

BARRERAS Y CAUCES BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN

Para dirigir hay que mandar, y los mandatos no son mudos; para dirigir hemos de informar con precisión y claridad las instrucciones que han de ejecutarse. Sin embargo, no podemos confundir dirigir con comunicar. Dirigir en sentido amplio significa trazar la línea de movimiento de algo; en sentido estricto quiere decir aquella relación por la cual una persona consigue un cambio en la conducta de otra. Por medio de la dirección, quien dirige logra del dirigido un comportamiento o una actitud para lograr ciertas metas por él propuestas, pero de manera que en ese cambio de comportamiento, en esa nueva orientación de su conducta, el individuo no deje de ser la persona que antes era. Pero también, que pueda satisfacer sus propias metas e incluso desarrollar sus capacidades personales. Comunicar, según su etimología, significa hacer común-sinónimo por tanto de transmitir y de participar-, en nuestro contexto es aquella relación peculiar y concreta entre personas en donde se conjugan el entendimiento y la voluntad de cada uno de los participantes. Para Leonardo Polo, comunicar es establecer un valor en común, despojar a ese valor de ser propio de uno solo, lo cual es una limitación. La comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal, estar correctamente comunicados unos con otros implica primeramente incidir en el interior de las personas y no solo afectar los medios y procesos de comunicación. La comunicación, en sentido estricto, es personal, surge entre personas, por ello es un problema de moral personal, sin la cual los sistemas más sofisticados no pueden lograr la fluidez, el eficiente desempeño, y la unidad de la organización. Una vez diferenciadas la dirección y la comunicación, podemos ocuparnos de los problemas neurálgicos que afectan a la última: las barreras y cauces que se establecen entre sus agentes. Es en este punto donde la moral incide directamente en nuestro tema y donde se percibe con mayor nitidez que no tratamos una mera cuestión de tecnología.

Las principales barreras y cauces a los que aludimos no son los avisos y mensajes o memorando correcta o incorrectamente redactados, ni sólo la claridad, dicción y tono de nuestro lenguaje; asuntos, ambos, de índole gramatical y cuyo dominio facilita la necesaria coordinación entre las operaciones de un negocio. Tampoco nos referimos a los cada vez más sofisticados instrumentos y sistemas de información; ni a la agilidad, rapidez e inteligencia de nuestros comunicadores. Todos éstos son recursos auxiliares y externos, en ocasiones aparatosos, de la comunicación en sí misma, y el implantarlos o corregirlos no tiene mayor dificultad que el disponer de dinero e imaginación. Los principales problemas y soluciones que se presentan a la comunicación en la empresa se refieren fundamentalmente a actitudes internas de los individuos que participan en esta dinámica de instrucciones y mensajes. Hay por lo menos cuatro barreras de índole moral que concurren en la comunicación: *el error, la mentira, el silencio y la duplicidad*. Cuando los mensajes, y nosotros con ellos, adolecen de estos fallos, la comunicación se interrumpe, y se resquebraja la organización. Cuando se dan tales barreras, la perfección formal o técnica distancia más a los extremos que se comunican en lugar de acercarlos; la mentira se hace mayor cuando dominamos la *tecnología* para presentarla con credibilidad.

A estas barreras se oponen cuatro vías despejadas o cauces para la comunicación: *la objetividad, la veracidad, la sinceridad y la integridad*. La comunicación fluye ininterrumpidamente cuando las personas involucradas las poseen como virtudes, es decir, cuando son cualidades habituales entre quienes se comunican, cuando los miembros de una organización se caracterizan por ser objetivos, veraces, sinceros e íntegros.

Este asunto merece una atención detenida, barrera por barrera y cauce, para despejar las vías obstruidas o para encauzar aún más aquellas otras que apoyan ya sólidamente la estructura de la organización.

a) Error "versus" *objetividad*

La primera barrera que puede interrumpir el flujo de información en una empresa podría parecer un detalle insignificante, asuntos propios para las tareas científicas o académicas, pero no es así: en la base de nuestras acciones equivocadas se encuentra con frecuencia el error en la comunicación. El error es el pensar la realidad distinta de cómo es o el confundir una cosa con otra; definido con tecnicismos epistemológicos, es el fallo de la segunda operación del entendimiento o juicio por el cual emitimos una opinión falsa. Bruggen los

describe como "un juicio implícito o explícito en el cual quien lo formula equivoca, sin saberlo (aunque tomando postura subjetiva), el objeto". Tiene diversos sinónimos: equivocación o *lapsus*, en el momento en que llamamos a las cosas con otro nombre; errata o gazapo cuando aparece en la comunicación escrita; si nos referimos a conceptos fundamentales, aberración; inexactitud si se trata de un error de cálculo matemático; en las acciones, yerro o, popularmente, tontería, descuido o necedad. La aceptación para todas estas denominaciones es en el fondo siempre la misma: la confusión intelectual, el error en el entendimiento: afirmar que no es lo que es.

Con una mentalidad pragmática, el error no tendría mayor importancia si no repercutiera en la acción, si permaneciera en las nubes de lo teórico y de las hipótesis científicas; sería una simpleza, una bagatela del pensamiento. Sin embargo, el error baja de esas alturas abstractas hacia lo concreto y se vuelve real; por causa del error, por muy teórico e intangible que sea, los hombres son propensos a fallar en la *praxis*. La historia prodiga innumerables ejemplos de este género.

En el trabajo de la empresa, el error puede resultar costoso según el alcance de sus consecuencias, y, con todo, no siempre es culpable. "Errar es humano", dice la sabia sentencia latina; no hay en ello mala intención. Los errores en la práctica son causados generalmente por dos motivos: la **ignorancia**, que en sí misma no es propiamente un error o falsedad en el juicio, sino la ausencia de conocimiento; o una **apreciación deficiente de la realidad**, sea por apresuramiento, sea por subjetividad.

Es bien sabido que la ignorancia puede ser inculpable o culpable. Es inculpable cuando la información que no conocemos trata de una materia específica que no es pertinente para afrontar mis propios asuntos; los errores que acaso se derivan de ahí casi siempre son inocentes, aunque no siempre inofensivos. Por ejemplo, a menos que uno sea exportador, piloto de aviación o geógrafo, no le obliga el saber que la Selva Negra no se encuentra en África sino en Alemania.

La ignorancia se torna culpable en la medida en que los datos e informes que desconozco se relacionan de manera directa con los asuntos de mi profesión, de mi familia o de mi persona; entonces se me puede acusar de los trastornos que sufran el negocio o mi propia vida. La culpabilidad crece gradualmente cuanto más se escala en los estratos jerárquicos de una empresa, pues no le compete a un subordinado atender las responsabilidades de su superior, sino sólo aquellos pormenores que son específicos de su oficio; en tanto que a los niveles directivos no les es permitido marginarse de muchos conocimientos e informaciones que no son requeridos por niveles inferiores. En los errores provocados por ignorancia culpable no puede apelarse a ningún tipo de inocencia, que suele, además, pagarse a un costo muy caro.

Otra causa de los errores del pensamiento y, posteriormente, de los fallos en la ejecución es la apreciación insuficiente de la realidad. En múltiples ocasiones la premura suele propiciar que pasemos por alto aspectos determinantes en una situación, por las prisas, que son frecuentes en los trámites administrativos de los negocios, descuidamos factores determinantes para un buen diagnóstico o una buena decisión. Las apreciaciones deficientes debidas a la precipitación suelen presentarse cuando el reducido tiempo que destino a mis decisiones es desproporcionado en relación con sus consecuencias y riesgos, llevando a descuidar detalles en apariencia insignificantes. El error podría evitarse múltiples veces si se siguiera el consejo clásico según el cual debemos ser lentos en la decisión y rápidos en la ejecución. Los activistas contemporáneos suelen desconocer este necesario cambio de velocidad.

En otras ocasiones no es la prisa sino la subjetividad de los hombres la que induce al error en la comunicación. La subjetividad se hace patente en los momentos de conflicto entre los miembros de la organización. Los involucrados en el caso suelen ser incapaces de ver con objetividad su propio problema y sufren una especie de *aislamiento* respecto de la realidad, cerrándose a sí mismos las salidas acertadas, guiándose por sus muy particulares opiniones, sin consultar con terceros, sin querer ver la realidad con otros ojos, solucionando cada uno las diferencias en los puntos de vista a su manera, no siendo remoto el error en esas soluciones. Es indudable que precisan ayuda para que vuelvan a reconocer la realidad tal como es. La realidad es muy compleja y el dejarse ayudar para verla con objetividad, el hacerse susceptible de ser aconsejado, es una actitud moral básica tan difícil como necesaria.

La subjetividad puede llegar a ser ruinosa para la empresa cuando comienza por la autoridad, porque se generaliza rápida e indefectiblemente en el resto del personal. Si se concibieran las situaciones y las metas

con una óptica subjetiva, tal como cada uno *crea* que deben enjuiciarse y conseguirse, y no como son propuestas, se generaría un símil de caos atómico: cada una de las partes se dirigiría hacia puntos diversos hasta romperse el pequeño cosmos: el subjetivismo es el antípoda de la organización, y la falta de objetividad –el error- el máximo enemigo. Ya por sí sola la subjetividad de un solo individuo puede echar por tierra, los esfuerzos del conjunto: ¿qué podríamos esperar si todos pretendiéramos imponer nuestra propia perspectiva del mundo? ¿Qué especie de comunicación podría surgir si todos nos encerráramos en nuestros errores personales? ¿Acaso no producen suficiente daño y asfixia las equivocaciones de unos cuantos para que la mayoría no busque respirar la atmósfera transparente de la verdad?

En cierta manera, el subjetivismo es inevitable, pues el conocimiento humano no es completo, como quisieran los idealistas, sino que sólo logra aspectos: únicamente vemos parcelas de la realidad, los aspectos que le competen al conocimiento del hombre y, a veces, ni siquiera éstos de un modo completo. No es extraño que cada uno de los especialistas de las diferentes ramas del saber humano vea el mundo con la sola lente de su especialidad. Las deformaciones profesionales están a la orden del día: incluso, en ocasiones, el propio afectado aprecia su deformación como una virtud ("Soy ingeniero, se dice, y debo ver las cosas como tal": ello será cierto para el específico caso de la acción ingenieril; pero el ingeniero, antes de ingeniero, es hombre, y ha de ver las cosas como hombre, además de verlas como ingeniero). Y, como hombres, debemos ajustarnos siempre a la dimensión real de las cosas. A pesar de que hay un subjetivismo casi inevitable, a pesar de que hay deformaciones profesionales, y también caprichos y sentimientos viscerales hacia las cosas y personas, existen condiciones de objetividad que deben respetarse, y existen para lograrla, el diálogo y el estudio detenido y profundo de la realidad. El error, pues, ha de evitarse en la medida de lo posible, aunque ello no siempre esté en nuestras manos ya que no deriva necesariamente de un acto voluntario. En el error no interviene siempre –como en el caso de la mentira y las otras barreras de la comunicación, según veremos- la voluntad del hombre: generalmente nadie se equivoca queriéndolo.

Al error, a esa involuntaria y hasta ingenua necesidad de pensar las cosas como no son, se antepone como único antídoto la verdad objetiva, que es justo la adecuación del pensamiento con la realidad. La objetividad –como se verá más adelante- es el primer requisito para propiciar la transparencia y fluidez de la comunicación, y ha de asentarse en el contenido mismo del mensaje: se han de decir las cosas tal como son, y ha de llamárselas por su nombre si queremos funcionar como una organización. Más adelante ahondaremos en la cuestión de la objetividad; sólo anotaremos aquí el hecho de que, como en el caso del error, ésta tampoco es absolutamente voluntaria: no basta quererla para alcanzarla. Sin embargo, aunque seamos objetivos por naturaleza y no sólo porque queramos serlo, el querer serlo ayuda bastante. Por ello, en el arranque de la comunicación debe darse la *opción expresa por la objetividad*. Optar por la objetividad no es fácil porque muchas veces hemos de hacer a un lado nuestra voluntad y gustos personales, renunciando a aspectos propios, muy apreciados por nosotros, que son ajenos al conocimiento mismo y lo deforman. Frecuentemente la intervención de la voluntad en el conocimiento –y en la comunicación- oscurece la objetividad, de manera que hemos de procurar conscientemente fortalecer nuestra objetividad natural, antes de atrofiarla sin darnos cuenta. Los comportamientos anómalos de la voluntad respecto a la verdad de las cosas definen específicamente la siguiente barrera de la comunicación que vamos a abordar ahora.

b) *La mentira "versus" la veracidad*

Hay en el ambiente de la empresa privada una cierta tendencia a desdibujar la diferencia entre la mentira y el error, como si se tratase de lo mismo. Quizá esto ocurre en México por un fenómeno de ósmosis contaminante con el ambiente que priva en la política, en donde esa frontera efectivamente se ha borrado casi por completo. Hoy resulta ya difícil determinar si un individuo –funcionario público, ejecutivo de una empresa privada o personas sin un oficio particular- miente o se equivoca, aún cuando tales actos son en todo diferentes. La mentira, a diferencia del error, conlleva una expresa intención oblicua por parte del sujeto que la dice. Nunca hay, pues, mentiras inocentes. Si acaso, hay pequeñas mentiras que no tienen mayor trascendencia porque apenas afectan la buena marcha de los asuntos humanos. Pero la mentira siempre es culpable. Muchos yerran involuntariamente. En cambio, el que miente siempre lo hace con la conciencia de que no dice la verdad; de no ser así, no se daría la mentira. Si el error, aun culpable, puede merecer la indulgencia de los perjudicados, sean o no reparables los daños, la mentira, en cambio, jamás puede pasarse por alto en una organización. Los mentirosos resultan a un cierto plazo insoportables dentro de la empresa, porque agrietan la confianza en que ésta se funda: un mentiroso, por muchos beneficios que pueda generar, no sirve, porque atenta directamente contra el constitutivo esencial de la empresa como organización.

En efecto, la mentira se define técnicamente como *locutio contra mentem*, la palabra contraria al pensamiento. Y según Tomás de Aquino son tres condiciones que han de ocurrir en ella: enunciado de algo falso, voluntad de decir tal falsedad e intención de engañar: "resulta entonces el triple elemento de la mentira: falsedad material, por el dicho falso; falsedad formal, porque se dice con voluntad consciente; y falsedad efectiva, por la intención de engañar. De entre ellas, es la falsedad formal, o la voluntad de enunciar algo falso, la que propiamente constituye la mentira". Mentira, pues, es una expresión o manifestación conscientemente contraria a la verdad que por lo común ocasiona el engaño del prójimo (Brugger, *Diccionario de Filosofía*). Su concepto es contrario al de la veracidad. Se clasifican fundamentalmente tres clases de mentira: oficiosa –la utilizada para adquirir o conservar un patrimonio–; perniciosa –la que transgrede el respeto a los demás y los perjudica–; y jocosa –aquella falsedad dicha para divertir y que suele ser, aunque burlona, inofensiva–. Curiosamente la anfibología o expresión con más de un sentido no se cataloga entre las especies de mentiras, y es más bien un recurso al responder preguntas comprometedoras, como luego veremos. La mentira recibe también los nombres de argucia, embuste, falsedad y patraña. Todas sus formas, sin excepciones, son intrínsecamente enemigas de la organización, porque atentan contra la fidelidad y el crédito dentro de la sociedad, que es su constitutivo esencial.

Los buenos negocios pueden soportar que un subordinado se equivoque: las pérdidas son entonces cuantificables. Pero cuando un miembro de la organización miente, contraviene desde sus cimientos las posibilidades de relación que animan a los otros miembros: se introduce la ruina incuantificable en el seno del negocio, incluso cuando aparentemente se generen buenos resultados. La mentira no es admisible en forma alguna, desde la mentira inofensiva hasta el fraude, porque mina la mutua confianza de los miembros de la empresa, confianza que representa su más fundamental apoyo. Ser permisivos en este punto significa introducir al enemigo, la desconfianza, en mitad de nuestro campo de trabajo. Los daños de la mentira, el deterioro en la organización, son a la par que incalculables, imperceptibles a simple vista e irreversibles. El error, aunque sea *a posteriori*, es más fácil de percibir y puede tener remedio, porque puede generar inseguridad interna pero no desconfianza.

La cultura actual de la empresa ha transigido desafortunadamente en este particular, y presenta como más perjudicial al error que a la mentira, e incluso se llega a halagar al mentiroso cuando logra su cometido, por la habilidad que manifiesta. Según la cultura del *bussines in bussines*, un pequeño error suele resultar mucho más costoso que una gran mentira, ya que ésta puede incluso resolver a corto plazo una transacción a nuestro favor; de esta manera no guarda –se dice– más demérito o más valor que el de las consecuencias que produce. Al contrario, a quien comete un error se le descalifica, inmisericorde y despectivamente, por su falta de inteligencia. Quien, en cambio, sabe mentir sin que lo descubran suele ser envidiado por los otros, como si ejerciera una virtud con el ejercicio del engaño. Aludiendo al relato bíblico según el cual Caín mata a su hermano Abel por envidiarle la virtud que lo hacía más digno que él ante Dios, ya Machado supo describir en unos versos este peculiar tipo de envidia: "La envidia de la virtud/hizo a Caín criminal. / ¡Gloria a Caín! Hoy el vicio/ es lo que se envidia más". / El vicio de la mentira, del fraude y del engaño, nos puede aportar beneficios económicos inmediatos, pero nos hace sospechosos frente a los demás y obstruye las posibilidades, nuestras y de la empresa, a largo plazo.

Esta situación de la envidia del vicio alcanza tales desproporciones que hay un punto en el cual se premia la misma mentira: si un hombre miente, obteniendo con ello una ventaja sin que nadie lo sorprenda ni le pueda comprobar su engaño, recibe una suerte de galardón por su ingenio y astucia. Al mentiroso se le premia en la clandestinidad mediante un cierto reconocimiento y deferencia. Si el engaño, por el contrario, se descubre, despreciamos al mentiroso –como antes al que se equivocó– por sus "errores de cálculo": lo reprobamos nuevamente no tanto por tramposo sino por falta de habilidad e inteligencia, porque no supo mentir bien: no tanto porque mintió, sino porque erró al mentir, apareciendo así como tonto por doble partida. Por esto, la mentira desarrolla una técnica que es preciso conocer por parte del que miente. Y esta técnica suele denominarse eufemísticamente *comunicación*. En tiempos muy recientes, con más acierto conceptual que lexicográfico, ha comenzado a llamarse *desinformación* a la información falsa: porque la información falsa no es información. De igual manera, debería saberse que una comunicación mentirosa produce entre las personas la *incomunicación*.

Así como se distingue el error de la mentira, hay también una sutil diferencia entre ésta y el engaño, que conviene precisar. La mentira no pasa de ser "inocente" mentira cuando no la creemos, cuando en la

mentira misma descubrimos su falsedad. Pero si nos dejamos llevar por ella, aparece, además, el engaño. El que miente no siempre logra engañar, aunque sea tal su intención. Y de la misma manera, el que engaña no siempre miente, porque a veces alguien dice la verdad queriendo hacer creer que miente (como se manifiesta en ese juego de salón en que se ha convertido la conciencia humana, el engaño es más una cuestión de actitudes, de gestos y de modales que de palabras).

En último término, la mentira se suscita en vistas a unos resultados aparentemente mejores en comparación de aquellos que se obtendrían por decir la verdad. Según William James, padre del pragmatismo contemporáneo, una proposición de la cual desconozco aún su valor de verdad ha de verificarse o falsificarse de acuerdo con las consecuencias que se deriven de su puesta en práctica. Conforme a esa doctrina, manejamos un criterio de verdad a *posteriori*: si lo que afirmo *resulta*, es decir, si otorga beneficios positivos, será verdadero; si no *resulta*, si nos perjudica de alguna manera, será falso. De tal forma que habríamos de actuar según se tracen las consecuencias de nuestra fortuna práctica. Ya no habrá un apoyo ontológico ni de principio a nuestras afirmaciones para validarlas como verdaderas: la verdad lógica se reduce unilateralmente a resultado práctico, o mejor, pragmático o consecuencialista.

Williams James ha influido notablemente en la cultura contemporánea, y su influencia se extiende de manera creciente: hoy, para muchos de nosotros, lo que es originalmente mentira puede decirse mientras arroje provechosos resultados, ya que se convertiría en verdad según los parámetros del arraigado consecuencialismo en que nos movemos; y la cuestión intrínseca del dolo que acompaña a los actos del mentiroso queda por otra parte descalificada.

Sin embargo, al final, el mentiroso no obtiene los buenos resultados que esperaba porque él mismo se envuelve en una nube casi imperceptible de desconfianza: la organización –su sociedad inmediata– empieza a mirarlo con recelo cuando los demás se percatan de que no pueden fiarse de él. Podríamos incluso desentendernos del mentiroso en aquellas circunstancias en que su astuta labor no nos afecta; hasta llegamos a reconocer sus agudas dotes cuando los afectados son personas ajenas a la organización. Pero llega un momento en que la mentira se personifica: no se trata de alguien que *dice* mentiras, sino que *es* mentiroso. Por esto no puedo permanecer tranquilo cuando el hombre que miente se acerca a mí para entablar algún trato, pues tengo entonces serios motivos para sentirme de principio engañado.

Es un error olvidar el hecho de que los actos viciosos *engendran hábito*, y que los hábitos constituyen una segunda naturaleza que impregna tanto nuestra condición personal que sólo una larga indagación práctica puede distinguir y separar la una de la otra. Con este olvido por delante, se pretende y se fomenta que un integrante de la organización utilice si es preciso la mentira con quienes son ajenos a ella, y, mediante un repentino cambio de metabolismo moral, se le pide que sea veraz cuando sus relaciones se dan en el ámbito interno de esa misma organización que fomenta en él la mentira. Se parecería a aquel buen ciudadano inglés que sólo era capaz de montar a caballo los fines de semana, mientras que los lunes se caía de la cabalgadura. Esto es una realidad moral que no debe olvidarse: su deterioro recae directamente sobre la persona, de manera que ésta se encuentre imposibilitada después para superarse, remediando su condición para un mero cambio de circunstancias.

Las equivocaciones o errores se detectan comúnmente, dijimos, de inmediato y se corrigen sin tardanzas, pero las mentiras son peligros latentes que se evidencian tardíamente en los números rojos de la persona, en el *déficit* humano de ella, cuando el daño está hecho y es difícil rectificarlo. Sobreviene entonces un desgaste moral de la empresa, un debilitamiento que la imposibilita a reparar sus quebrantos. La organización se devalúa en un mayor grado cuando sus hombres suelen mentir que cuando cometen errores. Al equivocarme, aun si no soy objetivo, puedo ser veraz: no tengo mala voluntad ni ánimo de engañar a nadie; en cambio, si le miento a alguien, busco engañarlo, incluso cuando no lo consiga y, en el fondo, no estoy procurando su bien ni tampoco el mío verdadero, incluso cuando busque cierta ventaja inmediata. A esto se le llama precisamente *incomunicación*. No es verdad que la incomunicación no afecte a los individuos incomunicados, ya que esta acción negativa no se referiría a ninguno directamente: a nadie le haría daño si me encierro en mí mismo. Y no es verdad porque todos, y peculiarmente en la organización a la que pertenezco, necesitamos de los demás.

La dificultad de distinguir entre error y mentira se deriva de la dificultad –y casi diríamos imposibilidad– de averiguar la intención de la persona, la cual está como velada bajo muchas caretas. No es fácil acceder al

interior de un hombre debido a la complejidad de su naturaleza, a la que se añade el hecho de que la mentira sea de suya compuesta: la intención de engañar exige en sí misma el engañar de la intención; la intención de engañar ha de ser oculta. Por otro lado, no hay necesidad de averiguar la intención de una apersona en aquellas ocasiones en que sé que me habla con la verdad; pero en el momento en el que pretende informarme algo falso, he de indagar en la medida de lo posible su intención. Tal vez yo pueda saber que alguien no me informa las cosas como son en realidad, pero ¿cómo saber que tal individuo es consciente o inconsciente de la falsedad de sus palabras? ¿Cómo saber si yerra o me miente? No cabe duda que esta discriminación ha de llevarse a cabo con prudencia, ya que implica el grave riesgo de juzgar como malintencionado a quien no lo es, o inocente al mentiroso. Se logrará evitar esta rara mezcla de recelo y confianza, de respeto a la intimidad junto con la necesidad de averiguar los motivos más recónditos del individuo, en el grado en que en nuestra organización se proscriba la mentira o, más radicalmente, a los mentirosos. Pareciera que esto será muy difícil. Sospechamos, sin embargo, que hay un simple método para eliminar la mentira en la organización: no alentarla

En caso de que se trate de la palabra de un subordinado, la resolución que podamos tomar estará muy condicionada debido a la carencia de datos sobre éste: comúnmente no sabemos determinar con prontitud si un obrero, vendedor o empleado miente o se equivoca porque ocurre que no estamos enterados con detalle de sus actos. La información es deficiente para emitir un diagnóstico definitivo. En el caso de los jefes, gerentes o directores, por el contrario, el error y la mentira resultan más fácilmente detectables. Es tal la condición de un directivo dentro de la empresa que pareciera que se ha colocado una lente de aumento entre él y sus colaboradores: se vuelven notorios todos los rasgos de su aspecto físico y de su carácter, todas sus virtudes y todas sus deformaciones psicológicas. Las mentiras y las equivocaciones de un director llegan a ser incluso palpables para quienes se hallan próximos a él. Los subordinados, situados en una posición ligeramente más cómoda y protegida, pueden percatarse casi de inmediato de la veracidad o del engaño de quien está arriba, a la vista de todos, aun cuando, gracias a su más alto nivel jerárquico, no rinda cuentas de sus gestiones.

Debe reconocerse que, con el instrumental informático con el que hoy contamos, la mentira se hace más fácil y rápidamente detectable. El ordenador electrónico es una especie de filtro purificador de las declaraciones de los otros: si no son constatables con la realidad, son al menos susceptibles de ser constatadas entre sí. La rapidez de la información comprueba o falsifica la veracidad de un informante en plazos brevísimos. Esto, sin embargo, no será nunca suficiente para inhibir la mentira y, menos aún, para alentar un clima de veracidad en la empresa. Es, insistimos, un problema de transformación moral de la persona y no un asunto de la mecánica informativa. Lo único que ocurrirá es que se hará más difícil que la mentira sea *redituable* y habrían de adquirirse nuevas habilidades para mentir. La organización se convertirá así en una odiosa fiscalizadora de presuntas falsedades.

Sea lo que fuere, subordinado o jefe, los últimos datos –y los más precisos– para elaborar un diagnóstico determinante, los aportan los contadores; por eso hemos de cuidar que el vicio de la mentira, de la falta de veracidad, no llegue hasta ese oficio. Si un contador es mentiroso puede acarrear la ruina del negocio como tal, porque, por muchas auditorías que efectuemos, el intermediario entre la realidad y nuestra mirada deforma los estados financieros y no localizaremos los problemas por resolver.

En otro orden, ya no en el interior de la empresa misma sino en las relaciones mercantiles con otras empresas –clientes, proveedores, competidores– o con el poder público; los empresarios se ven constantemente acechados por preguntas conminatorias que incluyen un carácter de obligación de dar una respuesta, por la calidad y fuerza del solicitante. En tales ocasiones, ante lo directo y fuerte de la demanda, parece presentarse un engorroso dilema: escudarse tras de una protectora mentira oficiosa o perjudicar gravemente a la empresa es una materia legal; o más aún, en un asunto en el cual no cabe ser ingenuo y sería lícito no satisfacer al inquisidor, la mentira constituiría un posible cargo de conciencia.

¿Cómo aclarar, pues, aquellas cuestiones que frente a nuestras expectativas podrían parecer impertinentes y enfadosas pero que no obstante tenemos la obligación de responder? ¿Cómo hacerlo sin mentir al tiempo que protegemos los intereses de la institución? Para el caso, algunos teóricos de la administración aducen una supuesta y peculiar ética de los negocios, la cual, dicen, es diferente a la ética general. En otras palabras, según estos teóricos de los negocios, no valdría en la empresa la legalidad universal de los preceptos de la otra ética, la ética sin adjetivos. Y esto sería válido precisamente en este

terreno de la verdad y la mentira. En los negocios habría ciertas reglas especiales que legitimarían actividades “necesarias” para tener “éxito”, cuya legitimidad sería al menos dudosa en otros ámbitos. Los lineamientos generales de esa *ética de los negocios* permitirían soslayar el octavo precepto del decálogo, el cual impone la veracidad como un mandato, indistinto para todos los hombres y para todos los ámbitos. Los empresarios, los hombres de negocios, según esto, quedarían al margen, por especiales circunstancias, del compromiso perenne de ser veraces.

Tal solución es insostenible en una correcta perspectiva; no hay una ética para los negocios y otra ética para la vida cotidiana; hay una sola que tiene validez universal. Admitir lo contrario sería acceder a una esquizofrenia en la que me comporto como un *gángster* en la oficina y como un buen hombre en el hogar.

Es evidente que ante las requisiciones del competidor, del comprador, del vendedor, del propio Estado –oficiales y obstinadas–, que inquietan sobre asuntos concretos, cuya contestación acarrearía serios perjuicios a la organización, no tengo obligación de abrirme con franqueza, pero esto no me da derecho tampoco a mentir o engañar manipulando la información. Dejamos por ahora en suspenso la resolución última de este asunto para abordarla posteriormente con otros elementos de análisis.

La mentira, como dijimos, es un vicio; es la barrera que más puede impedir el flujo de la comunicación dentro de cualquier grupo social. Y en la medida en que tratemos más benignamente al mentiroso que a quien se equivoca, en la medida en que transijamos con el primero y recriminemos al segundo, en esa medida trastocaremos los fundamentos de nuestra empresa al trastocar la esencia de toda la organización. Pues ante la mentira contamos con menos recursos que ante el error, ya que puedo procurar hacer crecer en objetividad al que falla en sus apreciaciones, inculcándole la afición por el estudio, la serenidad y la paciencia ante los asuntos con que debe encararse, etc. Por contrario, en el caso del mentiroso, es su propia voluntad la que desvía los juicios del entendimiento. Su cambio requiere de una transformación interior difícil, aunque posible. Por ello de ninguna manera puede consentirse la mentira dentro de la organización. Desgraciadamente, aún no se ha descubierto una medicina indolora para recuperar la veracidad cuando ésta se pierde.

Por nuestra parte, no podemos dejarnos enredar en el juego de mentiras que inunda nuestro ambiente y al cual estamos habituados. Provocaríamos un parloteo sin sentido en el que nuestras palabras perderían toda su fuerza de comunicación. Podría ser del todo desesperanzador que en lugar de resguardarnos contra la mentira llegara un momento –como tal vez ya ha llegado– en el cual perpetuáramos el juego; aun la mentira perdería entonces su efecto engañoso, el lenguaje ya no tendría peso alguno, contestaríamos a la incredulidad con la desconfianza; en resumen, ya no nos engañaríamos, pero tampoco podríamos comunicar nada. Llegaríamos a la situación comunicar nada. Llegaríamos a la situación irónicamente descrita por Machado: “¡Mi vida, cuánto te quiero!/ -dijo mi amada, y mentía-;/ Yo también mentí: te creo./ Sí dos mentirosos hablan./ ya es la mentira inocente:/ se mienten, más no se engañan”.

En efecto, si tú no me dices la verdad, y sé que no la dices, no tengo yo por qué decirla; si tú me mientes ¿por qué no he de hacerlo yo? Ni tú crees mis palabras, ni yo las tuyas. Sin embargo, reduplicar la mentira no es una vía inevitable que hemos de seguir para protegernos de ella; al revés, se trata por sí misma de una vía engañosa y doblemente equivocada. Es cierto que no puedo jugar con las cartas abiertas frente al mentiroso, pues quedaría por completo a su merced. Pero no seré menos vulnerable si yo le miento; por el contrario, cabrían más oportunidades de salir perjudicado. Para bloquear las argucias del mentiroso hay un oportuno corrector: el silencio, que es la siguiente barrera (y en cierta medida instrumento) de la comunicación.

c) El *Silencio* “versus” la *Sinceridad*

Contemplar los nefastos efectos del laberíntico juego de mentiras a que estamos propensos nos da pie para hablar ampliamente del silencio y de la actitud opuesta, la sinceridad. Consideramos sincera a la persona que no disfraza su pensamiento, aquella que transparenta su interior. Por contraposición, el que practica el silencio no manifiesta lo que verdaderamente gesta por dentro, sino que pone en reserva su pensamiento para sustraerlo a las miradas indiscretas. No obstante, el silencio de ciertas realidades termina fácilmente en la hipocresía. En el diccionario leemos acerca de ésta: “vicio que consiste en la afectación de una virtud o cualidad o sentimiento que no tiene uno”; se equipara, pues, al fariseísmo, al fingimiento, a la simulación, al disimulo. Las raíces etimológicas de la palabra que designa esta actitud viciosa son muy conocidas, señalan la

idea de poner por debajo (del griego *hipó*) el juicio (del griego *krisis*, raíz de donde deriva por su parte de la voz *criterio*).

El silencio, en definitiva, es la acción de aquel individuo que calla su juicio, que *no dice lo que piensa pero que tampoco dice lo que no piensa*, lo cual lo distingue del mentiroso. El que guarda silencio más bien oculta o esconde: es una persona reservada que sabe callar sus emociones y en esa medida es discreto. En cambio, el mentiroso es por lo general alguien a quien le gusta hablar de más, es –en términos populares- un “hablador”, un “cuentero”. Quizá en un primer intento, como el mentiroso, el que calla busca también engañar, y en esa instancia más que un hombre que oculta algo es un hipócrita.

El silencio, o aun el ocultamiento, más que una comisión, como lo son la mentira y en ocasiones el error, es una omisión: se omiten las palabras, y por ello no es tanto hablar sino el callar, el reservarse el propio juicio para uno mismo. No se cataloga, como los otros dos, entre las actitudes viciosas del pensamiento. Si al callarnos algo pretendemos engañar, somos hipócritas, y la hipocresía es un vicio. Pero si ocultar algo simplemente no comunicamos lo que pensamos, por no querer decirlo, no hacemos en principio nada indebido, pues yo soy dueño de mis propios pensamientos; aunque no cabe duda que el ocultamiento puede adquirir, sin percatarnos, rasgos enfermizos y vituperables. Sin embargo, a pesar de estos posibles rasgos viciosos, el silencio ofrece también un perfil útil y hasta provechoso en las relaciones humanas y particularmente en el arte de la negociación. Paradójicamente, así como siempre tengo que exigir veracidad sin límites y el máximo de objetividad a un hombre, no puedo exigirle siempre que sea sincero. Hay momentos en que el silencio se vuelve necesario y entonces parece que se confunde con esa mentira reduplicada a la que antes aludimos. Con todo, no es el mismo caso. Resulta muy conveniente el ocultar la información al menos en tres géneros de situaciones: en la defensa ante los embustes del mentiroso, cuando obliga el silencio de oficio, es decir, ante la necesidad de guardar un secreto profesional; y como recurso en las negociaciones con clientes y competidores.

Hemos dicho antes que frente al mentiroso no se puede jugar con las cartas abiertas. El silencio y aun la reserva y el ocultamiento se tornan entonces indispensables en los tratos con aquél. Una vez que intuyo y descubro los intentos engañosos del embustero he de poner un hasta aquí, que puede ser el cortar de tajo toda conversación con él. El problema se complica en los ambientes donde reina un clima de falsedad generalizada en el que no tenemos más remedio que permanecer. En tales ambientes hemos de usar una máscara de oxigenación que deje encubierta nuestra interioridad: esa máscara es el silencio. Yo no puedo mostrar mis sentimientos ni mis opiniones francas a quien quiere engañarme. No le diré lo que pienso –en lo que consiste el silencio-, pero tampoco jugaré empleando sus propias artimañas diciéndole lo que no pienso. Sencillamente, de de callar.

También nos encontramos orillados al silencio en situaciones donde obliga la discreción para preservar los datos confidenciales de una organización o referentes a la intimidad de una apersona. Entonces el ocultamiento se vislumbra como una costa salvadora en medio de un mar de presiones. Ocurre que hay asuntos de índole delicada que merecen guardarse bajo el candado del secreto, sea por propia seguridad o para salvaguarda de la integridad de instituciones y de personas que dependen de nosotros.

Me atrevo a decir que en la empresa, e incluso en la sociedad en general y en la propia familia, para que éstas se conserven sanas hace falta una dosis razonable de ocultamiento o reserva. Muchos asuntos particulares no tienen por qué ventilarse en todos los niveles. Hay problemas que atañen exclusivamente a los accionistas o directivos de una organización, otros a los departamentos de contabilidad, de finanzas, de personal, etcétera; en fin, algunos menos cuantitativos y de índole privada *stricto sensu*, como los de marido y mujer, o los de padres e hijos, o las confidencias de los amigos. Tanto obliga la sinceridad hacia el interior de una relación –entre los individuos implicados en ella-, como hacia el exterior –con los extraños- obliga el guardar silencio y el poner buena cara, aunque la tendencia espontánea nos lleve a actitudes diversas de éstas. La discreción y hasta cierto ocultamiento anticipado – el enunciar en algunos casos: “no debo decir esto”, “no puedo contestar a lo que me preguntas” –suelen ser reglas de oro en la estabilidad social, familiar y de la empresa, porque sirven de fuerte protección de lo que técnicamente se denomina *silencio de oficio*. El no decir todo a todos no necesariamente implica, como hoy se piensa, desconfianza con algunos. Al revés: la confianza que le tengo a una persona me permite decirle que hay cosas que no debo decir, en lugar de engañarlo haciéndole pensar que le digo todo lo que pienso. Se trata de una actitud que exige cambios profundos en la cultura de nuestras empresas.

El silencio, por último, resulta sumamente útil y de eficacia inapreciable en el arte de la negociación, cuando me enfrento con intereses, tal vez no antagónicos como con el tramposo, pero sí contrarios a los que yo persigo. Existen relaciones comerciales en las que no puedo y no debo manifestar abiertamente la postura extrema a la que estoy dispuesto a llegar: a veces no he de decirle a mi cliente en los primeros instantes de una entrevista el último precio que estoy dispuesto a ofrecerle, así como él tampoco me propone de inmediato su posible oferta más elevada. Obviamente cada uno nos reservamos los informes propios. Se organiza una suerte de pugna, de estira y afloja, de palabras calibradas y silencios expectantes, para decidir el último punto: quién gana la partida. La comunicación con mis clientes y proveedores se dirige –y tantas veces se restringe– a este solo fin. Esto ocurre, como se ha dicho, en determinadas relaciones comerciales –en aquellas que modernamente se denominan *ganar-perder*: si uno gana, el otro pierde–; pero el verdadero comercio, el que podría recibir el calificativo de comercio profesional, aspira a una situación diferente –la de *ganar-ganar*–, en donde el ocultamiento no procede, sino la transferencia de comunicaciones mutua. Desgraciadamente los métodos usuales del negocio siguen aquella otra pauta de *ganar-perder*, que con frecuencia se precipitan en una situación inadvertida: perder-perder, en la que todos pierden. El hablar con cuidado, el no ofrecer nada de más –nada que no pueda cumplirse–, al tiempo de respetar la confianza que el cliente nos otorga y de reconocer sus derechos de descubrir la verdad que nosotros ya conocemos, todo esto, lo sabemos, confluye en el buen comercio.

Por otra parte, en los momentos en que se pacta forzosamente con un competidor o con alguna autoridad oficial también cabe el recurso al ocultamiento. Es otro tipo de negociación, alejada con mucho de la comercial, en la que hemos de velar aún más atentamente por nuestros intereses. Antes mencionamos –cuando hablamos de la mentira– que el empresario tiene que aprender a sortear, sin embustes ni dobles juegos, la acechanza de preguntas conminatorias propuestas por personas calificadas. Excluimos, pues, la mentira como respuesta lícita, ya que no podemos restringir la validez universal del decálogo: insistimos en que, en el campo de la negociación, la ética no es susceptible de restricciones, como no lo es en ningún campo. Para hallar una contestación viable a esas cuestiones que parecerían amenazar con arrojarnos a la necesidad de la mentira –cuando en modo alguno tiene que ser así–, resumimos dos recomendaciones de Fernández Areal:

- 1) Por principio de cuentas, el problema no se plantearía si no fuera por una pregunta indiscreta ajena. Los autores que se han ocupado del tema aconsejan que ‘en determinadas situaciones de peligro para los conocimientos no comunicables, lo mejor es el silencio’.
- 2) “La situación es análoga a la de la negociación comercial o en caso de posible conflicto laboral. Hay posiciones previas desconocidas por la otra parte que es oportuno, cuando no obligado, callar. Pero, ante una pregunta directa ¿cómo callar? En ocasiones, callar significará dar una pista bastante exacta”.

Por esto –porque a veces el silencio es intrínsecamente revelador– se desarrolla la habilidad de la mentira. Algunos moralistas –y entre ellos Fernández Areal– afirman que hay circunstancias peculiares en que contestar *falsamente* no equivale a mentir sino a *defenderse de un agresor injusto*. No interesa en este momento aceptar o propugnar tal opinión, sino hacer ver que en nuestra cultura hemos hipertrofiado nuestra capacidad de defensa mediante la falsedad, y apenas tenemos destreza para defendernos mediante el silencio. Hemos de aprender a callar: hemos de saber situarnos en un punto en el que el silencio no sea de suyo revelador. Porque curiosamente, hoy, cuando la mentira se usa profusamente como un medio cotidiano de supuesta defensa, resulta más verdadera que el silencio. Y –sea lo que fuere del resultado– el silencio es siempre un recurso más noble que el de la falsedad.

Tal vez en otros momentos de menor peligro, durante un interrogatorio indiscreto e impertinente –como los que publica cierto tipo de prensa y televisión–, y cuando nos obligue el proteger un tema confidencial, puede ser oportuno hablar con anfibologías, desconcertando al intruso con respuestas imprecisas. La ambigüedad suele ser una barrera aconsejable como amparo de nuestra intimidad, en la que no caben entrometidos. Pero también la anfibología es una herramienta menos noble que el silencio: también en el mundo de la negociación debería ser usual el *no coment* de las cancillerías diplomáticas.

Sin embargo, no se puede abusar ni del ocultamiento ni de los anfibológicos juegos de palabras o de los mensajes cifrados. En efecto, de todo lo anterior no se deduce que justifiquemos el ocultamiento en sus variadas formas. Ciertamente, sí, que la gente tiene derecho a conocer la verdad – por ello no se ha de mentir-, aunque no hay razón para que todos se enteren de toda la verdad. Algunos detalles y asuntos completos no han de ser materia periodística. El mundo de ninguna manera es una gigantesca entrevista pública. Y, por otro lado, también es cierto que hemos de informar cuando es preciso, que en tal caso el silencio se convierte fácilmente en hipocresía. Hay personas ante las cuales hemos de ser plenamente sinceros siempre que no lesionemos justos intereses de otros. La dignidad que determinadas personas poseen nos impele a no guardar secretos ante ellos. Pero esta misma dignidad nos impide ventilemos con unos los asuntos interiores y personales de otros. La dignidad que determinadas personas poseen nos impele a no guardar secretos ante ellos. Pero esta misma dignidad nos impide ventilemos con unos los asuntos interiores y personales de otros. Sin embargo, aquel que no sepa ser sincero con nadie, que siempre actúe con ocultamiento o hipócritamente, no tendrá amigos de verdad, sino amigos de compromiso; no gozará de salud ni mucho menos de paz interior. La hipocresía pura es indiscutiblemente fariseísmo, y en la empresa se delata con rapidez. Recordemos de nuevo a Machado: “¿Dijiste media verdad? / Dirán que mientes dos veces / si dices la otra mitad”. / La hipocresía pura, las medias verdades, son asuntos de cuidado; llegan a ser detestables pues impiden la confianza y la amistad.

A veces resulta posible un declarado o “sincero” ocultamiento cuando no hay más remedio que ocultar: primero se le avisa al interlocutor, ávido de una verdad total, que no se le puede decir toda esta verdad, y se le explican las razones del impedimento; luego se procede a informarle de la parte que le compete conocer, guardando bajo llave lo que no es de su incumbencia. En un caso más radical, simplemente se le informa que no puede *todavía* enterarse del asunto, y con ello se finiquita el reporte. Se trata de una variante educada de la diplomática frase *no coment*. Quizás en rigor éste sea el único ocultamiento que podamos permitir en la empresa para no enrarecer la atmósfera de amistad que debe prevalecer en ella. En cambio, el prototipo de la hipocresía se encuentra cuando ocultamos la verdad al mismo tiempo que declaramos ser sinceros.

Téngase en cuenta, finalmente, que hay veces en que el silencio es más valioso que la enunciación de la verdad. Los norteamericanos tienen un axioma, elevado a lema por una conocida empresa, según el cual *nuestra palabra es oro*: oro, en el sentido de que es verdadera y en el sentido –muy conectado con éste, y al que nos referimos después- de que es promesa de cumplimiento. Pero en Suiza este lema de conducta sufre una sugerente modificación: nuestra palabra es de plata; *nuestro silencio es de oro*. Se trata, en efecto, de una nación en que el silencio es tan seguro que el resto del mundo paga por él.

Si bien la mentira debe proscribirse de cualquier relación –y también, pese a todo, de las relaciones comerciales- la dosis variable y coyuntural de silencio respecto de la verdad posee diversos niveles según las circunstancias de relación entre los interlocutores. Enunciamos, sin pretensiones de totalidad, algunas de las relaciones que modulan y modifican la dosis de mayor a menor sinceridad y de menor a mayor silencio y aun ocultamiento: familia, socio, subalterno, jefe, sindicato, cliente, proveedor, banquero, Estado, competidor, enemigo, delincuente. Lo que no puede hacerse es manejar la sinceridad y el ocultamiento de la misma manera con un miembro de la familia y con un delincuente. Ni reducir toda la riqueza existencial de mis relaciones a las pautas que rigen las relaciones de negociación.

Resulta de muchos conocidos el esquema llamado de Iohary, que presenta los cuatro distintos estados de ignorancia y conocimiento en que puede encontrarse mi relación con un interlocutor hipotético:

	Conocido por el otro	Desconocido por el otro
Conocido por mí	A	B
Desconocido por mí	C	D

Y son sabidas también las tareas que me corresponden, las reglas de conducta apropiadas para cada una de estas situaciones. Así, se dice que mi interlocutor y yo debemos de esclarecer y precisar los hechos conocidos por ambos (situación A) como plataforma básica de nuestra comunicación. Asimismo, los dos debemos *ayudarnos* mutuamente para reducir al mínimo la zona D, desconocida por ambos. Por otro lado, siempre me corresponde *averiguar* lo que él sabe y yo desconozco – posición señalada en la zona C-. Finalmente, se dice que debo *ocultar* al otro lo que yo sé y él a su vez desconoce. Esta última regla de conducta debe ser corregida: el ocultamiento no siempre es recomendable ni es siempre eficaz, incluso en las negociaciones más tirantes. Todos experimentamos,

en la vida de la empresa, situaciones claves en donde una información oportuna dada a un competidor ha propiciado una mejor convivencia y un más útil acuerdo. Y lo que resulta claro en el caso del competidor se hace patente e imperioso en el del amigo.

Por último, habrá de decirse: para que una verdad tenga plenitud de sentido, se requiere que sea recibida como tal por el destinatario. El enemigo en guerra, el inspector de aduana —que pregunta si traigo contrabando en la maleta, y sin esperar mi contestación mete la mano en ella—, no se encuentran, aun en su calidad de interlocutores, en esa relación de confianza requerida en toda conversación veraz. Contar cuentos no es mentir. Hacer teatro en el teatro, tampoco. Poner buena cara cuando te toca una mala carta en el juego no es rigurosamente engañar. Todos sabemos cómo puede confundirse a una persona, convencida desde el principio de que se le mentirá, diciéndole la verdad. Pero donde existe una efectiva relación de confianza, aquel que pregunta tiene todo el derecho de esperar que se le diga la verdad, porque entonces es verdaderamente lesivo el callarse. Como sabiamente dice Kant la mentira es una falta de responsabilidad respecto de nosotros mismos, porque se destruye con ella nuestra identidad constitutiva; nos parte en dos, nos despedaza, en una suerte de atropello perpetrado contra nosotros por nosotros mismos.

En efecto, el mentiroso, habituándose a emplear su palabra en contra de la realidad, acostumbrado a decir lo que no piensa, llega a perder para sí el sentido de la realidad misma, que es el único anclaje que tiene respecto de sí. Se repite de esa manera la dramática solución de *Calicles*, el personaje platónico que nunca atendía a la realidad, sino sólo a su conveniencia, y llega a una situación en que, imposibilitado para ponerse de acuerdo consigo mismo, entra en un estado de contradicción permanente. Para ser camaleón, es preciso carecer de color propio. Quien se mantiene, como en algunos ambientes de negocios, en una perpetua actitud de *bluff* corre el peligro de perder la propia personalidad: sólo tiene aquella forma ambivalente de ser que conviene a las circunstancias, y varía continuamente con ellas.

d) *Doble* "versus" *integridad*

La última barrera de la comunicación que ahora analizamos es la doblez. Hemos dicho que el error es pensar distinto de lo que es; la mentira, decir lo que no pienso; el silencio, no decir lo que pienso. El doblez, por último, es el decir una cosa y hacer otra, estableciendo una grieta entre las palabras y las acciones: decir lo que no hago o hacer lo que no digo. Algunas veces responde a una voluntad débil, poco dispuesta a ejecutar lo que se promete. Quien actúa con duplicidad puede ser, en efecto, alguien sin dominio de sí, dirigido por alguna pasión o debilidad pero no por él mismo. Otras veces el doblez es inicial, cuando se promete algo que ya desde el principio no se está dispuesto a cumplir. Se ve claro que entre el doblez por debilidad y el doblez por intención hay diversos grados de duplicidad. Tanto en uno como en otro caso la cultura contemporánea necesita de exhortaciones para saber callarse. Es decir, otra vez, el remedio está en el silencio; pero no tanto que, por temor a no cumplir aquello por lo que me comprometo, me abstenga de compromiso alguno; entonces no tendré doblez, pero tampoco seré íntegro. Porque, de cualquier manera, un hombre íntegro es aquel que cumple lo que anuncia. Por eso el doblez se opone a la integridad.

La integridad es la virtud moral por la que se actúa con entereza, de acuerdo con lo anunciado y prometido. De esa persona se dice que tiene palabra. José Gaos afirmaba que Dios, tal como se manifiesta en la Biblia, es un *Dios de palabra*, no ya porque cumple lo prometido, sino en el sentido más fuerte de que sólo con decirlo se cumple. La palabra es, así, no sólo manifestativa de lo que ocurre —y en esa dimensión el hombre que la pronuncia es veraz o mentiroso, objetivo o equivocado— sino también promisoria de lo que hará para que ocurra, y en esta otra dimensión cada uno resultará íntegro o doble, según que haga o no lo que promete.

Los líderes requieren integridad, la cual consiste precisamente en la entrega completa a lo que se piensa y dice; la integridad del líder se refleja en la cohesión de su conducta, en que no hay una grieta entre sus palabras y sus actos. La duplicidad, en cambio, debilita la personalidad y se muestra patente cuando se prometen acciones que después no se cumplen, o cuando se dictan prohibiciones que son desobedecidas por quienes las dictan. Elabore una cándida lista de buenos propósitos de año nuevo que se desmorona al paso de los meses, o me digo promesas los viernes por la tarde que se evaporan durante el fin de semana... Nos comportamos responsablemente de lunes a viernes, pero luego entramos en un bache... y así el ciclo. Esta es una descripción de la cotidiana falta de integridad.

Yo no puedo implantar reglas que después no estoy dispuesto a respaldar con hechos. Como en ocasiones resulta muy difícil cumplir lo que se habla, tal vez será preferible no hablar más que aquello que pueda cumplirse. En último caso, debo exigir de mis subordinados y de mí mismo, y mis clientes y jefes deben exigir de mí, que no haga afirmaciones aventuradas, que no prometa conductas, precios, sueldos, gratificaciones, reducciones de gastos, etcétera, que no esté dispuesto a respaldar con los hechos.

Si la mentira se cataloga en el ínfimo grado moral, no ocurre menos con el doblez. Y aquí es peor la situación, porque a la mentira por lo menos la defiende el utilitarista por sus resultados; mientras que el doblez siempre tiene consecuencias negativas; no existe utilitarista que la defienda; además de que nunca estamos obligados a prometer en falso. Porque el doblez, a diferencia de la mentira, no se puede ocultar jamás: parece que la vida se encarga de manifestar con claridad la incoherencia entre las palabras y el comportamiento; aparece una y otra vez la lente gigantesca que se antepone entre uno mismo y quienes me observan alrededor. Sería fácil el aprovechamiento de las oportunidades y la toma de riesgo, la audacia en el avance de la organización, el ganar y diversificar mercados... si no existiera el flujo de caja. Al final emerge suspicaz el frío y riguroso resultado contable.

El convertir lo que es una barrera en el cauce de la comunicación requiere, como hemos dicho, de una trabajosa transformación personal. La persona que es íntegra –sincera, veraz y objetiva- es una persona de una calidad humana excepcional; por consecuencia, nadie se deprime al darse cuenta de que falla en alguno de estos aspectos- hay también, como puede deducirse, unos aspectos más importantes que otros-. La conjunción de ellos es uno de los paradigmas al que se ha de aspirar en la vida de cada persona. Evidentemente es muy difícil seleccionar colaboradores que reúnan todas juntas estas condiciones, pero por lo menos hemos de buscarlos.

*Nota técnica, tomado del Libro "El Empresario y su Mundo", págs.; 51-79 de Carlos Llano Cifuentes del IPADE-México, Editorial McGraw-Hill. Para uso exclusivo de CAME.
Revisado Abril 2023.*