

Comunicar ennoblece al decir lo que se hace y hacer lo que se dice

### **Ejecutivos.es**

*En nuestra familia había dos reglas muy claras: la primera, que nada funcionaba mal; y la segunda, que no había que decírselo a nadie.* Esta frase de un joven que en su infancia había soportado a un padre alcohólico resume bien la práctica de ciertas empresas.

Algo similar, ambientado en la II Guerra Mundial, se cuenta de un muy alto mando alemán al recibir el informe de que se había abatido un caza aliado sobre determinada

Eso suponía que un avión enemigo había conseguido atravesar las líneas del Eje y, peor todavía, que los aliados contaban con un aparato capaz de escoltar a los bombarderos que sobrevolaban Alemania. Curiosa la declaración de **Hermann Goering**: «*Afirmo oficialmente que los aviones de combate americanos no han llegado a Aachen... Y con ello ordeno que no han estado nunca allí*».

Por fortuna, siempre quedan valerosos colaboradores de la verdad que no se resignan a esta prostitución institucional, aunque proceda de un directivo, alto o intermedio. Sobran experiencias. Cuando la versión oficial empieza a no convencer internamente salta una alarma, quizá de baja intensidad, pero perceptible para líderes que escuchan. La detección precoz de este *tumor-rumor* reclama cirugía de urgencia. También exige dosificar bien la anestesia: se agradece cierta sedación para afrontar lo doloroso, pero no hasta el punto de impedir la consciencia de qué está sucediendo. Hay especialistas en enlutar éxitos y agravar fracasos.

La comunicación corporativa no es inmune a la amenaza del blanqueo de puntos negros, la cosmética de fallos éticos y la infección de mentiras de verdad. De estas últimas, unas son auténticas mentiras, como la de Goering al negar lo ocurrido. Otras son más sutiles, infecciosas y letales: verdades tan aisladas que, hábilmente secuenciadas, componen una gran mentira.

ciudad germana.

### **Espiral del ruido con informaciones fragmentarias**

Puede disfrazarse de comunicación la espiral del ruido que se genera con informaciones fragmentarias, sobre todo si datos parciales contradicen la verdad del conjunto. Así ocurre cuando sólo se exponen pequeños avances y se oculta un gran retroceso. Hoy celebramos un alza del 1% y mañana ocultamos una caída del 3%. Suma y sigue... o resta y piensa. La sorpresa es mayúscula cuando llega la quiebra final.

Qué útil habría resultado a Goering el consejo de su compatriota **Hegel**: *reconciliarse con la realidad*. En el ámbito institucional muchos directivos aciertan al compartir información con sus colaboradores y manejan bien los tiempos y modos de la comunicación preventiva. Prevén lo previsible y cuentan lo contable. Sin embargo, los hay que no pueden, no saben o no quieren transmitir la más leve brizna de presunta debilidad. En vez de afrontar lo imperfecto, niegan su existencia, con lo que agravan la patología.

Esta actitud tiene consecuencias entre los colaboradores porque perciben y padecen las discordancias entre dichos y hechos. Un colega veterano me cuenta cómo en su empresa el rumor interno y la decepción aumentan en proporción directa a los mensajes oficiales de optimismo y crecimiento.

La brecha provocada con la mentira ¿de verdad? desde la dirección con el loable fin –en el mejor de los casos– de evitar el desánimo entre trabajadores, accionistas, socios, etc., pasa factura siempre: a veces pronto y con un gran coste económico, como han comprobado algunas corporaciones de apariencia solvente; y siempre, con un coste inasumible en personas y familias.

En este contexto, alguna relación debe de existir entre mentira y paranoia. **Daniel Goleman** pormenoriza con ejemplos reales "*cómo crear un paranoico*", algo siempre más sencillo con entornos rígidos y personalidades de voluntad férrea y afectividad gélida. Uno de los personajes de **Sándor Márai** describe cómo la perfección de una familia formalmente ideal estrangula la verdadera vida de las personas que la componen: *«El objetivo de esos planes a largo plazo no es la felicidad o el bienestar del individuo, sino el desarrollo de la nación, de la gran comunidad. Pues nosotros vivíamos igual en casa, aunque no según planes quinquenales, sino a cuarenta o cincuenta años vista, sin reparar en nuestra felicidad o en la de los demás familiares. Porque las ceremonias, el trabajo, los noviazgos, la muerte, todo tenía un sentido más profundo: el mantenimiento y la prosperidad de la familia y del orden burgués»*.

Esta preocupación por proyectar una imagen que, de hecho, no casa con la realidad se concreta en lo que **Ronald David Laing** llama "*normas invisibles sobre las reglas*" y que pueden resumirse así. Regla A: no hacer algo. Regla A1: la regla A no existe. Regla A2: no discutir la existencia o inexistencia de las reglas A, A1 o A2. Precisamente por ser invisibles, estas normas no constan en ningún manual y, menos aún, en documentos públicos. No constan, pero se practican.

Aun con semejante diagnóstico hay esperanza de resurgir corporativo mediante una comunicación quirúrgica que detecta verdades de mentira y extirpa mentiras de verdad. Entonces comunicar ennoblece al decir lo que se hace y hacer lo que se dice.

**Enrique Sueiro. Doctor en Comunicación Biomédica. Universidad de Navarra**