



MERCEDES SEGURA | PROFESORA DE ESADE Y AUTORA DE ¡A ESCENA!

“Muchos directivos ocultan parte de su verdadero yo en la empresa”

JUANMA ROCA

Madrid. Para Mercedes Segura, profesora de Esade y autora de *¡A Escena!* (Empresa Activa, 2007), “Bill Gates es un *showman*”. “Me parece que lo que transmite es verdad. Una persona tímida no puede volverse un *showman* de la noche a la mañana. Pero sí puedes preparar una línea para que, a partir de ahí, no sientas vergüenza al expresarte”, dice Segura, que echa en falta en los directivos cierta puesta en escena y teatralidad.

“Parece que los ejecutivos se mueven envueltos por muchas ‘capas’ que cubren su auténtico yo, como si fueran una cebolla”. Porque, cuando trabajas en la empresa, te das cuenta de que la gente se comporta, a veces, de modo muy distinto dentro que fuera de la empresa. Cuando están fuera de la empresa se relajan y me refiero a esa tensión al modo de ponerte capas delante de tu auténtico yo. En cambio, en el teatro la gente está de entrada mucho más abierta a mostrarse como es. En la empresa la gente tiene miedo a mostrarse como es.

¿Acaso les falta sinceridad a la hora de actuar o presentarse como ejecutivos? No es que no sean sinceros. Simplemente, ocultan una parte importante de su personalidad. No digo que lo que digan sea mentira, sino que es una pena que dejen partes de sí que podrían ayudar a expresar mejor cómo son ellos y, por tanto, a comunicar mejor.

¿Podría hablarse, luego, de que se comportan como el Dr. Jeckyll y Mr. Hyde? Yo hablaría más de círculos. Hay círculos más grandes y más pequeños y en la empresa muestras el círculo más exterior y te olvidas del más interior. Pero no hablaría tanto de una bipolaridad.

Pero defiende que “los no actores ignoran que también hacen teatro sin quererlo”.

Cada vez que hay un acto de comunicación, se puede asimilar a un acto teatral. Entonces, los que están comunicando, en realidad se comportan como actores y aprovechan mucho más ese acto de comunicación. Una comunicación se desarrolla en un escenario, ante un público o ante otros actores, y es una pena que no aprovechen esa ocasión pa-



Mercedes Segura dice que los directivos deben liberarse de sus miedos internos al comunicarse. ANNIE VAN PARIS

“Si uno no se expresa, muere en el sentido de que entristece y languidece. Debe implicarse emocionalmente en el mensaje”

ra comportarse como actores en el buen sentido. De hecho, si uno no se expresa, muere en el sentido de que entristece y languidece. Por ello, tenemos que expresar nuestros sentimientos y emociones.

Pero, añade, “los ejecutivos no son conscientes de su cuerpo, y como no lo son, difícilmente pueden utilizarlo como elemento comunicador”.

El cuerpo tiene mucha importancia a la hora de comunicar. Depende de cómo te sientas, de cómo te plantas cuando estés de pie. Muchos estudios señalan que el cuerpo es el 50% de la comunicación, que la voz es el 30% y que el mensaje es algo residual.

¿Y qué papel juegan la pasión y la emotividad?

La pasión es importantísima en todo, ya sea en el trabajo o con la familia. Hay que realizar las cosas con pasión. Para mí, lo importante del teatro es que quien actúa tiene que implicarse emocionalmente; por tanto, tiene que haber

pasión en el individuo. Si eso se pudiera aplicar, el mensaje llegaría con mucha más fuerza al receptor.

¿Cómo debe mostrar esa pasión un directivo que se reúne en una sala de juntas con todo el comité de dirección de la empresa? Ante todo, tiene que ser él mismo y ser sincero. Una persona que no es muy expansiva no puede ponerse, de repente, con gestos muy bruscos, porque luego estaría fuera de lo que él es y estaría incómodo. Le tiene que gustar, de alguna manera, lo que comunica. Si está convencido y le apetece comunicarlo, mostrará esa pasión.

Pero, a veces, los directivos sobreactúan, porque se ven envueltos en una escena e interpretan un papel. Por ejemplo, en la OPA a Endesa se ha representado una obra teatral con un Manuel Pizarro que se ha gustado a sí mismo.

Quizá no sea tanto un problema de papel sino que quizá realmente se siente reforzado por las circunstancias y se debe sentir un

“Una persona tímida no puede volverse un ‘showman’ de la noche a la mañana. Pero sí puedes prepararte para no sentir vergüenza al expresarte”

poco superhombre. No sé hasta qué punto puede estar sobreactuando o no, pero si sobreactúa, la gente lo va a notar. Tan malo es sobreactuar en exceso como contenerse en defecto. No sé si en el caso de Pizarro forma parte de una estrategia meditada, pero en su actitud como persona está actuando en paralelo, desde luego, con lo que está pasando en la empresa. Es coherente, en realidad.

“Si uno sabe jugar con un elemento fortuito, éste se torna en su favor”.

A veces, cuando has preparado muy bien lo que estás comunicando, puede haber imprevistos, ya sea por materiales o por el público. Si uno está muy concentrado y preparado en ese momento, puede tomar ese elemento fortuito en su favor. Si estás concentrado en tu mensaje, no te vas a poner nervioso. En el teatro, cuando un actor abre la puerta y falla, si está actuando bien y es buen actor, el público aplaude para animarle. Es decir, que debe transformar una debilidad en una fortaleza.

Y en la relación de ese ejecutivo como actor y el público señala que la “escucha activa” juega un papel determinante. ¿Cuál es la relación entre esa comunicación y la empatía?

Si uno es empático, intenta intuir y adelantarse a lo que los otros desean. La clave es estar abierto; no entrar en escena con una premeditación sobre lo que quieres decir y con un mensaje cerrado. De hecho, cuando mejor sepas el mensaje, puedes estar mucho más abierto para cambiar y modificarlo, según reaccionen ellos. Si tú entiendes su reacción, vas a ser empático. Incluso, a veces no hace falta hablar tanto. Te puedes quedar callado y estás comunicando, porque, a veces, permanecer callado es un signo de fortaleza, no de debilidad.

Y, además, antes de hablar es necesario “dejar la mente en blanco”.

Si, estar concentrado e intentar eliminar de tu mente todo lo que te puede impedir concentrarte. En primer lugar está la técnica, pero luego debes ser tú, porque si estás demasiado encerrado en tu papel, no comunicas nada. Si tienes técnica, luego te puedes soltar y encontrar una balanza entre representar ese papel y vivirlo.