



Enrique Sueiro
Doctor en Comunicación,
director del Programa de
Dirección en Comunicación
Corporativa y Management el
IE Business School, vocal de
la Asociación de Directivos de
Comunicación (Dircom) y
autor de "Comunicar o no ser"

Ser breve no basta para ser bueno, de la misma manera que la vitalidad de una organización o una sociedad procede de su savia sabia más que de su savia nueva. Qué gran estímulo recordar la novedad de la sabiduría

Savia sabia: comunicar con tres verbos

Lo nuevo no es bueno por su novedad, sino por su bondad. En correspondencia, lo viejo no es malo por su antigüedad, sino por su maldad. Por tanto, la clave no está en el cronómetro, sino en la brújula; no se trata de saber muchos idiomas, sino tener algo que aportar o aprender.

Aunque la única manera de mejorar es cambiar, no todo cambio implica mejoría ni percibirlo es un proceso automático, sobre todo si la transformación es de calado. De hecho, el cambio para mejorar requiere pensar, actividad incompatible con la velocidad creciente y la dispersión mental.

Cabe trasplantar estas observaciones a la comunicación personal y corporativa, donde la premisa elemental es que comunicar empieza por escuchar para comprender, no para contestar. Un segundo fundamento: en sentido estricto, comunicar solo es posible a partir de la verdad. Es más, mentir prostituye la comunicación. Y un tercer pilar: cuanta más conexión con el exterior, menos conexión con el interior.

En este punto, se vislumbra una cuádruple combinación aplicable a todas las organizaciones: la mejor comunicación no arregla una mala dirección, la peor comunicación desacredita la mejor dirección, la peor comunicación agrava la mala dirección y la mejor comunicación potencia la mejor dirección.

Siendo en sí positivo, ser breve no basta para ser bueno, de la misma manera que la vitalidad de una organización o una sociedad procede de su savia sabia más que de su savia nueva. Qué gran estímulo recordar la novedad de la sabiduría.

"Saber comunicar saber" sintoniza con los conceptos de "savia sabia" y "soberanía personal", este último ya expuesto en estas mismas páginas (Ejecutivos, marzo 2015). En lo personal y en lo corporativo, no basta con la savia, ni siquiera con que sea sabia. Grandes proyectos y prometedores liderazgos se malogran o deprecian por impericia en su comunicación. Sobran ejemplos históricos y contemporáneos.

Escuchar con humildad, ser con verdad y transmitir con coherencia

Comunicar con verbos ejecutivos es consustancial al Management de hoy. Para interiorizarlos fácilmente, cabe subir al podio a estos tres, uno por cada conjugación: escuchar, ser y transmitir. Los tres llevan adjuntos sendos sustantivos profundos.

Escuchar es el verbo nodriza de la comunicación. Como otras grandes palabras, está algo devaluado por su creciente uso retórico y su difusa ejecución práctica. Todos hablamos de escuchar. Sí, sobre todo, hablamos. Resulta llamativa la creciente aplicación de ese verbo a entornos digitales (monitorizar lo que se dice en redes sociales) y el recorte de esa acción en ámbitos personales: conversaciones pospuestas, abreviadas, apresuradas, interrumpidas y ruidosas.

El sustantivo adjunto al verbo escuchar es humildad. Del latín *humus* (tierra fértil), la persona humilde es la que está con los pies en el suelo, conciliada con la realidad y, precisamente por ello, comprometida para cambiarla por algo nuevo que, fundamentalmente, sea bueno.

La humildad permite aprender, actividad que solo se ejecuta al escuchar, no al hablar. También flexibiliza la mente, que se abre a novedades positivas (progreso) e identifica prácticas negativas (retroceso). La única combinación efectiva de verbo y sustantivo es escuchar con humildad. Practicantes de esta comunicación directiva son quienes robustecen su liderazgo porque desarrollan habilidades como aprender, exigir, motivar, pedir perdón, rectificar... crecer.

Consecuencia de un estilo directivo con estos fundamentos es una capacidad clave: gestionar percepciones. Solo escuchar con humildad permite constatar que ante una misma realidad (datos) caben distintas percepciones, según el contexto y las emociones de las personas afectadas. Ilustra bien esta realidad la conocida definición que de adolescencia hacen los adolescentes: esa época de tu vida en que tus padres están súper raros.

Mutatis mutandis, dirigir empresas e instituciones sin escuchar con humildad garantiza conflictos evitables y supone pérdidas cuantiosas de tiempo, energía, implicación y, por supuesto, dinero.

Gestionar percepciones, habilidad de comunicación directiva

Ser es el segundo verbo ejecutivo. Soy consciente de que resulta poco sofisticado, pero recobra su genuino valor cuando se compara con su copia devaluada: parecer. En el ámbito de la comunicación personal y corporativa es fácil confundirlos e intercambiarlos, más aún cuando no se ha empezado por escuchar con humildad.

El sustantivo adjunto a ser es la verdad, premisa de la genuina comunicación y víctima frecuente de entornos viciados por apariencias que esconden miserias. Como todos las tenemos, nos equivocamos cuando las negamos... también cuando las magnificamos de manera imprudente.

En este sentido, conviene recordar que la transparencia no consiste en ir desnudo, sino en mostrar lo que corresponde a quien lo merece. Algunas sugerentes pautas de cómo actuar en este punto proceden de la mencionada habilidad de gestionar percepciones. En comunicación, lo decisivo no es lo que la Dirección dice, sino lo que todos los demás perciben e interpretan. Como aquel que, en la consulta del psicólogo, expuso como preocupación:

- Doctor, tengo complejo de feo.
- De complejo, nada.

La tríada de verbos ejecutivos que lubrican la savia sabia concluye con transmitir. Para muchos, aquí radica la esencia de la comunicación y la acción determinante. No niego la importancia de hablar, pero me reafirmo en su mayor efectividad cuando se practica después, no antes, de escuchar con humildad y ser con verdad. Me parece la secuencia lógica conceptualmente y efectiva empresarialmente.

El sustantivo correspondiente a transmitir es la coherencia que, bien asentados los dos verbos precedentes, es percibida como tal por quienes primero se han sentido escuchados y después han comprobado la autenticidad que ahora se verbaliza.

Con esta progresión escuchar-ser-transmitir,

apenas se requiere esfuerzo para hacer creíbles los mensajes, ya que solo confirman lo que ya se percibía. La credibilidad no procede de las palabras, sino de los hechos. De ahí que tampoco sea necesario ni conveniente multiplicar los mensajes, entre otras razones, porque si son muchos se dispersa el contenido.

Impericia directiva: comunicar mal hasta las buenas noticias

Igual que en el ejercicio del poder, también en Comunicación, su efectividad directiva se fundamenta más en su autoridad (liderar) que en su potestad (mandar). No hay que preocuparse cuando somos lo que decimos. Sin embargo, ante la incoherencia, no hay palabras que transmitan de forma sostenible lo que no somos. La credibilidad es como el prestigio: no se autoconcede, sino que otros la juzgan merecida.

Útil lo que Franz Kafka expone como una de las huellas que en su vida cinceló su propio padre: "Tú, que tan prodigiosa autoridad tenías a mis ojos, no respetabas las órdenes que tú mismo dictabas". Parece que en este caso la pretendida comunicación empezaba por transmitir, pero sin coherencia.

No por ocupar el tercer puesto en el podio de los verbos ejecutivos transmitir es una acción menor. Acertar en la transmisión puede suponer el broche de oro a un proceso de comunicación ejemplar y viceversa: después de escuchar y ser lo que uno dice, errar al transmitir puede desaprovechar o minar lo conseguido. Un claro ejemplo fue la primera comparecencia del candidato presidencial tras ganar las elecciones en España en 2016. A su peculiar habilidad para comunicar mal las malas noticias añadió la novedad de comunicar igualmente mal hasta las buenas.

Así como la ética no debe considerarse un extra en la gestión empresarial ni debería asombrar que la savia fuera sabia, tampoco cabe entender la Alta Dirección de cualquier ámbito sin unas mínimas habilidades de Comunicación. De la fusión fértil de los conceptos de *Communication* y *Management* con el comienzo de siglo XXI desarrollé *Communicagement*, traducible libremente como diriges si comunicas.

Comunicar savia sabia, un reto para líderes ejecutivos que son lo que dicen.

Acertar en la transmisión puede suponer el broche de oro a un proceso de comunicación ejemplar y viceversa: después de escuchar y ser lo que uno dice, errar al transmitir puede desaprovechar o minar lo conseguido