

## ¿Quién teme a la nación?

La reacción del Tribunal Constitucional (TC) ante el posible carácter nacional de Cataluña no revela sino la inseguridad en sí misma que tiene la nación española, que no ha alcanzado nunca la fuerza suficiente para asimilar completamente a aquellos territorios que han conservado una lengua propia y en los que ha habido demandas de autogobierno desde hace mucho tiempo. Solo por debilidad, o por inseguridad, se entiende el tono categórico con el que despacha el asunto el TC.

Se trata, me parece, de la misma inseguridad que manifiesta el Gobierno español cuando no reconoce al nuevo Estado de Kosovo, en la línea que ha apuntado José Ignacio Torreblanca en varias



**IGNACIO SÁNCHEZ-CUENCA**

El mamotreto del TC expresa los complejos de la nación española y sus problemas para asumir su diversidad

ocasiones en este periódico. Nuestro Gobierno no se ha dado por enterado de la declaración de independencia de Kosovo, alineándose así con socios tan admirables como Rusia, China y Serbia. Este Gobierno no presta atención a las circunstancias en las que se produjo la secesión: tras una guerra con Serbia y con un apoyo masivo de los propios kosovares. También le ha dado igual que Kosovo haya sido reconocido por Estados Unidos y los principales países de la UE. Puesto que la secesión parecía jurídicamente imposible, Kosovo no existe.

La actitud del PP de Aznar ante el *plan Ibarretxe* no fue muy distinta: el Gobierno se negó a discutir el plan en el Parlamento y llegó a promover una modifica-

ción del Código Penal para castigar con hasta cinco años de cárcel a los convocantes de un referéndum ilegal. Tras la victoria del PSOE, aquella modificación, menos mal, no prosperó; y se le dio la oportunidad a Ibarretxe de defender su plan en el Parlamento, sin que crujieran por ello las junturas del Estado.

Son tres casos de reacción exagerada y contraproducente, fruto de un miedo un tanto irracional a que se ponga sobre la mesa la cuestión de la unidad de España. En la sentencia-mamotreto sobre el Estatuto catalán (más de 800 páginas, un fárrago genuinamente español), se utiliza un lenguaje campanudo y anacrónico para desestimar cualquier posibilidad de que se entienda que Ca-

taluña es una nación en el seno de España.

Recuérdese que todo lo que decía el preámbulo del Estatuto es que "el Parlamento de Cataluña, recogiendo el sentimiento y la voluntad de la ciudadanía de Cataluña, ha definido de forma ampliamente mayoritaria a Cataluña como nación". Para no herir susceptibilidades, a continuación se aclaraba que en nuestro ordenamiento constitucional, Cataluña aparece como una "nacionalidad".

Pues bien, ante una afirmación descriptiva tan escasamente controvertible, que no figura ni siquiera en el articulado, el TC ha sacado la artillería pesada. La doctrina se despliega a través del siguiente razonamiento. La unidad

PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE

## Comunicación íntima y preventiva en la empresa

El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación, según Peter Drucker. Si a esto añadimos las "patologías en las organizaciones" que describe Javier Fernández Aguado, resulta fácil concluir en la utilidad de terapias de comunicación para esas enfermedades. De alguna manera, las empresas son como las personas: piensan, sienten, se ilusionan, crecen, enferman y, si no se curan, mueren. Lo malo no suele ser tener problemas —¿quién no?—, sino no solucionarlos.

Un chequeo tan sui géneris en las empresas requiere empezar por la comunicación interna que, siguiendo el símil humano, es como la intimidad de las instituciones. Con la comunicación interna las organizaciones vigorizan o infectan su ambiente interno, su alma corporativa. Descuidarse por dentro, no mimar la comunicación interna, puede provocar una infección que genere nuevas enfermedades y agrave otras ya en curso. Además, la detección precoz aumenta la efectividad terapéutica. Con la premisa de que la comunicación empieza por la escucha y requiere apertura mental, para el tratamiento pueden ser útiles algunas líneas de pensamiento y acción que he desarrollado: el *Principio PePa* (primero las personas, después los papeles), el 80/20 de escuchar/hablar para una gestión eficaz de percepciones, las *11 palabras clave* (decir lo que se hace y hacer lo que se dice), la *fórmula 3C* (comunicación + coherencia = confianza) y la *oxigenante referencia de rectificar* (comete siempre nuevos errores).

Paradoja: algunas organizaciones sacrifican la verdad para preservar el bien. Así, ocultan o maquillan informaciones a sus empleados con el loable fin de no desanimarles con hechos y datos que no dan la talla del mensaje oficial, manifiestan incompetencia directiva, exhiben inad-



**ENRIQUE SUEIRO**

Nuestros directivos deben mejorar en la información que transmiten en el seno de sus organizaciones

rez de gestión y miopía de sensibilidad. Esa patología comunicativa supone practicar con hechos, negados con palabras, que el fin justifica los medios. En el mejor de los casos, callar o negar solo funciona a muy corto plazo.

El líder del pasado sabía hablar, el del futuro sustenta su elocuencia en la escucha empática, que requiere altas dosis de pasión por la gente y compromiso con la realidad. Esa actitud provoca efectos sanadores ipso facto: para el equipo (motivación por saberse y sentirse escuchado y, probablemente, comprendido), para la organización (detección de problemas que, si no, se ignorarían y no se podrían resolver) y para el líder (prestigio interno creciente y contagioso).

Ciertos directivos plantean qué hacer para que su gente no piense que son incoherentes, injustos, incompetentes... Para empezar, dejar de serlo. Así se ex-

presa y ejemplifica en la serie *El ala oeste de la Casa Blanca*. La mejor comunicación no arregla la peor realidad, aunque sí puede modificar su percepción. Esta opción de manipular, tan vieja como la humanidad, es una posibilidad tentadora muy eficaz en entornos mediocres, endogámicos y autocomplacientes. Como salta a la vista y al oído, casi nadie reconoce estos tumores en sus organizaciones.

En el coloquio tras una sesión en Barcelona me preguntaron cómo informar sobre un inminente ERE en una empresa. De entrada, no habríamos esperado a que la urgencia final marcara nuestros tiempos porque, en comunicación, tan importante como la brújula es el reloj. También la sensibilidad. Además, a diferencia de los consejos de la Dirección General de Tráfico, aquí lo importante no es llegar, sino hacerlo a tiempo. La gravedad del

retraso casi siempre deja secuelas y, en ocasiones, resulta progresiva o fulminantemente letal. Se trata de practicar lo que podemos denominar comunicación preventiva.

Ilustrativo el modelo del intermitente al conducir: su efectividad radica en activarlo con suficiente antelación. ¿Por qué las sorpresas en las organizaciones han de ser negativas?, ¿por qué tantas ráfagas con las largas que deslumbran?, ¿con lo sugerente que resulta un modesto guiño del intermitente!

Prever lo previsible y contar lo contable ayuda a caminar en la comunicación directiva correcta, al tiempo que facilita la transición del KO al OK en situaciones de crisis. En el caso del ERE, si en su momento no practicamos a tiempo la comunicación preventiva, es la hora de convocar a tu gente y, mirando a la cara, pedir perdón. Esa genuina acción comunicativa no cambia el pasado, pero sí el futuro.

Así como la mera compañía de personas no mitiga necesariamente la soledad, también podemos acabar incomunicados por saturación informativa. Enviar mensajes, editar boletines, habilitar buzones, convocar reuniones y participar en todas las redes sociales pueden resultar estériles como herramientas si no sirven a lo que las personas quieren saber, necesitan saber y deben saber. Es como ofrecer un servicio farmacéutico con absolutamente todos los medicamentos para todas las enfermedades, pero carecer del consejo de un experto que me recete solo uno. ¿Cuál? El que necesito para mi dolencia.

Si la comunicación interna es como la intimidad de las organizaciones, comunicar dentro antes contribuye a una proyección pública más auténtica.

**Enrique Sueiro** es doctor en Comunicación Biomédica de la Universidad de Navarra y consultor de Comunicación Interna en Organizaciones.

### FORGES

