

## EL TÓPICO DE LA SEMANA POR PILAR CAMBRA

Será porque las palabras se las lleva el viento; o, tal vez, porque la temperatura de la confianza ha bajado a niveles siberianos. El caso es que 'el informe' (escrito) rige el trabajo.

## O el informe o nada

**Está bien, vale, de acuerdo:** ¿Qué tiene el informe escrito –“házme un informe”, “pásame el informe”, “espero el informe”, “sin el informe no puedo tomar una decisión”– que no tenga el informe oral?; ¿qué virtudes y cualidades poseen esos informes en torno a los cuales giran gran parte de nuestro quehacer, de nuestras elecciones profesionales, de la formación de nuestras opiniones en el trabajo?... ¡Pues, evidentemente, que “el informe” tiene una existencia real: papel (de hecho, los informes que te pasan por e-mail se imprimen de inmediato), negro sobre blanco, permanencia!

A diferencia de las palabras, de la información que se transmite oralmente, el informe “por escrito” queda, se examina, se archiva, se guarda, se puede estudiar detenidamente. Y todo ello para bien –“puedes atribuirte el mérito de esta operación de la empresa, porque tu informe fue decisivo para llevarla a cabo”– o para mal– “aquel error garrafal de tu informe nos ha costado una caída drástica de los beneficios”–. Ante la contundencia del testimonio que no destruye el tiempo, ni el orín, ni la polilla, la mera y efímera información oral queda como debilucha, evanescente, casi fantasmal; y, desde luego, vulnerable ante el desmentido –“yo no dije eso”, “me expliqué fatal”, “confundiste la cifra que te daba”– y poco protegida ante el posible robo de méritos –“¿tú me dijiste eso que nos ha hecho salir del atolladero? Perdona, pero creí que era fulanito de tal”–.

Ahora bien: ¿no estamos incluyendo tantos informes (por escrito) en la dieta laboral que comenzamos a padecer una cierta “obesidad” de papel y una cierta “anemia” de intercambio de pareceres, datos, comentarios en las charlas de trabajo? Lo digo porque esta sacralización, esta primacía casi absoluta de los informes escritos, rubricados y sellados sobre las pobres palabras de toda la vida no siempre tiene razón de ser. Y, de hecho, no siempre el informe es el único guía de la acción profesional y empresarial.

Tomemos, por ejemplo, un caso reciente que se ha producido en el ámbito de la política (antes, claro, debemos aceptar la política como “animal de compañía” y como una actividad empresarial más –la gestión de la cosa pública–, con todas las peculiaridades que se deseen).

Como se sabe, el Ministerio de Industria viene buscando, desde hace bastante tiempo, un lugar en España –la vieja y reseca Piel de Toro, ¡ay!– en el que instalar lo que hemos dado en llamar “un cementerio de residuos nucleares”. Complicado



## No vendría mal fiarse un poco más de las palabras y no sólo del papel

y espinoso objetivo político/empresarial, pardiez, porque también es público y notorio que, como dicen los americanos, “estoy de acuerdo con lo nuclear siempre que no sea en el patio de mi casa”. Con todo –y a sabiendas de que esa instalación crearía puestos de trabajo y riqueza; y que, con la tecnología actual, los riesgos son mínimos–, no han sido pocos los municipios que se han presentado como candidatos a albergar el cementerio. Tales candidaturas no fueron descartadas o aceptadas por el sistema de “pinto, pinto, colorito” sino, naturalmente, tras un examen realizado con lupa por los mejores expertos en el asunto que, obviamente, debieron plasmar sus opiniones en multitud de informes (escritos).

Finalmente, el Gobierno anuncia que el ganador es Zarra, un minúsculo pueblo valenciano muy cercano a la central nuclear de Cofrentes. ¡Y menuda la que se líe! ¿Los informes elaborados cuidadosamente por los expertos?: ¡Papel mojado, papel para limpiarse el cuerpo allá donde la espalda pierde su casto nombre! Las

autoridades de la Generalidad valenciana dicen que, con informes o sin ellos, en Zarra no se entierra nada. Nada de nada. ¿Y por qué?: ¡ah: Porque, según manifiestan esas autoridades valencianas, el Gobierno no ha hablado ni negociado con ellas, no les dijo ni *mú!* ¿Lo ven?: “Hablado”, “dicho”. La zapatista nada tiene que ver con la perfección y acierto del informe de los técnicos sino con la ausencia de la comunicación directa, la buena vieja conversación de toda la vida.

Para evitar algo similar en la empresa, en el trabajo, en la profesión, en la convivencia laboral –y para potenciar la eficacia y la productividad– me parece que no vendría mal poner un cierto coto a la fiebre y manía del “haz un informe” y fiarse un poco más de las palabras, de las conversaciones, de la relación personal y no sólo del papel va, papel viene.

Al fin y al cabo, aunque ciertamente las palabras se las lleva el viento, tampoco podemos negar, a estas alturas, que la empresa, el negocio y el trabajo pueden tener bases sólidas en el “te doy mi palabra”. ¿O es que no hemos comprobado nosotros mismos en innumerables ocasiones que una mirada, una mano que se estrecha, una voz firme y sincera es más de fiar, en lo empresarial y en lo laboral, que un tocho de folios impresos por las dos caras?

## EL OJO CRÍTICO



Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust International



## Agenda oculta

Tan sólo habían pasado unos meses desde su recién estrenado puesto de alta dirección. Me contaba sus primeras impresiones en la quietud de su luminoso despacho. Intentaba no alzar la voz –aunque nadie podía oírnos–, mientras relataba con sorpresa cómo la realidad había superado sus temidas expectativas. La casa a la que había llegado, procedente de otra filial de la misma multinacional, era una de las más tradicionales. En su arraigada cultura prevalecían una gran mayoría de empleados y directivos de larga trayectoria vivida bajo el mismo ecosistema, esculpidos por un mismo cincel, carentes de referencias externas previas. El perfecto caldo de cultivo donde la semilla de la endogamia corporativa germina con facilidad y crece a sus anchas. El lugar ideal para mirarse el ombligo mientras se observa la realidad exterior desde un lacónico desprecio, convencidos de que poco o nada puede enseñarnos.

“Lo que más me está costando cambiar en ellos es su escepticismo respecto a mis pretensiones”, me decía. “Cuando les planteo algo nuevo me miran con desconfianza, dudan de que mis propósitos sean sinceros. Piensan que maneja una agenda oculta, unas intenciones inconfesables que camufla con buenas palabras, pero que indefectiblemente traerán para ellos consecuencias nefastas. No terminan de creerse que esté siendo claro y transparente, que vaya de frente, a cara descubierta, llamando a las cosas por su nombre sin mayores tapujos”. Me ilustraba sus argumentos con ejemplos que yo escuchaba con la mayor atención, mientras recordaba otras situaciones vividas en primera persona, tan parecidas a éstas como dos gotas de agua. Observaba su ánimo y valentía para impulsar el cambio cultural –el más difícil y complejo de todos los cambios–, y no podía evitar un sentimiento mezclado de admiración, añoranza y solidaridad.

Dos de las patologías más extendidas en nuestras organizaciones son el clientelismo y la desconfianza. El primero de ellos convierte en meramente transaccionales las relaciones entre empleados de una misma organización. Te doy algo porque a cambio tú me das otra cosa, *do ut des*, puro tráfico de intereses. De éste hablaremos en una próxima columna crítica. El segundo, la falta de confianza, supone recelar de casi todo mientras no se demuestre lo contrario. Partimos de la base de que alguien pretende colarnos goles desde que llegamos a la oficina hasta que nos vamos, y nuestra misión consiste en parar todos los posibles. No me refiero a las relaciones con clientes, proveedores o competidores, lo que podría tener alguna mínima justificación, sino a los compañeros de la misma empresa. Si vienen a pedirnos o proponer algo, seguro que traen intenciones ocultas. Uno es “vaquilla toreada”, muy escarmentado como para que le tomen el pelo. La clave radica en la astucia para descubrir las agendas ocultas de los demás y dejarles en evidencia, fruto de una envidiable sagacidad, acuñada con mérito tras muchos años de “mili” y de lucir con orgullo las cicatrices laborales, como tatuajes de un legionario. Lamentable.

Si se fomenta la falta de transparencia cunde la desconfianza, la organización se acostumbra, adapta y alinea con el ocultismo como actitud. Al final, tan negativo es rodearse de inocentes ingenuos que vivan en la inopia, como de resabiados colmillos retorcidos, cargados de retrans, que desconfían de su sombra. Hágame caso, destruya su agenda oculta. Su salud y la de su empresa se lo agradecerán.

pilarcambraserra@gmail.com

www.expansion.com/blogs/cambra

www.expansionyempleo.com/pilarcambra

## Expansión &amp; EMPLEO

Depósito Legal M-15572-1986  
ISSN 1576-3323

GRUPO UNIDAD EDITORIAL

PRESIDENTA  
CARMEN IGLESIASCONSEJERO DELEGADO  
ANTONIO FERNÁNDEZ-GALIANODirector general de publicidad: Alejandro de Vicente  
Directores generales: Luis Enriquez (Prensa);  
Carlos Beldarrain (Expansión); Jaime Gutiérrez-Colomer (Audiovisual)

Edita: Unidad Editorial, Información Económica S.L.U.

Director gerente: José Jesús López  
Director Área Clasificados: Juan Vallejo  
Directora de Marketing: Marta RomaniDIRECTOR GENERAL EDITORIAL  
PEDRO J. RAMÍREZDIRECTORA  
ANA I. PEREDA

DIRECTOR DE REDACCIÓN: Iñaki Garay

DIRECTOR ADJUNTO: Manuel del Pozo (Expansión.com)

SUBDIRECTOR: Martí Saballs

COORDINACIÓN DE EXPANSIÓN Y EMPLEO: Tino Fernández

Jefe de Sección: Quique Rodríguez

Expansión & Empleo: Montserrat Mateos / Beatriz Elías/  
Ángela Méndez / Tamara Vázquez /  
expansionyempleo@unidadeditorial.es  
Tfno.: 91 443 61 61

MADRID. 28033. Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. Tel. 91 443 50 00. Expansión.com 902 99 61 11. BARCELONA. 08017. Avda. Diagonal, 640. Edif. 3-4.ª planta. Tel. 93 227 67 00. Telefax 93 227 67 61. BILBAO. 48013. Camino Capuchinos de Basurto, 2. Tel. 94 473 91 50. Telefax 94 473 91 64. VALENCIA. 46004. Plaza de América, 2. 1.ª planta. Tel. 96 337 93 20. Fax 96 351 81 01. SEVILLA. 41011. República Argentina, 25. 9.ª planta. Tel. 95 499 14 40. Fax 95 427 25 01. VIGO. 36202. López de Neira, 3. 3.ª. Oficina 303. Tel. 986 22 79 33. Telefax 986 43 81 99.

PUBLICIDAD: DIRECTOR: José M.ª Montejó. Tel.: 91 443 55 70. EMPLEO: Beatriz González. Tel.: 91 443 55 71.  
JEFA DE PRODUCTO - ÁREA FORMACIÓN, PUBLICIDAD RR.HH. Y ESPECIALES: Mónica Fernández. Tel.: 91 443 55 75.  
FORMACIÓN: Ana Casallilla y Virginia Rodríguez. Tel.: 91 443 55 73. COORDINACIÓN: Daniel Ortiz. Tel.: 91 443 52 80. Fax 91 443 56 47.  
EXPANSIÓN & EMPLEO.COM. JEFE DE PUBLICIDAD: Cristina Gornati. Tel.: 91 443 55 76.  
BARCELONA: Cándido Blasco. Tel. 93 496 24 42. Fax 93 227 67 62. BILBAO: Juan Luis González Anduiza. Tel. 94 473 91 02.  
Fax 94 473 91 56. VALENCIA: José Vicente Sánchez Beato. Tel. 96 351 77 76. Fax 96 351 81 01.  
ANDALUCÍA: Rafael Azancot. Tel. 95 499 06 29. Fax 95 427 25 01. A CORUÑA: Adriana González. Tel. 981 21 80 20. Fax 981 22 84 59.  
VIGO: Manuel Carrera. Tel. 986 22 91 28. Fax 986 43 81 99. ZARAGOZA: Álvaro Cardemil. Tel. 976 40 50 53.COMERCIAL: SUSCRIPCIONES Avenida de San Luis, 25-27, 1.ª planta. 28033 Madrid. Tel. 902 99 61 00. Fax 901 022 220.  
TELÉFONO PARA EJEMPLARES ATRASADOS 902 99 99 46 DISTRIBUYE Logintegral 2000, S.A.U. Tel. 91 586 43 48  
RESÚMENES DE PRENSA. Empresas autorizadas por EXPANSIÓN (artículo 32.1, Ley 23/2006): Acceso, TNS Sofres, My News, Voco Media Trader y Factiva.

IMPRIME: RECOPIRINT IMPRESIÓN, S.L. Tel. 91 692 73 20. Fax 91 692 13 74

DIFUSIÓN CONTROLADA POR