y Wiener (1967); Mehrabian y Ferris (1967). Aclaración del propio Mehrabian recogida en revisiones posteriores.

Lámina 06 El dato más citado sobre comunicación no verbal mide algo mucho más pequeño de lo que se le hace decir. Lo que sí sobrevive está debajo, y es más útil.

Lo que sí sobrevive del experimento es esto, y basta: **cuando la cara y las palabras se contradicen, la gente cree a la cara**. No en un 55 %, no en ningún porcentaje. Simplemente le cree.

Y esto tiene dos filos. El primero, el evidente: si observas, te enteras de cosas que nadie te va a decir. El segundo, el que casi nunca se cuenta: **eso mismo te lo están haciendo a ti**. Si estás conteniendo un enfado, tu cara lo está diciendo mientras tu boca dice que todo bien. Y quien tienes delante se queda con la cara.

Observa el cambio, no la postura

Aquí es donde casi todo el mundo se equivoca. «Brazos cruzados igual a estar a la defensiva» es un mal atajo: hay gente que cruza los brazos porque tiene frío, porque no sabe dónde ponerlos o porque siempre se sienta así. Leer posturas de un catálogo produce diagnósticos seguros y falsos.

Lo que sí funciona es más aburrido y más fiable: **fíjate en el cambio respecto a cómo estaba esa persona hace cinco minutos**. Cada uno tiene su propio punto de partida, y lo que informa es el desvío.

Deja de tomar notas	Ha dejado de comprar lo que dices. Empezó hace dos frases, no ahora.
Mira a un tercero antes de contestar	La decisión no es suya. Estás negociando con la persona equivocada.
Cambia el ritmo al hablar	Acelera o se frena de golpe: ha entrado un tema que le toca algo.
Contesta más corto que antes	La respuesta breve después de respuestas largas es una puerta cerrándose.
El cuerpo se retira	Se echa atrás en la silla justo cuando dices algo. Ahí está el punto.

Lámina 07 Ninguna de estas señales significa nada por sí sola. Todas significan algo cuando son un cambio respecto a los cinco minutos anteriores.

Y una advertencia sobre la velocidad. Un metaanálisis clásico revisó decenas de estudios en los que se juzgaba a alguien viendo fragmentos muy breves de su conducta: **los juicios hechos con menos de treinta segundos de observación no eran menos certeros que los hechos con cinco minutos** (Ambady y Rosenthal, *Psychological Bulletin*, 1992).

La lectura optimista es que observando poco ya te enteras de mucho. La incómoda es la otra: **tu interlocutor se ha hecho una idea de ti en los primeros treinta segundos**, y esa idea la va a usar para interpretar todo lo que digas después. Por eso el orden importa tanto: lo que sueltas al principio no es «el principio», es el filtro de lo demás.

Ni estallar ni tragar: la tercera salida

Cuando lo que hay que contener no es la opinión, sino la furia o la lágrima.

Hasta aquí hemos hablado de decidir qué información sale. Pero hay un momento en el que no estás decidiendo nada: estás aguantando. Se te ha subido algo por la garganta en mitad de una reunión y las dos únicas salidas que conoces son levantar la voz o tragártelo.

Casi todo el mundo empieza en la primera y con los años se muda a la segunda. Y se cuenta como madurez, porque comparada con estallar lo es. Pero conviene saber lo que cuesta la segunda, porque no es gratis y casi nadie lo dice.

SE TE HA SUBIDO ALGO. TIENES TRES SALIDAS.			
EN LA SALA	Estallar	Tragar	Aparcar en voz alta
TE CUESTA	Se acaba la conversación y empieza otra cosa.	Por fuera no pasa nada. Por dentro, todo.	«Esto lo hablamos mañana a primera hora.»
DESPUÉS QUEDA	Poco en el momento. Mucho al día siguiente.	Memoria de la reunión: contener la expresión hace que recuerdes menos de lo que se dijo mientras contenías.	Diez segundos de decirlo delante de todos.
	El asunto sin resolver y una etiqueta puesta encima de ti.	El asunto sin resolver y una cuenta abierta a tu nombre.	El asunto con fecha y tú entero para tenerlo mañana.

Lámina 08 El coste de tragar no es solo emocional: es cognitivo. Richards y Gross, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1999; y *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000.

Ese dato merece pararse un segundo, porque cambia cómo se ve el asunto. En una serie de experimentos se pidió a los participantes que ocultaran lo que sentían mientras veían y escuchaban algo. Después se les preguntó qué recordaban.

Los que habían estado conteniendo la expresión recordaban significativamente menos de lo que se había dicho que los que no (Richards y Gross, 1999 y 2000).

Es decir: mientras te lo estabas comiendo, tu cabeza estaba ocupada comiéndotelo. La reunión siguió sin ti. Y esto explica una sensación conocida — salir de una reunión tensa sin saber muy bien qué se acordó — que solemos atribuir a que «había mucho ruido».



TRAGAR NO ES DIGERIR

Contenerte es un salto real respecto a estallar, y quien lo ha dado sabe lo que cuesta. Pero el silencio que se traga sigue siendo de los que pasan factura: la paga tu memoria en el momento y tu cuerpo más tarde.

La tercera salida, en una frase

No hace falta ni explotar ni aguantar. Hace falta **aparcarse en voz alta**, que consiste en decir tres cosas en diez segundos:

01 Que paras.

«Prefiero no seguir con esto ahora.»

02 Cuándo se retoma.

«Lo hablamos mañana a primera hora.» Con hora, no «otro día».

03 Que vuelves.

Y al día siguiente lo sacas tú, sin esperar a que lo saque el otro.

Lo que hace que funcione no es la elegancia de la frase: es el punto tres. Aparcarse sin volver es esquivar, y ya sabemos lo que cuesta eso. Aparcarse y volver es la única versión que convierte el silencio en criterio.

Y los hombres también lloramos

Conviene decirlo en un cuaderno como este, porque a mucha gente le pasa y casi nadie lo escribe. A veces lo que hay que contener no es una opinión ni un enfado: es una lágrima. Y en un entorno de trabajo eso se vive como un fallo profesional, sobre todo si eres hombre.

Hay un dato que ayuda a colocarlo. Un estudio internacional con datos de **37 países** encontró que la diferencia entre hombres y mujeres a la hora de llorar **no es menor en los países ricos e individualistas: es mayor** (Van Hemert, Van de Vijver y Vingerhoets, *Cross-Cultural Research*, 2011). Si la brecha creciera solo por biología, no debería ensancharse justo donde hay más libertad declarada para expresarse. Lo que se ensancha ahí es *lo que se considera aceptable*.

Dicho de otro modo: buena parte de lo que contienes no lo contienes porque haga daño soltarlo, sino porque aprendiste que no se hace. Y eso, a diferencia de la biología, se puede revisar.

En la práctica, tres cosas que ayudan y que no son «déjate llevar»:

- **Que se te salte una lágrima no rompe nada.** Lo que rompe la sala es lo que haces después: salir sin decir palabra, o justificarte durante cinco minutos.
- **Ponle nombre en una frase corta y sigue.** «Perdona, este tema me toca de cerca. Sigo.» Cuatro segundos. La gente lo agradece más de lo que crees, y quien no lo agradezca ya te iba a juzgar de todas formas.
- **Si no puedes seguir, aparca en voz alta.** Es exactamente la misma herramienta de arriba. Salir diciendo cuándo vuelves no es huir: es aplazar con fecha.

Ser sensible, además, tiene una contrapartida que en este cuaderno vale oro: **quien se emociona con facilidad suele leer la sala mejor que nadie**. La misma antena que te delata te avisa. El trabajo no es apagarla; es no quedarte a solas con lo que capta.

La rutina de los diez segundos

Las dos preguntas no sirven de nada si te las haces al salir de la reunión. Esto es cómo hacérselas dentro, con la sala mirando.

El obstáculo real no es no saber qué hacer: es que en el momento no hay tiempo. Alguien te ha preguntado algo y hay cinco personas esperando. Diez segundos de silencio parecen dos minutos desde dentro — y desde fuera no parecen nada.

TE HAN PREGUNTADO ALGO – O TE ESTÁ SUBIENDO ALGO

1

Coge aire. Cuenta hasta cinco.

Cinco segundos de pausa no se notan. Lo que se nota es contestar antes de pensar.

2

¿Es mío?

Si es de otro, ya has terminado: o remites a quien es, o callas. No sigas al escalón 3.

3

¿Me lo han pedido?

Si sí, responde a lo que te han preguntado. Si no, pasa al escalón 4 – no al monólogo.

4

Ponle fecha en voz alta.

«Hay una cosa que quiero comentarte de esto. ¿Te va bien mañana a las nueve?»

El escalón 4 es el que convierte la prudencia en método. Sin él, la rutina se queda en callarse.

Lámina 09 Cuatro escalones y diez segundos. El único difícil es el primero, porque el silencio incomoda más al que calla que al que espera.

Tres frases de repuesto

Tener la frase preparada es lo que permite no improvisar. Estas tres cubren casi todo:

01

Cuando no tienes el dato.

«No lo tengo aquí. Te lo mando hoy antes de las seis.» Y lo mandas. Esta frase salva más reputaciones que cualquier cifra improvisada.

02

Cuando no es tuyo.

«Eso lo lleva ella, se lo paso y te contesta.» No es escurrir el bulto: es devolver la voz a quien le corresponde.

03

Cuando te está subiendo algo.

«Prefiero no seguir con esto ahora. Mañana a primera hora lo vemos.» Y mañana lo sacas tú.

Y una regla para lo escrito

Todo lo anterior vale igual para el correo, con un añadido: **la lista de copia es una decisión, no un detalle**. Poner a alguien «para que esté informado» convierte una conversación de dos en un expediente de cinco, y a partir de ahí nadie escribe para resolver: se escribe para constar. Se puede hablar de más sin abrir la boca.

El inventario de mis patinazos

Este cuaderno no sale de un estudio. Sale de una lista que hice de las veces que metí la pata hablando, y de las veces que la metí callando.

Empiezo por la más tonta, que es la que mejor lo explica. Una amiga llega vestida de negro. Ella nunca va de negro: es rubia y va siempre en tonos claros. Ato cabos en dos segundos y le doy el pésame por su padre. Su padre estaba perfectamente. Era una chaqueta nueva.

Durante años conté esa anécdota como un despiste. No lo era. Fue exactamente el motivo número uno de la lámina 02: hablé por caer bien, por acompañar, por no quedarme callado delante de alguien a quien apreciaba. Y me salté el paso de tantear.

La lista siguió creciendo, y todas las entradas tenían la misma forma. Justificando una avería, di detalles técnicos que nadie había pedido; quería demostrar que aquello estaba atendido y lo que transmití fue gravedad. En reuniones enseñé hojas de ruta con más información de la que tocaba, para que la gente se implicara y se motivara — y cuando parte de aquello no salió, lo que quedó tocado no fue el plan. Tapé errores de otros por protegerlos, y descubrí que salir de ahí cuesta el doble, porque para contar la verdad después hay que explicar además por qué callaste antes. Y en casa he comentado delante de la familia de mi mujer cosas que ella no quería que se supieran — y ahí el fallo no fue solo mío: fue de los dos, por no haber acordado antes qué salía y qué no.

Debajo de casi todas, cuando fui sincero, había un sexto motivo del que no se habla: **a veces hablé buscando protagonismo**. Que se notara que estaba, que sabía, que controlaba. Escribir esa frase me costó más que todas las anteriores juntas.

La otra mitad de la lista

Luego hice la lista contraria, y salió igual de larga. Reuniones que moví porque no llevaba el material preparado, y que acabé improvisando peor de lo que las habría llevado diciendo simplemente «no tengo los datos, los tienes el jueves». Reuniones a las que no fui porque había dos áreas enfrentadas y no quería decantar la balanza — sin darme cuenta de que no ir también la decanta. Conversaciones de piso compartido sobre la basura y los turnos, que no tuve cuando eran de dos minutos y tuve cuatro meses después, cuando ya no iban de la basura. Y en pareja, muchas veces callar pensando que boca cerrada no entran moscas, que un mal día lo tiene cualquiera. Lo cual es verdad. Hasta que son treinta días malos y ya no hablas de ninguno.

De todo eso salvo una cosa entera, y sigue en pie: **en las comidas familiares ya no discuto**. Con los cuñados, los primos, los que lo saben todo. Aunque tenga el dato, la razón y hasta la fuente. Aprendí que el precio de ganar ahí siempre es mayor que el premio, y que el tiempo va poniendo a cada uno en su sitio sin que tenga que hacerlo yo.

Lo que no aparece en el currículum

Y hay una parte que no suele contarse. A veces callo no por criterio, sino porque soy sensible. En el trabajo he tenido que contener las dos cosas: la furia y las lágrimas. Antes levantaba la voz. Antes se me caía la lagrimita. Ahora me lo como y

observo.

Contarlo así, como una evolución, es la mitad de la verdad. La otra mitad la aprendí escribiendo este cuaderno: tragárselo no sale gratis, y encima te deja peor memoria de lo que se dijo mientras te lo tragabas. Comerme las cosas no fue el punto de llegada. Fue el paso intermedio entre estallar y aprender a decir «*esto lo hablamos mañana*» — que es lo que intento hacer ahora, con desigual acierto.

CADA PATINAZO, EN SU CASILLA	
ES MÍO · ME LO PIDEN → responde · La avería: contesté al tema, no a la pregunta. · La reunión sin datos: improvisé una cifra en lugar de decir «el jueves la tienes».	ES MÍO · NO ME LO PIDEN → elige el momento · La hoja de ruta: la enseñé antes de tiempo. · El piso y la pareja: elegí el momento tantas veces que el momento no llegó.
ES DE OTRO · ME LO PIDEN → remite a quien es · El error ajeno: lo tapé en vez de ayudarlo a contarlo él. · El conflicto entre áreas: no fui, y no ir también decantó la balanza.	ES DE OTRO · NO ME LO PIDEN → calla · El pésame: deduje en lugar de tantear. · Lo que conté en casa: no era mío, y además no estaba acordado.
Ninguno fue un fallo de carácter. Todos fueron la casilla equivocada — y la casilla se decide en diez segundos.	

Lámina 10 El inventario, colocado. Verlo así fue lo que convirtió una lista de vergüenzas en un método.

La línea que no cruzo

Con todo esto encima, hay cuatro cosas que no negocio, y son las que impiden que este cuaderno se convierta en un manual para escurrir el bulto:

- No mentir, aunque la verdad sea a medias.
- Transparencia y con la verdad por delante.
- Coger el toro por los cuernos: no esperar a que se enteren por otro lado.
- Franqueza cuando toca.

Callar de más y hablar de más son el mismo fallo: no haber pensado de quién era la información. Por eso tenemos dos oídos y una boca.



LO QUE APRENDÍ DE LA LISTA

El problema nunca fue mi carácter. Fue no haberme hecho dos preguntas que tardan diez segundos, en un momento en el que diez segundos parecían una eternidad y no lo eran.

Los siete tropiezos

Los que aparecen cuando alguien intenta aplicar esto por su cuenta.

01 Confundir «elegir el momento» con no elegirlo nunca.

Es el tropiezo número uno y el más caro. Sin fecha, esperar es esquivar con mejor nombre.

02 Leer posturas de catálogo.

«Brazos cruzados igual a defensiva.» Hay quien tiene frío. Lo que informa es el cambio respecto a cómo estaba hace cinco minutos, nunca la postura suelta.

03 Usar el cuaderno para justificar el silencio cómodo.

«Es que no me lo han pedido» sirve para no dar un dato de más y no sirve para no dar una mala noticia. Si es tuyo y afecta a alguien, es de la casilla cuatro: con fecha.

04 Tapar el error de otro y llamarlo lealtad.

Ayudarle a contarle él es lealtad. Contarlo por él es apropiarte del asunto. Callarlo es aplazarlo con intereses.

05 Creerse el 93 % no verbal.

Entrenar la postura y descuidar el contenido. Lo que sobrevive de aquel experimento es solo esto: si tu cara y tus palabras se contradicen, te creen a la cara.

06 Aparcar y no volver.

Decir «lo hablamos mañana» y que no llegue el mañana. La primera vez se entiende; la tercera te convierte en alguien con quien no se puede hablar de nada.

07 Tratar la sensibilidad como una avería.

Contenerlo todo siempre no es madurez: es una factura aplazada, y encima te deja sin memoria de la reunión.

En diez líneas

-
- 01** Hablar de más y callar de más son el mismo fallo con dos vencimientos distintos.
-
- 02** Dos preguntas antes de abrir la boca: ¿es mío? ¿me lo han pedido?
-
- 03** Lo que no es tuyo no se arregla porque te lo pidan. Remite a quien es.
-
- 04** Nadie habla de más por hablador: hay seis motivos, y cinco tienen buena intención.
-
- 05** Hay cuatro silencios. El que escucha y el que espera te ayudan. El que esquiva y el que se traga te pasan factura.
-
- 06** La diferencia entre esperar y esquivar es una fecha.
-
- 07** El 93 % no verbal es falso. Lo cierto es que si tu cara y tus palabras se contradicen, creen a la cara.
-
- 08** Observa el cambio, no la postura. Y recuerda que a ti te leyeron en treinta segundos.
-
- 09** Ni estallar ni tragar: aparcarse en voz alta, con hora, y volver.
-
- 10** Tener razón en una comida familiar cuesta más de lo que vale. Dos oídos y una boca.
-

La lista de los tres

Quince minutos, un papel y un boli. Sin aplicación, sin plantilla, sin descargar nada.

UNA HOJA, DOBLADA POR LA MITAD

ARRIBA · Tres cosas que sé y no son mías

Escribe tres. Al lado de cada una, dos columnas: de quién es y quién debería contarla.

	DE QUIÉN ES	QUIÉN DEBERÍA CONTARLA

ABAJO · Una que sí es mía y llevo semanas sin decir

Escribe el hecho en una frase, sin un solo adjetivo. Debajo, a quién se lo tienes que decir.

	FECHA:
--	--------

Dobla la hoja y llévala en el bolsillo el día que toque. La parte de abajo es la única que caduca.

Lámina 11 El ejercicio entero cabe en una hoja. La parte de arriba te enseña cuánta información ajena llevas encima; la de abajo es la que hay que cumplir.

Un aviso sobre la parte de arriba: a casi todo el mundo le salen las tres en menos de dos minutos, y eso sorprende. Llevamos encima mucha más información que no es nuestra de la que creemos, y la llevamos sin haberlo decidido.

Y otro sobre la de abajo: **si no le pones fecha, no has hecho el ejercicio**. Has hecho una lista, que es otra cosa y no sirve para nada.

Lo que muele este cuaderno

Cuatro libros del hórreo de ReadTheWay que hay debajo de estas páginas.

- **Las cuatro etapas de la seguridad psicológica** — Timothy R. Clark. Por qué en unos equipos la gente dice lo que ve y en otros no, y qué hay que construir antes de pedir franqueza.
- **Cómo empezar** — Michael Bungay Stanier. Cómo se abre bien una relación de trabajo, que es donde se decide casi todo lo que vendrá después.
- **Ayudar a la gente a cambiar** — Melvin L. Smith y Ellen Van Oosten. La diferencia entre la conversación que corrige y la que de verdad mueve a alguien.
- **La práctica de la inteligencia emocional** — Daniel Goleman. El manejo de lo que se te sube en mitad de una sala.

Las fuentes de los datos

- Mehrabian, A. y Wiener, M. (1967); Mehrabian, A. y Ferris, S. (1967). Los dos experimentos de los que sale el «7-38-55», con 30 y 37 participantes, palabras sueltas y mensajes contradictorios sobre sentimientos y actitudes.
- Ambady, N. y Rosenthal, R. (1992). «Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences», *Psychological Bulletin*, 111(2), 256-274.
- Richards, J. M. y Gross, J. J. (1999). «Composure at Any Cost? The Cognitive Consequences of Emotion Suppression», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1033-1044.
- Richards, J. M. y Gross, J. J. (2000). «Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool», *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 410-424.
- Van Hemert, D. A., Van de Vijver, F. J. R. y Vingerhoets, A. J. J. M. (2011). «Culture and Crying: Prevalences and Gender Differences», *Cross-Cultural Research*, 45(4), 399-431.



CUADERNO 03 · COLECCIÓN TRANSMITIR · CARA 6 DEL KUBITÓN

El siguiente de esta cara profundiza en la otra mitad del oficio: cuando lo que hay que hacer es convencer, no informar. Los Cuadernos del Molino se leen en ReadTheWay y en El Molino de Ardora.