

UN JEFE IMPONE. UN LÍDER EXPONE

Alberto Borja Calvo López

Teniente coronel del Ejército del Aire

En este brevísimo ensayo se esbozan algunas reflexiones sobre el liderazgo, desde el punto de vista de la oratoria. Y lejos de querer promover controversias o incurrir en reduccionismos ingenuos, con este título solo se pretende estimular en el lector el talante crítico que merece la cuestión planteada, especialmente ahora, cuando buena parte de la sociedad empieza a mirar con interés a nuestros profesionales en el contexto de los conflictos bélicos que asolan el continente europeo.

ANTECEDENTES

Abordar el asunto con esa predisposición intelectual fue la necesidad que percibí durante mi formación en el curso de Estado Mayor que tuve el inmenso privilegio de realizar en Francia a lo largo del periplo académico 2017-2018.

Entre las diferentes asignaturas y propuestas formativas que estructuraban el plan de estudios, resultaba muy llamativa la notable importancia que se asignaba a la elocuencia, a la habilidad para persuadir y convencer y a la manera en que todo ello puede configurar la capacidad de liderazgo. A este respecto, el mencionado centro consagraba una semana monográfica a cargo de la escuela de oratoria más prestigiosa de París (École de l'Art Oratoire).

Finalizada esta inmersión, y siempre de forma extracurricular se facilitaba, a quienes estuvieran especialmente interesados, que pudieran continuar progresando con clases maestras y actividades complementarias de la más diversa índole: retórica improvisada, debates y torneos de elocuencia, entre otras. En las semanas previas a la clausura, y según las destrezas acreditadas por el alumno, se seleccionaba a un restringido grupo de conferenciantes que culminara y pusiera el broche final al curso académico.

Han pasado algunos años y sobre los posos de tales experiencias, he creído oportuno sintetizar en estas breves líneas una reflexión muy personal con la que mostrar un camino, posiblemente uno de los menos transitados, que contribuya a esclarecer la neblinosa dicotomía conceptual existente entre un jefe y un líder.

Y el hecho de que mi enfoque quede incardinado precisamente en el correcto uso de la palabra y vaya dirigido a nuestros profesionales atiende a dos premisas fundamentales, *alma máter* de lo que desarrollaré posteriormente. La primera: no es posible liderar sin persuasión, para lo cual la oratoria puede llegar a ser una gran herramienta. La segunda: aun cuando la disciplina y profesionalidad de los integrantes de nuestras Fuerzas Armadas no admite discusión, la magnitud de los sacrificios implícitos en muchas de nuestras órdenes resulta incompatible con la mera imposición, vulnerabilidad que podría comprometer la misión en circunstancias extremas.



Triángulo de la Retórica de Aristóteles. (Imagen: Archivo de imágenes personales del autor)

ALGUNOS FUNDAMENTOS

Como muchos de los lectores sabrán, a la hora de hilvanar una buena intervención es interesante armonizarla según los tres pilares de la Retórica de Aristóteles: *logos*, *ethos* y *pathos*. Que nuestro mensaje llegue adecuadamente al receptor dependerá en gran medida de lo anterior.

Luego, no se trataría solo de construir un discurso robusto en argumentos y datos, con sólidos razonamientos y en constante apelación al intelecto (*logos*), sino que se requerirá también que el contenido sea presentado de manera confiable, y que el orador goce, o se haga merecedor, de la credibilidad necesaria (*ethos*). Y todo lo anterior, sin olvidar el compromiso permanente por evocar emociones y sentimientos en la audiencia (*pathos*).

El problema está en que este práctico recetario no constituye más que el punto de partida, pues a menos que nuestra genialidad en escena sea comparable a la de Pericles, Demóstenes o Barack Obama (entre otros), resultaría muy pretencioso pensar que la rigurosa aplicación de los evocados principios garantizará *per se* la excelencia y el éxito de nuestra exposición.



Marco Tullio Cicerón. La fuerza de la razón. (Imagen: <https://hdnh.es/marco-tulio-cicero-la-fuerza-de-la-razon/>)

NUESTRA AUDIENCIA

Estamos demasiado acostumbrados a presenciar el aciago ritual del ponente tradicional que accede a la sala, se instala en el atril y lanza su perorata sin dispensar antes una atenta y generosa mirada a sus oyentes. Y no me refiero a ojear de soslayo medio segundo, mientras concede un saludo rácano y fugaz. Me refiero a interesarse de verdad por esas personas que tiene delante, desde el principio y a lo largo de toda la charla.



Día D. General Dwight Eisenhower. (Imagen: wikipedia)



Admito que mi visión pueda estar algo idealizada, pero me parecería insólito que Alejandro Magno o el general Eisenhower tuvieran por costumbre arregar inclinados hacia el suelo, sacando chepa (¡en vez de pecho!), cuando deberían estar mirando a los ojos de quienes se disponen a cambiar el curso de la historia al precio de un último sacrificio.

Es evidente que el orador medio no suele hallarse ante tan épicas coyunturas ni asumiendo el reto de liderar contiendas legendarias, aun así, siempre me ha parecido prudente recelar de quienes nos hablan desviando persistentemente la mirada.

Y a pesar de referirnos a «nuestra» audiencia, la verdad es que no nos pertenece. Pues, aunque las divisas nos concedan cierto poder corporativo para exigir su presencia, no somos ni de lejos dueños de su voluntad para que asimilen e interioricen nuestras palabras.

LA EXPOSICIÓN DEL LÍDER

Es un hecho que cualquier discurso fluye, con mayor o menor gracia y armonía, sobre tres líneas maestras: verbal, tonal y rítmica. Si bien, la mayoría de nosotros nos conformamos con gestionar únicamente la línea verbal, descuidando por costumbre las restantes. Gestión que, además, suele quedar enturbiada por una torpe búsqueda de las palabras en una libreta, en la imagen proyectada, en el suelo o en el techo de la sala, para lanzarlas con premura cuando al fin las encontramos, esperando que quienes nos escuchan las interioricen como querríamos.

Si se actúa de esta manera nos privamos de la retroalimentación procedente de la audiencia. Y al no hacerlo, nos condenamos a que nuestra exposición no resulte más que una mera imposición de nuestro mensaje.

Conste la advertencia de que todo lo expuesto en el epígrafe no es aplicable a los tradicionales formatos de alocución dirigidos a formaciones militares en las que el sonido suele discurrir a través de varios altavoces, y donde la lejanía entre el atril y los oyentes, el fulgor del, a veces, inclemente sol de mediodía, o el necesario resguardo que proporcionan las viseras de las gorras, apenas nos permiten discernir si nos dirigimos a personas o a maniqués. En estos contextos no hay cabida para retroalimentaciones de ningún tipo, como el agudo lector ya habrá deducido.

Cabría decir que un buen orador suele tener claro lo que quiere transmitir y, además, es lo suficientemente humilde y perspicaz como para permitir que sea la audiencia quien seleccione en él el esquema más adaptado y conveniente para encaminar sus palabras. Si bien, para ello debe estar dispuesto a salir de la ortodoxia del guión o de la rigidez del texto aprendido de memoria. Y esto no es cómodo.

Sabemos bien que nuestro cerebro es capaz de procesar cantidades ingentes de información en tiempo real durante su interacción con otros semejantes. La mirada de los oyentes, sus gestos o su actitud aportan al orador datos de extraordinaria riqueza, explotables de manera inconsciente y que modularán, calibrarán y adaptarán la línea de su discurso, para acabar convirtiendo a su público en coautores de su propio discurso final.

Si me permiten un símil gastronómico, les diría que en el contexto de la buena oratoria no habría que aspirar únicamente a llegar y exponer un discurso precocinado, al que se le da un leve

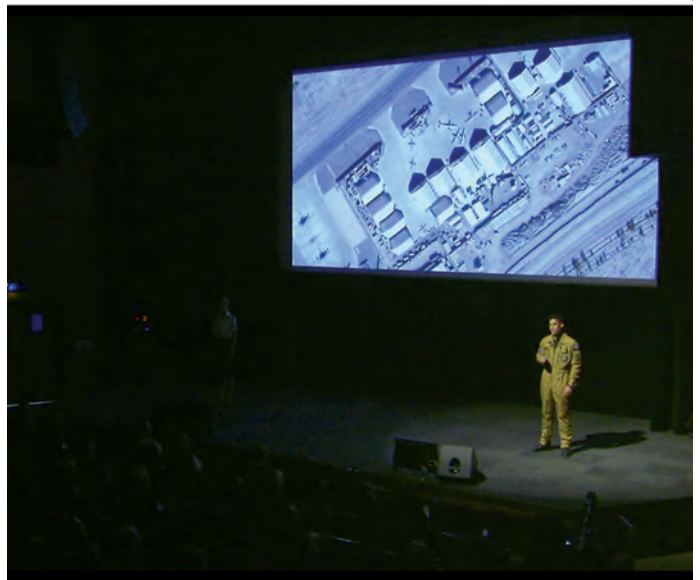
calentón antes de servirlo. Será sin duda durante la preparación cuando haremos acopio de toda la materia prima y nos preocuparemos de su calidad, y por supuesto, de ella dependerá gran parte del éxito. Pero para la fase de ejecución no será suficiente con llegar a escena como un servicio de catering, sino que será necesario tener el valor de cocinar el asunto en directo, apoyándonos tanto en aquellos que nos sigan con manifiesto entusiasmo, como en los que inicialmente nos ignoren.

Soy muy consciente del recelo que pueda suscitar esta inusual manera de entender la oratoria. De igual forma, es comprensible el desasosiego que puede generar saber que uno tiene que dirigirse a una multitudinaria audiencia sin guión, sin un texto memorizado, sin apuntes ni diapositivas.

Lo que debe quedar patente es que no estoy abogando por la improvisación. Aun siendo esta una herramienta de entrenamiento muy valiosa para desarrollar la elocuencia, no constituye ni el método ni el fondo de lo que aquí se defiende. La preparación debe ser siempre absolutamente exquisita, rigurosa, prolija y asegurarse uno bien de que se llega con el asunto desgranado en profundidad, sin cabos sueltos y las ideas muy claras. Tampoco habría que confundir el concepto de exponerse al público con el de interactuar con él en el sentido clásico del término, es decir, insertando en la charla una serie de preguntas y respuestas. Nada más lejos.



Conferencia de Barack Obama (Perú, 2016). (Imagen: https://www.dw.com/es/obama-defender%C3%A1-sus-valores-en-el-gobierno-de-trump/a-36462158_)



Clausura curso Estado Mayor (Francia, 2018). (Imagen: Archivo de imágenes personales del autor)

Expresándolo con otras palabras diría que la buena preparación nos permite tener el coraje de salir a escena y exponernos al público, a una audiencia concreta, para captar todo lo que tiene que ofrecernos (sin mediar palabra). Y para ello, habrá que azuzar la valentía y desprenderse de los parapetos habituales, para estar en disposición de procesar la información recibida y ofrecer la respuesta idónea al particular grupo de personas a las que nos dirigamos.

De esta sutil manera, el líder, en su faceta de orador, consigue representar la palabra de la colectividad, el mensaje transmitido de la forma adaptada a ella y aceptada por la misma, exponiendo así «lo que el grupo ha generado». Y será poco probable que ese mismo grupo no suscriba un texto que en última instancia también le pertenece.

UNA ANALOGÍA

El templo y lugar paradigmático del liderazgo ejercido a través de la oratoria es y ha sido siempre el teatro.

Quienes acuden a la obra lo hacen por su propia voluntad. Y cuando se acerca el momento esperado, las conversaciones y los murmullos se van disipando poco a poco, sin ninguna orden, a medida que la sala del auditorio se oscurece y la escena, una vez iluminada, comienza a acaparar todo el protagonismo.



Grandes líderes de nuestra Historia. (Imagen: <https://ichi.pro>)

En ese instante, los allí presentes ya no son más que una suerte de grey dócil y expectante, ávidos de conocer lo que el desarrollo de la obra tenga a bien ofrecerles. Y al abrirse el telón, el público ha tenido tiempo suficiente para estar listo y receptivo. El teatro, por su propio ritmo y arquitectura de eventos, propicia y pone en marcha esta sintonía, este peculiar encuentro.

Huelga decir que en nuestra realidad cotidiana no solemos contar con los aludidos preliminares, y, aun así, deberemos conseguir que los presentes adquieran cuanto antes la predisposición intelectual y la actitud que les lleve a interiorizar lo que queremos transmitirles. Y lograr esto constituye, en síntesis, uno de los retos de la oratoria y el liderazgo. En esta línea comparativa habría que reconocer también que el actor, desde su primera palabra, logra que su voz sea apropiada, adaptada y con el

nivel de musicalidad que exige su papel. No hay que olvidar que la voz es el elemento que aporta los matices armónicos y completa el sentido del pensamiento humano, y por ello, reclama un instrumento de transmisión a la altura de su complejidad. Y es ella, muy por encima de los gestos o el lenguaje corporal (que influyen en menor grado), la que consigue culminar ese proyecto artístico que supone hablar en público.

Sin embargo, en nuestro particular contexto somos mayoría quienes nos empeñamos en invertir el proceso. Primero ponemos la sesera a maquinar con afán la disertación, y luego forzamos, sin conciencia ni reparos, que las tres bases de todo orador (posición corporal, mirada y voz) corran detrás desesperadas.

Como ya dijo Cicerón con gran lucidez: «el arte de la oratoria no es más que poner el cuerpo y la voz a la altura de la dignidad de la causa».



EL LÍDER Y EL PERSONAJE

Ahondando en el paralelismo anterior, cabría añadir que el personaje es la forma pura que se ofrece en las obras maestras de la ópera y el teatro, y que sirve de espejo en el que el público puede reconocerse. Desde este punto de vista, lo que hacen los grandes genios es diseñar personajes a modo de espejos para la humanidad, con el objetivo de que al final de una obra los espectadores sean más conscientes de los matices y las profundidades que esconde su propia naturaleza humana.

No sorprende, por tanto, que el cuerpo y la voz sean elementos esenciales. Y si un papel está bien representado, resultará imposible identificar a la verdadera persona que subyace detrás del personaje, y solo veremos en escena la visión que tenía el genio que lo concibió.

CONCLUSIONES

Ahora bien, y permítame el lector que le traslade las siguientes reflexiones: ¿realmente un gran líder puede llegar a serlo sin trascender a

su propia persona y sin elevarse a «la altura de la dignidad de la causa»? ¿Es posible que un ser humano, en su versión más básica, inmerso en todas sus contradicciones, circunstancias y tribulaciones habituales, pueda llegar a ser lo suficientemente inspirador como para que alguien esté dispuesto a seguirle hasta las últimas consecuencias? ¿Resulta relevante o necesario conocer en profundidad a la persona que subyace detrás de un líder para que lo consideremos como tal? ¿Es factible la analogía líder-personaje? ¿Acaso mostrar optimismo cuando estamos desesperados o transmitir seguridad cuando estamos aterrados, es sinónimo de falta de autenticidad o de pérdida de nuestra esencia? ¿No forma parte de nuestras vidas interpretar roles y modular nuestras formas, bajo pena de repulsa social o institucional? ¿No está un líder representando un papel cuando asume sus más altos cometidos?

Es probable que, si tomamos como ejemplo el arquetipo de jefe militar, constatemos su idoneidad para liderar una misión en condiciones complejas, cuidar de su equipo con sabiduría e inspirarlos convenientemente para sacar lo mejor de cada uno de ellos, alcanzando así los objetivos encomendados.

Concluyendo, y en respuesta a las cuestiones planteadas, me inclinaría por sostener que ese jefe ejemplar, en total coherencia con lo que su cometido demanda, ha sido capaz de encarnar a un personaje que está por encima de sus flaquezas y de sus más íntimas aflicciones como persona, rebasando la figura de jefe y elevándose a la de líder. Consiguiendo que aquellos a quienes corresponda seguirle hagan suyo el mensaje que aquél encarna, mediante la admiración por lo que representa y el respeto por convicción, no por coacción. ■



Clausura curso Estado Mayor (Francia, 2018). (Imagen: Archivo de imágenes personales del autor)