

El mensaje no alcanza: la comunicación que fracasa cuando la realidad contradice el discurso

POR: JORGE TAMAYO RODRIGUEZ

Durante mucho tiempo se ha confundido comunicar con difundir. En empresas, gobiernos, instituciones y organizaciones sociales, todavía persiste la idea de que un mensaje bien redactado, una campaña visualmente atractiva o una narrativa cuidadosamente construida bastan para generar confianza, persuadir audiencias o corregir una percepción pública deteriorada. Esta visión reduce la comunicación a un problema de forma, como si la credibilidad dependiera únicamente de elegir las palabras adecuadas, diseñar piezas impecables o publicar con suficiente frecuencia. Sin embargo, comunicar no es solo hacer visible un mensaje; es sostener una relación entre lo que se dice, lo que se hace y lo que la sociedad percibe.

El error de creer que un mensaje bien diseñado basta se vuelve especialmente grave en un contexto donde las audiencias ya no reciben la información de manera pasiva. Hoy las personas contrastan discursos, observan comportamientos, comparten experiencias y detectan con rapidez las contradicciones entre la promesa pública y la acción concreta.

Una institución puede afirmar que escucha, pero si sus canales de atención son inaccesibles, el mensaje se debilita. Una empresa puede hablar de responsabilidad social, pero si sus prácticas laborales contradicen ese discurso, la narrativa se vuelve frágil. Un gobierno puede insistir en la transparencia, pero si sus decisiones se perciben cerradas o inconsistentes, la comunicación pierde fuerza antes incluso de llegar a su audiencia.

La comunicación profesional no puede entenderse como un barniz aplicado sobre la realidad. No es una capa estética destinada a mejorar la apariencia de decisiones ya tomadas ni un mecanismo para suavizar errores estructurales. Comunicar implica ordenar, explicar, escuchar y, sobre todo, actuar con coherencia. Cuando la comunicación se separa de la conducta institucional, se convierte en propaganda, simulación o simple administración de imagen. Puede lograr atención momentánea, pero difícilmente construirá confianza duradera.

En el ámbito organizacional, esta confusión se manifiesta con frecuencia. Muchas instituciones invierten en campañas, manuales de identidad, discursos corporativos y estrategias digitales sin revisar si sus prácticas internas respaldan lo que comunican.

Se habla de innovación en ambientes laborales rígidos; se promueve cercanía con usuarios mientras se mantienen procesos burocráticos; se presume compromiso social sin modificar decisiones que afectan directamente a las comunidades. El resultado es una comunicación técnicamente correcta, pero moralmente débil. El problema no está en el diseño del mensaje, sino en la distancia entre ese mensaje y la experiencia real de quienes lo reciben.

Esa distancia genera una tensión profunda entre discurso y percepción. Las organizaciones suelen creer que controlan su imagen porque controlan sus canales oficiales. Pero la percepción pública no se construye únicamente desde los comunicados, las publicaciones o las campañas institucionales. Se construye también desde la experiencia cotidiana, desde el trato recibido, desde los rumores que nacen de la falta de información, desde las decisiones que parecen injustificadas y desde los silencios que se interpretan como evasión. La comunicación oficial compite siempre con la comunicación informal de la realidad.

Por ello, un mensaje bien diseñado puede incluso resultar contraproducente cuando intenta cubrir una incoherencia evidente. Mientras más pulido sea el discurso, más fuerte puede ser el rechazo si la audiencia percibe que oculta algo. La estética no sustituye la confianza. Una campaña emocional, una frase potente o una identidad visual moderna pueden llamar la atención, pero si no existe correspondencia con las acciones, el público no solo cuestiona el mensaje: cuestiona la intención detrás del mensaje. En ese punto, la comunicación deja de ser una herramienta de vínculo y se convierte en una fuente adicional de desconfianza.

La contradicción entre teoría y práctica aparece cuando se piensa que todo problema de percepción se resuelve con mayor difusión. Si la gente no cree, se publica más. Si la institución enfrenta críticas, se lanza una campaña. Si existe inconformidad interna, se redacta un comunicado. Esta lógica parte de una premisa equivocada: supone que el problema está en la falta de información, cuando muchas veces el problema está en la falta de coherencia. Hay crisis que no se explican por mensajes insuficientes, sino por acciones deficientes. Hay reputaciones dañadas que no necesitan primero una nueva narrativa, sino una corrección real de comportamiento.

También es necesario reconocer que la comunicación pública tiene una dimensión ética. No puede limitarse a persuadir, posicionar o proteger reputaciones. Su función profesional debe incluir la responsabilidad de decir con claridad, de no manipular percepciones y de no convertir la técnica comunicativa en una herramienta para maquillar inconsistencias. El comunicador, el estratega o el directivo que participa en la construcción de mensajes debe preguntarse si aquello que comunica tiene sustento en la realidad. De lo contrario, su trabajo corre el riesgo de volverse cómplice de una ficción institucional.

Esto no significa que toda comunicación deba exhibir debilidades sin estrategia ni renunciar al cuidado del lenguaje. Significa que la estrategia debe partir de la verdad operativa, no de la conveniencia narrativa.

Una organización puede reconocer áreas de mejora sin destruir su reputación; puede explicar decisiones complejas sin caer en justificaciones vacías; puede comunicar avances sin exagerarlos; puede asumir errores sin perder autoridad. De hecho, en muchos casos la honestidad fortalece más que la perfección aparente, porque muestra una disposición real a responder ante la sociedad.

Esto no significa que toda comunicación deba exhibir debilidades sin estrategia ni renunciar al cuidado del lenguaje. Significa que la estrategia debe partir de la verdad operativa, no de la conveniencia narrativa. Una organización puede reconocer áreas de mejora sin destruir su reputación; puede explicar decisiones complejas sin caer en justificaciones vacías; puede comunicar avances sin exagerarlos; puede asumir errores sin perder autoridad. De hecho, en muchos casos la honestidad fortalece más que la perfección aparente, porque muestra una disposición real a responder ante la sociedad.

Las consecuencias de comunicar sin coherencia son visibles e invisibles. Las visibles aparecen en críticas públicas, pérdida de confianza, desgaste de marca o rechazo hacia una iniciativa. Las invisibles son más profundas: cinismo interno, desmotivación, ruptura entre liderazgo y equipos, percepción de simulación y deterioro gradual de la legitimidad. Cuando las personas escuchan un discurso que no coincide con lo que viven, aprenden a desconfiar no solo de ese mensaje, sino de los mensajes futuros. La incoherencia deja memoria.

La comunicación, entendida con seriedad, no empieza en la publicación del mensaje, sino en la conducta que lo hace creíble. Antes de preguntar cómo decir algo, habría que preguntar si existe sustento para decirlo. Antes de diseñar una campaña, habría que revisar si la experiencia pública confirma o contradice la promesa. Antes de insistir en difundir, habría que evaluar si la organización está dispuesta a actuar en consecuencia.

El desafío profesional no consiste en producir mensajes más atractivos, sino en construir instituciones, empresas y liderazgos menos contradictorios. Comunicar no es llenar el espacio público de palabras; es sostener con hechos aquello que se declara. Cuando discurso, acción y percepción caminan en direcciones distintas, ningún diseño es suficiente. Tal vez la pregunta más incómoda para cualquier estrategia de comunicación no sea qué queremos decir, sino qué estamos haciendo para que sea creíble.