

Del KO al OK: 10 asaltos para comunicar contra las cuerdas

Perdemos por puntos, pero no por KO, en el combate de la crisis; al menos, en el momento de escribir estas líneas. No nos resignamos a la derrota. ¿Cabe remontar este combate, incluso transformar el KO en OK? Podemos. Además de acertar en las medidas económicas, gestionar con tino la comunicación supone un reto adicional para empresas y gobiernos en momentos de turbulencias.

Rebelarnos contra lo injusto, pelear por lo que queremos y sumarnos a los cambios pertinentes ofrece pautas para un combate que podemos ganar, desde el punto de vista de la comunicación, en 10 asaltos. La estrategia pasa por un principio tan paradójico para algunos como efectivo para todos: escuchar.

1. Escuchar para reconciliarse con la realidad. Las cosas son como son y no necesariamente como las vemos y, desde luego, no como nos gustaría. Con frecuencia basta con escuchar a quienes trabajan más próximos a los verdaderos datos. Así lo ilustra *Margin Call*, una película de reciente estreno que ilustra la sordera, la miopía, la esquizofrenia y otras patologías de corporaciones de éxito al borde del KO. En ella un joven colaborador alerta a los más veteranos gestores del inminente colapso corporativo. Qué necesario es contar –dentro y fuera de la propia organización– con personas tan amigas como críticas.
2. Escuchar para comprender. En ese mismo filme uno de los altos directivos de la empresa declina la invitación del CEO para asistir a una reunión clave, previa al KO. ¿No quieres oírlo?, le pregunta. Responde que no y añade: ¿Cómo crees que he aguantado tanto tiempo aquí? No es fácil comprender realidades complejas y cambiantes, dos cualidades de las empresas y las personas que en ellas trabajan.
3. Escuchar para aprender. No fue el cerebro lo que me trajo aquí, confiesa el CEO en *Margin Call*, precisamente cuando reclama de sus colaboradores que le expliquen la situación de manera que la entienda. Lástima que luego no actúe con la honestidad correspondiente. Una vez más, se confirma que, si en un Consejo de Dirección de diez todos piensan igual, sobran nueve. Hay quienes prefieren reafirmarse que aprender.
4. Escuchar para rectificar. 1) Difícilmente se soluciona un problema que se desconoce. 2) La ignorancia propia se mitiga con el conocimiento ajeno. 3) Nadie comparte su saber con quien no inspira confianza. Dicho así resulta lógico. Sin embargo, parece cosechar más éxito el liderazgo que prima ser temido a ser amado, según el modelo de Maquiavelo.
5. Escuchar para perdonar. ¿Cómo? Sí, ha leído bien porque perdonar y pedir perdón son dos acciones de comunicación de pura raza. Son tan auténticas como infrecuentes en el ámbito empresarial. Más allá de otras consideraciones antropológicas, también con efectos económicos, el perdón no cambia el pasado, pero sí el futuro. Libera de lastres esclavizantes.
6. Escuchar para animar. Del latín *anima* (alma) y del inglés *listener* (escuchar), cabe reperfilear a los mejores directivos como *CLO* (*Chief Listener Officer*) porque no solo escuchan, sino que inyectan alma en las empresas. Por ser intangible, el alma no se ve, pero los directivos con visión perciben que, como en los árboles, lo que vigoriza a

su empresa no son las ramas de temporada glamurosa, sino las raíces de sana profundidad.

7. Escuchar para ahorrar. En crisis económicas lo fácil y caro es sacrificar primero a las personas, después las acciones y, en último lugar, las herramientas de la comunicación. Por el contrario, se tiende a indultar lo instrumental en un claro error de focalizar el ahorro.
8. Escuchar para vender. ¿Se puede vender en silencio? Sí y avanzar hacia lo que podemos bautizar como *Marketing by Listening*. Estar callado es condición necesaria, aunque no suficiente, para escuchar. Se puede vender en silencio, siempre que sea inteligente y fértil. Entre las muchas ventajas de escuchar, una no menor es que ilumina para atinar en lo que uno quiere ofrecer, vender.
9. Escuchar para compartir. Se atribuye a un directivo de Hewlett Packard (HP) una frase aplicable a cualquier organización: si HP conociera todo lo que HP sabe, seríamos tres veces más productivos. El conocimiento compartido supone una acción fecunda de comunicación. En crisis, más.
10. Escuchar para celebrar. Así como la comunicación preventiva lleva a informar de las malas noticias en cuanto se atisban en el horizonte, las situaciones de turbulencia requieren celebrar pequeñas victorias. Es un modo de convertir briznas de esperanza en anclas de éxito.

Aflora lo que crece dentro. De ahí la relevancia de primar la comunicación interna, que propongo considerar como la intimidad institucional. Como lo personal, requiere mimo. De igual forma que la comunicación lubrica o gripa una relación de pareja, de familia o amigos, las organizaciones vigorizan o infectan su ambiente interno, su ánimo colectivo, su alma corporativa. Diez asaltos con ánimo combativo de comunicación (común + unión + acción) posibilitan pasar del KO al OK.

Enrique Sueiro es consultor, doctor en Comunicación y padre del modelo *communication* (diriges si comunicas). Consejero de Comunicación Interna en organizaciones, ha ejercido el periodismo y ha sido director de Comunicación de entidades públicas y privadas del ámbito biomédico. Ha escrito dos libros y publicado artículos en *El País* y otros diarios españoles. Es miembro de TopTen Communication Spain y conferenciante con un original enfoque de lo que denomina “comunicación quirúrgica para patologías en las organizaciones”.

Ha sido director de Comunicación del Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA), director de Comunicación Interna de la Universidad de Navarra, profesor del Máster de Periodismo Sanitario de la Universidad Complutense de Madrid y consultor de Comunicación del Centro de Investigación Biomédica en Red (CIBER) de Enfermedades Respiratorias, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación. www.enriquesueiro.com