

# Comunicación sostenible

Texto: Ángela Díaz, Pilar Pato y Pablo Burgué

Ilustración: David de Ramón

Hace unos meses, un conocido presidente de un club de fútbol reconoció abiertamente que “no sabía qué más podía hacer para que le creyeran”. Con sus mejores artes de oratoria (que son muchas, por cierto), desarrolló un breve discurso excelentemente construido, con argumentos bien hilados, con una sutilísima apelación a las emociones, con una excelente puesta en escena, con un cierre brillante...

**P**ERO NO FUE SUFICIENTE para persuadir a la audiencia; el presidente cayó en desgracia y fue sustituido por otro, quizás con menos habilidades comunicativas, pero con otros recursos mucho más potentes: los hechos. Ya dice el refrán que obras son amores...

Seguramente todos nos hemos visto en alguna ocasión en una situación parecida. Pese a que creemos que contamos con excelentes argumentos y nos esforzamos por construir bien el mensaje y cuidar la “puesta en escena”, nuestros interlocutores (empleados, clientes, parejas, hijos...) tuercen el gesto y no “compran” nuestro mensaje.

Esto se debe a que una poderosa idea y una buena oratoria, aunque naturalmente no vienen mal, no siempre son suficientes para conseguir impactar e influir en las personas. Ni siquiera podríamos decir que un buen mensaje y buenas habilidades de comunicación sean condición necesaria en todos los casos: hay personas que con un mensa-

je “cogido con alfileres” o una oratoria más que discutible, movilizan masas con una facilidad pasmosa.

Prácticamente todos los mensajes, por poderosos que éstos sean, tienen fecha de caducidad. Del mismo modo, el gran orador que maneja bien los recursos más importantes de la comunicación (la estrategia, el conocimiento del auditorio, el dominio del escenario, la elocuencia...) puede tener problemas si no es más que eso: un gran orador.

Un nuevo personaje (preferiblemente famoso) puede entrar en nuestras vidas con un hermoso mensaje brillantemente explicado y puede “vendernos” casi lo que quiera. Pero ese nuevo personaje no será siempre nuevo, y seguramente no será capaz en el futuro de “vendernos” lo que quiera sólo porque el mensaje sea hermoso y esté bien explicado.

Se necesita más para convertirse en un buen comunicador: una persona con autoridad para ser escuchada y capaz de influir en los que le rodean a largo plazo; se necesita ser una persona

creíble, para lo cual es condición “sine quanon” ser una persona fiable.

A lo largo de este artículo, queremos referirnos a una serie de principios que deben cumplir las personas que quieren tener impacto e influencia, pero no una vez o para un mensaje concreto, sino a largo plazo. Nosotros los llamamos los principios de la comunicación sostenible.

## *Principios de la comunicación sostenible*

1. Hablar con hechos.
2. Ser predecible.
3. Asumir el error.
4. Practicar el arte de la prudencia.
5. Persuadir, no manipular.
6. Superar el afán de protagonismo.
7. Renovarse o morir.

### **1er Principio. Hablar con hechos**

Al Gore, vicepresidente de Estados Unidos en el gobierno de Bill Clinton, ha pronunciado en los últimos años más



de un millar de conferencias dedicadas a defender la idea del respeto por el medio ambiente para luchar contra el cambio climático. También ha recibido críticas voraces, no tanto por las ideas que traslada, como por lo contradictorias que resultan sus palabras con algunos de los hechos que rodean su historia profesional y su persona en la actualidad. En el ámbito profesional, es criticado por la ausencia de ratificación del protocolo de Kioto por parte del gobierno del que formó parte hasta el año 2000; en el ámbito personal se le critica el excesivo coste de sus conferencias (pueden llegar a los 150.000 dólares), su forma de viajar (un avión privado) o el lugar donde vive (una vivienda con un consumo energético veinte veces mayor al de la media americana). Son aspectos que siembran la duda en parte del público que, por otro lado, puede estar de acuerdo con las ideas que defiende.

¿Es posible desarrollar procesos de comunicación sostenibles? La sostenibilidad es un concepto que se aplica principalmente al mundo del medioambiente, pero realmente se puede utilizar para referirse a cualquier forma de actuación que tenga una perspectiva a largo plazo. Generar actitudes que tengan impacto en el presente y que pongan bases sólidas para el futuro es aplicable también a la comunicación política, empresarial y personal. En estos ámbitos, una forma de mostrar estas actitudes consiste en predicar con el ejemplo.

## **2º Principio. Ser predecible**

En el año 2003, pocos días después de asumir la presidencia de Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva tuvo que afrontar la participación en dos eventos bien diferentes en el plazo de una semana. Primero en el Foro Social de Porto Alegre, en el que se encontraron miles de ONG y movimientos sociales de países de todo el mundo. Días después, en el Foro Económico de Davos, al que anualmente acuden los dirigentes po-

líticos y económicos de los países más desarrollados. Representó una oportunidad interesante para medir a aquel nuevo líder y el mensaje social que lo convirtió en presidente. ¿Lanzaría, como ocurre con frecuencia, un mensaje en Porto Alegre, dirigido a los pobres, y otro en Davos, con guiños a los ricos?

Lula no contó exactamente las mismas cosas en ambos foros, pero transmitió los mismos valores. En muchas ocasiones, no decir lo que el otro quiere escuchar puede generar malestar en el interlocutor. Como se dice habitualmente, no es políticamente correcto. Pero al mismo tiempo, quien transmite con recurrencia una serie de principios y valores profundos y sólidos, que no varían cada día, está construyendo una capacidad de influencia a largo plazo basada en la autoridad, que la persona adquiere cuando lanza un mensaje predecible, identificable con su figura de comunicador a lo largo del tiempo. Es más fácil confiar en alguien con quien no se está de acuerdo, pero traslada siempre un mensaje similar, que en alguien con quien sí se comparte el punto de vista, pero se sabe que dentro de un rato puede defender el contrario.

## **3º Principio. Asumir el error**

En 1998, Bill Clinton, entonces presidente de Estados Unidos, se enfrentó al momento más crítico de su mandato cuando salieron a la luz las relaciones que había mantenido con una becaria de la Casa Blanca. Es posible pensar que Clinton no tenía más remedio que hacer lo que hizo, pero el caso es que pidió disculpas, primero a su mujer y después a toda la nación. Tras ello, mantuvo unos índices de popularidad elevados; cuando terminó su mandato en 2000, su popularidad superaba el 65%, el índice más alto de un presidente saliente desde la Segunda Guerra Mundial.

A corto plazo, un comunicador que expresa que se ha equivocado con una información que presentó o un com-

promiso que asumió puede generar incertidumbre y desconfianza.

Pero a largo plazo, quien asume un error realmente refuerza su autoridad ante sus interlocutores, aunque éstos sean miembros de su equipo sorprendidos por el fallo de su jefe o incluso clientes que pueden haber sufrido la negligencia. Las personas que actúan como sujetos pasivos en un proceso de comunicación, tienen la capacidad de pensar y de entender que no existen personas omnipotentes, omniscientes e infalibles, aunque algunos políticos elaboren sus estrategias a partir de la premisa contraria.

El comunicador sostenible debe pedir disculpas, asumir su condición humana y expresar que se equivocó. Es importante, eso sí, que explique por qué ocurrió y, si procede, qué es lo que va a hacer para corregir su error o, al menos, para intentar que no le vuelva a ocurrir.

## **4º Principio. Practicar el arte de la prudencia**

El sabio refranero popular dice: “Por la boca muere el pez”. El presidente de un equipo que se enfrentó recientemente al Athletic de Bilbao, a cuyos jugadores se les conoce como “los leones”, se le ocurrió decir en un momento de euforia antes de un partido que sus jugadores “se iban a comer a los leones de la melena a la cola”. En el descanso, su equipo perdía ya por 3 a 0 y al público en la grada se le ocurrió inventar para la ocasión un cántico en honor del desafortunado presidente rival. La segunda máxima del Oráculo de Delfos dice: “Nada en exceso”. Es una excelente recomendación para el comunicador sostenible: hay que ser moderado en los momentos de euforia y mantener la serenidad en la incertidumbre.

Los momentos de euforia son especialmente peligrosos, pues una persona tiende en ellos a generar expectativas completamente inasumibles, que elevan aún más el clima de entusiasmo desmedido. Pero un compromiso que

no se cumple es una tumba para un comunicador, ya sea un jefe de equipo, un comercial, un profesor o un primer ministro.

Los mensajes apocalípticos son habituales en situaciones de crisis política, social o económica; algunos analistas políticos o económicos son especialmente propensos a este tipo de mensajes, que pueden llegar a generar una gran desconfianza en sus receptores. Y la desconfianza no ayuda a salir de las crisis. En todo caso, los comunicadores apocalípticos no suelen ser sostenibles, porque las crisis, como las euforias, son coyunturales: tienen un principio y un final. Y cuando llega el final, el mensaje apocalíptico (como el eufórico) se esfuma.

### **5° Principio. Persuadir, no manipular**

La manipulación puede funcionar una vez, dos; a veces, alguna más. Pero a largo plazo, cuando el comunicador pretende no tanto que se considere una alternativa que propone como la mejor (eso es la persuasión), como que otra persona ejecute una orden, la utilización de un lenguaje conciliador o amistoso no es más que un disfraz para tratar de encubrir dicha orden. Es el modelo del dictador que sabe que la dictadura no está bien vista y la disfraza de democracia controlada. No es sostenible en el tiempo, salvo casos muy aislados. Sentirse manipulado genera desconfianza y no hay forma de creer en alguien que no genera confianza.

La línea que separa la persuasión de la manipulación es, a menudo, muy fina. Tan fina, que el filósofo Platón consideraba que no existía.

Es muy importante que el comunicador no supere la línea roja que separa la persuasión de la manipulación, por motivos éticos, pero también porque sólo será sostenible su mensaje si dicha línea no se supera. Algunos pensarán que en aquellos contextos en los que las interacciones entre el comunicador y sus interlocutores son muy esporádicas o

solamente tienen lugar una vez para no volver a repetirse, la manipulación es un recurso que puede utilizarse sin excesivo riesgo. Nosotros, al menos, proponemos a quienes piensen de este modo que sean consecuentes con sus actos.

¿Es tan difícil saber dónde está la línea roja? En nuestra opinión no, cuando uno no quiere engañarse a sí mismo.

Cuando se miente, se manipula. Cuando solamente se cuentan las oportunidades de una idea, pero no los riesgos o los sacrificios, se manipula. Cuando se oculta información (dejando a un lado la que puede catalogarse como privada o secreta), se manipula. Cuando se evita hablar claro, diciendo medias verdades o con un lenguaje incomprensible para el interlocutor, se manipula.

Cuando se cuentan los beneficios de una idea, pero también los esfuerzos que supondrá ponerla en marcha o las amenazas que existirán, se persuade. Cuando se deja claro que lo que se ex-

previa como ministra de Defensa, donde se ganó el respeto de los altos mandos, contra los pronósticos que aventuraban lo contrario, dado su liderazgo discreto y comedido.

La humildad es uno de los grandes retos de muchos excelentes comunicadores que, por el hecho de ser excelentes, reciben tantos refuerzos positivos de sus interlocutores, tantos halagos y aplausos, que pueden llegar a perder la perspectiva. A algunos de ellos, esta circunstancia les lleva a escucharse a sí mismos más de la cuenta y a excederse en la aplicación de un estilo de comunicación donde prima el efectismo frente a otras cuestiones, olvidando que los procesos de comunicación unidireccionales no son una buena alternativa si se trata de establecer una relación sostenible.

Naturalmente, algunos no necesitan el refuerzo de los demás para sentirse el centro de atención. Hay personas que por

## La humildad es uno de los grandes retos de muchos excelentes comunicadores quienes a veces llegan a perder la perspectiva

plica es el propio punto de vista, pero existen otros posibles, se persuade. Cuando se responde con sinceridad a las preguntas, incluidas las difíciles, se persuade. Cuando se presenta de verdad cuál es el objetivo de la comunicación, se persuade.

### **6° Principio. Superar el afán de protagonismo**

Michelle Bachelet, ex-presidenta chilena, es una de las pocas mujeres que ha logrado alcanzar las más altas cotas de la política mundial. En un artículo publicado en *The Washington Post* tras su nombramiento, se destacó de ella “una humildad y una afabilidad que impresiona a quienes la conocen”. Una actitud que le resultó vital en su etapa

su posición jerárquica, por sus grandes conocimientos o por su larga trayectoria, se consideran protagonistas absolutos en torno a los cuales ha de girar el proceso de comunicación. No es sostenible: quienes caen en la endogamia acaban por quedarse solos.

El comunicador debe construir un entorno en el que todas las personas tengan la posibilidad de expresarse si lo desean, y tengan también la sensación de estar siendo escuchadas (si es posible, no sólo deberían tener la sensación: deberían ser escuchadas). El halo casi místico que a veces puede percibirse en algunos comunicadores es como la carroza del cuento de la Cenicienta, que cuando dan las campanadas se convierte en calabaza.

A largo plazo, un interlocutor que no se siente partícipe del proceso de comunicación, porque directamente es ignorado o porque no se siente escuchado, descubrirá que el halo que envuelve al brillante comunicador es transparente y seguramente no le gustará lo que vea a través de él.

Si los interlocutores detectan que el comunicador no es nada más que fachada, relativizan en gran medida el mensaje que traslada. Se produce lo que se puede llamar el “efecto cansancio” del comunicador, que provoca que, incluso con brillante oratoria, pierda público día a día.

## “El comunicador sostenible debe exigirse un espíritu innovador en lo relativo al mensaje que traslada y a la forma de transmitirlo”

Quienes tienen una imagen pública muy ligada al cargo que ostentan deben asumir, además, que la atención está puesta en ellos no por ser quienes son, sino por el puesto que ocupan. No siempre es fácil asumir esta situación para quien ha vivido las mieles de la popularidad.

### 7º Principio. Renovarse o morir

En los congresos, las conferencias y las mesas redondas relacionadas con el desarrollo directivo y la gestión de recursos humanos, es frecuente que muchos de los ponentes se repitan de unos eventos a otros. Este hecho da la posibilidad de ir contrastando la evolución de sus mensajes. Pero en algunos casos (afortunadamente la minoría), es imposible ver evolución, sencillamente porque no la hay. Hay personas que cuentan exactamente lo mismo que hace diez años. Algunos ni se molestan en cambiar las anécdotas. Como en general son excelentes oradores, la primera vez que se les escucha resultan altamente impactantes y muy enriquecedores, pero vistos una vez, vistos todas. También existen otros comunicadores a los que da gusto verlos una y otra vez, porque siempre aportan algo; son personas que tienen la capacidad de reinventarse a sí mismos, de mantener el mensaje de fondo, aderezando la puesta en escena con contenidos de actualidad que hacen que sus propuestas siempre sorprendan.

El comunicador sostenible debe exigirse un espíritu innovador en lo relativo al mensaje que traslada y a la forma de transmitirlo, lo cual no quiere decir que tenga que cambiar la esencia. Debe preocuparse por que su mensaje no se quede anticuado ni en fondo ni en forma. Ha de enriquecer su discurso, buscar nuevos ejemplos y argumentos, utilizar nuevas técnicas o metodologías para trasladarlo. Sólo así evitará que se le cuelgue una etiqueta con su fecha de caducidad.

### Conclusiones

La época que vivimos precisa de líderes sólidos que actúen como faros en medio de una tormenta. Sin embargo, la historia nos demuestra que, en el pasado, las crisis han sido terrenos propicios para el surgimiento de un tipo de líder carismático, con grandes habilidades oratorias y con un mensaje que encandiló al público, quizás no muy sostenible, pero sí “comprable” por una sociedad necesitada de referentes. Luego llegan las lamentaciones.

Como oyentes, deberíamos ser exigentes con las personas y organizaciones que nos trasladan sus ideas. A veces, basta que un tertuliano radiofónico exponga una opinión para, por ser él quien es, la creamos sin más cuestionamiento. Deberíamos valorar su

legitimidad para trasladarnos el mensaje que nos traslada: ¿por qué debo creerle?, ¿es coherente lo que dice con lo que hace?, ¿su trayectoria o sus conocimientos son lo suficientemente relevantes como para confiar en su opinión?, ¿cuál creemos que es su intención al comunicarse con nosotros?

Como comunicadores, debemos ser más consecuentes: si no nos esmeramos por construir procesos de comunicación a largo plazo, no debería sorprendernos que, un buen día, necesitemos que alguien nos dé un voto de confianza y nadie nos haga caso. Entonces entonaremos lo del “no sé qué hacer para que me crean...”

*Los autores de este artículo han publicado un libro titulado “Comunicación sostenible”, editado por LID Editorial en su colección Acción Empresarial y patrocinado por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE).* ☺

