

ENRIQUE SUEIRO

AUTOR DE *BRÚJULA DIRECTIVA: 25 HORIZONTES*

Por María Victoria de Rojas



Doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra, profesor del Programa de Dirección en Comunicación Corporativa y Management del IE Business School y asesor de Comunicación Directiva, Enrique Sueiro compendia ahora toda una vida dedicada a la comunicación en su obra "Brújula directiva: 25 horizontes". Tras la publicación de "Comunicar o no ser" y "Saber comunicar saber", Sueiro vuelve a darnos pistas de la auténtica comunicación, donde, paradójicamente, lo menos importante son las palabras.

Comienza el libro con una frase categórica: "Más brújula y menos cronómetro". ¿Por qué este libro? Y ¿por qué ahora?

El libro llega después de 30 años de vivencia profesional y algunos menos de reflexión personal. Es mi momento de compartir ambas. La fórmula de *más brújula y menos cronómetro* quiere ser un antídoto frente a la actual vorágine desorientadora. En las antípodas de la reflexión sosegada perdemos el criterio de prioridad. Si creemos que lo primero es antes, debemos ser consecuentes. Hoy se priman y se premian la

“LA COMUNICACIÓN ES DETERMINANTE Y SIGUE PENDIENTE EN MUCHAS EMPRESAS”

velocidad y los números, sin duda necesarios. Se afirma (palabras) que las personas son lo prioritario, pero en la práctica habitual (hechos) no es así. Tal divergencia, que se agudiza con el cronómetro, se combate mejor con la brújula. Este enfoque es aplicable a la gestión de personas, organizaciones y países y 100% a la autogestión personal.

Su principio PEPA deja muy claro que lo principal en esta vida son las personas. ¿Es importante que sientan/sintamos que formamos parte de un grupo y que nuestras decisiones o propuestas son escuchadas?

Pocas cosas motivan más que sentirse escuchado y comprendido. Un jefe excelente que tuve, Jesús C. Díaz, y el magnífico equipo que formó, me hicieron apreciar el valor de las personas en el trabajo. Aquella experiencia estimuló mi interés por el arte de dirigir y me inspiró, tras leer a Lynda Gratton, el Principio PEPA (primero las personas, después los papeles).

En el libro realiza un viaje por las aportaciones de nombres que han marcado un antes y un después en la historia de las organizaciones y, por tanto, del mundo. ¿Cómo fue el proceso de selección?

Busqué hombres y mujeres inspiradores que por su vida y/o por sus libros fueran relevantes para cualquier directivo: desde clásicos griegos y romanos (Aristóteles, Cicerón, Epicteto, Marco Aurelio), hasta autores imprescindibles del *management* contemporáneo (Drucker, Porter, Kaplan, Norton, Fernández Aguado), pasando por Premios Nobel de Economía (Kahaneman) y de la Paz (Teresa de Calcuta, Nelson Mandela y el Dalai Lama), así como claves de la política (Churchill, Arendt y la serie *El ala oeste de la Casa Blanca*). Añadí otros que fui descubriendo, como Hans Rosling. Los datos que aporta en su libro *Factfulness* me han hecho consciente de que el mundo, con todas sus desgracias innegables, ha mejorado mucho más de lo que percibimos.

Para la confección de este libro ha tenido que invertir muchas horas de estudio. ¿Qué ha sido lo que más profundamente le ha marcado o transformado?

Mi transformación ha sido paulatina a lo largo de tres décadas. Poder dedicar tiempo a leer libros con sustancia (pensamiento, psicología, gestión, política) es un complemento enjundioso para asesorar a directivos y formar a sus equipos. Lo que aprendo de cada empresa y lo que apporto para su gestión directiva redundan en algo tan estimulante como crecer juntos.

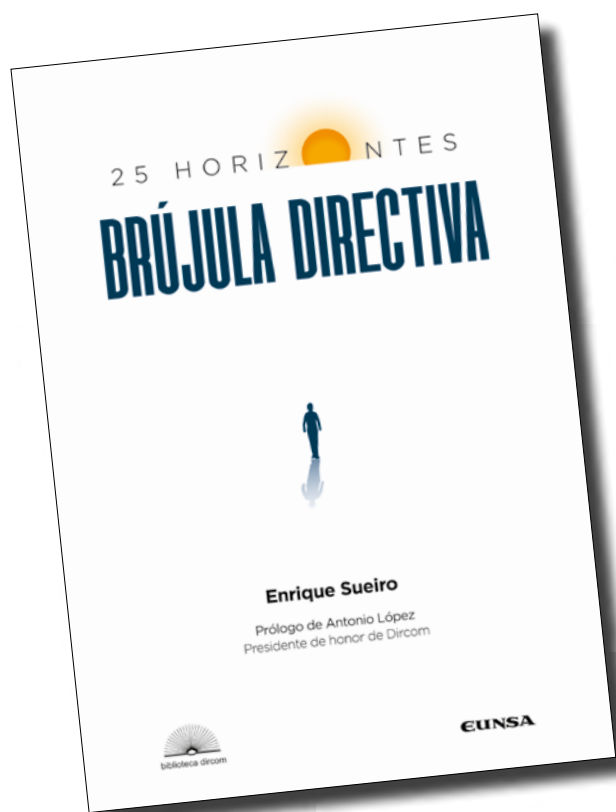
Además de un valiosísimo compendio de enseñanzas de cada uno de los personajes que aparecen en el libro, aporta vivencias personales en relación con cada uno de los temas. ¿Cómo es Enrique Sueiro?

La fórmula de más brújula y menos cronómetro quiere ser un antídoto frente a la actual vorágine desorientadora

Creo ser un hombre agradecido. Me gusta la gente, disfruto mucho de todo lo bueno, sé escuchar, me encanta la formación y me apasiona el asesoramiento directivo. La lista de lo mejorable no es pequeña: humildad, descubrir matices de tantas realidades humanas, ser menos vehemente en algunas tareas... Busco una armonía personal de autoestima y autocrítica.

¿Es la comunicación la gran asignatura aún pendiente?

La comunicación es determinante y sigue pendiente en muchas empresas. Así lo padecen tantos profesionales al no ser sus directivos conscientes de los efectos de su carencia. Tengo la fortuna de disfrutar con mi trabajo de asesor y les animo a que dejen de hablar de lo importante que son sus colaboradores y se lo demuestren con el mejor discurso, que son los hechos: escucharles, capitalizar sus quejas, ejercitarse en la detección precoz de rumores, pedir perdón, ser coherente y ejemplar. Advierto una creciente sensibilidad sobre la importancia de la comunicación





interna, aunque algunos directivos solo perciben su trascendencia, por desgracia, como consecuencia de una crisis: ERE, amenaza reputacional, incoherencia directiva o fuga de talento. Otros son más prudentes y, cuando afrontan una situación crítica, se encuen-

La mejor comunicación no arregla la peor dirección y una mala comunicación arruina la mejor gestión

tran más preparados y el impacto negativo queda bastante atenuado. La mejor comunicación no arregla la peor dirección y una mala comunicación arruina la mejor gestión.

¿Hablamos más que escuchamos y olvidamos pensar?

Aprendemos y crecemos al escuchar, no al hablar. Y pensar resulta más fácil después de escuchar, si lo hacemos de verdad; si escuchamos para comprender, no para contestar. Sin leer, que es una forma de escuchar, es difícil pensar. El capítulo sobre Hannah Arendt sintetiza algunas de sus reflexiones más profundas sobre la época nazi que, salvando las diferencias circunstanciales, siguen vigentes hoy. De lo peor que puede suceder en una empresa y en una sociedad es que las personas dejen de pensar. Es una forma letal de anestesiar o desactivar la conciencia. Además, no pensar impide recordar y, llegado el caso, no ser consciente de los propios errores. Por todo ello me encantan las personas que me hacen pensar y me inspiran, como Javier Fernández Aguado y su extensa obra de calado. Considerado el Peter Drucker español, brinda pensamiento ejecutivo con aplicación humanizante.

Acabamos de vivir una situación que ha cambiado totalmente la visión acerca de muchas cosas. ¿Es ahora el momento de encarar la construcción de un nuevo mundo?

Cuando uno no sabe, debe aprender. Llega un momento en que, siendo importante seguir aprendiendo, lo determinante es recordar (lo que ya se sabe). Lo que estamos viviendo en 2020 merece reflexión personal y colectiva. En primer lugar, por la muerte y el sufrimiento de tantas personas y familias a causa del coronavirus. Paradójicamente, para crecer necesitamos restar. Sí, restar todo lo secundario o superfluo que sobra para poder priorizar las cosas importantes... que además no son cosas. Es la hora de hacer menos y ser más.

¿Qué tres puntos, que a menudo olvidamos o no les otorgamos la debida importancia, le parecen fundamentales para transformar la dirección de las organizaciones?

Una primera aplicación de *más brújula y menos cronómetro* es el Principio PEPA. Hay empresas que lo tienen así formulado en su enfoque directivo y comercial. Un segundo criterio es la ejemplaridad. Ser ejemplar influye más que poner ejemplos. Todos tenemos experiencia de ello. El tercer punto consiste en armonizar inteligencia y emoción para recordar que, si no escuchas con el corazón, difícilmente diriges con cabeza.