

El desarrollo de la competencia comunicativa de los portavoces de la organización (propuesta pragmática y retórica)

M^a Isabel Reyes Moreno¹

La imagen de cualquier organización empresarial, social, institucional, académica o política se construye también a través de sus portavoces y, específicamente, de sus intervenciones públicas. La comunicación cara a cara con un auditorio suele estar dirigida a los *stakeholders* – clientes, accionistas, empleados y comunidad en general –, a los que un representante de la organización pretende informar, persuadir, motivar o formar. En esta situación de copresencia es clave la competencia comunicativa de quien habla, lo que nos remite fundamentalmente a recursos tan intrínsecos a la persona como la comunicación verbal, la kinésica, la paralingüística o la proxémica.

Esta ponencia hace una propuesta de formación, basada en la retórica y la pragmática, dirigida a desarrollar la competencia comunicativa de quienes realizan esta actividad.

La capacidad comunicativa es patrimonio de la persona, ella lo adquiere al socializarse y lo hace real cuando se relaciona con otras personas.

La imagen de una organización empresarial, social, institucional, académica o política se construye a través de todos sus mensajes, los deliberados y los no controlados, y a través del conjunto de conductas personales y corporativas llevadas a cabo por los miembros de la organización. Cuando cualquiera de ellos habla en público como medio para transmitir un mensaje sobre los productos, el servicio, la cultura o cualquier aspecto de la compañía está participando en el proceso de creación de la imagen corporativa.

Los portavoces y específicamente sus intervenciones son material sensible para los públicos, ya sean internos, externos o

intermedios. La credibilidad que ellos manejan es, o debería ser, mayor que la que se otorga a los mensajes de un lanzamiento publicitario o mediático. El hecho de que en muchos casos los directivos no concedan a esta cuestión la importancia debida puede estar relacionado con tres razones: la comparecencia de un portavoz no implica la administración de gran presupuesto, sus mensajes interpersonales no trascienden al gran público y, lo que a menudo es más determinante, modificar los hábitos comunicativos de los que hablan no supone una tarea fácil.

Mientras los responsables de marketing utilizan los medios masivos y mueven partidas presupuestarias cuyo volumen obliga a dar cuentas sobre sus objetivos, planificación y resultados, los directores de comunicación luchan todavía en algunos casos para que sus reivindicaciones sean oídas cuando se trata de mejorar la imagen que da la empresa a través de las intervenciones públicas: transmisión del estilo corporativo, diferenciación con respecto a la competencia, mensajes bien preparados, implicación del auditorio a través de valores, destreza en el manejo de la situación, capacidad en fin de obtener resultados que contribuyan a mejorar la imagen y la credibilidad de la organización.

El camino para obtener beneficios en este aspecto pasa, en primer lugar, por entender las presencias públicas como una parte más de la estrategia comunicativa de la organización y, en segundo, por incorporar procesos que procuren la mejora de la competencia comunicativa² de las personas que desempeñan estas tareas. Por cierto, que su número es mayor del que se cree a primera vista, como también lo es la frecuencia y la trascendencia de las comparecencias que realizan. La comunicación cara a cara con un auditorio suele estar dirigida a los *stakeholders* – clientes, accionistas, empleados y comunidad en general–, a los

que un representante de la organización pretende informar, persuadir, motivar o formar. En esta situación de copresencia son claves recursos tan intrínsecos a la persona como la comunicación verbal, la kinésica, la paralingüística o la proxémica.

Esta ponencia plasma algunas de las conclusiones que forman parte de una investigación más amplia cuyo objetivo es hacer una propuesta de formación dirigida a desarrollar la competencia comunicativa de quienes realizan esta actividad. Tal propuesta está basada en la retórica y la pragmática y su marco de referencia es la gestión de la comunicación corporativa. Esencialmente analizamos el hecho de hablar en público y las posibilidades persuasivas del portavoz.

1. ¿Se puede actuar sobre la competencia comunicativa?

Investigar sobre la mejora de una habilidad implica un punto de partida: haber aceptado que es posible actuar sobre la capacidad humana y desarrollarla. En el caso de la destreza a la que nos referimos, como en otros ámbitos, se debate la vieja máxima de si el comunicador nace o se hace. Sobre esta discusión consideramos el hecho de que, a partir de las condiciones propias de un individuo normal, éste puede reforzar su capacidad y aumentar sus posibilidades de obtener el objetivo buscado.

La siguiente pregunta que surge de manera natural es ¿cómo puede el portavoz desarrollar su capacidad comunicativa? Lograrlo implica una doble intervención, por un lado, en el ejercicio de la comunicación estratégica, por otro, en la formación del portavoz en cuestión. Tal intervención provoca la necesidad de tomar decisiones en torno a aspectos que pueden agruparse en tres apartados:

- La comparecencia: presencia o ausencia en un espacio público concreto; quién debe representar a la organización en la ocasión; cuál debe ser el objetivo que se desea alcanzar; cuál la puesta en escena.

- El mensaje: adaptación a la audiencia, determinación del contenido, información que debe aportar, estructura, apoyos técnicos durante la intervención.

- El portavoz: sus características, formación, dominio del tema, del escenario y de su comunicación verbal y no verbal.

Para quienes, por una u otra razón, tienen que ejercer la labor de hablar en público desde su papel de pertenencia a una empresa o una institución estos aspectos cobran especial interés, seguramente debido a la alta implicación personal que supone cada comparecencia. Ésta es la expresión textual recogida entre algunos portavoces:

Mientras miras a la audiencia, justo antes de decir la primera palabra, tomas conciencia de que representas a la empresa y al equipo, pero mucho más de que quien se la está jugando en ese momento es uno mismo.

Para los profesionales que trabajan con los portavoces (directores de comunicación, jefes de prensa, otros directivos o ejecutivos de la organización) es un tema controvertido ya que parte de su papel consiste en la preparación de los mensajes e, incluso, en el asesoramiento personal y la evaluación de las comparecencias. Este último campo supone un terreno interesante ya que al hablar en público se manifiestan multitud de rasgos del portavoz que, como dice Carlos E. Sluzki, Director del Mental Research Institute de Palo Alto, California, (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1997: 13) refiriéndose al hecho comunicacional, “pese a ser transmitidos, aprendidos, enseñados, corregidos y “recorregidos” una y mil veces, se dan habitualmente fuera del campo de la percatación consciente, tal vez en su misma frontera”³.

En unos y otros, portavoces y asesores, pueden observarse diferentes posturas que se sitúan entre dos extremos, el de aquellos que al hablar en público consideran desdeñosamente aspectos como el control de la mirada o la organización del contenido y el de quienes, por el contrario, ven en la forma de decir las cosas la principal causa del efecto que producen.

Al margen de otras investigaciones también interesantes y abordables en el futuro, nos concentramos en lo que bien puede ser la base de partida, esto es, avanzar en el conocimiento y la formación del portavoz mediante la reflexión sobre lo aportado desde diferentes disciplinas. Dicho de manera

sencilla, un modo de mejorar la eficacia de la comunicación interpersonal de la organización es actuar sobre la competencia de sus portavoces en lo que se refiere al dominio de la comunicación verbal/no verbal y su autocontrol.

No obstante, somos conscientes de que para conocer la figura del portavoz hay que entender, por una parte, el contexto en el que comunica y, por otra, cómo se articula la relación de él, como individuo, consigo mismo y con el público al que habla. De la misma forma que los investigadores de la *Universidad invisible* llegaron a la conclusión de que aislar al individuo impide su conocimiento real, partimos de la idea de que es preciso reconstruir el proceso de su interacción para poder después proponer formas de ampliar la competencia comunicativa. Hablamos de la capacidad de traducir la intención del portavoz en un mensaje verbal y no verbal que contribuya a persuadir al público. Esta destreza está por tanto en relación con dos parámetros: su intención, u objetivo que busca alcanzar con la intervención, y el efecto que produce realmente, entendiendo que éste no depende en exclusiva de él.

Las comparecencias públicas representan casos de comunicación interpersonal, que en el contexto organizacional sólo se justifican por la posibilidad de obtener una rentabilidad. Para comprender la manera en que el entorno determina la comunicación del portavoz, es decir lo que dice y cómo es interpretado, nos acercamos a las claves de la *filosofía del lenguaje corriente* de Austin, la *teoría de los actos de habla* de Searle, *el principio de cooperación* de Grice, *la teoría de la argumentación* de Anscombe y Ducrot, *la teoría de la relevancia* de Sperber y Wilson y *los estudios de cortesía*. Aportaciones pragmáticas todas ellas sobre aspectos del sentido que dependen de factores extralingüísticos y que, en su conjunto, representan una manera distinta de contemplar los fenómenos que caracterizan el empleo del lenguaje.

Un miembro de la organización, así identificado, habla a un público en un lugar determinado a una hora concreta para obtener algo, de otra forma no se encontraría allí. Sin duda, en este contexto se cumple el

criterio de Aristóteles (Spang, 1997: 18): “un discurso que no tiene como objetivo la persuasión es una contradicción en sí mismo”⁴. Ello nos lleva a ocuparnos de las condiciones del lenguaje eficaz, lo que hacemos a través de la retórica (Baylon y Mignot, 1997: 202), “el primer campo del saber que se interrogó sistemáticamente sobre el lenguaje en tanto que medio de comunicación y que propuso técnicas sistemáticas para hacer más eficaz la acción comunicativa”⁵.

Este campo de conocimiento ha seguido un largo recorrido desde el siglo V antes de Cristo – pasando por etapas de prestigio y desatención – y está considerado en palabras de Baylon y Mignot un vector esencial de transmisión de la cultura. La retórica clásica se define como *el arte de hablar bien*, enunciado que incluye un sentido moral y de estilo. Hoy se estudia como (Ortega Carmona, 1997: 42) “la práctica y teoría del discurso dirigido a producir un efecto de persuasión y convicción”⁶.

Por tanto, para estudiar el intercambio comunicativo proponemos aplicar algunos supuestos teóricos de la pragmática; para profundizar en la competencia comunicativa encaminada a cumplir una función y alcanzar un objetivo determinado recurrimos a la retórica; y para comprender la figura del portavoz y las situaciones de comunicación que afronta estudiamos su papel en la gestión de la comunicación corporativa.

2. Actuaciones que permiten actuar sobre la competencia comunicativa

Presentamos de forma esquemática nueve principios pragmáticos básicos para el desarrollo de la competencia comunicativa:

1º El portavoz debe elegir el lenguaje corriente a la hora de hablar en público y complementarlo con el lenguaje específico que comparten los destinatarios (*Filosofía del lenguaje corriente*).

2º El portavoz debe dar un sentido o una fuerza determinada al contenido de su mensaje en función del objetivo que persigue (*Teoría de los actos de habla*).

3º El portavoz debe realizar una intervención acorde con el propósito del intercambio comunicativo, esto es, cooperar

en cada situación concreta (*Principio de cooperación*).

4º Una comparecencia es un acto que pretende que el público admita una conclusión gracias a los argumentos expuestos por el portavoz (*Teoría de la argumentación*).

5º El portavoz debe proporcionar información relevante cuando el objetivo de la intervención es aportar información útil a los destinatarios o modificar sus creencias (*Teoría de la relevancia*).

6º Al elegir la información más relevante el portavoz ha de tener en cuenta la relación “esfuerzo que exige-efecto que proporciona” (*Teoría de la relevancia*).

7º El portavoz debe decidir si su comunicación va a ser interaccional, dirigida a mantener la relación social con el público, o transaccional, dirigida a transmitir una información eficazmente, o en todo caso la prioridad que le dará a cada objetivo (*Teoría de la relevancia y Estudios de cortesía*).

8º El portavoz debe observar la estrategia de la cortesía cuando el objetivo de la intervención es crear, mantener, reforzar o destruir relaciones sociales (*Estudios de cortesía*).

9º Con el fin de proteger su imagen pública el portavoz puede aplicar las normas de la cortesía, especialmente adecuadas si se decide llevar a cabo acciones que la amenazan (*Estudios de cortesía*).

De acuerdo con los planteamientos pragmáticos expuestos, es razonable asegurar la posibilidad de desarrollo de las habilidades comunicativas de cualquier portavoz. En este sentido la pragmática proporciona, además de principios, orientaciones concretas:

• **Actuar sobre el dominio del lenguaje corriente y la eficacia del mensaje**

Austin confirma la oportunidad del lenguaje del día a día si se quiere comunicar con garantía de transmitir el mensaje y Grice estima que es posible asegurar la eficacia de la transmisión cuando el contenido es pertinente con lo que espera obtener el público y siempre que se contemplen las máximas de cantidad, veracidad, relación con el tema y claridad de la información (*Filosofía del lenguaje corriente y Principio de cooperación*).

• **Actuar sobre la intención** (*fuerza ilocutiva*)

Para Searle se puede actuar sobre la fuerza que el portavoz da al contenido de su mensaje

a través de indicadores como la entonación del emisor, el énfasis prosódico o el orden de las palabras, aspectos que pertenecen al terreno de la comunicación no verbal, la paralingüística y la estructuración del mensaje. Estos aspectos marcarán al público el sentido en el que deben interpretar lo que les dice el portavoz (*Teoría de los actos de habla*).

• **Actuar sobre la habilidad de argumentar**

Anscombe y Ducrot, desde el terreno lingüístico, defienden que hay unas leyes internas que rigen el mensaje y determinan la estructura de los enunciados. El portavoz puede aprender a utilizar estas leyes para definir claramente su contenido y asegurarse la adecuada interpretación por parte del público (*Teoría de la argumentación*).

• **Actuar sobre la capacidad de identificar la información relevante**

Sperber y Wilson recuerdan que del total de estímulos que recibimos nos pasa desapercibido todo lo que entendemos que no nos aporta nada; sólo procesamos una mínima parte de la información, aquella que nos puede resultar interesante ya que refuerza nuestros pensamientos o disputa con ellos. A partir de su teoría puede afirmarse que el portavoz será más persuasivo en la medida que aprenda a identificar la información relevante para cada público y situación, así como la manera relevante de presentarla, sin olvidar que tal relevancia está relacionada con el esfuerzo que exige descodificar la información (*Teoría de la relevancia*).

• **Actuar sobre el nivel de conocimiento del público que atañe al mensaje del portavoz** (*los supuestos*)

Si se quiere producir un efecto en las creencias del público, sea cambiándolas o reforzándolas, resulta estratégico conocer previamente cuáles son esas creencias y su estado. A pesar de la dificultad de conocerlas provocada por los frecuentes cambios que registra el público es interesante aproximarse a sus supuestos, ya que permite además conocer los mecanismos deductivos que utiliza para inferir lo que le decimos (*Teoría de la relevancia*).

• **Actuar sobre la destreza en el uso de la cortesía**

Lakoff, Leech, Brown y Levinson aportan los principios que rigen la cortesía en el

lenguaje. Más allá de la recopilación de normas de comportamiento vigentes se llega a entender que la cortesía es un factor estratégico que aumenta la capacidad persuasiva del portavoz e influye sobre su imagen pública (*Estudios de cortesía*).

A continuación seleccionamos entre las aportaciones de la retórica aquellas que se refieren más directamente a las hipótesis de trabajo que plantea esta investigación:

1ª La capacidad persuasiva implica manejar determinados recursos pero también actuar de acuerdo con determinados valores (retórica griega).

2ª La credibilidad del portavoz está comprometida por lo que representa, lo que dice, lo que hace y la consideración que se tiene de él (r. griega) .

3ª El portavoz, como el orador, se distingue por ser capaz de hablar adecuadamente para persuadir, lo que significa *con fundamento, soltura y elegancia* (r. latina) .

4ª La habilidad persuasiva que ejerza el portavoz mediante la comunicación se puede mejorar. El punto de partida son sus condiciones innatas, que pueden desarrollarse, evolucionar (r. latina).

5ª La eficacia del mensaje del portavoz depende de cómo lo ejecute realmente ante el público, de ahí que deba dominarse no sólo el tema, sino la situación (r. griega, latina y del XX).

6ª Asumir la misión del portavoz, persuadir al público, puede actuar como el principal estímulo (r. medieval), a ello debe unirse el conocimiento de la materia y de las técnicas oratorias (r. griega y latina).

7ª Creer en lo que se está contando y en el beneficio que proporciona activa la capacidad natural de transmitir el mensaje con claridad, incluso aunque no se disponga de toda la información (r. medieval).

8ª Profundizar en el conocimiento de la naturaleza humana, autoconocimiento y conocimiento del público, permite ampliar la capacidad persuasiva del portavoz (r. de la Ilustración y del XIX).

9ª La eficacia de la comunicación requiere que el portavoz sea consciente de la necesidad de coherencia entre el contenido y la expresión a cualquier nivel (verbal, kinésico, paralingüístico y proxémico), y del hecho de

que la persuasión no es sólo una cuestión intelectual sino de emoción, por eso al comunicar transmite ideas y sentimientos. (r. de la Ilustración y del XIX).

10ª Persuadir, a diferencia de convencer, significa buscar un efecto en el terreno real y no sólo en el mental, esto es, lograr modificaciones de actitud o/y comportamiento del público con respecto al asunto en cuestión. (r. del XX).

11ª Persuadir es lo opuesto a imponer. Aceptar la discusión supone ponerse en el punto de vista del interlocutor. La oratoria, tal como lo entiende la retórica clásica, implica la posibilidad de respuesta por parte del público, esto es, suscribir el juego de la libertad de expresión. Bajo esta mentalidad y en una situación real el portavoz necesita argumentar (r. del XX).

12ª La competencia del portavoz influye en la eficacia obtenida con la intervención, no obstante ser percibido como un experto en técnicas oratorias puede minimizar su credibilidad. El público suele apreciar la naturalidad, incluso la espontaneidad (r. griega y del XX).

La retórica asegura a lo largo de la historia que se puede formar a las personas como oradores, de hecho muestra caminos que les permitan superar o al menos enfrentarse a los inconvenientes que ofrece esta actividad. Dichos caminos, que deben adaptarse al nivel de competencia de cada portavoz, se plasman en seis líneas de trabajo:

• **Perfeccionar las condiciones naturales del portavoz**

En general los maestros retóricos entienden que para hablar en público, tal como ellos lo conciben, son precisas unas condiciones naturales. No obstante, también afirman que el orador puede evolucionar a partir de ellas. La formación permite precisamente que se amplíen los límites de los que parte.

• **Demostrar pasión al hablar en público**

La actitud ante el aprendizaje es un determinante para el avance. En este sentido cuando se habla de pasión no deberíamos hacer referencia sólo al calor que se le da a las palabras durante la intervención, sino al modo en que el portavoz se hace cargo de la preparación y de la valoración de sus resultados.

- **Aprender los conceptos y la técnica de la oratoria**

La oratoria es el *arte* o la *técnica* de hablar bien, su sistema proporciona el eje de construcción del mensaje y sus preceptos orientan sobre la importancia de cuidar todos los aspectos que entran en el juego de la comunicación cara a cara, persuasiva por naturaleza, de un hombre ante un público.

- **Imitar a los que hablan bien**

La observación es una técnica de recogida de información que, una vez procesada, puede ser realmente útil para el portavoz. Los mejores oradores son una fuente de aprendizaje y, aunque se trate de casos no enteramente brillantes, es muy posible que destaquen por algún o algunos aspectos que puedan ser aplicados en una próxima comparecencia del portavoz.

- **Practicar antes de la intervención y como método de mejora**

El trabajo previo al momento de encontrarse ante el público es una fórmula muy segura para comprobar los aciertos y los posibles errores. Se trata de ejercitarse en la propia intervención antes de ejecutarla ante el público y de reflexionar sobre lo que proporciona esta experiencia, pero también de participar en situaciones diversas que permitan experimentar el aprendizaje por la vía de la experiencia.

- **Escribir y leer como actividades habituales**

Quien tiene habilidad en el uso de la palabra escrita parte de un conocimiento que va a volcar sobre la transmisión oral. Escribir el discurso es una manera de mejorarlo, tener el hábito de la escritura suele proceder del de la lectura. Ambos son caminos de constante mejora del estilo y de la eficacia comunicativa.

Bibliografía

Baylon, Ch. y Mignot, X. *La comunicación*, Madrid, Cátedra, 1996.

Chomsky, Noam. *Aspectos de la teoría de la sintaxis*, Madrid, Aguilar, 1970.

Ortega Carmona, A., *Retórica*, Madrid, Fundación Canovas del Castillo, 1997, p. 42.

Spang, K., *Fundamentos de la retórica literaria y publicitaria*, Pamplona, Eunsa, 1997.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B. y Jackson, D. D., *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder, 1997.

¹ Universidad Complutense de Madrid (Comisión de servicios en la Universidad Rey Juan Carlos hasta septiembre 2004)

² El término competencia tiene su origen en la gramática generativa. Noam Chomsky se refiere

con él al conocimiento que un hablante tiene de su propia lengua (N. Chomsky, *Aspectos de la teoría de la sintaxis*, Madrid, Aguilar, 1970). Posteriormente ha sido utilizado por diferentes autores y disciplinas como la etnografía de la comunicación, la lingüística y la semiótica, aportando matices conceptuales desde los que se defienden términos derivados como *competencia lingüística*, *competencia comunicativa* o *competencia pragmática*. Es el de competencia comunicativa, aportado por los etnógrafos en los sesenta, el que más sintoniza con la categoría a la que nos referimos, ya que engloba el estudio de la comunicación verbal y la no verbal.

³ C. E. Sluzki, en P. Watzlawick, J. B. Bavelas, y D. D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder, 1997, p. 13.

⁴ K. Spang, *Fundamentos de la retórica literaria y publicitaria*, Pamplona, Eunsa, 1997, p. 18.

⁵ Ch. Baylon, y X. Mignot, *La comunicación*, Madrid, Cátedra, 1996, p. 202.

⁶ A. Ortega Carmona, *Retórica*, Madrid, Fundación Canovas del Castillo, 1997, p. 42.