



Estar de ida: escuchar para comprender

Nada mejor que acudir a la mejor literatura para que, a partir de las reflexiones y experiencias que aportan, nos contagien de la ilusión necesaria para crecer y lograr la excelencia profesional. Estas son las recomendaciones de Enrique Sueiro.

Enrique Sueiro Villafranca, director ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación del IE Business School y la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), director general de TopTen Management Spain y autor de "Comunicar o no ser"



inyectar ilusión es un modo de excelencia profesional que, basado en el realismo, ayuda a crecer. Esta es una de las dos ideas de esta reflexión. La segunda es su premisa: escuchar para comprender, no para contestar; es la base para estar de ida, no de vuelta.

Como aún me quedan algunos párrafos para desarrollar esta síntesis, nada mejor para este recorrido (currículum) de la vida (vitae) que las aportaciones de algunos buenos libros.

Treinta palabras para la madurez, de José Antonio García-Monge, me inspiró mucho cuando lo leí por primera vez y me sigue ilusionando cuando lo releo. En 30 capítulos, titulados con sendas palabras, el autor desgrana aspectos esenciales y entrañables del ser humano que, quizá por eso mismo, olvidamos con tanta frecuencia.

Sólo me referiré a los dos primeros. El primero se titula "Hola", por ser, según García-Monge, la primera palabra que, si pudiéramos, pronunciaríamos al nacer. Sugerente invitación a estar abierto a la novedad de la vida, a dejarnos sorprender, a acoger todo lo que se nos regala, entre otras cosas, porque cuando nacemos no tenemos nada y estamos desnudos. Sólo cuando hay vacío o dejamos huecos, es posible llenarnos. Sólo cuando escuchamos, no cuando hablamos, estamos en disposición de aprender. Ahora es el momento de nuestro renacimiento.

El segundo capítulo, "Adiós", ilustra la importancia que en la madurez tiene saber despedirse de cosas, situaciones, entornos, personas... Todo un arte para el que se sigue precisando leer, escuchar y comprender para actuar. Es lo inteligente: del latín *intus* (dentro) *legere* (leer). Primero, leer dentro de nosotros mismos, para lo cual es preciso el silencio fértil; después, atinar en la conexión de las cosas importantes. Aquí viene a cuento lo que decía Chesterton: "*Thinking means connecting things*".

Aprender a callar, hablar poco y hablar bien

Por paradójico que resulte a algunos, comunicar bien requiere gestionar con maestría el silencio fértil, el que hace crecer; y no confundirlo con el silencio tóxico, el que hurta la verdad, imprescindible para actuar con libertad. *Biografía del silencio*, de Pablo d'Ors, es un libro tan breve como enjundioso para el autoliderazgo que confiere autoridad a quienes aspiran a liderar a los demás.

Y para los que yerran al confundir comunicar bien con hablar mucho, otro libro jugoso: *El arte de callar*, del abate Dinouart. El maestro propone una serie de grados de sabiduría muy adecuados para escuchar, comprender, ilusionar y crecer. Este autor del siglo XVIII nos desafía en el XXI con tres habilidades: saber callar; saber hablar poco y moderarse en el discurso; y saber hablar mucho, sin hablar mal ni demasiado.

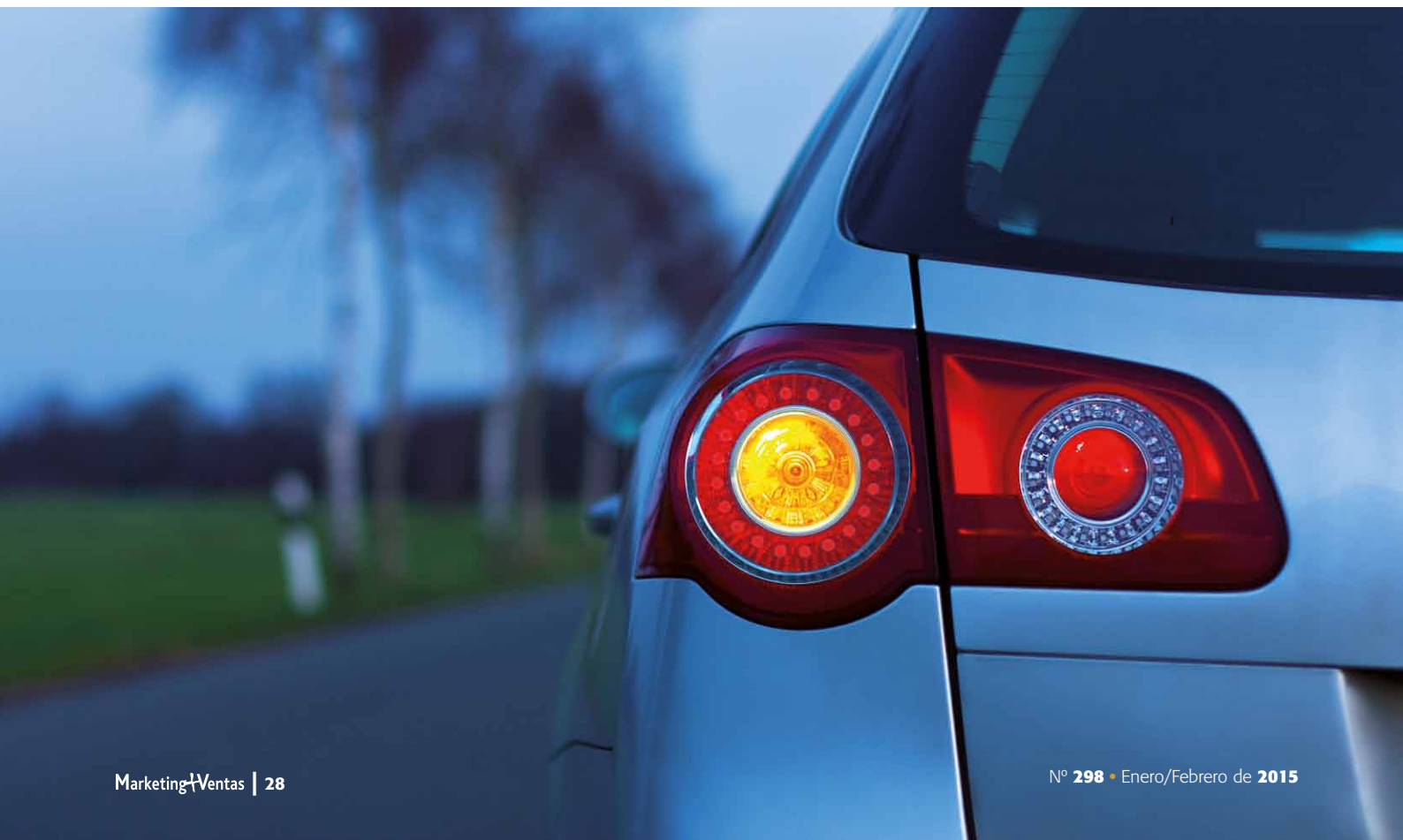
Estar de ida precisa luces largas para el camino, más aún, si la nocturnidad, imagen de la incertidumbre, nos acompaña en el recorrido. Ver a lo lejos es una especie de previsión o visión previa que conecta con el origen etimológico de una virtud clave en la vida de personas y organizaciones: la prudencia. La referencia

bibliográfica para tan necesaria habilidad es la conocida obra de Baltasar Gracián. *El arte de la prudencia* glosa con profundidad la importancia de escuchar, al tiempo que anima a ponderar bien lo que escuchamos, ya que "el oído es la segunda puerta de la verdad y la primera de la mentira".

Es precisamente la verdad una premisa que, aunque elemental, con frecuencia se estrañgula. Se olvida que, sin ella, no cabe estar de ida ni escuchar para comprender. Cuando esto sucede, la ilusión es ilusa y el optimismo destila falsedad.

Iluminar con luces largas para estar de ida debe armonizarse con la mirada frecuente al retrovisor, que identifica los errores que en

Estar de ida y disfrutar en el intento tiene mucho que ver con practicar la comunicación preventiva, resumido en prever lo previsible y contar la contable; la comparación que mejor ilustra esta habilidad es el intermitente.



El ambiente de los últimos años ha realzado un valor sólo al alcance de directivos entrañablemente humanos y profesionalmente excelentes: el arte de comunicar bien las malas noticias

el pasado nos desviaron, nos frenaron o nos obligaron a la marcha atrás. No se trata de un recuerdo de nostalgia, sino de un estímulo de futuro. Repetimos equivocaciones porque no leemos, que es una manera de no escuchar; y no escuchamos porque aceleramos hasta el punto de causar nuestro propio atropello. Incluso nos incomunicamos por sobredosis de información.

Escuchar fideliza talento

Atolondrarse permite paradojas como la construcción de una gran mentira con base en pequeñas verdades convenientemente descontextualizadas. Instituciones y empresas prostituyen la comunicación cuando la brújula directiva no ubica la verdad en su norte organizativo. Un ecosistema laboral tan tóxico es compatible con el glamur cortoplacista y el éxito efímero. Como la caducidad de lo falso se acelera, surgen enfermedades corporativas cuya mejor descripción he encontrado en *Patologías en las organizaciones*, de Javier Fernández Aguado, Francisco Alcaide y Marcos Urarte.

Del amplio catálogo descrito en esas páginas, para mi trabajo como asesor y formador en el ámbito de la comunicación me he centrado en el análisis de cuatro patologías: miopía, sordera, esquizofrenia y depresión. La actualidad de las dos primeras salta a la vista... y al oído. Por su parte, la esquizofrenia alude a la divergencia entre lo que se hace y lo que se dice, mientras que la depresión constata el desánimo de personas en cuyas organizaciones no se sienten escuchadas, comprendidas y valoradas. Frente a la fuga de capital intelectual, escuchar fideliza talento.

El ambiente de los últimos años ha realzado un valor sólo al alcance de directivos entrañablemente humanos y profesionalmente excelentes: el arte de comunicar bien las malas noticias. Para tan delicada tarea, quizá el mejor libro sea el del Dr. Marcos Gómez Sancho, veterano es-

pecialista en cuidados paliativos. *Cómo dar las malas noticias en medicina* es una obra necesaria para galenos, sin duda, y muy conveniente para directivos.

Muchas veces me he preguntado por qué las sorpresas, en el entorno empresarial, casi siempre son negativas. Ciertamente, a veces se producen situaciones inesperadas, ante las que apenas hay margen de reacción. Sin embargo, cuando lo excepcional se transforma en habitual, percibo impericia para gestionar y discapacidad para comunicar.

Prever lo previsible y contar lo contable

Estar de ida y disfrutar en el intento tiene mucho que ver con practicar la comunicación preventiva, resumible en prever lo previsible y contar lo contable. La comparación que mejor ilustra esta habilidad es el intermitente. Sí, ese dispositivo –hoy tan oxidado– que permite informar icon antelación suficiente! al coche que nos sigue del giro que vamos a realizar. Cuanto más peligrosa sea la maniobra y mayor la velocidad, más necesario es activar esa herramienta comunicativa.

El intermitente no es para uno mismo –yo ya sé qué maniobra tengo en mente–, sino para los demás. Lo mismo sucede con las señales indicativas de direcciones para llegar a un sitio: no son para los locales, que no las necesitan, sino para los de fuera.

Para no alargar en exceso la bibliografía aquí sugerida, me remito finalmente a otros autores en los que me inspiro. En el ámbito del Management y su impacto en la Comunicación, sobre todo, Peter Drucker y Javier Fernández Aguado. Otros también sugerentes para leer son Daniel Goleman, Stephen Covey y Jim Collins. Todos ellos aportan reflexiones y experiencias, propias y ajenas, para estar de ida. ■