

# **Chief Listener Officer (CLO): escuchar para comunicar bien malas noticias**

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** SUEIRO, Enrique

**Título:** Chief Listener Officer (CLO): escuchar para comunicar bien malas noticias

**Resumen:** Tan cierto como que el cáncer mata es que, sobre todo alguno, detectado a tiempo, se cura. Las prácticas directivas tumorales desdichan de la condición humana y, por tanto, infectan a los órganos vitales de la empresa. Asumir esta realidad es determinante para conservar la vida, paso clave para crecer. Igual que en la comunicación médica, conocer una realidad dolorosa en el ámbito empresarial es compatible con umbrales de esperanza.

**Descriptores:** Comunicación Interna / Management / Habilidades Directivas

**Localizador en el buscador de la web:** DT0000177331



Woody Allen, en la película “Desmontando a Harry”, asegura que las dos palabras que más apreciamos escuchar ya no son “te quiero”, sino “es benigno”. Con mi inclinación a aplicar la comunicación biomédica al mundo empresarial, me resulta sugerente el libro “Cómo dar las malas noticias en Medicina”. Nos sirve de hilo conductor esta obra del doctor Marcos Gómez Sancho, especialista en cuidados paliativos y, por tanto, familiarizado con el arte de la comunicación delicada..

Enrique Sueiro, doctor en Comunicación, consultor y miembro de TopTen Communication Spain ([www.toptencoms.com](http://www.toptencoms.com))

Estatua de L'Écoute (El Escuchador), Henri de Miller, junto a la iglesia parisina de St. Eustache.

**D**ato estremecedor: el 90% de los oncólogos reconoce carecer de formación para dar malas noticias. Es decir, los mayores expertos en una especialidad médica decisiva para la vida fronteriza con la

muerte no están preparados para contarlo bien a las personas que se debaten entre vivir y morir.

¿Cuántos directivos son competentes en su inexorable vertiente comunicativa? No se trata de una habilidad >

- opcional, sino del ADN de lo que denomino *communication* y que traduzco como “diriges si comunicas”. Salvo excepciones, la Dirección de las organizaciones no llega a extremos como el de los oncólogos. Sin embargo, convive con patologías progresivas, letales para los afectados si no aplica a tiempo tratamientos adecuados.

### CLO: EL DIRECTIVO QUE ESCUCHA

Urge reformular el paradigma de la comunicación y que empiece por la escucha. Mi experiencia como consultor de comunicación estratégica me reafirma en esta premisa. Para los más humanistas podríamos enunciarla como *audio, ergo communico* (escucho, luego comunico o comparto). Para quienes prefieran el inglés, podemos dejarlo en *Chief Listener Officer (CLO)*. La “L” de escuchador (*listener*) se torna tan efectiva o más como la “E” de ejecutivo de *Chief Executive Officer (CEO)*.

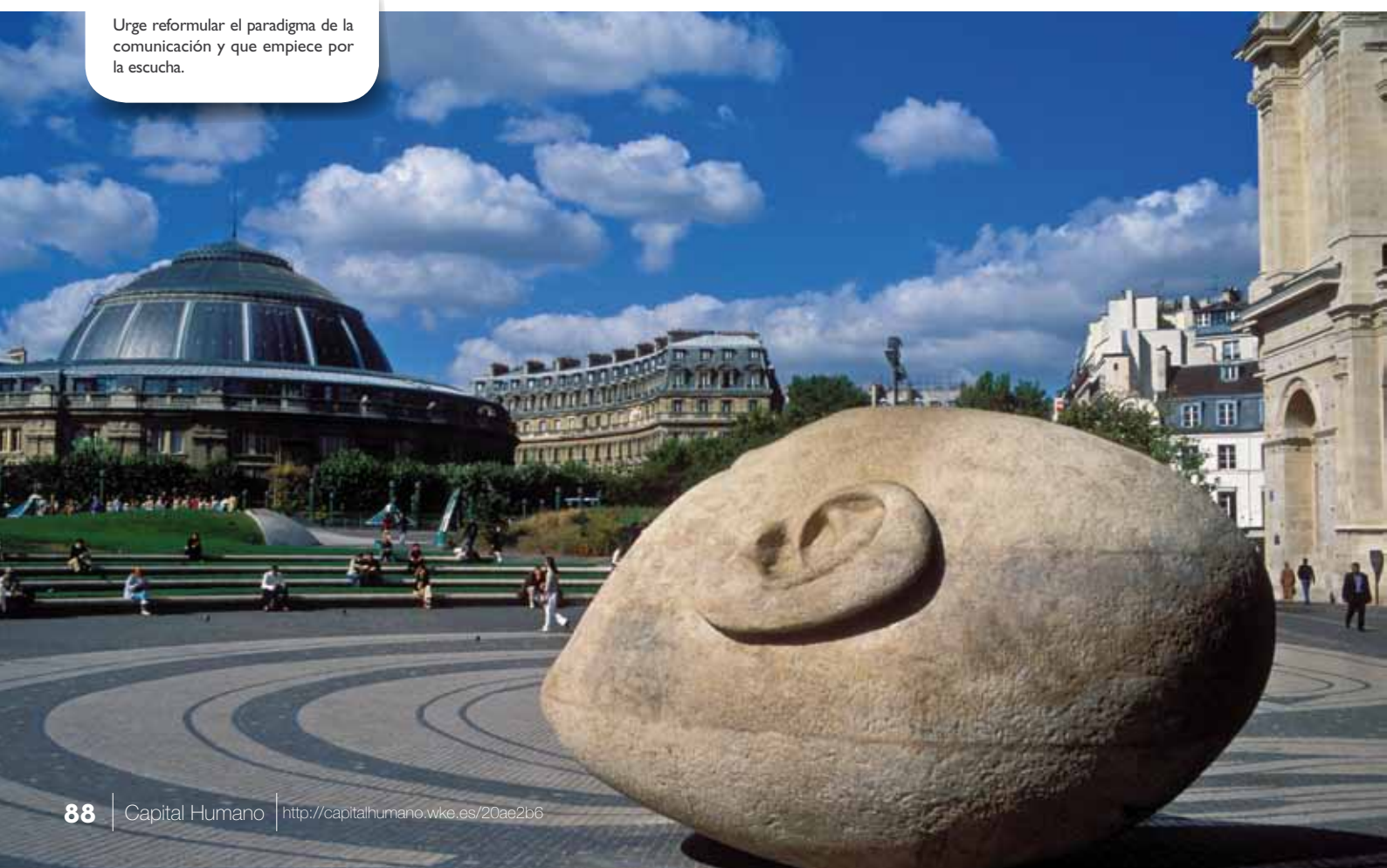
En *The leader as communicator*, Alan Akerson y Robert Mai señalan que el buen escuchador genera respeto, fortalece

las relaciones y refuerza la confianza. También aseguran que el auténtico líder es, de alguna manera, previsible: no exige a sus seguidores adivinar qué ideas subyacen en sus decisiones. Esta cualidad reduce el número de sorpresas y, de producirse, resultan agradables.

### ESCUCHAR O PARECERLO

Gobiernan con ventaja los directivos habituados a escuchar con la apertura mental que conduce, llegado el caso, a cambiar de opinión. Pensar que uno escucha no siempre casa con la realidad. Un estudio del ámbito sanitario puede ilustrar. James L. Hallenbeck analizó 74 cintas de conversaciones de médicos con sus pacientes: solo al 23% se le permitió describir completamente sus preocupaciones. El promedio de tiempo que pudieron hablar antes de la primera interrupción apenas alcanza los 18 segundos. Otro trabajo mostró que la duración media de las conversaciones era de 16,5 minutos, de los cuales los enfermos utilizaron 8 segundos para formular preguntas. Además, los médicos creían haber empleado

Urge reformular el paradigma de la comunicación y que empiece por la escucha.



una media de 9 minutos ofreciendo información, cuando ese tiempo se limitó a 40 segundos.

Si la palabra es un instrumento diagnóstico y terapéutico irremplazable, mucho más la escucha. Hasta el punto de que esta comunicación antropomórfica adquiere entraña de conversación y proporciona claridad en pensamientos y sentimientos.

## SILENCIOS EXPRESIVOS Y PALABRAS ESTÉRILES

Lejos de pasividad anestésica, esta escucha inyecta la energía que lidera una comunicación preventiva que prevé lo previsible y cuenta lo contable. Con ese horizonte, la prudencia guía los pasos de un camino con dos barandillas (palabras y silencios) y un destino (hechos). Cuando las obras son efectivas, los silencios pueden ser expresivos, como recuerda Rabindranath Tagore: “La pequeña verdad tiene palabras claras. La gran verdad tiene grandes silencios”.

O como ilustra el conocido proverbio, quien no entiende una mirada tampoco una larga explicación.

Si el silencio enmascara la ocultación hemos de aplicar la terapia de nuestro galeno asesor porque informar es un deber “humano, ético, médico y legal (por este orden)”. Donde dice “médico” diga “directivo” y donde escribe “humano” dejémoslo como está. Complicar lo sencillo solo conduce a patologías, más o menos graves. Con el sentido común tenemos suficiente para el éxito.

No trate de ser mejor orador que persona porque el público lo notará, venía a decir Quintiliano veintiún siglos atrás. Este retórico y pedagogo resumía el concepto de buen orador como una buena persona que habla bien. En efecto, más vale estar callado y parecer tonto que hablar y demostrarlo.

La autenticidad se reconcilia con la realidad y admite que no lo sabe todo. Negar lo obvio para no transmitir supuesta debilidad directiva se asemeja al trastorno

social que el Dr. Gómez Sancho perfila como “delirio de inmortalidad, otorgando al médico una sabiduría, omnipotencia y omnisapiencia que, lógicamente, no posee”.

## MÁS SUTILIZA QUE GEOMETRÍA

Nunca pensé que medicina y management se asemejaran tanto. Ambas disciplinas integran para su mejor práctica la genuina comunicación humana. Tanto al enfermo en fase terminal como al trabajador en delicada situación laboral conviene la comunicación con “espíritu de sutileza” más que “espíritu de geometría”.

Para esa comunicación sutil en cualquier organización resulta clave gestionar con tino las percepciones de las personas. Como bien dice nuestro doctor, en situaciones críticas el enfermo percibe que el médico que se calla no tiene un diagnóstico tranquilizador que comunicar. Añade que “lo terrible y conocido es mucho mejor que lo terrible y desconocido”. Si por circunstancias excepcionales

no tienes nada que comunicar –porque hay situaciones que requieren tiempo para recomponerse– dilo tal cual, pero dilo.

El extremo contrario perjudica de igual manera. Tan cancerígeno para la empresa es el silencio tóxico como la retórica prostituida. La experiencia médica así lo constata: “Las esperanzas alimentadas y luego destruidas hacen más daño que las nunca suscitadas”.

Entre los miedos comprensibles de la comunicación directiva de malas noticias figura el temor al desánimo por conocer una realidad que no se percibía como tan negativa. También la medicina paliativa nos ofrece datos elocuentes que confirman lo excepcional de que, al comunicar bien malas noticias, sea peor el remedio que la enfermedad: el 0,05% se suicida al conocer el diagnóstico. Al no ser una ciencia exacta –porque las personas no somos matemáticas– y depender de percepciones individuales y acciones libres, la mejor comunicación también puede tener el peor efecto.

>

## > SABER O IGNORAR PARA NO SUFRIR

La realidad más tumoral de una organización, si se oculta, y peor si se niega, puede fácilmente provocar desconfianza interna y minar la reputación pública de por vida. El arte de comunicar bien malas noticias, ilustrado con ejemplos extremos de la medicina, facilita al directivo pautas prudentiales aplicables a situaciones menos dramáticas en la empresa. En este sentido, puede orientar la respuesta de nuestro coach-médico-empresarial a una hija que solicita ocultar a su madre el cáncer que padece: "Sé muy bien

La realidad más tumoral de una organización, si se oculta, y peor si se niega, puede fácilmente provocar desconfianza interna y minar la reputación pública de por vida.



que es una prueba terrible para usted y yo comparto su deseo de ahorrar a su madre una angustia todavía más grande. Pero por difícil que esto sea para usted, yo tengo la obligación de pensar, antes que nada, en su madre. Si ella no me hace ninguna pregunta sobre su diagnóstico, si ella no quiere saber nada, no veo inconveniente en guardar silencio. Si por el contrario, desea ser informada, yo debo, como su médico que soy, hablarle. Soy perfectamente consciente de la angustia que la noticia le causará, así como a todos los que la conocen, pero es generalmente menos penoso para el enfermo estar al corriente de lo que pasa, que quedar en la ignorancia sospechando que su familia sabe más que él mismo".

Releer esta cita oxigena la confianza en el ser humano que no intenta ser mejor médico que persona, mejor ejecutivo que hombre, mejor directiva que mujer. ¿No fortalece la esperanza comprobar que existen profesionales así en el siglo XXI? Haberlos haylos... y creo en ellos.

Tal horizonte esperanzador que me ilusiona promover cohabita con un presente no siempre animante que conozco por las empresas que demandan consultorías de calado. Comprendo a las que buscan (*search*) mejoras periféricas, como el logotipo y otros elementos técnicos; y felicito a las que rebuscan o investigan (*research*) avances nucleares, como el logos originario y el alma de su organización.

## DIRIGIR MAL Y COMUNICAR PEOR

Un trabajo tan fascinante y retador me ha llevado en las últimas semanas a conocer varias experiencias de graves desastros de comunicación directiva. El primer caso se refiere a una directora-gerente que reúne con urgencia a varias personas >

**Eficiencia** (del latín.  
efficientia). acción,  
fuerza, producción,  
seguridad...

**Tranquilidad** (del latín.  
tranquilitas, -ātis).  
confianza, sin nervio-  
sismos ni agobios...

---

**HR Access**, compañía mundial líder en el mercado de **soluciones y servicios de RRHH**, diseña, desarrolla, implementa y ofrece **aplicaciones y servicios de externalización** de nómina y gestión del capital humano para para la mediana y la gran empresa.

Las soluciones de HR Access gestionan más de 700.000 empleados en España –entre ellos el 23% de los empleados del Ibex 35– y son utilizadas por más de 2.300 empresas en todo el mundo.

Empresas líderes en todos los sectores empresariales confían en los servicios y soluciones de HR Access y obtienen los mejores ratios de eficiencia del mercado.



**HR Access, eficiencia y tranquilidad  
para tu gestión de Nómina y RRHH**

[www.hraccess.es](http://www.hraccess.es)

- > en su despacho y les informa de que no puede pagarles. Lo que ayer era plan de crecimiento entusiasta con proyectos alentadores hoy, de forma súbita, se torna colapso, quiebra y despido. ¡Con lo sencillo que es ir informando del panorama según va cambiando, sobre todo, si va empeorando!

Los siguientes casos añaden dos serios agravantes: mentir y hacerlo por escrito. El primero se refiere al mensaje de un director general a toda la plantilla en el que informa de una reestructuración que afecta directamente a una persona. Según él, tanto la reflexión como la decisión han sido compartidas y consensuadas con el interesado. Tan es así que, como consecuencia, ha elegido un nuevo rumbo profesional. ¿Seguro?

Este modo de comunicar, amable en la forma, resulta letal para la empresa porque el fondo es falso... tanto que el afectado se encarga de ofrecer su versión en sucesivas conversaciones personales. Ni se compartió, ni se consensó ni, como consecuencia, decidió irse. Sencillamente, el jefe le despidió (mala noticia) y mintió (peor comunicación).

Los efectos secundarios de esta patología directiva tan contagiosa actúan como el tumor más metastásico: deja muertos en el camino, dinamita la confianza en la Dirección, fomenta la mala fama pública del directivo y la empresa, genera inseguridad en quienes temen futuras decisiones tan compartidas y consensuadas como la descrita...

## FRENTE A LA MENTIRA CORPORATIVA, CIRUGÍA DE HONESTIDAD

El tercer caso es todavía más grave. Sin motivo confesado, el presidente de una multinacional escribe a toda la compañía un mensaje sobre la dirección estratégica del grupo. El tono formal de normalidad contrasta con el fondo de viraje radical. Con dulce maquiavelismo, describe a modo de repaso una serie de prácticas corporativas que se hallan en las antípodas de lo realizado durante décadas. Al malestar latente vivido por cientos de empleados y directivos en todo ese tiempo se añade ahora la constatación de una retórica falaz, agravada por tratarse

de una empresa especializada en atención a personas y, supuestamente, basada en valores éticos.

Ese modus operandi recuerda mucho a George Orwell, en 1984: "Y si los hechos demuestran otra cosa, habrá que cambiar los hechos". ¿Tan complicado resulta decir que queríamos acertar, pero nos equivocamos y, ahora, pedimos disculpas y nos proponemos rectificar?

La comunicación interna no resiste maquillajes edulcorados y requiere cirugía de honestidad. Como en otras perversiones, el engaño corporativo necesita un componente poco explorado en el ámbito de la comunicación

y determinante cuando se intenta ser mejor persona que directivo. Me refiero al perdón, realidad entrañablemente humana que no cambia el pasado, pero sí el futuro. Pedir perdón libera de un lastre personal, directivo y corporativo que transforma

debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

Tan cierto como que el cáncer mata es que, sobre todo alguno, detectado a tiempo, se cura. Las citadas prácticas directivas tumorales desdican de la condición humana y, por tanto, infectan a los órganos vitales de la empresa. Asumir esta realidad es determinante para conservar la vida, paso clave para crecer.

Igual que en la comunicación médica, conocer una realidad dolorosa es compatible con umbrales de esperanza. Esta pauta agujijonea la creatividad de la comunicación para conciliar datos y emociones.

Un último apunte para regenerar el ADN de la comunicación directiva (*communication*). Aumenta el número y la calidad de los CEO-CLO. Con esta nueva sensibilidad recalibran la trascendencia de asentar en su cultura empresarial los principios apenas esbozados en estas líneas: escucha, verdad, perdón, confianza... Cuando lo importante está claro, aciertan y rentabilizan mejor lo instrumental: logotipos, webs, boletines, reuniones... Aflora lo que crece dentro, tanto el tumor no tratado como la terapia saludable bien aplicada.

¿Malas noticias? Inevitables. ¿Comunicarlas bien? Posible. ■

NUEVA REALIDAD  
NUEVAS SOLUCIONES



PSICO<sup>Q</sup>SOFT