



María Victoria de Rojas
Editor de **ejecutivos**

Conferenciantes indispensables

ejecutivos publica en esta edición la cuarta entrega de “conferenciantes indispensables”, sección destinada a poner en valor los nombres de los mejores oradores contemporáneos de nuestro país.

Cuando empecé a realizar las entrevistas que iban a componer esta sección no podía imaginar hasta qué punto iban a ser enriquecedoras. Suena egoísta y hasta cierto punto creo que lo es. He aprendido más sobre comunicación escuchando a nuestros conferenciantes en estos últimos meses que afanándome por estudiar en los últimos años.

Es necesario que comparta con todos ustedes un secreto. Cuando uno menciona todos los títulos, libros y doctorados que adornan el curriculum de los hasta ahora participantes en esta sección, piensa en que por lógica deben ser personas lejanas. Quizá hay que imaginarlos casi en el horizonte, subidos en un pedestal compartiendo el Olimpo con otros dioses de la comunicación. Nada más lejos de la realidad. Todos y cada uno de ellos derrochan cercanía y sobre todo humanidad.

En esta ocasión he tenido la fortuna de compartir una agradable conversación con Enrique Sueiro. Como hacer uso de la buena educación nunca está de más, quiero en primer lugar agradecer al IE, donde Enrique dirige el programa de Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación, el que nos cediera una estupenda sala donde trabajar sin interrupciones.

Al escribir estas líneas siempre trato de resaltar aquello que, a mi modo de ver, resume la esencia de la entrevista, el punto crítico que me toca más profundamente la fibra. En esta ocasión el cometido es muy fácil.

Enrique Sueiro, aunque parezca una paradoja siendo un experto comunicador, es un acérrimo defen-

sor del silencio. Silencio fértil que nos permita sobre todo aprender: a conocernos a nosotros mismos, a escuchar, a comprender... Un silencio fértil que se convierta en la tierra donde puedan germinar nuestras semillas para crecer hacia el exterior. Y he aprendido que las personas siempre deben ocupar los primeros puestos cuando establecemos nuestras prioridades en el desarrollo de nuestra actividad, sobre todo en el caso de la profesional.

Tengo que reconocer que si no fuera porque de pronto nos dimos cuenta de que, tras ocuparnos de las personas, los papeles reclamaban nuestra atención, hubiéramos estado hablando horas, muchas horas, tantas como las necesarias para escribir un libro. Porque tenemos mucho que compartir pero sobre todo, porque tenemos una cosa en común, y es nuestro especial respeto y admiración por la obra y el trabajo de Javier Fernández Aguado, y por qué no decirlo, también por la persona.

En estos días además verá la luz un nuevo libro escrito por Sueiro: “Comunicar o no ser”. Espero con impaciencia poder tener un ejemplar en mis manos. Sé que voy a disfrutar desde el minuto uno de su lectura y estoy segura de que se convertirá en un libro de cabecera para muchos de los que continuamos sedientos de aprender cada día un poquito más en esto de la comunicación.

Vuelvo a insistir: espero que disfrute leyendo la entrevista tanto como lo he hecho yo al tener la oportunidad de entrevistar a Enrique Sueiro.

Enrique Sueiro

Comunicar empieza por escuchar

Por María Victoria de Rojas





¿Qué es comunicar?

Comunicar es una palabra que procede del latín y que en su acepción “compartir” tiene muchas consecuencias: transmitir, hablar, escribir... Pero yo creo que la comunicación empieza por escuchar, porque es la mejor manera que uno tiene de conocer una realidad que luego debe contar. Escuchar significa estar abierto a cambiar de opinión y tiene que ver con la gestión de las percepciones. Las percepciones son el juicio que hacemos a partir de la realidad. ¿Qué ocurre? Que nuestras percepciones de la realidad a veces no coinciden con la realidad misma. Pero ¿por qué es bueno escuchar? Porque en el fondo actuamos a partir de las percepciones, sobre todo en el caso de los directivos que deben de ser muy conscientes de ello. ¿Por qué la gente hace las cosas? Con independencia de que sea verdad o no, porque lo perciben así. Comunicar empieza por escuchar.

¿Qué cualidades deben adornar a un buen comunicador?

Para empezar conocer a las personas. Pero también saber de humanidad, tener paciencia, elasticidad mental, la cual no tiene que ver con la edad sino con habilidades que uno se va forjando. Tiene que ver también con ser entrañablemente hu-

mano y estar profesionalmente muy bien preparado, además de tener un componente ético fundamental.

Muchas de las cosas que comento las tengo interiorizadas. Bebo mucho del pensamiento del profesor Javier Fernández Aguado, con ese concepto antropomórfico que tiene de la dirección de las personas y de las organizaciones, por el que afirma que “es bueno para las organizaciones lo que es bueno para las personas”.

Es necesario conocer a las personas, empezando por uno mismo y poseer habilidades entrañablemente humanas como es el silencio. Silencio para escuchar, pero silencio fértil. Ser capaz de escuchar, de gestionar esas percepciones y estar abierto a cambiar de opinión, y tener una formación también en retórica para que cuando uno hable utilice las palabras adecuadas para que el otro pueda entender exactamente lo que se quiere decir.

Luego existen otros componentes humanos que creo que son fundamentales en la comunicación como es la capacidad de pedir perdón. El perdón es una acción entrañablemente humana que no cambia el pasado pero sí el futuro, tiene que ver con el asumir la realidad de las cosas, por tanto, si yo te he ofendido en algo y te pido perdón, eso no quita la ofensa (el pasado), pero sí permite tener un futuro.

***El perdón es una acción
entrañablemente
humana que no cambia
el pasado pero sí
el futuro***

¿En qué se diferencia la comunicación interna de la externa?

Son como dos caras de la misma realidad. La comunicación interna de las empresas es como la intimidad, lo más entrañable de cada uno. ¿Qué ocurre con ella? que al final acaba aflorando todo o parte. Lo bueno es que haya esa coherencia entre lo que tengo dentro y lo que manifiesto fuera, cosa que muchas veces tanto a nivel personal como a nivel de organizaciones no sucede. ¿Por qué? Porque nos interesa mucho el maquillaje. Esto está bien, pero lo importante es que cuando aflore lo que crece dentro sea algo bueno.

Desde el punto de vista de la retórica o de la comunicación, utilizo mucho una frase de Quintiliano (autor del siglo I) y que decía algo que nos viene muy bien a los que hablamos en público: “No trates de ser mejor orador que persona, porque el público se dará cuenta” y venía a concluir con que un buen orador es una buena persona que habla bien. Por lo tanto lo primero es cuidarnos bien por dentro, para tener bien fundamentadas nuestras raíces. Cuando nuestras raíces son profundas y sólidas, nuestras ramas son glamurosas, y hay una coherencia entre ese algo bueno que yo tengo y que soy capaz de transmitir. A efectos de comunicación externa se puede traducir en hacer amable lo bueno. Pero no porque quieras engañar, fingir o exagerar,

sino porque tengo algo bueno y simplemente lo cuento bien.

Cuando la realidad que hay que contar es mala hay que saber hacer llevadero lo malo. Y eso es un arte: el arte de comunicar bien las malas noticias.

Vamos a ir desgranando una a una las líneas maestras de su pensamiento. Empecemos por el “principio Pe-Pa”

Surgió hará unos diez o quince años fruto de conversaciones con amigos. Siempre me ha gustado mucho jugar con el lenguaje y las palabras y pensé que era un buen principio. Su traducción es simple: primero las PErsonas y después los PApeles. Y me refiero a los dos sentidos que tiene la palabra papel: una entrevista, un libro, el papeleo habitual... pero también en el sentido de rol, de puesto o cargo. Hay veces que olvidamos que antes de ser director general o ejecutivo o banquero, se

es persona. Es algo que a mí personalmente me sirve mucho porque me facilita la tarea a la hora de priorizar. Cuando tengo muchas cosas que hacer me señala el camino al poner en primer lugar a las personas. Eso no significa que uno tenga que olvidarse de los papeles, que no haya que escribir o que trabajar, pero sí determina que los papeles son importantes en la medida en que ayudan o están al servicio de las personas.

Comunicación más coherencia es igual a confianza



CONFERENCIANTES INDISPENSABLES

Creo que es un principio muy esclarecedor y que produce sosiego. Si fuéramos capaces que tenerlo interiorizado estoy seguro de que haría que nuestra vida fuera mucho más fresca y feliz.

Es también la diferencia entre lo nuclear y lo instrumental, entre el fondo y la forma. Creo que el ejemplo que mejor lo explica son los idiomas. Un idioma es una herramienta que no serviría para nada si no fuera porque facilita el compartir o el aprender. Si yo no tengo nada interesante que contar ¿qué más da el idioma en que hable? seguirá siendo un mensaje vacío. A veces nos confundimos. Damos importancia a lo accesorio, a lo instrumental y nos olvidamos de lo que realmente es importante. Estamos pensando en las ventanas y en el tejado de la casa y nos olvidamos de los cimientos.

Continuamos por la “fórmula CCC”.

Es fácil. Comunicación más coherencia es igual a confianza.

Hemos dicho ya que la comunicación empieza por escuchar, pero después es necesario transmitir los mensajes. El mensaje tiene que ser coherente. Es decir, lo que hago debe coincidir con lo que digo. La consecuencia de la suma de estas dos cosas es la confianza. Si yo transmito un buen mensaje y tú

ves que yo encarno ese mensaje, automáticamente te estoy generando confianza. La desconfianza y las deslealtades se producen, entre otras cosas, cuando uno percibe incoherencia entre lo que le dicen y lo que realmente están haciendo.

Hay que tomar nota de estas once palabras clave: “hacer lo que se dice y decir lo que se hace”

Son muy complicadas las dos. Decir lo que se hace tiene que ver muchas veces con cómo me vendo, y lógicamente todos queremos mostrar nuestra mejor cara. Pero realmente la prueba determinante está en el hacer. ¿Haces lo que dices?

Este es el liderazgo que a mi modo de ver es el genuino. Ser ejemplar impacta más que poner ejemplos. Todos tenemos gente cercana, nuestros padres, que quizá no nos dijeron cosas importantes, pero veíamos encarnados en ellos valores que nos hacían decir “yo quiero ser igual”.

Nos gusta tener siempre a alguien como referente, pero hay que tener cuidado para no ensalzarlo en demasía porque a la larga puede producir decepciones. En el fondo todos somos más o menos iguales. Nos mueven las mismas cosas, tenemos las mismas grandezas, y si no somos cuidadosos caemos en las mismas bajezas. Esto nos lleva a ser comprensivos, lo que no significa justificar.

***Once palabras clave:
“hacer lo que se dice y
decir lo que se hace”***



Hay una frase de Esther Dyson que a mí me gusta mucho y que dice “comete siempre nuevos errores”. Hay una palabra fundamental en esta frase: “nuevos”. No pasa nada por equivocarse. Hay que procurar no cometer errores, pero si uno los comete hay que saber que tienen solución, y procurar no ser reincidente.

Pero si para conseguir confianza es necesario cumplir con decir lo que se hace y hacer lo que se dice ¿por qué continuamos creyendo en una clase política que miente por norma?

Lógicamente esto es una cuestión muy compleja. Creo que pasan varias cosas. Una, la complejidad de la sociedad en la que vivimos. Se lanzan muchos mensajes y muchas veces no tenemos la capacidad de discernir y nos dejamos engatusar fácilmente, y en esto me incluyo. Creo que algunas de las cuestiones de fondo que estamos tratando tienen una actualidad clarísima. Escuchar. Si los políticos escucharan más a las personas, la gente gritaría menos en la calle. Entre las muchas razones por las que uno grita está el no sentirse escuchado. También tiene que ver con la madurez personal de cada uno y con la madurez colectiva de una sociedad para ser capaz de discernir entre la coherencia o incoherencia de los mensajes de los políticos. Pasa lo mismo con determinados programas de televisión que existen en la medida en que la gente los ve. Si dejaran de verlos desaparecerían inmediatamente. Voy a utilizar una redundancia, pero creo que estamos faltos de pensamiento crítico (digo redundancia porque si es pensamiento necesariamente ha de ser crítico) y en el caso concreto de la política, y siguiendo de nuevo la estela de Javier Fernández Aguado, posiblemente no exista un mundo mejor, pero sí mundos mejores, que son los que tengo a mi alcance y en los que puedo influir.

Personalmente creo que existen algunos políticos con responsabilidades importantes que toman decisiones correctas, pero nos las cuentan tan mal que algo que en sí es bueno, precisamente por no escuchar a la gente y gestionar sus percepciones, acaba generando rechazo.

“preferencias 80/20”

En cierto modo ya las hemos mencionado. Es importante hablar, es importante transmitir, es importante escribir... pero uno acierta siempre mucho más cuando antes escucha. Leí hace tiempo un libro del XVII del Abate Dinouart llamado “El arte de callar”. Es muy breve, muy pequeñito, pero es fundamental. Su autor era un predicador que, sorprendido porque siempre habían recibido formación para ser elocuentes en su cometido, se preguntaba por qué nunca les enseñaban a escuchar. El resultado fue este tratado fundamental, donde establecía prioridades.

Ser ejemplar impacta más que poner ejemplos



El silencio en sí mismo no es ni bueno ni malo. Yo distingo entre silencio fértil y silencio tóxico. El primero es aquél que me hace interiorizar para escucharme a mí mismo, para asimilar lo que dicen otras personas (sobre todo cuando no coincide con lo que yo pienso), y a partir de ahí crecer. El silencio tóxico es el que está vacío.

Stephen Covey publicó un libro titulado “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”. Todos me gustan, pero el quinto especialmente, y dice: “Procure primero comprender y después ser comprendido”. Nos dice que para comprender primero hay que escuchar, pero no escuchar para responder, sino precisamente para comprender. Cuando dos personas están de acuerdo es relativamente fácil que se comprendan, lo complicado comienza cuando hay que escuchar a alguien que dice cosas que no nos gustan o que no coinciden con nosotros. Esto requiere una humildad y una honestidad intelectual muy importante. Pero por otra parte creo que es precisamente esta diversidad lo que nos hace crecer.

Y para cerrar ¿qué es el “tránsito del KO al OK”?

Tiene que ver con cómo gestionar la comunicación y las situaciones de crisis. Aquí aplico un concepto que aprendí en los años en que me formaba en temas de comunicación médica, y es el de la verdad soportable. Creo que es un concepto que se puede aplicar perfectamente al mundo de la empresa y de las organizaciones. Cuando uno se encuentra en una situación de KO, hay una crisis o un problema muy grave, es necesario utilizar este concepto: Verdad soportable. Primero verdad, no mentir. Mentir prostituye la comunicación. Y soportable: tener tacto a la hora de comunicar bien las malas noticias, de forma que no causes más daño.

Por mi formación realizo mucha transposición desde el ámbito médico al ámbito de las empresas, porque en el fondo todo es lo mismo y estamos tratando con personas, así que es necesario comunicar bien las malas noticias.

Volvemos al pensamiento de Javier Fernández Aguado y enlace aquí con el libro “Patologías en las organizaciones”. ¿Qué les pasa a nuestras empresas? ¿Realmente están tan enfermas?

Creo que nuestras empresas tienen gente estupenda y a veces, algunas personas enfermas. Este libro me apasionó, no solo por su contenido en sí, sino porque enlazaba con el mundo del que yo venía que era el de la comunicación médica.

De todas esas patologías me fijaría principalmente en cuatro, que son a las que he dedicado más tiempo y atención. Miopía, sordera, esquizofrenia y depresión.

Miopía de directivos que no ven, en el sentido de imprudentes. La miopía directiva consiste en no ser capaz de ver las consecuencias que tendrá mañana lo que hagas hoy.

Sordera. No escuchar. A veces incluso en el sentido físico. No solo no comprender, sino no llegar ni a oír. Lo bueno que tiene la escucha es que cuando uno genera confianza consigue enterarse de cosas de la empresa que la gente te quiere contar y que sería muy delicado preguntar.

Esquizofrenia. Es la patología correspondiente a decir una cosa y hacer otra. A veces incluso decir una cosa y a continuación decir la contraria.

Y la depresión, que tiene que ver con el desánimo. Ánimo significa alma, y el desánimo tiene que ver con personas y con organizaciones que hacen cosas, pero carecen de savia. Lo de menos es la materialidad de lo que hacemos. Lo importante es qué hay de fondo, qué es lo que nos mueve.

Recurriendo a la metáfora médica, creo que escuchar es el principio activo de la comunicación quirúrgica para esas patologías en las empresas.

Mentir prostituye la comunicación

Una de las consecuencias que tiene no escuchar es que no detectas los rumores, y el rumor es un tumor. Desde el punto de vista de la comunicación, un rumor es una información de algo que me interesa pero de la que no tengo constancia que sea cierto, y dudo que sea fiable. Una consecuencia de los rumores es que hacen que la gente dedique muchísimo tiempo a hablar del tema. Pero el consumo de tiempo, con su correspondiente coste, no se produce solo el momento en que habla sobre ello, sino que en su cabeza continúa tratando el tema sin cesar, por lo que resta atención a los demás cometidos. Terapia: escuchar. Un directivo que escucha detecta precozmente los rumores y al igual que sucede con un tumor detectado tempranamente, lo puede extirpar.

Tengo una regla nemotécnica para recordar los cuatro efectos de escuchar y que denomino PAVA. Escuchar Previene, Ahorra, Vende y Anima. Y tiene un extra y es que escuchar fideliza talento, porque “las mentes como los corazones van donde son apreciados”. Jugando un poco con las palabras cambiaba el CEO (Chief Executive Officer) por CLO (Chief Listening Officer), porque en el fondo estoy convencido de que solo diriges si escuchas.

¿Realmente escuchamos sólo o mejor a la gente que queremos?

Eso lo leí una vez en un libro y me hizo pensar. El autor decía que realmente escuchar sólo escuchamos a quien amamos. Estoy bastante de acuerdo entendiéndolo por aquellas personas por las que sentimos un cierto aprecio. ¿Y por qué es necesario este aprecio? Porque es primordial para que yo abra mi mente. Me encanta utilizar el paralelismo con “El Principito” cuando dice que las cosas importantes solo se ven con los ojos del corazón, porque para mí también es muy importante cuando se trata de escuchar.

Aquí me surge otra patología. Hace tiempo escuché a un profesor hablar sobre la esclerocárdia (esclerosis del corazón). Cuando uno la padece no tiene la capacidad intelectual de escuchar para comprender. Por eso es tan importante la armonía entre lo emocional y lo intelectual. De ahí viene también la necesidad de hacer explícito lo implícito, pero para ello hay que ser habilidoso en el uso del lenguaje. Y aquí llegamos a la necesidad ineludible de saber escribir y hablar bien.

Y todo esto de lo que hemos hablado: saber escuchar, conocerse a sí mismo, callar antes que hablar, utilizar un lenguaje correcto... ¿No deberíamos aprenderlo desde la más tierna infancia? Nuestro sistema educa-

PAVA. Escuchar Previene, Ahorra, Vende y Anima

tivo, a pesar de los continuos planes ¿no olvida siempre el tema de la comunicación?

Creo que la educación tiene mucho que ver con la biología. Hay un libro de Peter Senge, “La danza del cambio”, en el que hace un paralelismo entre la biología y el *management*. Habla un poco de que aflora lo que crece dentro, que las cosas tienen su ritmo, que las personas tienen sus procesos y que no se puede cosechar de repente cosas que simplemente se han sembrado mal. En cuanto a la formación de las personas que se dedican a temas de formación, tengo la fortuna de dirigir aquí en el IE el programa superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación, que lo que pretende básicamente es dar formación altamente cualificada para periodistas que se quieren dedicar a la comunicación corporativa. Todos necesitamos esta formación pero lógicamente mucho más aquellas personas que se quieren dedicar a ello de una manera profesional.

Vamos a finalizar ofreciendo claves para convertirse en un *Chief Listening Officer*

Lo primero: querer. Decía Goethe “no basta con saber, hay que querer, y no basta con querer, hay que hacer”. Muchas veces no queremos y en ocasiones es porque no sabemos. Para empezar hay que escucharse a uno mismo y realizar un *selfmanagement*. Independientemente del número de personas a las que debemos dirigir y que forman nuestro equipo, lo primero que hay que preguntarse es ¿me dirijo bien a mí mismo? Así que el autoconocimiento se convierte en primordial.

Segundo. Rodarse de gente que a uno le haga crecer. Aunque ya lo haya mencionado con anterioridad no me importa repetirlo, pero a mi Javier Fernández Aguado me inspira mucho porque me hace leer y ser crítico. Y en cuanto al *management* es una fuente muy inspiradora para mis temas de comunicación.

Tercero. Disfrutar. Pasárselo bien. Cuando hago presentaciones no suelo utilizar diapositivas, pero si las utilizo me gusta poner una al final en la que en lugar de FIN pone FUN (diviértete). Si no soy capaz de divertirme haciendo lo que quiero hacer es que algo falla. Tengo la inmensa suerte de disfrutar mucho con mi trabajo.

Es importante sentirse VIP (very important person), pero no en el sentido formal porque uno tiene un cargo, sino de sentirse realmente importante. Aquí volvemos al principio PePa. Por encima de mis cargos, de mis títulos, de mis doctorados o de mis libros está Enrique. Soy una persona que me quiero querer y si además te sientes querido, como es mi caso, cierras el círculo. Y si no lo consigues transitas desde el VIP al NIP (not important person), y del NIP a uno mucho más peligroso que es el RIP (rest in peace), es decir, te mueres.

Y por eso hay que ser ágiles para la rectificación, para

***Estoy convencido
de que sólo diriges
si escuchas***



pedir perdón. Porque de ahí nacen las segundas oportunidades.

Pero todo es un juego de equilibrio y armonía en el que si te pasas con quererte y sentirte VIP llegas a la autocomplacencia y acabas por pensar que eres el único, el mejor y el primero, lo que evidentemente no es cierto. Así que es necesario aportar como ingrediente la humildad. Y por último creo que para alcanzar ese equilibrio es necesario no compararse y querer a los demás.

Existe un chiste que me parece que resume bastante bien toda esta filosofía de decir lo que se hace y hacer lo que se dice.

En una familia americana el padre ya no sabe qué hacer para motivar a su hijo para que estudie y le dice: “Jimmy ¿sabías que George Washington a tu edad era el primero de la clase?” Y el hijo le contesta: “Sí papá. Lo sé. Pero ¿tú sabías que George Washington a tu edad era presidente de Estados Unidos?”