

TEOT, GLOBAL TRADE Y COACHING CORPORATION han organizado para el 7 y 8 de abril el I Congreso Nacional de Coaching. El evento, que se celebrará en Zaragoza, se estructura en mesas de trabajo y conferencias, en las que participarán los más prestigiosos expertos en management y 'coach'.

IBERCAJA ha organizado para la semana del 5 al 8 de abril los siguientes seminarios. El 5, "Gestión por procesos"; el 6 y 7, "Microproyectos: una nueva forma de gestión comercial"; y el 7 de abril, "Creatividad e innovación". Todos los seminarios se celebrarán en el Centro de Formación para la Empresa.

CAI ha organizado para el 5 y 6 de abril las XXV Jornadas Fiscales Aragonesas. En esa edición se abordarán aspectos como obligaciones respecto a las facturas: emisión, plazos para emitir las..., las infracciones y sanciones tributarias y la nueva ley general tributaria, novedades tributarias y declaración de IRPF.

Comunicación sutil frente al rumor

El rumor y la indiscreción son los dos sucedáneos más venenosos de la comunicación

-¿Desde cuándo trabajas en esta empresa?

-Desde que me amenazaron con echarme.

Adaptando el presunto chiste a cualquier entorno institucional cabría decir que uno se toma en serio la comunicación desde el momento en que comprende su trascendencia: porque confía en los que saben o porque padece las consecuencias de no fiarse de ellos.

Entre los sucedáneos más venenosos de la comunicación, el rumor y la indiscreción. Él y ella surgen cuando se gestionan mal el cómo, cuándo, dónde y a quién informar de qué. En ambos casos, se transmite información de interés: quizá es lo único positivo.

El rumor conlleva una incertidumbre que paraliza o merma las expectativas más prometedoras. Por su propia definición, lo que se rumorea no es seguro, en el sentido de que no hay certeza sobre su veracidad. Además, el rumor genera un sinfín de relaciones de comunicación clandestina, fomenta la sospecha, mina la confianza y supone muchas horas 'de trabajo' de más o menos personas comentando ese rumor cuyo contenido les afecta.

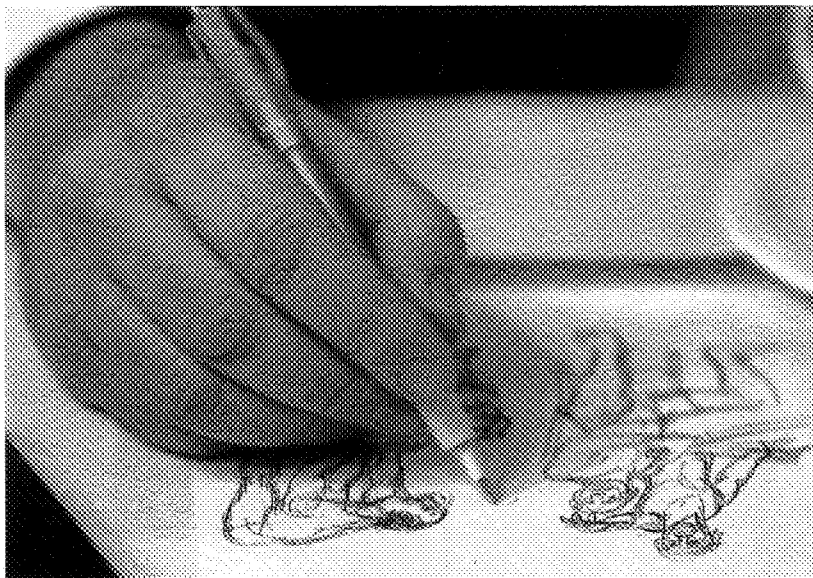
Apenas existen directivos que reconozcan su déficit comunicativo, origen de muchos rumores. Sin embargo, en ellos suele radicar el nacimiento, el desarrollo o, al menos, las consecuencias de la rumorología. Se precisa olfato, vista, oído, sensibilidad...

El jefe prudente ve más allá de lo inmediato y, a la vez, más atrás de lo actual. Digamos que pone un ojo en los prismáticos del futuro y otro, en el retrovisor del pasado. Esta visión amplia no elimina, pero sí reduce las posibilidades de cometer errores y, de producirse, serán novedosos: o sea, que basta con errar sólo una vez en el mismo asunto.

Escucha preventiva

Una de las lecciones de aprendizaje más temprano pasa por creerse con hechos que, cuanto más arriba se está, en mayor medida se depende de los que más abajo se encuentran. Junto a ello, otro recordatorio: para conocer lo que uno no sabe, incluso lo que ignora que desconoce, hay que escuchar. He aquí otro verbo de moda, del que resulta mucho más fácil escribir artículos que practicar su contenido.

En primer lugar, compensa desguazar el mito de que se escucha con los oídos. Falso. Intuyo que la escucha genuina se ubica más bien en el eje cabeza-corazón. Sí,



Una comunicación previa mal planteada puede generar o magnificar el rumor. JUAN CARLOS ARCOS

también en la empresa. La dualidad senti-mental permite una comprensión más cabal de las personas.

En un libro de Sylvie Galland y Jacques Salomé ("Si me escuchara, me entendería") se ofrecen ejemplos cotidianos de cómo se puede hablar de lo mismo y referirse a lo diferente. Los autores señalan que "escuchar es acoger, sin juzgarlo, al que se expresa, intentando entender el mundo interior del otro en su propio sistema de referencias. Escuchar activamente es permitir al otro que se exprese más ampliamente y se entienda a sí mismo cuando yo retomo o resumo lo que él acaba de decir, lo que yo he entendido o, al menos, lo que he comprendido de todo lo que ha dicho". La escucha ideal requiere el primer paso, realmente costoso, de "callarme, silenciar mi reactividad, que es el principal obstáculo".

La escucha previa ayuda a la detección precoz del rumor. La sintonía con los colaboradores predispone a contarles qué pasa y qué se avecina. En el peor de los casos, si salta un rumor, dura poco porque esas personas no dudan en acudir directamente al protagonista. Esto sólo ocurre -y no siempre- si, antes, se ha inspirado la confianza suficiente.

Esta relación de proximidad, a veces física y siempre mental, redundante en beneficio mutuo. Un jefe antirumor cuenta con sus colaboradores como sus mejores aliados para mejorar su gestión directiva. Procura huir de las sorpresas y, puestos a darlas, sólo agradables. Por su parte, los empleados trabajan con la seguridad de contar con el amparo del superior. En este clima, necesariamente se previenen los proble-

mas y, si aparecen, se minimizan sus consecuencias. En un ambiente laboral así, un valor intangible como la comunicación cotiza al alza y repercute en la cuenta de resultados con un interés variable, pero siempre creciente.

Además de las razones de fondo, conviene acertar en las formas. Una comunicación previa mal planteada puede generar o magnificar el rumor que trata de evitar. Para determinados mensajes escritos puede resultar sorprendente el lema la agencia Efe: "Precisión al informar, corrección al redactar, rapidez al transmitir".

El rumor mata

Una falacia que algunos supuestos responsables esgrimen para no informar acerca de algo que circula como rumor es, justamente, el carácter oficioso de eso que se está transmitiendo. Como es sólo un rumor, dicen, no merece la pena actuar. Es como si uno temiera mucho a los leones -que difícilmente nos van a atacar en nuestro entorno habitual- y no prestara atención a los microbios -que no se ven y para nosotros suponen mayor riesgo mortal-. No caen en la cuenta del potencial demoledor que esa situación supone para la empresa como institución y para ellos como cabezas directivas visibles. Conviene enfatizar que los trapos, especialmente los sucios, no tardan en traspasar la frontera institucional interna.

El rumor mata, más o menos, antes o después. También es cierto que una excesiva rigidez en los cauces comunicativos, propia de un politburó rancio, ahoga la necesaria frescura vital. Ante este diagnóstico, lo sensato es aplicar una terapia llamada comunica-

ción interna, en dos fases: preventiva de anticipación y agresiva de curación. De ahí la relevancia de ubicar los departamentos de estas áreas en la cúspide directiva.

Un colega me contaba algo que comenzó en su empresa como una crisis interna y, en pocos días, alcanzó repercusión en la prensa nacional. Aunque ya superada, el desgaste y las heridas institucionales tardarán en cicatrizar. Muy probablemente, el mal trago se habría evitado si él -responsable de comunicación- hubiera tenido conocimiento previo y cierto poder de influencia ejecutiva ante una decisión de gobierno cuyas consecuencias se veían venir. Se trataba de una de esas iniciativas netamente positivas que, sin ciertas cautelas de comunicación preventiva, fácilmente generan polémicas, malentendidos y roces... evitables.

El discreto comunica también en silencio

Así como el rumor aparece por carencias informativas, la indiscreción consiste en decir lo que no se debe a quien no necesita ni tiene por qué saberlo, en un momento inoportuno y de una manera desaconsejable. No siempre acertamos en el difícil equilibrio entre lo secreto y lo discreto. Los dichos populares acertarán al asegurar que uno es dueño de sus silencios y esclavo de sus palabras, que más vale estar callado y parecer tonto que hablar y demostrarlo, etc.

En efecto, a veces la prudencia aconseja el silencio. Casi siempre, el buen comunicador vale más por lo que sabe y calla que por lo que cuenta. Cuando la confianza y la cercanía que evitan el rumor adquieren dimensiones equivocadamente magnificadas, se cae en el error de la indiscreción. Es otra manera, igualmente peligrosa, de dinamitar la confianza.

Las empresas familiares que priman una desenfocada confianza a costa de la profesionalidad son firmes candidatas a padecer los efectos de la indiscreción. Además, esas circunstancias propician que se otorgue autoridad en un área a quien sólo la ostenta en otra. Por ejemplo, el asesor jurídico que -como es muy majo y, además, hijo del dueño- dice cómo debe asfaltarse el aparcamiento; o el jefe de mantenimiento -cuñado de la presidenta- que pontifica sobre la línea que debe seguirse en un litigio judicial. Lo mejor: un puesto para cada profesional y cada uno en su puesto.

-¿Desde cuándo trabajas sin rumores ni indiscreciones en esta empresa?

-Desde que funciona la comunicación sutil.

ENRIQUE SUEIRO

Profesor asociado de Comunicación
Universidad de Navarra