



ENRIQUE SUEIRO
Consultor, director del Programa de Comunicación Corporativa
y Management del IE Business School y autor de "Saber comunicar saber"
www.enriquesueiro.com

INTELIGENCIA CONTEXTUAL: SI NO ESCUCHAS CON EL CORAZÓN, NO DIRIGES CON LA CABEZA

Si no escuchas con el corazón, no diriges con la cabeza. Me inspira esta reflexión la relectura de *El Principito*, pequeño libro para mayores que viene a decir que las cosas importantes solo se ven con los ojos del corazón. Vista y oído habitan un mundo de sentidos que me gusta armonizar con sendas sensibilidades: escuchar con vista, hablar con tacto, decidir con olfato, observar con oído y elegir con gusto.

Salta al oído que una forma de escuchar es leer. Bien seleccionado lo que escuchamos o leemos, es una vía fecunda de aprender y crecer. No es casual que "inteligencia" proceda del latín *intus-legere* (leer dentro) ni extraña que hoy se lea tan poco. Glosando el origen etimológico, cabe constatar que si algo está dentro, no se ve desde fuera; y si no se emite, no se percibe. Con base en estas premisas, resultaría falaz concluir que no existe.

Algo así debió de pensar Peter Drucker, cuando identificaba la habilidad de comunicación entre las esenciales tareas directivas y, como consecuencia, abogaba por escuchar lo que los empleados no dicen. Soy muy consciente de que esto supone una sutileza profesional difícilmente alcanzable por ciertos jefes que ni si quiera prestan atención a lo que sus colaboradores sí dicen.

MENOS CRONÓMETRO Y MÁS BRÚJULA, MENOS QUÉ Y MÁS PORQUÉ Aquí descubro una sugerente conexión entre Drucker y Saint-Exupéry. A la complejidad de escuchar lo que no se dice se añade la no menos ardua tarea de comprender que cada persona es un mundo (o planeta). Con frecuencia la grandeza de todo ser humano, su dig-

nidad, pasa desapercibida, pero existe. Conviene invertir ciertas tendencias para que acelerar el hacer no concluya en atropellar el ser: menos cronómetro y más brújula, menos equipaje y más viaje, menos qué y más porqué...

Lynda Gratton considera que "para crear estrategias centradas en las personas debemos promover y reconocer la esencia misma de lo humano: las relaciones de los seres humanos con el tiempo, la búsqueda de significado y el alma". Y añade que "necesitamos crear un mensaje simple pero interesante, con suficiente concisión y claridad para que permanezca intacto al atravesar los distintos niveles de comunicación e interpretación". Esta última palabra es clave en la comunicación directiva porque lo decisivo no es lo que uno dice, sino lo que los demás traducen. De ahí la necesidad de escuchar para contrastar.

De nuevo *El Principito* ilustra en tono literario la realidad de las percepciones que, mutatis mutandis, viven mujeres y hombres en cualquier organización: "Si les decimos a las personas mayores: «He visto una casa preciosa de ladrillo rosa, con geranios en las ventanas y palomas en el tejado», jamás llegarán a imaginarse cómo es esa casa. Es preciso decirles: «He visto una casa que vale cien mil francos». Entonces exclaman entusiasmados: «¡Oh, qué preciosa es!»".

Directivos con sensibilidad personal y excelencia profesional interiorizan estos criterios. Así exteriorizan de forma creíble acciones y mensajes congruentes. Distinguen bien lo que Jim Macnamara desarrolla en *Organizational Listening*, al abundar en dimensiones comunicativas vincu-

ladas con empoderar a las personas: "The power is being listened to, not the right to speak". Aun en la misma órbita temática, ambos verbos difieren: más que hablar importa ser escuchado (y comprendido).

Macnamara enumera los que denomina siete cánones de escucha. Igual que me sucede con los otros tantos conocidos hábitos de Covey, el quinto es mi preferido: intentar comprender a los demás. En mis 28 años de vivencia profesional, la incapacidad de comprender y el desatino al gestionar percepciones abundan como patologías directivas que abordo con terapias de comunicación.

Asesorar en el ecosistema empresarial, poco habituado a incluir estos vectores en su cuadro de mando y en su actuar cotidiano, me estimula para aprender, compartir y, juntos, mejorar. De ahí lo oportuno de sintetizar la capacidad de gestionar esta realidad poliédrica, multicolor y cambiante con la expresión "inteligencia contextual". Conocí este inspirador concepto en *A Global Capabilities Framework: for the Public Relations and Communication Management Profession*. Es una investigación dirigida por la Universidad de Huddersfield y la Universidad de Navarra, con el apoyo de la Global Alliance, entidad internacional a la que pertenece la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). Gracias a Elena Gutiérrez, hemos conocido en España este documento que identifica 11 capacidades deseables para desarrollar quien aspire a dirigir la comunicación en organizaciones. Siendo todas pertinentes, la séptima es mi favorita: "To provide contextual intelligence".

COMUNICACIÓN DIRECTIVA: ARMONIZAR DATOS, CONTEXTO Y EMOCIONES En mi experiencia, inteligencia contextual supone armonizar tres elementos

brujuleantes para que la dirección sea comunicativa y la comunicación directiva: datos, contexto y emociones. Gestionar con equilibrio este trípode de bases tan heterogéneas permite alturas de liderazgo sostenible. Conceder la justa proporción a cada elemento de esta tríada, variable por definición, requiere dosis de ciencia y arte.

Sin datos, no hay dirección ni comunicación; pero solo con ellos, tampoco. El contexto precisa liderazgo prudente para atinar en su doble dimensión contextual: la numérica y la cualitativa. Más difícil todavía gestionar emociones, pues formarse y crecer en sensibilidad no es proporcional al coeficiente intelectual ni al desarrollo digital.

Contexto y, más aún, emociones implican capacidades derivadas de la inteligencia radical –de raíz– de leer dentro, tales como leer entre líneas, sin líneas, entre números y sin ellos. Asimismo, predisponen para la sabiduría de conectar lo importante de forma apropiada. Esta conexión inteligente conlleva priorizar lo esencial que, por defecto, será mínimo (casi nada) y rebajar casi todo a secundario. La inteligencia contextual actúa como eficaz antídoto contra una pandemia que cabe denominar *retroautorreferencia*: especie de filtro distorsionante del modo de percibir la realidad que nos lleva a leer, escuchar y seguir con predisposición solo a quien reafirma datos, contexto y emociones de nuestro entorno personal y corporativo.

Esta visión integradora y humanizante valora la relevancia de los matices, prioriza a las personas frente a las estructuras y antepone el escuchar para comprender al hablar para imponer. Comunicación y gestión se reclaman mutuamente en lo esencial y se enriquecen en lo diverso. Por eso me reafirmo en la estratégica necesidad de ser inteligentes de cabeza y corazón.

"DIRECTIVOS CON SENSIBILIDAD PERSONAL Y EXCELENCIA PROFESIONAL INTERIORIZAN ESTOS CRITERIOS. ASÍ EXTERIORIZAN DE FORMA CREÍBLE ACCIONES Y MENSAJES CONGRUENTES"