

La importancia de comunicarse con **COHERENCIA**

Stuart Crainer y Des Dearlove

Editores de *The Financial Times Handbook of Management*
y fundadores de la empresa de formación y consultoría
Suntop Media.



¿Por qué es tan importante que su comunicación, dentro y fuera de la empresa, sea siempre coherente?

¿Qué hacen realmente los líderes corporativos durante todo el día? Si les pregunta, hablarán de estrategias, visiones y misiones. Le hablarán de sus continuos viajes y sus igualmente interminables reuniones, de sus agendas repletas y de que no han visto a sus hijos desde hace días.

Si presionamos un poco más, es probable que nos encontremos con un tenso silencio mientras contemplan lo que realmente hacen. La base del liderazgo no está en el esotérico mundo de la definición de estrategias, sino que reposa en algo mucho más prosaico y, en consecuencia, ampliamente ignorado por los encargados de formación, por los analistas y, de hecho, por los líderes. Lo que los líderes realmente hacen es comunicar. Ya sea al enviar un correo electrónico desde una BlackBerry, al llevar a cabo una presentación ante el consejo o ante los expectantes analistas, al garabatear una nota de agradecimiento para alguien que ha conseguido un éxito o al realizar una evaluación anual, un líder corporativo está siempre comunicando.

Sin embargo, a pesar de que pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con personas tanto dentro como fuera de la organización, pocas veces se forma a los líderes sobre los matices de la comunicación. Sólo hace falta echar un vistazo a los contenidos de un programa de MBA normal, y podremos ver a los habituales pesos pesados: economía, estrategia, márketing, contabilidad, etc. La comunicación es el elefante invisible en el aula de MBA. De hecho, un graduado en MBA que trabaje en el mundo corporativo le dirá que la estrategia es la parte fácil; la ejecución es el verdadero reto. Lo que pocas veces añadirá es que la comunicación es la base de la ejecución de cualquier cosa, en cualquier lugar.

Pensemos en Kevin Kelly, consejero delegado de Heidrick & Struggles, una empresa internacional que se dedica a la selección de altos directivos. Kelly es el típico consejero delegado moderno, inteligente e inquieto, que está siempre de un lado para otro. Mientras trabajábamos en un libro con él, le pedimos que nos permitiera ver un día de su agenda de trabajo (véase el cuadro 1). “La realidad es que siempre que me desplazo, hago una llamada. Siempre que tengo un momento libre, llamo a alguien –admite–. Repaso mentalmente la lista de personas con las que no hablo desde hace algún tiempo o alguien con quien he trabajado que tiene noticias que explicar”. Su día se caracteriza por un sinnúmero de llamadas, y reuniones individuales y de grupo con personas tanto de la organiza-

ción como ajenas a ella. En resumen, su típico día de trabajo consiste en comunicar.

También le preguntamos a Alastair Trivett cómo es su día. Trivett, director de gestión global de BSI Product Services, una empresa con sede en el Reino Unido que certifica las normas de seguridad de cualquier cosa, desde preservativos hasta parabrisas, explica que un día típico incluye al menos una reunión con los clientes: “Algunas veces te sientas y hablas con el cliente; otras veces presentas a la empresa y lo que podemos hacer”, afirma. Trivett también entrevista a los candidatos para los puestos importantes y suele darse una vuelta por los laboratorios y las oficinas de la compañía. “Al principio, creo que la gente se sorprendía al verme, pero ahora ya no –cuenta–. Creo que les gusta. Hablan conmigo. Si hablas con la gente y les muestras que te interesa lo que hacen, te responden. Cuando me doy una vuelta por los laboratorios, es verdaderamente interesante”. Y, por último, están las interminables reuniones. “Todas mis reuniones están programadas para principios de este año. Selecciono aquéllas a las que tengo que ir a nivel de grupo y las anoto en mi agenda. Informo de ello a mi personal, así que cuando llega el 1 de enero, todo el mundo sabe dónde tiene que estar. De lo contrario, uno se levanta por la mañana y piensa, ‘Bueno, ¿qué haré hoy?’. Es muy fácil perderse en un negocio como éste. Uno tiene que mantenerse centrado y cumplir los objetivos”.

¿Qué deben comprender los directivos sobre la comunicación para poder utilizarla en su beneficio? ¿Qué diferencia a los mejores comunicadores de la masa de directivos? Después de haber trabajado con muchos lí-

La base del liderazgo no está en el esotérico mundo de la definición de estrategias, sino que reposa en algo mucho más prosaico: lo que los líderes realmente hacen es comunicar

deres –desde consejeros delegados hasta decanos de las escuelas de negocios– durante la última década, hemos descubierto que los comunicadores más efectivos dominan ocho disciplinas de la comunicación del liderazgo.

Siempre en escena

El primer punto que es necesario reconocer es que, como líder, usted está comunicando las 24 horas, los 7

CUADRO I

Un día de trabajo de 18 horas

Durante el tiempo que le llevará a usted leer sobre un día de trabajo del consejero delegado de Heidrick & Struggles, Kevin Kelly, éste habrá celebrado una reunión por teléfono, habrá hablado con un colega que está en el extranjero o habrá comido –y durante la comida es probable que

haya programado otra reunión–. En el día de un ocupado consejero delegado, cada minuto cuenta. Y casi cada minuto implica algún tipo de comunicación. Lo que presentamos a continuación –adaptado de la agenda de Kelly– es un día típico en su actividad:

| | |
|--------------------|---|
| 5:45 | Mi esposa está fuera de la ciudad. Salgo a correr. Pienso mientras corro; es una liberación. (La mayor parte de los consejeros delegados con los que hablo hacen algo similar, ya sea jugar al tenis o ir al gimnasio). A continuación intento levantar a los cuatro niños (de dos, cuatro, seis y ocho años) y los ayudo a vestirse. Después me visto y los acompaño hasta la parada de autobús y yo me voy a la estación de tren. |
| 7:00 | Llamo a la oficina de Shanghái para ver cómo va todo, compruebo el correo electrónico en el tren y, a continuación, cojo un taxi y realizo varias llamadas hasta que llego a la oficina a las 8:15, y dedico unos quince minutos para ponerme al día con mi ayudante. |
| 8:30 | Hablo con nuestro director financiero de Asia-Pacífico, con sede en Sydney. |
| 9:00 | Reunión con el área de recursos humanos sobre un par de nuevas contrataciones en Europa. |
| 10:30 | Preparación de la próxima reunión del consejo con el director de comunicaciones. |
| 11:30 | Reunión con tres de nuestros asesores más importantes. |
| 12:15 | Almuerzo con el director del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab. |
| 13:30 | Evaluación de 360 grados con un asesor externo como parte del trabajo que estamos realizando para realinear nuestro equipo de liderazgo. |
| 14:30 | Llamo a la oficina de nuestros socios en París. |
| 15:00 | Hago un hueco para una reunión con un consultor norteamericano en una visita de última hora a la oficina de Londres. |
| 15:30 | Reunión para discutir la reorganización estratégica de nuestros servicios en Norteamérica. |
| 16:30 | Reunión con Stuart Rose, consejero delegado de Marks & Spencer. |
| 17:45 | Llamo a nuestra directora financiera, Eileen Kamerick. |
| 18:00 | Llamo a la firma consultora externa que está analizando el modelo de negocio de Heidrick & Struggles. |
| 18:30 | Llamo a un socio en Brasil y después a otro en Encino. |
| 19:00 | Cojo un taxi para ir a la estación de tren, llamo al presidente de la compañía, Gerry Roche, en Nueva York, y después escribo varios correos electrónicos en el tren. |
| 20:00 | En casa. Mi hija mayor me dice que necesita que le ayude con los deberes de prismas. Ceno, acuesto a los tres niños más pequeños y les leo un cuento; después intento descifrar qué es un prisma. |
| 21:00-22:45 | Llamada del comité ejecutivo. |
| 22:46 | Llama el director de Asia-Pacífico y solicita un par de minutos extra; le pregunto si podemos hablar mañana por la mañana; dice que de acuerdo, ningún problema, pero al final acabamos charlando un rato. |
| 23:20 | Me meto en la cama. |

Fuente: extraído del libro de Kevin Kelly *CEO: The Low Down on the Top Job*.

días de la semana, y todo lo que hace se amplifica y puede que se tergiverse. Todo el mundo le observa, tomándole como punto de referencia. Algo insignificante se vuelve importante, por lo que el menor gesto o el comentario más impertinente se examina minuciosamente en busca de una señal de sus intenciones. Incluso recorrer los pasillos está imbuido de significado: con quién decide pararse para hablar –y con quién no habla– es considerado por los demás como algo que hay que tener en cuenta.

Y están, además, aquéllos que no forman parte de la empresa: los medios de comunicación, los analistas financieros, los grupos de interés. Para el ingenuo consejero delegado, un comentario improvisado durante el almuerzo se puede convertir en un titular. También un cuchicheo indiscreto puede tener consecuencias internamente.

Un ejemplo clásico de los peligros de que nunca nada es realmente extraoficial es el del directivo británico Gerald Ratner. Ratner dirigía una cadena de joyerías a escala nacional de gran éxito. Era una empresa familiar, casi una institución británica. Próspero hombre de negocios y seguro de sí mismo, Ratner pronunció un discurso en 1991 en el Royal Albert Hall ante un grupo de directivos. Hizo algunas bromas sobre los pobres diablos que lo habían hecho rico comprando sus productos de mala calidad; algunas de las joyas que se vendían en sus tiendas, bromeó, eran “más baratas que un sándwich de gambas de M&S, pero probablemente no durarían tanto tiempo”. Un periodista de un periódico sensacionalista se hizo eco de su discurso y la historia fue portada de los periódicos. Ratner tuvo que defenderse, pero los ofendidos consumidores rápidamente relegaron al olvido a su empresa familiar.

Ser el líder significa tener delante en todo momento un micrófono abierto. Hasta sus silencios son audibles. En períodos inciertos, el silencio es el más ensordecedor de los mensajes. La comunicación, como la naturaleza, detesta el vacío. Cree uno en su organización, y la fábrica de rumores se pondrá a funcionar a toda máquina para llenarlo. No comunicar no es una opción, por lo que debe aprender a vivir en un escape rate. El modo en el que se enfrente a ello depende de su personalidad, pero debe darse cuenta de que está comunicando incluso cuando no es su intención. Los líderes inteligentes aprovechan esto en su beneficio, transformando en una virtud lo que para otros puede ser un defecto.

Sir Martin Sorrell, consejero delegado del WPP Group, el mayor grupo publicitario del mundo, es conocido por su rápida respuesta a los correos electrónicos, en cualquier momento y en cualquier lugar. “Si alguien se pone en contacto conmigo, hay una razón –insiste–. No

A pesar de que pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con personas tanto dentro como fuera de la organización, pocas veces se forma a los líderes sobre los matices de la comunicación

tiene nada que ver con la jerarquía. No importa que no se trate de una persona importante. No hay nada más frustrante que un correo de voz y después ninguna respuesta. Estamos en una empresa de servicios”. Es bastante habitual que Sorrell pase semanas en Estados Unidos, pero también pasa largas temporadas en el Reino Unido por el bien de sus empleados de Londres. Su actitud envía un mensaje claro: si trabaja para mí, entonces usted es importante.

Conozca sus mensajes

Los políticos hablan de ser coherente, y esto es una lección igualmente importante para todos los líderes. Algunos sostendrán que intentar manipular los medios de comunicación es algo muy extendido en la vida política y corporativa, pero ser coherente con lo que uno dice no es manipular. La coherencia requiere disciplina. Los mejores líderes que conocemos dedican grandes esfuerzos a definir las prioridades de una organización y expresarlas de forma convincente.

En nuestra primera época como consultores, trabajamos con un nuevo consejero delegado que habían contratado externamente con el fin de transformar una organización. En nuestra primera reunión, explicó su estrategia y nos preguntó cómo podíamos ayudarle a llevarla a la práctica. Propusimos varias sugerencias y concertó otra reunión. Una vez más, explicó su estrategia. Nos preguntábamos si estaba intentando decirnos algo de forma educada. ¿Acaso nuestras recomendaciones eran erróneas? ¿Habíamos pasado por alto algún elemento de vital importancia en su plan maestro? No; de hecho, le gustaron las recomendaciones y nos animó para que las lleváramos a la práctica. En to

das las reuniones posteriores –en torno a dos al mes durante el tiempo que duró el proyecto–, el consejero delegado repasó su estrategia con nosotros. Con cada repetición, su exposición era más definida, contundente y concisa. Finalmente, aún preocupados porque pensara que no lo habíamos comprendido, le preguntamos por qué nos repetía una y otra vez cuál era su estrategia. “Porque –nos dijo– ése es mi trabajo como consejero delegado”.

Tenía razón, por supuesto. Además de proponer la estrategia, un líder tiene que comunicarla a la organización. La mejor estrategia del mundo es inútil a menos que las personas que la llevarán a la práctica comprendan la idea que el consejero delegado tiene en la cabeza. Una predisposición para la repetición es de gran ayuda. Los mejores líderes que hemos conocido saben de memoria sus mensajes y pueden repasar los mensajes clave mientras duermen. Ser un líder es un trabajo rutinario que consiste en decir lo mismo una y otra vez ante una gran variedad de públicos diferentes. Es posible que tenga que hacer hincapié en un determinado punto para los medios de comunicación, para los empleados o los analistas, pero el mensaje debe seguir siendo coherente.

Sintetizar sus mensajes

No basta simplemente con conocerlos: tiene que ser capaz de comunicarlos de forma concisa. Los comunicadores efectivos son maestros de la síntesis. Como un buen *bourbon*, cogen sus mensajes clave y los reducen

Ser el líder significa tener delante en todo momento un micrófono abierto; hasta sus silencios son audibles y, en períodos inciertos, el silencio es el más ensordecedor de los mensajes

hasta su esencia. Los mensajes que son breves y memorables son más fáciles de comunicar.

En General Electric, a Jack Welch nunca se le reconoció suficientemente el mérito de su dominio de la comunicación. Una de sus capacidades que menos se han valorado era su habilidad para sintetizar un mensaje claro y repetirlo hasta la saciedad. El tiempo que pasó en General Electric se puede dividir en tres períodos, con tres mensajes sencillos. El primer período se caracterizó por su mensaje de que cada una de las uni-

dades de negocio de General Electric debía ser el número uno o el número dos en cuota de mercado en su sector. Durante el segundo período –junto con un interés en *Six Sigma* y *work-out*–, insistió en que esas mismas unidades de negocio redefinieran sus mercados de manera que su cuota no fuera superior al 10%, lo que obligó a los directivos a buscar nuevas oportunidades más allá de los límites de un mercado de miras estrechas. En el último período, con Internet cambiando el mundo de los negocios, resumió su mensaje en la frase “Destruya su propia empresa antes de que lo haga algún otro”.

Piense en la audiencia

Póngase en el lugar de su público. Por ejemplo, los analistas financieros no están interesados en grandes visiones de un mundo mejor: quieren conocer las cifras. En cambio, los empleados quieren inspiración. Hay un vídeo ya clásico –disponible en YouTube– en el que aparece un sobreexcitado y sudoroso Steve Ballmer subiendo al escenario en un evento de Microsoft y proclamando que ama a la empresa. Para las personas ajenas a la empresa, la vehemente exposición de Ballmer puede ser hilarante. Para los empleados de Microsoft, tiene un efecto más positivo: ahí hay alguien que tiene energía y que cree totalmente en la empresa.

Por encima de todo, las personas anhelan el significado. Los empleados de Google –la mayor parte de ellos, en todo caso– se sienten motivados no por la cantidad de dinero que gana la empresa, sino por la idea de que están marcando una diferencia. Para ellos, el (hábilmente sintetizado) eslogan corporativo de “No hacer el mal” es más importante que los resultados del próximo trimestre.

Halle su propio medio

La clave para los grandes comunicadores es que son verdaderos comunicadores. Pocas personas son brillantes en todos los canales de comunicación.

No todo el mundo puede lograr que un auditorio de mil personas le escuche totalmente absorto. Los líderes efectivos conocen sus fortalezas y sus debilidades. Por eso, algunos prefieren un seminario de veinte personas; a otros les gusta la comunicación personal. Lo que es importante es que el líder elija un medio efectivo para transmitir los mensajes deseados.

Piense en Franklin D. Roosevelt. Cuando necesitaba comunicar su *New Deal* a los americanos de a pie de un modo que inspirara esperanza y confianza, en

un momento de gran incertidumbre, inventó una nueva forma de emisión radiofónica. Sus charlas informales encajaban perfectamente con su estilo de comunicación: informal y personal. Los grandes líderes encuentran su medio de comunicación más efectivo.

Y piense en Richard Branson, de Virgin. A pesar de llevar años en la escena pública, Branson tiende a tartamudear en lugar de a inspirar; hablar en público no es su fuerte. Sin embargo, lo reconocen de forma inmediata en cualquier lugar del mundo y es un comunicador muy efectivo de los valores clave de su empresa. Hace años que se dio cuenta de que su predisposición para hacer el ridículo y llevar a cabo cosas que otros consejeros delegados ni siquiera considerarían era de hecho una declaración con un gran poder sobre los valores de marca de Virgin –diferente, llena de color, iconoclasta y divertida–. Branson vistiéndose de novia para promocionar Virgin Brides, comportándose como un astronauta o descendiendo en rápel un rascacielos es un gran ejercicio de comunicación.

Al visitar el despacho de un directivo en Tokio, nos sorprendió ver una carta escrita a mano en la pared, enmarcada y expuesta con gran orgullo: “Una nota de agradecimiento de Jack Welch”, explicó lleno de orgullo nuestro anfitrión. Welch era famoso por escribir notas para felicitar y agradecer a las personas con las que coincidía. Otro consejero delegado que conocimos dedicaba todo el tiempo que pasaba en el asiento trasera de su limusina garabateando notas que era necesario enviar por fax cuando llegara a su destino. Por supuesto, la comunicación es fácil ahora. Es posible enviar una gran cantidad de correos electrónicos con sólo presionar una tecla a todas las personas de una organización. Algunas veces esto es adecuado. Al igual que con todo, el contexto lo es todo.

Contar historias

Las personas han recurrido a la narración de historias para comunicar mensajes importantes desde que pueden hablar. Los seres humanos presentan una capacidad profundamente arraigada para la narrativa, ya que ofrece un significado. Los datos y las cifras proporcionan contenido, pero nunca pueden sustituir al contexto.

Desde tiempos inmemoriales, las personas han utilizado las historias para comunicar mensajes importantes. Tanto si las narraban los ancianos de la tribu alrededor de una hoguera como si lo hacían los juglares

errantes, las historias se utilizaban para transmitir el acervo colectivo mucho antes de que las personas supieran leer o escribir. Por lo general, su objetivo iba más allá de ser un simple entretenimiento; incluso los cuentos de hadas, por ejemplo, contienen por lo general un grano de sabiduría o advertencia. En la actualidad, en el mundo de los negocios se reconoce cada vez más el po-

Una de las capacidades de Jack Welch que menos se han valorado era su habilidad para sintetizar un mensaje claro y repetirlo hasta la saciedad

der de las historias. General Electric, Royal Dutch/Shell, IBM, Unilever y Nestlé se hallan entre las empresas que utilizan explícitamente la narración de historias en sus comunicaciones.

Todos los líderes necesitan una narrativa que explique: ¿quién soy yo?, ¿qué defiendo?, ¿adónde vamos? y ¿qué significa todo esto para mi público? Los comunicadores efectivos saben que la comunicación debe apelar tanto a la cabeza como al corazón. La cabeza se centra en buscar argumentos racionales, utilizando hechos objetivos, pero es el corazón el que se compromete con la acción. En palabras de Terry Pearce, un renombrado asesor de directivos y experto en comunicación del liderazgo: “Mientras que la cabeza busca pruebas,



el corazón busca compromiso. Mientras que la cabeza busca información, el corazón busca pasión. Mientras que la cabeza busca respuestas, el corazón busca experiencia. La cabeza toma una decisión, pero es el corazón el que se compromete”.

Utilizar símbolos

Lo que decimos como líderes es importante. No obstante, las personas también juzgan a sus líderes por lo que hacen. Un hecho vale más que mil palabras.

Recordemos la final de la Copa del Mundo de Rugby de 1995 entre Sudáfrica y Nueva Zelanda. La competición se celebró en Sudáfrica y se consideró como una afirmación de la transformación de este país, que pasaba de ser un paria internacional a un país moderno y democrático. El rugby era tradicionalmente un deporte que practicaba la minoría blanca. La población negra jugaba y seguía el fútbol.

A la final asistió el recién elegido presidente del país, Nelson Mandela, llevando la camiseta verde de los *Springboks*, como se conoce a la selección sudafricana de rugby. Su mensaje era simple: blanco o negro, aho-

La comunicación simbólica también puede ser más prosaica: el lugar en el que los líderes aparcan sus coches dice mucho de la cultura de la organización

ra todos somos sudafricanos. El equipo de Mandela derrotó a los grandes favoritos, una victoria de la unidad.

Los comunicadores efectivos reconocen el poder de los actos simbólicos. Cuando la compañía farmacéutica Roche se vio acosada por los rumores de una adquisición, en lugar de contestar a las innumerables solicitudes de los medios de comunicación en las que le pedían una entrevista, el consejero delegado Franz Humer siguió con sus planes para el fin de semana y se fue a esquiar. Su mensaje era que no estaba inquieto por los rumores de compra y que controlaba la situación. Los medios de comunicación informaron diligentemente de esto y la fábrica de rumores rápidamente se detuvo.

La comunicación simbólica también puede ser más prosaica. El lugar en el que los líderes aparcan sus coches dice mucho de la cultura de la organización. Si el consejero delegado aparca su Mercedes justo delante de la puerta principal mientras todos los demás tienen que tomarse la molestia de recorrer un extenso aparcamien-

to, es posible que lleguen a la conclusión de que la jerarquía sigue bien viva, a pesar de las promesas del consejero delegado con respecto a una estructura de dirección horizontal. Cuando Greg Dyke se convirtió en director general de la BBC en 2000, heredó una organización desmoralizada con una fuerte estructura jerárquica. Una de sus primeras acciones fue deshacerse de los coches con chófer asignados a los altos directivos. Esto envió un claro mensaje de que la reducción de los costes empezaba desde arriba y no desde abajo.

Mantener el contacto

Es posible que una de las disciplinas más difíciles para los líderes sea mantener el contacto con los grupos de interés, tanto internos como externos. Es relativamente fácil para los líderes al principio, ya que recuerdan cómo es no ser un líder. Con el paso del tiempo, por supuesto, ese recuerdo se desvanece. Los mejores líderes trabajan duro para mantener el contacto. La disciplina de la comunicación más infravalorada es precisamente escuchar. Para algunos líderes, escuchar es simplemente el ruido que oyen antes de que hablen ellos. Sin embargo, las personas son capaces de reconocer a un líder que simplemente escucha de un modo mecánico.

Los grandes líderes son grandes oyentes. Escuchan lo que la gente tiene que decir y utilizan esa información para tomar sus decisiones y estructurar su comunicación. Tampoco se dejan cautivar por sus asesores o por aquellas personas que hablan más alto. Tras dejar su cargo el pasado mes de junio, el primer ministro británico Tony Blair declaró al *London Times*: “El aspecto más difícil del liderazgo es aprender a ignorar a quienes hacen más ruido”. La mayor ironía de la buena comunicación es que, cuando cree que no está comunicando, es posible que esté comunicando su mensaje más poderoso. ☞

«La importancia de comunicarse con coherencia». © The Conference Board. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *The Conference Board Review* con el título “Because They Take You At Your Word”. Referencia n.º 3215.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 19962 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial