

EL PAÍS

OPINIÓN

TRIBUNA

## Comunicar bien las malas noticias

Ante una coyuntura adversa, hay que explicar a los ciudadanos la verdad a tiempo y con delicadeza, de forma que no agrave el sufrimiento

ENRIQUE SUEIRO | 7 MAR 2013 - 00:01 CET

Archivado en: Opinión Crisis económica Desempleo Coyuntura económica Medicina Economía Salud Política Trabajo Comunicación

Los españoles se merecen un Gobierno que acierte en su decisiones y comunique bien, incluidas las malas noticias. Como la situación es poliédrica, multicolor y cambiante y mi conocimiento limitado, no puedo juzgar la idoneidad de las medidas. Ahí solo cuento con intuiciones, que se tornan certezas al valorar su comunicación.

Nunca pensé que un doctorado en Comunicación médica me brindara tantas consultas de organizaciones empresariales, políticas, económicas y sociales. Lo comprendí más al leer dos libros de sendos doctores: *Cómo dar las malas noticias en Medicina*, de Marcos Gómez Sancho, especialista en cuidados paliativos; y *Patologías en las organizaciones*, del pensador del *management* Javier Fernández Aguado. Muy sugerentes y útiles para la Alta Dirección de cualquier entidad.

Por resumir lo que requiere muchos matices, en momentos de turbulencias actúan como terapia efectiva las pautas de comunicación delicada con el paciente. Conviene mimar la gestión de tres elementos: datos, contexto y emociones.

Los datos clave no pueden ser opinables ni aproximados. Las cifras de déficit, paro y precios —como las de temperatura, presión arterial y frecuencia cardíaca— no dependen del color político del Gobierno ni del centro médico. Mentir o no atinar a contar la verdad (no es lo mismo) sale muy caro porque es una factura que siempre hay que pagar y, cuanto más se dilate el abono, crecientes intereses se acumulan.

El contexto permite encuadrar los datos en la realidad. Un viejo chiste cuenta los resultados del ensayo en ratones de un nuevo fármaco: el 33% se curó, el 33% murió y el tercer ratón se escapó.

Ya se ve que el porcentaje no es una referencia fiable si la muestra no es significativa.

En cuanto a las emociones, por su propia naturaleza intangible y personal, exceden la posibilidad de calibrarse con fiabilidad. Que sea difícil medirlas no significa que no existan. El cariño existe y, además, conlleva un alto potencial motivador, pero no hay *cariñómetro* que lo cuantifique. Quien dice cariño dice confianza y su repercusión en la Bolsa, el Gobierno, las empresas, los sindicatos, etc.

Yerran quienes obvian o minusvaloran un elemento catalizador de esa comunicación tan particular: las percepciones. Son como el juicio que uno hace a partir de la realidad. Lo crucial es que percepción y realidad no siempre coinciden. Más decisivo todavía para cualquier directivo es que son las percepciones las que determinan la acción de las personas. Si mi jefe es muy honrado pero lo percibo como deshonesto, actuaré con desconfianza. Y viceversa.

Los datos clave no pueden ser opinables ni aproximados; las cifras del paro no dependen del color político

Quien no escucha no percibe y, por tanto, mutila su capacidad de cambiar y mejorar

De ahí la importancia de escuchar, con la apertura mental que permite cambiar de opinión, para conocer cómo me perciben. Por eso, diriges si escuchas. Quien no escucha no percibe y, por tanto, mutila su capacidad de cambiar y mejorar. Además, escuchar ahorra, previene, anima y vende.

¿Y si no puedo contarle todo por prudencia? No contar todo no equivale a no contar nada, sobre todo, si el silencio favorece la incertidumbre, el rumor o la confusión.

El directivo prudente prevé lo previsible y cuenta lo contable. Esta previsión le lleva a prometer menos y dar más. En cualquier caso, no trata de ser mejor orador que persona porque el público lo nota, venía a decir Quintiliano. Este retórico y pedagogo resumía el concepto de buen orador como una buena persona que habla bien. En efecto, más vale estar callado y parecer tonto que hablar y demostrarlo. ¿Cuándo hablar y cuándo callar? Siempre que su contrario agrave la situación.

¿Cómo debe ser la comunicación de una mala noticia? Al menos, clara, amable, precisa, a tiempo y transmitida por alguien con credibilidad. Si se adquieren ciertas habilidades de comunicación, cabe armonizar claridad y rigor. Cultivar la sensibilidad permite hacer amable lo bueno y llevadero lo malo. Por eso viene muy a cuento un concepto orientador en la comunicación médico-paciente, el de “verdad soportable”. No solo debe ser cierto lo que se cuenta, sino que, transmitido con delicadeza, no aumente el sufrimiento que ya se padece.

Ante el error, es mejor pedir perdón porque no cambia el pasado, pero sí el futuro

La precisión selecciona el contenido informativo para evitar tanto la saturación como las dudas irresueltas. A tiempo, ya que el reloj también importa: cierta comunicación o es preventiva o no es comunicación.

En cuanto a la credibilidad, sobran ejemplos de entidades con fines loables deslegitimadas por la credibilidad de sus portavoces o dirigentes. Ser ejemplar impacta más que poner ejemplos. Incluso habiendo errado al aplicar todas las pautas hasta aquí expuestas, aún queda una dosis vital de esperanza. Me refiero al perdón, realidad entrañablemente humana que no cambia el pasado, pero sí el futuro. Pedir perdón libera de un lastre personal, directivo y corporativo. Conlleva rectificar y transforma debilidades en fortalezas, amenazas en oportunidades.

Muchos dirigentes eluden pedir perdón porque lo asocian a mostrar debilidad. Así es. Quizá olvidan que también revela autenticidad. Personalmente, me interesa más ser auténtico que perfecto.

Enrique Sueiro es doctor en Comunicación y consultor de Comunicación Interna en organizaciones.