



# *Formas de comunicación del líder*

*Moisés Ruiz González*

Por sí sola la comunicación, desde todas sus vertientes, puede considerarse la auténtica forma moderna de liderazgo. El marketing, la imagen personal y corporativa, las relaciones públicas son apreciaciones que tienen una misma base científica que es la comunicación. El arte de expresar con y sin palabras emociones, influir en comportamientos, mostrar lo no real, convertir a personas en paradigmas, a organizaciones en objeto de deseo, transformar imágenes, crear mundos reales desde lo aparente son objetos de comunicación. En el siglo XXI la comunicación crea y destruye líderes, es el verdadero motor del entendimiento entre el liderazgo y la persona u organización que quiera convertirse en líder.

La comunicación se apoya en una gran variedad de técnicas que permiten construir y mantener la vinculación entre la persona y el entorno. En el mundo actual, la comunicación se ha convertido en un puente con las formas de vida en el liderazgo, determinante en la construcción de la personalidad del líder, vital en la comprensión por parte de los públicos. La comunicación representa la creación de valor para los líderes. La comunicación dota de significado y expresa todas sus iniciativas.

La comunicación consigue influir en la reputación generando actitudes positivas lo que implica la formación de sentimientos de confianza y credibilidad porque

el prestigio depende, cada vez con más ahínco, de la imagen y los valores propuestos a todo el espectro de públicos a los que van dirigidos. La comunicación expresa valores al público con el fin de provocar su identificación. Asocia ideas a expresiones, se preocupa de la administración de la opinión porque ahonda en la necesaria retroalimentación del público, es decir, se preocupa por lo que piensan, por lo que quieren, por sus deseos y se lo hace llegar vistiendo las formas de mensajes y presencias. Esto que no es más que el contexto social de las personas y las organizaciones es estudiado con interés para dotarle de significado, para no desesperarle en la definición de la sociología de la carestía, en la búsqueda de necesidades sociales. La comunicación crea estereotipos, historias con el énfasis del aprecio en ese contexto social.

La apuesta por la comunicación manifiesta un acercamiento al asesoramiento estratégico, es decir, buscar la doble vía de circulación de las informaciones, qué quieren los públicos y cuáles son las necesidades de la empresa. Por ello, el trabajo comunicativo evidencia varias fórmulas de actuación. El asesoramiento estratégico nunca será objetivo porque siempre va a estar en función de la demanda del contexto social. Mediante la comunicación se llega a la opinión pública de forma directa y eficaz, es una manera de intervencionismo en la consideración de los receptores, a los que se les ofre-

ce un producto acabado aunque, en su conversión, los procesos del mismo aún no hayan finalizado.

El asesoramiento estratégico interviene el proceso comunicativo diseñando tres formulaciones: efectiva, corporativa e interna: La formulación efectiva determina las cualidades del producto, las marca y las destaca como elementos diferenciadores con la idea de buscar preferencias a la hora del consumo. Sin duda esta formulación es un compromiso con la competitividad. La corporativa busca identificaciones con los elementos destacados de la empresa o la persona. Es un claro posicionamiento con la imagen. Algunas empresas y personas poseen entre sus mayores activos el de poseer una imagen intachable, perceptible de virtudes y valores. Se utiliza para cambiar o neutralizar opiniones hostiles y transformarlas en favorables. Por último, la interna es la proyección de esa imagen al equipo humano encargado de sacar adelante el producto. El éxito reside en la identificación y en la implicación interna con los objetivos marcados por la empresa.

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre sólo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Se ha estimado que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos el 75 por ciento de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa se halla en el negocio de la comunicación. Su capacidad para hablar, leer y escribir ejercerá un impacto directo en su triunfo profesional..

La comunicación es la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos. Las estrategias y las tácticas de un programa pueden adoptar la forma de comunicación de prensa, conferencias de prensa, acontecimientos especiales, folletos, discursos, pegatinas, cartas, concursos, pósters, etc... Los objetivos del proceso de comunicación son los de informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua... James Gruning de la Universidad de Maryland tiene una lista de cinco objetivos posibles: Exposición del mensaje, difusión del mensaje, aceptación del mensaje, cambio de actitud y cambio de comportamiento.

Dos definiciones que indican el paralelismo entre liderazgo eficaz y habilidades comunicativas. En el liderazgo, el 90 por ciento de las actuaciones despliegan a través de la comunicación maneras de entendimiento interpersonal porque la conexión entre la persona y el receptor se basa en la recepción emocional de la trans-

misión. Un líder debe ser capaz de arrastrar emocionalmente con su voz, sus gestos a quienes le escuchan o a quienes confían en él, es más, el soporte de la confianza cristaliza en la transmisión de ideas convertidas en la percepción de emociones.

La comunicación sirve para determinar el talento del líder. En el liderazgo la comunicación puede definirse como comunicación global, es decir, una aportación en la que se mezcla la inteligencia con el sentimiento. Ambos conceptos, unidos a la hora de transmitir una información, son la esencia del significado del proceso comunicativo. El líder capaz de generar confianza con una simple mirada delata talento aunque a esta circunstancia también la denominaremos inteligencia comunicativa: La posibilidad de desarrollar invitaciones al entendimiento desde la confianza con la conectividad a través de la recepción. Dicho de otra forma, no sólo consiste en hablar y ser entendido hay que ir más allá, hay que ser entendido y querido en el mismo acto.

Hay personas que empapan y otras que calan. ¿En cuál le gustaría al lector ubicarse? La inteligencia comunicativa prefiere al segundo grupo de personas a los que otorga la diferenciación de líderes con respecto al primer grupo donde se situarían los aspirantes al ejercicio del liderazgo. Los motivos de tal distinción los encontramos en el tiempo, en el primer grupo son parcialmente preferidos pero olvidados con facilidad, los del segundo grupo permanecen en el recuerdo y si aún no le ha dado tiempo a llegar siguen en la admiración. Los tiempos que vivimos apuestan por los que empapan puesto que vivimos al día, en la velocidad diaria de las cosas, donde la escasez de memoria es la protagonista de nuestros días. Las hazañas, palabra evocada en la lejanía de la literatura y poco usual en la definición de los hechos importantes, no sirven para mantener, pueden alargar el olvido pero acaban recogiendo por miedo al futuro. La causa no es otra que una palabra llamada exigencia.

Por ello es preciso servirse de los usos comunicativos, para alargar, para prolongar lo conseguido. La hazaña más grande es la apuesta por un reflejo personal en la sociedad, por un estilo de actuación que representen unos valores. La comunicación ofrece la posibilidad de mantenerlos en el tiempo si no sería imposible debido a la frialdad de trato con que a veces son recibidos. Cuando saltamos estas barreras asistimos al encuentro entre el líder y la comunicación, situación que finaliza en la versión de los que calan, en los personajes que han dejado huella, que la historia se ha encargado de mantener en el recuerdo y los que prolongan la presencia emocional más allá de la ambigüedad y la desconfianza.

Porque la comunicación es un objetivo, por eso el líder la busca para asegurarse el triunfo personal pero siempre y cuando vayan unidas información con significado o lo que es lo mismo, mensaje con argumento.

El líder político explora con avidez los caminos de la comunicación para conseguir el triunfo personal, una vez logrado, sigue esa exploración para fabricarse una percepción tal y como el público quiere. El político acaba convirtiéndose en un producto de la opinión pública a la que se debe, pero llega un momento que no puede escapar de la atracción por ser querido, por emitirse tal y como la opinión pública desea. Es un acto de enamoramiento entre su personalidad y la de la ciudadanía, como en todos los procesos de similar característica una parte seduce a la otra hasta tal punto de desplazarla del sitio. La personalidad se manifiesta en el momento previo de la conquista, una vez concluido esta fase, una de las dos partes eclipsa los estímulos decisivos de la otra, cuando se ha consumado este período, se inicia la leve recuperación de la personalidad con los sentimientos bastante desgastados en el proceso de creación emotiva. A partir de entonces llega el momento de acudir a la comunicación como herramienta para fabricar estados imaginativos de ánimo.

Una buena campaña de comunicación puede transformar el prejuicio del ciudadano por un líder hasta conseguir dar un giro de 180 grados en la conclusión de su idea. Recordar que Stalin acabó sus días mostrándose al mundo entero como un afable abuelo de Rusia. Esto demuestra que lo que hacemos cuando investigamos ciencia comunicativa es andar sobre lo andado porque ya es ser eficaz una campaña.

En el empleo de la comunicación para fabricar situaciones y personalidades influye la propia, entendida como talento innato. No se puede abonar esperando resultados sobre tierra gris y agrietada. La comunicación también insta a la realidad cuando de ella se esperan milagros. Un líder se hace con el talento, la comunicación trabaja más a gusto cuando la persona aporta su propia experiencia emotiva como base. Pero lo fundamental es creer en uno mismo. La inseguridad es la peor consejera para suscitar la influencia sobre los demás, es terreno seco, el cual no tiene lluvia que lo libere de la escasa fertilidad.

Para transmitir confianza, el mejor mensaje comunicativo que se puede dar es el de poseerla o, al menos, dar la impresión de estar en esta disposición. La duda causa efectos negativos y tumba cualquier intento de construir, mediante la comunicación, la arquitectura de una idea, de una filosofía, de una actitud de vida.

El líder empresarial debe comenzar su andadura haciendo creer que la organización a la que representa es la mejor, hacérselo saber a los empleados y al mercado. El líder político debe transmitir la misma sensación con mayor naturalidad si cabe. Primero creer en uno mismo, después creer en lo que se dice para acabar creyendo en lo que se hace. Son premisas fundamentales sin las cuales cae en la marginalidad cualquier campaña de comunicación. He comentado de pasada lo de la naturalidad, me detengo para clarificar esta palabra. La naturalidad forma parte de la esencia de la humildad. Quien se crea lo que está haciendo será capaz de comunicarlo con efectividad y eficacia para ello debe obviar el mayor enemigo de la humildad que es la arrogancia, algo que está en el lado opuesto a la naturalidad. Es verdad que, en ocasiones, la naturalidad no aparece espontánea sino que se ensaya, todo lo contrario que la arrogancia que puede con cualquier ensayo, esta si que aparece espontánea.

## INSTRUMENTOS COMUNICATIVOS DEL LÍDER

El líder tiene que reivindicarse desde dentro hacía afuera. Extraer lo que lleva en su interior y exponerlo públicamente. La capacidad para desnudar el talento, para exhibirlo sin riesgo, sin temor, es comunicación en estado puro. El convencimiento interno se manifiesta a través del siguiente decálogo de instrumentos que la comunicación pone al servicio del líder:

**1. La mirada:** Una mirada caída delata timidez, el cambio de mirada es sintomático de la falta de convencimiento, esquivar una mirada provoca el desánimo de quien lo recibe. El líder mira con naturalidad y frontalmente, es lo más parecido al calificativo de una mirada penetrante, una mirada que quiere observar lo que hay más allá de lo que ve. No es un juego de palabras, no pretendo establecer un jeroglífico lingüístico, en definitiva, se trata de mostrar verdad, dar seguridad. Las mayores mentiras del mundo y a los mentirosos se les descubre en la mirada.

No puedo decir, me importas, mirando al suelo porque no expreso convencimiento interno. No se puede dar una conferencia sin mirar a los ojos a los conferenciantes porque se ausentarán mentalmente del auditorio. Con la mirada llegas a comunicar indiferencia, aprecio, interés, orgullo...Las miradas nacen de dentro, no se pueden fabricar en un escenario porque comunican por

sí solas. Algo tan abstracto deja de ser simple para convertirse en el punto de luz más evidente del alma.

**2. El gesto:** Va a continuación y acompaña a la mirada en la exposición del sentimiento interno. Un gesto provoca acercamiento, rechazo, es lo más expuesto a la propiedad emocional. Los gestos si pueden ser producto de un buen ejercicio de comunicación. Los gestos no se improvisan aunque, en ocasiones, cuesta mucho mantenerlos o dibujarlos, depende las circunstancias.

Una vez más recorro al símil ciclista recordando una anécdota de los tiempos del gran Miguel Indurain. Los rivales se fijaban en su rostro para saber si sus gestos eran de cansancio, manifestaban agotamiento y nunca hallaban nada, el corredor español siempre mantenía impertérritas sus demarcaciones gestuales para despistar al adversario. Precisamente un vistazo al gesto es lo que permite demarrar en un puerto porque cuando las circunstancias afligen resulta difícil ocultar, disimular, expresar una comunicación que no sea lo que realmente está ocurriendo en tu interior. Por eso las cámaras de televisión fijan la atención en el rostro del ciclista o de cualquier deportista para comprobar su estado físico, para dar información al telespectador de su momento en la carrera, para comunicarle las señales de fatiga o de nobleza en el esfuerzo.

**3. El uso de las manos:** Parece sencillo pero no lo es, ni mucho menos. Los actores tienen que aprender a esconder sus manos para convertirse en grandes estrellas del celuloide y de los escenarios teatrales. A esconderlas y a darles protagonismo cuando lo merezcan porque resulta difícil al inexperto saber donde ponerlas. Las manos son instrumentos comunicativos de primer orden por sí mismos, tienen personalidad propia. Aunque hay quien manifiesta su desprecio por aquellas personas que acompañan a la palabra con la gesticulación de las manos. Pero a pesar de ello saber utilizar las manos indica desarrollo de la personalidad y favorece la reivindicación del convencimiento interno. Un discurso con el dedo índice señalando al auditorio indica seguridad en lo que se dice, la mano abierta arrojada sobre el atril adelanta firmeza en las propuestas, las manos lanzadas de forma vertical acompaña un devenir por el compromiso con el que identifica a todos.

**4. La vestimenta:** Es tan importante cómo decir las cosas que el mismo hecho de exponerlas, el qué decir. La forma, en este caso, resulta tan importante como el fondo. Y dentro de la forma incluimos la presencia textil, es decir, la vestimenta. Un ejemplo claro sobre el uso de

la vestimenta o la importancia en el cambio de mentalidad, de percepción, en la influencia en la ciudadanía según el modo de utilizar ciertas prendas.

El Partido Socialista empleaba la pana como signo de identificación con su gente a principios de los ochenta, hoy prácticamente ha sido desterrada del escaparate textil socialista por dos razones: la primera porque la pana ya no es prenda usada o referente de la clase obrera debido al elevado precio de las prendas de estas características y porque el simpatizante socialista ya no entendería que José Luis Rodríguez Zapatero les motivara en un discurso con el traje de pana. Al otro lado del ejemplo encontramos al partido de la derecha española, al Partido Popular que rompe la imagen que de él tenía la sociedad gracias a la utilización de determinadas prendas, como la corbata o ausentar el gris marengo de sus trajes. Durante décadas la mujer ubicada, ideológicamente, en la derecha española concedía pocas alegrías en las formas y colores de su vestuario, sin embargo la irrupción de representantes marcando un estilo nuevo en la concepción textil supuso un cambio en la percepción social de este partido, lo que invitó al cambio de mentalidad de la opinión pública, a concebirle como un partido menos conservador.

Las corbatas también fueron motivo de preocupación en los asesores del Partido Popular, los tonos alegres, vivos se instalaron en sus cuellos transmitiendo modernidad y entusiasmo. Sin embargo es raro ver a un banquero con este tipo de corbatas, estos eligen tonos más boscosos. Los que huyen de las corbatas son los líderes sindicales como muestra de cercanía con sus representados: los trabajadores, los cuales no acuden a sus trabajos con corbata. La vestimenta marca estilo y da personalidad. No acertar con una prenda o equivocar el color puede producir efectos de contrariedad.

Un buen traje es un traje adecuado con una camisa a juego y una corbata de igual modo, sin errar en el color o en la forma del zapato. Una recomendación impecable sobre este complemento curtido, hay que llevar el zapato a lo argentino, quiere decir brillante, sometido a la disciplina del betún. Si alguien conoce a algún argentino que no se preocupe por la brillantez de su calzado que me lo presente. El argentino, tal vez sea por la ascendencia italiana le da mucha importancia a su presencia pública y tiene dos manías, una sobre su pelo, el cual siempre debe llevar engominado y otra en sus zapatos, en los cuales nunca asomará el más mínimo atisbo de suciedad.

El buen uso de la vestimenta provoca credibilidad, comunica respeto y seguridad. Así es y por ello dar la

espalda a estas cuestiones es situarse alejado de la telepatía social. Una vez más la imagen vale más que mil palabras, pero en este caso la proporciona la elección en el vestir. La implantación del casual friday no es otra cosa que rendir culto a los ropajes que nos visten. Esta costumbre consiste en llevar ropa casual, camisa más vaqueros, ropa informal, aunque no estoy muy de acuerdo que tenga este calificativo, pero así es como se le conoce como ropa informal, el viernes, por lo general último día de trabajo en las empresas para significar una rotura con el compromiso formal, la seriedad de las formas esgrimidas durante la semana. Dar la sensación de cercanía y sobre todo de otro aspecto menos directivo, menos ejecutivo, menos distante.

A una Junta General jamás se presentará el presidente de esta guisa porque puede desactivar al auditorio en menos de diez minutos sin que sus propuestas, por magníficas que resulten, calen entre los accionistas, tampoco en la firma de un contrato porque el cliente puede desconfiar del acuerdo. Más ejemplos de rendición de culto a la manera de vestir. La manga larga es más coqueta que la manga corta, viste más, es más señorial. Por ello los personajes públicos rara vez la hacen desaparecer en verano, la manga corta sobre todo en edades avanzadas provoca mayor rechazo. En las maratónicas reuniones para firmar acuerdos la chaqueta desaparece y queda la camisa larga a la que se le da dos vueltas sobre las muñecas para acompañar al esfuerzo y hacer importante la fatiga.

**5. Identificación popular:** Se entiende el paralelismo entre la actuación pública del líder y la costumbre de la población. Descubre el conocimiento, el grado de aproximación a la realidad. No se puede llegar a una organización e imponer criterios, valores sin respetar lo que había. Otro ejemplo ligado al mundo político. Durante la campaña electoral de las últimas elecciones alemanas ganó el socialdemócrata Schröder al liberal conservador, Stoiber, las causas de esta victoria son varias, diversas y por sectores, pero desde la perspectiva comunicacional permitid una más: En un país donde gusta la cerveza no puede presidirlo una persona que se declara abstemia, no es un buen síntoma de entendimiento o identificación con la costumbre popular. Sin embargo, el candidato socialdemócrata apareció con una cerveza en la mano durante un acto...No es que esa imagen en televisión inclinara la balanza electoral de su lado, pero algunos votos sí que arrastró.

**6. La serenidad del carácter:** El control del impulso nervioso se hace imprescindible en los niveles de liderazgo. El líder no puede forzar la calma o dejarse

vencer por la ira, por la vesania porque pierde credibilidad. La serenidad es una gran consejera para todo aspirante a ejercer el liderazgo y para los instalados ya en él. La serenidad deja entrever su realidad mediante la utilización del lenguaje pausado, calmado, impertérrito.

Si no apresuramos nuestras respuestas, si mantenemos el ímpetu lingüístico acabaremos implicados en la respuesta comunicativa de equilibrio mental y de profesionalidad en el ejercicio de la tarea. Ante una Junta General se impone un lenguaje apropiado e involucrado en conceptos de serenidad porque es lo que demanda la situación, de esta manera transmitiremos confianza y también tranquilidad. Ni que decir tiene la importancia para un líder político su templanza. Los electores no votan la pérdida de formas porque aprecian la serenidad.

**7. La improvisación:** Un fenómeno curioso de la comunicación es la improvisación prevista, quiero decir, hacer las cosas como si estuvieran faltas de preparación cuando en realidad han sido planeadas con tiempo. La improvisación sin falsificar es una muestra de personalidad, de habilidad y de talento porque te permite salir airoso de situaciones no esperadas.

Como resulta atractivo para la gente, el líder, principalmente el político, provoca situaciones de las que sale, en apariencia, demostrando gran capacidad resolutive pero que han sido consensuadas previamente con todos los actuantes. La improvisación prevista, tampoco escapa del espectro empresarial donde los líderes empresariales buscan, con esta proceder, galantear con la informalidad para representar escenas que potencien la evaluación de su inteligencia.

La improvisación ¿ficticia o real? La han puesto de moda algunas grabaciones televisivas de líderes en donde un micrófono, ¿oculto?, ha descubierto pensamientos aderezados por algún taco que otro o comentarios jocosos o sencillamente comentarios. Cierto es que en ningún caso han resultado insultantes o hirientes por ello me conduce a creer que a pesar de lo real que pueda aparecer la improvisación...estaba más que estudiada.

No es una maldad, es sólo una intuición. Apelo, en cualquier caso a la improvisación ya sea real o controlada por radar.

**8. La extensión del despacho:** los metros cuadrados, la ubicación, la luminosidad son muestras comunicativas. Un despacho amplio y bien amueblado donde la luz solar ocupe un lugar destacado en cada rin-

cón complace. Los metros cuadrados del despacho y su orientación sea solar o sombría son una especie de anuncio categórico, de alguna forma indican la posición jerárquica que ocupa el inquilino.

**9. La decoración** visual y auditiva y el orden, son pormenores a tener presentes en la urbanidad de los despachos. La decoración visual nos lleva a sugerir alfombras en el suelo, el color y los detalles de la misma según el tipo de empresa, el color de los muebles, sus formas más conservadoras o más modernas con la misma dependencia anterior. La limpieza de la mesa del despacho, ordenada y armonizada anima a iniciar una conversación, a lo que favorece también la decoración auditiva con hilo musical de ópera o clásica, o pop, incluso rock siempre y cuando las visitas se sientan en un cálido y acogedor clima que provoque el entendimiento, la identificación. Lo que evidencia que los decibelios nunca pueden abandonar los tonos verdes. Como la comunicación es en parte un intento por falsear la realidad, no conviene dejar la luz encendida por la noche para comunicar que se trabaja mucho, hasta altas horas. Ese truco ya nos le sabemos.

**10. La sonrisa:** Tiene tanta fuerza una sonrisa que puede llegar a ser capaz de vender una derrota como una simple anécdota. Aproxima al líder al corazón de las personas. Un efecto que no termina de encajar cuando en vez de sonrisa aparece la carcajada. Esta representa un exceso de felicidad, nada recomendable para el líder.

El decálogo de instrumentos para lograr una buena comunicación indica interés por encontrar la felicidad en la perfección de la fachada, tal vez oculta algo de miedo a la comunicación real.

La mejor herramienta de comunicación es la que sale desde dentro de uno mismo, se trata de explotar el talento que cada cual atesora en sus sensaciones vitales y no en sus perfecciones. No aislar el anhelo por encontrar la perfección a toda costa implica dejarse llevar por asuntos comunicativos en los que la verdad se oculta detrás de la virtualidad. Este afán por fabricar estados comunicativos ha venido precedido y asediado por la proliferación de los medios de comunicación, los cuales se han convertido en referentes para la opinión pública. Tal es así que quien no aparece en los medios de comunicación no existe y la importancia adquiere jerarquía según el medio y la extensión que le haya proporcionado dicho medio. A tal efecto hay comunicadores que proclaman una máxima que dice: "lo importante es que hablen de uno ya sea mal o bien, pero que hablen", lo

imprescindible es ser observado por los ojos públicos que son los medios de comunicación.

La película el Ojo Público nos enseñaba la audacia de un fotógrafo por buscar la noticia, cuanto más sangrienta más dinero cobraba. Ahora el deseo ha girado en sentido opuesto, ahora la noticia busca al medio, ¿el motivo? Saber que la existencia pasa por una portada o una atención informativa sea del tipo que sea. La información se localiza en el sector donde repercute intensamente. La noticia repercute universalmente pero se hace más intensa cuanto más se localiza.

Dentro del espectro mediático, el presente y el futuro van de la mano de lo visual, aunque siempre no fue así. La radio y la prensa han tenido su momento, ya no lo van a tener mientras lo visual permanezca imparabile. La televisión en sus diferentes soportes han ocupado el mercado con un poderío insolidario, quiero decir, llevándose por delante todo lo que han ido encontrando a su paso.

La televisión es el medio preferido por todos lo que consideran que su producto tiene que ser universalmente conocido. Tiene una fuerza tremenda, un minuto en televisión supone la amplitud del conocimiento. Al ser imagen todo lo ha convertido en un ir y venir entorno a ella.

La sociedad de la información ha dejado paso a la sociedad de la imagen. Cuáles son las claves para entender esta transformación. El conocimiento, las ganas por vivir el presente y la falta de reflexión.

En la sociedad de la información lo más importante era la transmisión del conocimiento porque existía gran avidez por la curiosidad, por la erudición. Ha sido como si de repente se rompieran todos los muros berlineses de la información pública empujados por esas ganas de saber, lo que ha creado y seguirá haciéndolo problemas cuando no se delimitan, con corrección, las fronteras entre lo público y lo privado. La información circula mágicamente por todo el universo de una manera invisible pero real.

La sociedad de la imagen surge o emerge de la normalidad a raíz de sucesos tan lamentables que han requerido la recreación visual de los ciudadanos para darnos cuenta hasta donde puede llegar el horror. La sociedad de la imagen tiene por defecto conseguir acostumbrarnos a imágenes crueles, hacerlas partícipes del paisaje urbano de nuestro presente, eso es lo terrible. La imagen destruye, no ayuda a crear, destruye la mitología, la leyenda, el romanticismo porque lo que se ve ya no

cabe margen para pintarlo, narrarlo con imaginación. Y esto establece otra manera de presentar la realidad.

De aquella vieja fotografía que captaba el instante a la cámara que crea el instante. Sólo existe lo que el minuto televisivo te ofrece. Esta circunstancia ha obligado a nuestros líderes a prepararse, comunicativamente, a conciencia para aparecer en ese instante televisivo como su público espera. La televisión es un marco que define al líder.

La sociedad de la imagen exige imposiciones que escapan de la personalidad de cuantos en ella intervienen. La cámara te quiere o te odia, no existe término medio y así ocurre con nuestros líderes que están tan pendientes de aparecer ante la cámara para existir y exponer parte de su personalidad. La imagen ofrece presencia y de ella emana un magnetismo primitivo hacia el protagonista. Sin embargo, imagen nada tiene que ver con imaginación, todo lo contrario.

La impronta del medio comunicativo por excelencia, el medio visual, ha potenciado los instrumentos de comunicación, los ha perfeccionado, ha sido capaz de transformar realidades en virtualidades. El mundo del celuloide, siempre testigo de lo socialmente contemporáneo no ha tardado en acercarse a las grandes pantallas películas con este fondo argumental. Personajes a los que se les extrae, furtivamente, de su cotidiana realidad para introducirlos en la frialdad de mundos virtuales donde la existencia es pura apariencia.

La profesionalidad de la comunicación continuará aunque el lado humano de las personas rara vez puede dejarse oculto bajo su manto. A esto me refería cuando imprimía mayor velocidad a la comunicación real por encima de la perfección. Las fachadas son proclives a su desmoronamiento, cuando esto ocurre queda lo que siempre uno tiene y en eso hay que indagar en los próximos años para hallar líderes reales, los líderes que la gente desea porque, en definitiva, la comunicación presta ayuda al socorrido deseo de dar lo que esperan. La comunicación de la próxima década debe potenciar el lado humano de nuestros líderes pero no inventarlo.

El problema surge con la aparición de líderes que se descubren a sí mismos y ante la población con actos aberrantes, llenos de crueldad y desprecio. La violencia engendra violencia, la intolerancia genera más intolerancia, y no siendo lo preferido por la mayoría, sí, una minoría levanta líderes arrojados por estos valores negativos para el progreso. Asistimos a una escalada lamentable de intolerancias que no reparan en el momento de extender la marea del dolor. La comunica-

ción también existe para este tipo de personajes y la utilizan sin reparo, con el mismo desprecio que ejecutan acciones que la sociedad de la imagen ayuda a expandir y nos desvela el entendimiento entre el desdén y la naturalidad.

## EL MENSAJE, PRETEXTO DE LA COMUNICACIÓN

La palabra ha formado parte del acervo cultural de la humanidad. Aristóteles convirtió la palabra en arte de expresión al que llamó retórica, los ilustrados y los marxistas revolución, Napoleón la llamó estrategia, los fascistas dominio, los demócratas entendimiento. Esta fue la existencia de la palabra mientras que en su esencia lleva implícito un atributo especial denominado mensaje.

El dirigente político que quiere convertirse en líder usa el mensaje como fórmula de persuasión. El líder civil emplea el mensaje como pauta de seducción, el líder empresarial como etiqueta de soberanía. El mensaje ha de ser efectivo y para ello es necesario que sea comprendido.

El mensaje interviene en la comunicación inmerso en dos modelos, no muy diferenciados en los objetivos, pero sí en el significado: Modelo informativo y modelo conductual. El primer modelo dota a la información del mensaje, prioridad tanto en la emisión como en la recepción. Los creadores de mensajes optan por una formulación bidireccional en la que los públicos los valoran con su respuesta. El segundo modelo crece preocupado por la selección del público receptor y por sus conductas.

El modelo informativo aplica cinco elementos en la circulación del mensaje: Emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación. Todo ello en un sistema de comunicación bidireccional que permite al protagonista del mensaje descubrir la capacidad de entendimiento con el receptor, esto se consigue cuando ese mensaje ha sido el adecuado, ha introducido elementos significativos, es fácil de recordar, comprensible y creíble.

**Emisor (creador de información) — mensaje (significado) — canal (la palabra) — receptor (valedor del significado) — retroalimentación (respuesta valorativa) (resaltarlos con círculos)**

Antes que el emisor actúe como tal, el mensaje debe representar unos objetivos y ser consciente, también,

que producirá unos efectos, diversos según el público receptor, según la capacidad cultural de los públicos, sus motivaciones, sus realidades personales. El objetivo de cada mensaje es el propio de un ejercicio de comunicación: influir en alguien o en algo del que se espera un resultado en forma de respuesta.

El mensaje se transmite a través de la palabra, reniego de los mensajes que dicen transmitirse por vía medios de comunicación, eso no es mensaje, más bien son claves a descifrar. Al verdadero mensaje le otorga significado la palabra y ese significado lleva implícito seis aspectos aseguradores de su éxito: la confianza, el objetivo, la propia transmisión, el entendimiento, el seguimiento y la respuesta.

Un mensaje tiene que generar confianza tanto en su emisión como en su transmisión. Definir el objetivo es básico a la hora de emitirlo, sin objetivos no hay mensajes, sino mera exposición de palabras. El mensaje es por sí mismo informativo por lo que necesita la inclusión de unos objetivos para configurarlo. La utilidad del mensaje comienza por la definición de sus objetivos.

La transmisión es el acto medular. La importancia radica en el fondo, en la forma y en el lugar donde se lleve a efecto. No es lo mismo transmitir el mensaje con un gesto, con una determinada mirada...que con otro tipo de gesticulación. Tampoco produce el mismo efecto dependiendo el lugar donde se anuncie llegando a resultar dispares sus recepciones y posteriores respuestas según este criterio.

El entendimiento se detecta en la fase de retroalimentación, fenómeno que consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos. Es un elemento clave en la intención mediática del emisor. Para esperar una respuesta concreta que figure entre los objetivos marcados es preciso que el receptor haga uso del entendimiento.

El seguimiento consiste en la persecución del mensaje para fortalecer la capacidad de penetración en los públicos, si se hace preciso emitirlo en otro contexto o reforzarlo. Todo ello con un fin último que es la respuesta. El líder refuerza su posición cuando estos aspectos se conjugan a la perfección y conducen al público a la emisión de una reacción que satisface las expectativas de origen del mensaje. Si ocurre lo contrario, surge lo que denominamos crítica. Es un estado de opinión del público receptor que no está de acuerdo con el compromiso inherente en el mensaje y lo hace saber dando la vuelta al proceso.

La crítica también dispone de unos objetivos, un significado y espera una respuesta. Contempla un tipo de acción- reacción necesaria para conseguir entendimiento. Si esta circulación de mensajes no concluye en el entendimiento se hará imposible la convivencia. La crítica recibe el calificativo de positiva o negativa según afecte al estado de ánimo del criticado. El líder la toma como elemento que debilita su posición, no en vano es una negativa a algo.

La habilidad comunicativa del líder nunca le puede poner a merced de la crítica, ni soliviantar su serenidad en función de la falta de acatamiento. El alcance de la crítica reside en la capacidad cultural de los receptores y de los emisores.

El mensaje requiere para su recepción unas condiciones específicas culturales, cuanto más elevadas sean estas, mayor capacidad de crítica existirá. La merma cultural supone eliminar, asimismo, barreras de penetración y de reflexión por parte del receptor. La cultura obliga a la perfección del mensaje, le guía por caminos realistas próximos a la verdad y en la inclusión de unos objetivos identificados con los públicos receptores.

El mensaje se convierte en tarea clave en el liderazgo político. Es la pauta que marca la relación entre político y opinión pública. El grado de acercamiento entre ambos actuantes del mundo político se encuentran en la utilización del mensaje. El grado de lejanía entre la sociedad y el político aumenta cuando los mensajes ofertados no son complacientes. El mensaje, en un líder político, tiene como objetivo llegar a la mayoría, quien sea capaz de emitir mensajes, en contextos adecuados, con significado y con calado mayoritario recibirá como respuesta lo que desea un político, la consideración ciudadana. El mensaje, en el líder político, es credibilidad, interpretación y consistencia.

El líder empresarial, sin embargo, no debe repetir el mensaje porque es sinónimo de falta de comprensión o desacuerdo en la emisión. El desempeño del líder empresarial consiste, igualmente en clarificar y explicar para no repetir.

El conductual obliga a los emisores de mensajes a pensar en las conductas que quieren de sus públicos objetivos y no en la información que comunican. El proceso se describe de la siguiente manera:

**1. Concienciación:** La clave para lograr la concienciación consiste en destacar o lograr notoriedad. El objetivo de la comunicación consiste en lograr la concienciación, que es el inicio de cualquier proceso de comportamiento.



**2. Disponibilidad latente:** La disponibilidad ya sea positiva o negativa, a comportarse de cierta manera empieza a aparecer, a menudo de forma inconsciente o latente. Las personas se preparan para actuar acumulando y desarrollando experiencias, información, mediante el boca a boca, las creencias, las opiniones y las emociones.

**3. Acontecimiento desencadenante:** El paso del acontecimiento desencadenante da a las personas la oportunidad de actuar a partir de su disponibilidad latente. Los acontecimientos que inician la acción pueden ser un día de elecciones, unas rebajas, la distribución de la memoria anual de una empresa, o incluso un gran acontecimiento organizado para anunciar un nuevo producto o servicio... Se trata de trasladar el énfasis de la comunicación a la motivación del comportamiento.

**4. Comportamiento:** Aunque el objetivo último consiste en motivar a la gente para que compre algo o actúe de determinada manera, se pueden adoptar comportamientos intermedios como la solicitud de mayor información, la visita a un salón de exposiciones, o la prueba experimental del producto o la idea.

**Concienciación — disponibilidad latente — Acontecimiento desencadenante — Comportamiento. (resaltarlos con círculos)**

Notoriedad y atención son los conceptos claves para entender el modelo de comunicación conductual. Entiende este modelo que para fijar la atención sobre algo o alguien, en primer lugar debe dotársele de prestigio, principio motivador que influye en el comportamiento conductual del receptor.

## EL ARTE DE DECIR

Algo tan sencillo como comunicar con otros individuos no lo es debido a las complicaciones que introducen factores de orden psicológico, social, emocional. Un individuo envía un mensaje a un receptor que lo interpreta según una serie de circunstancias donde gravitan los anteriores factores. El éxito de la comunicación viene dado por el entendimiento del receptor traducido en una respuesta adecuada. Esto supone que el emisor goza de facilidad para transmitir los mensajes de forma oportuna. ¿Cómo se consigue?; comunicando lo que se siente y situándose en el lugar del receptor. Y, ante todo, algo muy especial, cargar de significado cada uno de los mensajes, o lo que es lo mismo, dominar el arte de decir.

Los líderes, por norma general, en sus apariciones públicas, dirigen sus mensajes a grupos o individuos interesados en escuchar lo que dicen. Para no desconectar el auditorio, para no adormecer la capacidad de asimilación de los receptores se hace imprescindible dominar el arte de decir. Difícil para el líder porque se trata de decir sin vulnerar los sentimientos del público diverso. No todos los líderes tiene la misma facilidad para transmitir lo que desean o sienten, pero hay que dotar a las palabras de significados con el compromiso de no generar conflictos en las relaciones personales. En este sentido, la dificultad aumenta cuando el mensaje se envía por medio de discursos escritos por terceros.

Un líder ante un discurso no escrito tiene que pasar por tres etapas: lectura, compromiso, exposición. La primera supone un conocimiento de los contenidos, en la segunda etapa el líder adquiere compromiso con esos contenidos, para de esta forma llegar, más fácilmente, a la tercera que consiste en la exposición. Las tres etapas le facilitarán, al líder, la comunicación porque se habrá involucrado en los contenidos a los que dará la entonación precisa, como si fueran suyos, como si creyera lo que está diciendo. Para comunicar hay que creer lo que se está diciendo aunque los contenidos sean impropios de quien los expone.

Pero qué es más funcional la lectura o la exposición verbal sin papeles. Depende del auditorio y del momento. La inauguración de un curso académico impone la lectura del texto, la proclamación de un candidato, de una candidatura o la presentación de un programa requiere lo segundo. La lectura se aplica a los actos formales, la voz en los informales sin que entre a valorar el grado de importancia de cada uno de ellos.

La lectura de textos cautiva con más dificultad porque resulta algo impersonal. La voz conlleva un grado de implicación capaz de arrastrar la influencia emotiva de aquellos a los que se dirige, acompañada del contexto visual que aporten a los contenidos. Las expresiones, la gesticulación, también poseen dosis de influencia emotiva, en ocasiones, por encima de las palabras o de los textos. Y por supuesto saber acertar con el tono de voz adecuado.

El arte de decir implica una comunicación efectiva en los usos y afectiva en las aplicaciones. Es conveniente para culminar con éxito lo anterior no excedernos en la cantidad de los contenidos y darle mayor profundidad a la calidad de los conceptos que deseamos emitir. La calidad persigue objetivos definidos así como actitudes positivas hacia el mensaje del emisor. En estos momentos

pensamos todos en los discursos del Fidel Castro prolongados hasta en siete horas. Una barbaridad para el auditorio receptor al que me gustaría preguntarle por lo escuchado, que hicieran un resumen de lo más destacado de esas intervenciones. El bolivariano Hugo Chávez va por el mismo camino, no hay que restarle mérito a los oradores pero más hay que reconocérselo a quienes aguantan, estoicamente, tanta cantidad de palabrería.

El discurso pretende influir sobre los demás siendo más eficaz cuanto mayor calidad. El arte de decir evoluciona remarcado por cada uno de estos conceptos o lo que es lo mismo convirtiendo al significado en el protagonista del mensaje. La comunicación ataca directamente las conductas modificándolas de acuerdo a los paradigmas del líder, quien induce a los públicos a ubicarse en la zona de conocimiento que propone con su mensaje. Si a la imagen visual le damos enjundia en cuanto a gestos, expresiones, posturas, no menos importante en la entonación sensible o habilidad para conectar y guiar al auditorio a través de propuestas emocionales. La mayoría de los mensajes se establecen por medio de la oratoria o lo que es lo mismo: Hablar en público y al público, esto supone tarea complicada si no se dominan una serie de factores que definen y consolidan la apuesta del líder.

Primera norma para dominar la puesta en escena, utilizando el argot discográfico, ganar el directo de los mensajes, creer en lo que se dice, creer emocionalmente en la verdad expuesta, porque es la única manera de involucrar en ella a los demás. Segunda norma, el entusiasmo de las propuestas, las ganas que se ponen cuando dices algo es la clave para conseguir éxito. Maniatar unos hechos en concordancia con unos objetivos, de esta manera las palabras fluirán con rapidez, la claridad empieza por lo que se quiere decir.

Leer en los ojos de la gente, cualidad obligatoria que permite intuir lo que está pasando entre el público, si

está entregado o dormita impasible esperando el final de la intervención. El contacto visual entre el líder y su público siempre es necesario para comprobar el grado de entendimiento entre ambos.

Los discursos sin pasión acaban siendo discursos plúmbeos, a los que la pizca de sabor, que le añade la carga emocional se les elimina, perjudicando la comunicación de igual modo que el exceso de agua daña al paladar en un buen guiso. La virtud del buen líder orador es la honradez pasional. Así de esta manera comienza a ganarse al auditorio, a conseguir que se entreguen a tu forma de hablar y a lo que dices cuando hablas. Captar la atención del público, llegar a conquistar sus concesiones emocionales y hacerlas partícipes, prioritario en la labor del líder.

La oratoria toma su verdadera fuerza desde la pasión más que desde el cerebro, desde la convicción en cómo se transmite y en la habilidad para despertar la emoción de quien te escucha. Por ello, la perfección en las palabras, rebuscar las expresiones puede alejar de estos principios a nuestros líderes porque no demuestran, de verdad, implicación.

La finalidad del discurso, en definitiva camina de la mano de cuatro objetivos: Despertar la imaginación, ofrecer conocimiento, influir sobre la autoridad de las conductas y ensalzar emocionalmente al auditorio involucrándole en la manera de recibir el mensaje. El arte de decir cuando se habla en público conlleva la posibilidad de mover y conmover, sin olvidar que el entretenimiento es la base de la atención. También convencer aunque, en ocasiones, lo más importante es quedar bien. El discurso consolida al líder, un líder incapaz de descubrirse en las habilidades de hablar en público queda limitado. Saber hablar incluye la gran virtud del tiempo, esto es, saber empezar y saber cuando acabar. El arte de decir en público distingue a los grandes líderes.