

“Escuchar ahorra, previene,
anima y vende”

Enrique Sueiro

Doctor en Comunicación y asesor de Alta Dirección



Enrique Sueiro plantea la comunicación interna como la intimidad de las empresas y mentaliza a directivos: “Diriges si escuchas”. Es autor de una investigación sobre comunicación y salud que, publicada por el CSIC, ahora trasplanta al ámbito empresarial con “terapias de comunicación para patologías en las organizaciones”.

■ **¿Cómo un especialista en comunicación médica acaba aplicando sus conocimientos al mundo de la empresa?**

Valoro mucho la salud personal y me encanta ayudar a prevenir o curar enfermedades contraídas en el trabajo por deficiencias en la comunicación. Igual que las personas, las organizaciones piensan, sienten, se ilusionan, crecen, enferman y, si no se curan, mueren.

■ **Dice que el 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación. ¿Cuál es el diagnóstico de la empresa española en estos momentos?**

Ese porcentaje no es mío, sino de Peter Drucker. De alguna manera, la miopía supone imprudencia. Del latín *procul* (lejos) *videre* (ver), el directivo prudente ve más allá. Como prevé lo previsible, cuando es negativo, lo evita o minimiza. La miopía puede atenuarse escuchando. Si además de miope, un directivo no escucha, la compañía acaba en urgencias y, si no se trata a tiempo, en el cementerio. Igual que la depresión colectiva, estas patologías tienen cura.

■ **¿Cuáles son los errores más habituales?**

Quizá el decisivo es invertir lo que Jim Collins sintetiza como *first who, then*

what. No priorizar a las personas lleva a no escuchar. Otro fácil de identificar es la esquizofrenia entre dichos y hechos. Con diagnóstico y voluntad, estos errores son corregibles.

■ **Centrándonos en la comunicación interna. ¿Qué peso tiene en ese estado de salud empresarial?**

Aflora lo que crece dentro. Nada mejor que escuchar e informar antes y mejor a los de casa. Escuchar permite identificar percepciones. A efectos de comunicación y dirección, lo decisivo no es lo que uno dice, sino lo que los demás entienden y sienten. Como actuamos a partir de percepciones, conviene que percepción y realidad coincidan. Sobran ejemplos de cómo percepciones de solvencia no coinciden con realidades de quiebra corporativa o personal.

■ **En su opinión ¿cuáles son los riesgos de no preocuparse de la comunicación a los empleados?**

La falta de comunicación predispone al rumor, comparable con un tumor. Surge y crece cuando no se informa a tiempo de lo que los empleados necesitan saber, quieren saber y deben saber. Estos tres ámbitos no siempre coinciden, pero se pueden armonizar. La comunicación empieza por escuchar y, entre otros efectos, ahorra, previene, anima y vende.

■ **¿Qué remedio propone a los departamentos de recursos humanos para sanar a las plantillas enfermas?**

Tratar a los recursos en serio, sonreír, escuchar, comprender, anticiparse, sorprender con alegrías, hacer amable lo bueno y llevadero lo malo, prometer menos y dar más, pedir perdón (no cambia el pasado pero sí el futuro), ilusionarse y, si se cometen errores, que sean nuevos.

■ **Una vez estabilizado el paciente y pasada la crisis ¿por qué modelo de comunicación interna apuesta en el largo plazo?**

Cada organización ha de identificar su mejor modelo, pero hay parámetros comunes que conviene integrar según los casos: priorizar la comunicación interna sobre la proyección pública, velar por la coherencia dichos-hechos, liderar con preguntas, enviar pocos mensajes, claros y transmitidos por personas creíbles.

■ **Por ejemplo, ¿qué importancia tiene transmitir bien el valor del paquete retributivo?**

La retribución ha de integrarse en una estrategia general directiva y debe ser coherente con los valores, el contexto y la percepción pública de la empresa. La actualidad brinda casos en los que falla alguno de estos elementos.



“Si además de miope, un directivo no escucha, la compañía acaba en urgencias y, si no se trata a tiempo, en el cementerio”

Perfil

Nació en Pamplona (1968), vivió su mejor experiencia internacional en EE.UU. y reside en Madrid. Es doctor en Comunicación y socio director de Communicagement, consultora especializada en comunicación personal y corporativa para Alta Dirección. Miembro de Top Ten Communication Spain, ha publicado libros y artículos en *El País* y otros medios, algunos traducidos al inglés y alemán. Ha sido director de Comunicación del Centro de Investigación Médica Aplicada, del Centro de Investigación Biomédica en Red de Enfermedades Respiratorias, y director de Comunicación Interna y de Comunicación Científica de la Universidad de Navarra.

Además de su actividad académica en universidades de Barcelona y Madrid, organizaciones empresariales y compañías de los grupos Santander, Telefónica, Societé Générale o Crédit Mutuel lo solicitan como conferenciante, formador, consultor o coach.

Dedica su tiempo profesional a escuchar, leer, pensar, escribir y hablar de comunicación. Del CV le interesa más la vida que el currículum, disfruta mucho, sobre todo con su familia y sus amigos. Le motiva vivir lo que propone sobre la escucha, el silencio, el perdón, la pausa, la sonrisa y la gratitud.



■ ¿Qué consejos daría para hacerlo bien?

Escuchar antes de proponer, seleccionar a las personas adecuadas, definir con claridad el paquete retributivo, cumplir lo pactado e informar con anticipación y delicadeza de cambios. Cubiertas ciertas necesidades económicas razonables, los profesionales bien seleccionados dan lo mejor de sí mismos, aun en medio de turbulencias. No hay euro que pague la motivación de sentirse escuchado, valorado y exigido.

Son muy recomendables modelos de *management* como los del tándem Javier Fernández Aguado y José Aguilar. De su aplicación con éxito en más de 400 empresas, destaco la relevancia de la exigencia amable. Con base en sus planteamientos directivos, desarrollo tratamientos combinados de comunicación: dedicar tiempo a la escucha de calidad, mimar la relación personal, elegir bien los canales (presencial, electrónico, audiovisual, impreso...), refinar el uso del lenguaje integral (palabras, silencios, gestos y otras sutilezas decisivas) y sincronizar los tiempos para comunicar de forma simultánea ciertas noticias.

■ ¿Qué otras aplicaciones tiene su filosofía en el mundo de los recursos humanos?

La experiencia vivida en centros de investigación de Nueva York, Boston y Washington me ha permitido trasplantar a la empresa un principio médico clave para momentos críticos: la verdad

soportable. Implica nunca mentir y siempre contar la verdad necesaria que no aumente el daño de una situación ya delicada. Conozco a directivos que desaniman comunicando mal buenas noticias y otros que refuerzan su liderazgo comunicando bien malos resultados. Con el asesoramiento adecuado, también los directivos pueden comunicar bien malas noticias, como los médicos excelentes.

■ ¿Qué importancia concede a la motivación y el compromiso de los trabajadores en estos momentos?

Lot se salvó en Sodoma y Adán se condenó en el paraíso. La clave pasa por inyectar ilusión y sensatez, empezando por la Alta Dirección. Cuando hay autenticidad más que perfección, el liderazgo de escucha humilde suscita convergencia de voluntades en torno a un proyecto. No hay crisis que tumben esa fuerza interior.

■ ¿Cómo influye la inteligencia emocional y la comunicación personal en ese compromiso?

La inteligencia emocional es comunicativa e impacta más según el nivel directivo de quien la ejerce. Por ejemplo, la humildad es una cualidad sobresaliente, como demuestran líderes como Abraham Lincoln, David Packard o Colman Mockler. Del latín *humus* (tierra), el líder humilde tiene sus pies en la tierra. En vez de lamentarse (con estos bueyes hay que arar) se ilusiona (ata tu arado a

una estrella y síguela). Las mejores emociones también se contagian.

■ Ha señalado que en el líder del futuro es fundamental la escucha. ¿Cuál son las bases de la comunicación directiva en su opinión? ¿Dónde cree que se situará la comunicación directiva en los próximos años?

Parece que el futuro será menos previsible de lo que fue. Gestionar esa incertidumbre requerirá prudencia para ver y elasticidad mental para escuchar. Si son entrañablemente humanas y directivamente sostenibles, permitirán refinar habilidades personales y corporativas para escuchar con vista, hablar con tacto, decidir con olfato, observar con oído y elegir con gusto. Diriges si comunicas y, si comunicas bien, aunque no seas directivo, diriges porque influyes.

“Aconsejaría escuchar antes de proponer, seleccionar a las personas adecuadas, definir con claridad el paquete retributivo, cumplir lo pactado e informar con anticipación y delicadeza de cambios”