

El poder de la persuasión

Lecciones de Shakespeare sobre comunicación

En cualquier decisión de cierta complejidad, hay involucradas un gran número de variables.

La clave, como decía el sabio Peter Drucker¹, consiste en identificar el **factor crítico**, es decir el problema cuya solución resuelve todos los demás.

Pero, incluso cuando se identifica el factor crítico para la toma de una decisión, las cosas no ocurren si uno no es capaz de comunicar efectivamente esa decisión y sus probables consecuencias a los demás.

El poder de la persuasión a través de la palabra hablada o escrita es un requisito fundamental para el liderazgo efectivo y muchas veces no es valorado en su real dimensión.

No importa cuán brillantes sean las ideas de un líder. No significan nada si no es capaz de comunicarlas a sus seguidores.

En el presente artículo vamos a analizar dos de los más famosos discursos de Shakespeare para demostrar que la persuasión no tiene que ver solamente con lo que uno dice o, incluso, de la manera en que lo hace, sino de una adecuada evaluación de la relación que se mantiene con la audiencia y de la elección de un enfoque adecuado que permita conseguir los objetivos de la comunicación.

Shakespeare deja en claro los dos requerimientos de la persuasión: lo que uno comunica debe ser **simple**, pero **movilizador**.

Por supuesto, algunos líderes son capaces de convencer a su auditorio solamente con la fuerza de su credibilidad y de su prestigio.

Pero mucho más a menudo, se necesita disponer de herramientas técnicas vinculadas con la oratoria.

Marco Antonio, uno de los mejores oradores de Shakespeare, utiliza la **repetición**, la **imaginación** y la **emoción** para conquistar a su audiencia.

La situación a la que se enfrentaba Marco Antonio era la siguiente: una pandilla de conspiradores, encabezada por Bruto y Casio había asesinado al emperador Julio César.

Lo emboscaron en el Capitolio, el centro de la escena política de la ciudad, para demostrar que estaban matando al César por el bien de Roma.

El argumento de los asesinos fue que Julio César estaba tratando de transformar la república en una monarquía para obtener poder absoluto.

Bruto presentó el caso delante de la multitud y ésta pareció compartir sus razones. Pese a la reticencia de Casio, Marco Antonio logró convencer a Bruto para que le permitiera decir una oración fúnebre.

El discurso que Shakespeare pone en los labios de Marco Antonio es una obra maestra de la persuasión.

Sabiendo que iba a enfrentar a una audiencia hostil, utilizó técnicas comunicacionales para transformar a la masa en una herramienta que le permitiera lograr sus propios objetivos.

Si alguien quiere persuadir a un auditorio agresivo y hostil, debe construir un argumento de tal manera que la conclusión surja de manera obvia.

Pero debe tenerse mucho cuidado con revelar información antes de tiempo. Si Marco Antonio hubiera comenzado su oración fúnebre con las conclusiones (que Bruto y Casio eran dos traidores), la multitud lo hubiera asesinado en el acto.

La gente acababa de escuchar los sólidos argumentos de Bruto para justificar que el asesinato de César era lo más conveniente.ⁱⁱ

*No he amado poco a César,
pero amo más a Roma.
¿Preferiríais que César viviera y morir
todos esclavos a que esté muerto César y
todos vivir libres?
Porque César me apreciaba, le lloro;
porque fue afortunado, le celebro;
como valiente, le honro;
pero por ambicioso, lo maté.*

Lo que dice Bruto es bastante elemental: César era demasiado ambicioso, estaba a punto de destruir la República Romana y de quitarle la libertad a todos, de modo que no hubo más alternativa que actuar patrióticamente, destruyéndolo primero a élⁱⁱⁱ.

*¿Quién hay aquí tan abyecto que quisiera ser esclavo? ¿Si hay alguno, que hable, pues a él he ofendido!
¿Quién hay aquí tan estúpido que no quisiera ser romano? ¿Si hay alguno, que hable, pues a él he ofendido!*

¿Quién hay aquí tan vil que no ame a su patria? ¿Si hay alguno, que hable, pues a él he ofendido!

Aguardo una respuesta

Bruto era un intelectual que tenía fama de ser una persona honesta y mesurada. Utiliza argumentos consistentes, repite las frases y logra la aprobación de la gente.

Cuando sube al podio Marco Antonio, lo hace entre murmullos de desaprobación de la multitud.

Esta es una situación que, tarde o temprano, cualquier líder debe enfrentar en el mundo organizacional, ya sea por ejemplo, un planteo de empleados disconformes, una presentación ante un directorio escéptico o cualquier otra situación similar.

La ventaja de Marco Antonio es que él sabía que la audiencia estaba en contra suya.

Comienza pidiendo a la gente que lo escuche, asegurando que el objetivo de su oración era “*inhumar a César, no elogiarlo*”. Pero rápida y sutilmente inicia su argumentación^{iv}.

¡El mal que hacen los hombres les sobrevive! ¡El bien queda frecuentemente sepultado con sus huesos! ¡Sea así con César! El noble Bruto os ha dicho que César era ambicioso. Si lo fue, su falta fue grave, y gravemente lo ha pagado.

Marco Antonio repite el argumento de Bruto, pero instala una duda (“*si lo fue...*”). Además, dice que acepta las

palabras de Bruto *“porque es un hombre honorable”*.

Marco Antonio conocía el prestigio de Bruto y no cometió el error de atacarlo. Pero logra posicionarse a sí mismo cuando declara que César *“era su amigo fiel y muy cercano”*.

Con este módico bagaje conseguido, Marco Antonio continúa citando algunas hazañas innegables de César que beneficiaron a todo el pueblo:^v

*Trajo infinitos cautivos a Roma, cuyos rescates llenaron el tesoro público.
¿Hizo esto parecer ambicioso a César?
Siempre que los pobres dejaran oír su voz lastimera, César lloraba.
¡La ambición debería ser de una sustancia más dura!
No obstante, Bruto dice que era ambicioso, y Bruto es un hombre honrado*

Marco Antonio conocía perfectamente a su audiencia. No era un intelectual, sino un destacado militar y deportista, por lo que le da a su discurso un toque popular.

De todos modos, concede que Bruto ha dicho que *“César era ambicioso”* y repite que Bruto es *“un hombre honorable”*.

Ese es uno de los mecanismos más efectivos que utiliza Marco Antonio: repite una y otra vez que Bruto es un hombre honorable, pero no en el contexto del asesinato de Julio César, como lo probará más adelante.

Para construir su caso, Marco Antonio mezcla la emoción con hechos conocidos por la audiencia, como, por ejemplo, la vez que él mismo le ofreció tres veces la corona a César en un acto público y él se rehusó a aceptarla.

Marco Antonio le asegura a la audiencia que no está desacreditando las palabras de Bruto, cuando es exactamente lo que está haciendo.

Pero, antes que sus compatriotas se den cuenta de ello, pasa al siguiente nivel, tratando de aprovechar la intensidad emocional del momento.

Como un gran actor, rompe en lágrimas afirmando^{vi}

¡Mí corazón está ahí, en ese féretro, con César, y he de detenerme hasta que torne a mí...!

La imagen es fuerte y funciona. Marco Antonio realmente está apenado por la muerte de César, pero usa su emoción para lograr su objetivo, no deja que la emoción se apodere de él.

La audiencia siente pena por Marco Antonio, quien está llorando, pero al mismo tiempo está pendiente de la reacción que provoca su llanto en la gente.

En ese momento, Marco Antonio percibe que la gente está empezando a creer en él. Logró una conexión emocional con su audiencia. La emoción es la herramienta más poderosa para la persuasión.

Shakespeare nos muestra que las personas individuales pueden ser racionales, pero la masa no lo es.

Freud afirma^{vii}:

Cuando el individuo forma parte de una “masa”, se genera una especie de “alma colectiva” que lo hace pensar, sentir y obrar de manera diferente. En la masa se diluyen las personalidades individuales y lo heterogéneo se funde en lo homogéneo...

La masa es influenciable y crédula. Un principio de antipatía se convierte en segundos en un odio feroz. La masa tiene sed de obedecer, por lo que se somete a aquel que se erige en su líder.

Marco Antonio sabe que está fortaleciendo su posición, por lo que continúa diciendo^{viii}:

Si estuviera dispuesto a provocar una rebelión y a exaltar la cólera en vuestras mentes y corazones, sería injusto con Bruto y con Casio, quienes, como todos saben, son hombres honrados

Esta es una flagrante mentira. Provocar una rebelión fue su objetivo desde el inicio. Esa habilidad prueba que Marco Antonio es un orador astuto y es el que ha tenido éxito en capturar las emociones de la multitud. Sabiendo que la audiencia es suya, da el golpe de gracia.^{ix}

...he aquí un pergamino con el sello de César. Lo hallé en su gabinete y es su testamento.

La multitud le ruega a Marco Antonio que lea el testamento. Debido a la emoción del momento, nadie se pregunta cómo puede ser que habiendo muerto César hace menos de media hora, Antonio haya tenido tiempo de buscar y encontrar el testamento.

Marco Antonio demora y la multitud está cada vez más de su lado. Va a leer el testamento, por supuesto, pero no sin antes seguir enardeciendo a la masa en contra de Bruto y Casio.

Marco Antonio invita a la gente a acercarse al cuerpo de César para dar rienda suelta a sus lágrimas.

En ese pico emocional, denuncia el asesinato de César como una “traición sangrienta”. La multitud está dispuesta a ir a quemar la casa de Bruto

Ese es el momento en el cual Marco Antonio expone el supuesto contenido del testamento de César apelando a la imaginación de la audiencia:^x

Les deja como legado además todos sus paseos, sus quintas particulares y sus jardines recién plantados a este lado del Tíber. Se los deja a perpetuidad a ustedes y a sus herederos como parques públicos para que puedan pasear y recrearse. ¡Éste era un César! ¿Cuándo tendrán otro semejante?

Le tomó solo quince minutos dar vuelta la voluntad de una multitud que lo hubiera linchado si reconocía al principio de su discurso que iba a criticar a Bruto y a alabar al César.

En el medio de su discurso insiste:^{xi}

¡Yo no vengo, amigos, a concitar sus pasiones! Yo no soy orador como Bruto, sino, como todos saben, un hombre franco y sencillo, que amaba a su amigo, y esto lo saben bien los que públicamente me dieron licencia para hablar de él. ¡Porque no tengo ni talento, ni elocuencia, ni mérito, ni estilo, ni ademanes, ni el poder de la oratoria, que enardece la sangre de los hombres! Hablo llanamente y no os digo sino lo que todos ustedes ya saben.

Por supuesto, Antonio probó con creces ser alguien que sabía cómo enardecer el corazón de su audiencia. Al final de la escena, un sirviente resume el éxito de Antonio, asegurándole que Bruto y Casio habían sido vistos en las puertas de Roma “cabalgando como locos”.

Por supuesto, no se afirma que todos aquellos que tengan que convencer a una audiencia mientras o sean tan tortuosos como lo fue Marco Antonio.

Pero la lección pasa por el uso de las técnicas que tiene disponibles un orador: la **repetición** planificada de palabras y frases clave, la apelación a la **imaginación** y la capacidad de generar una **conexión emocional** con la audiencia.

Marco Antonio no menosprecia la inteligencia de los que lo escuchan. Hace que cambien de opinión con hechos concretos y tiene en mente tanto los intereses de la audiencia como sus propios objetivos.

Otro gran orador que aparece en las obras de Shakespeare es el Rey Enrique V.

En su famosa arenga antes de la batalla de Agincourt, Enrique se dirige a sus hombres, que se sienten hambrientos, exhaustos y desesperanzados.

Por eso mismo, hay cuestiones que el Rey no menciona: el miedo, el cansancio, la inferioridad numérica. Los soldados ya conocen esa realidad.

Lo que hace Enrique es elegir dos conceptos que lo conecten emocionalmente con su audiencia: el *honor* y la *hermandad*.

Durante su discurso, repite estas cuestiones, usando la imaginación para inspirar a cada uno de los soldados a que se vea a sí mismo regresando a casa después de la batalla.

Como la batalla coincide con la fecha en que se celebra la fiesta de San Crispin, ese día se recordará por siempre en Inglaterra a los combatientes.

Shakespeare completa el cuadro, de modo que cada soldado tenga claro que cuando vuelva a su hogar no solo estará rodeado de su familia, sino también de los nobles, su “*banda de hermanos*”.^{xii}

Los ancianos olvidan; pero cuando todo esté olvidado, recordarán las hazañas que hicieron este día.

Entonces nuestros nombres aflorarán en sus labios de modo fluido: Harry, el Rey, Exeter y Bedford, Warwick y Talbot, Salisbury y Gloucester.

El hombre honrado deberá educar a su hijo para que no pase el día de San Crispin, desde hoy hasta el fin del mundo, sin que se acuerden de nosotros

Y si, a pesar de todo, algún soldado seguía con dudas, Shakespeare describe la manera

en que serán recordados los veteranos de Agincourt por la posteridad:^{xiii}

*Nosotros somos pocos, pocos y felices, una banda de hermanos;
Aquel que hoy derrame su sangre junto a mí será mi hermano.*

Por muy humilde que sea, este día ennoblecerá su condición.

Y los nobles en Inglaterra se lamentarán de no haber estado aquí. Y se sentirán inferiores cuando alguien les cuente que peleó con nosotros.

Es de imaginar el efecto que produjeron esas palabras en las tropas que lo escuchaban, compuesta por campesinos pobres y mugrientos y obreros reclutados para la guerra, que estaban a punto de combatir a los franceses, como soldados del Rey, su hermano.

El Enrique V de Shakespeare, al igual que Marco Antonio, usa la **repetición** (*el honor, el día de San Crispin, el hecho que nunca serán olvidados*), la **imaginación** (*el orgullo de mostrar las heridas de la batalla, generaciones recordando sus nombres en cada aniversario*) y la **emoción** (*el proyecto de la fama y la inmortalidad y el hecho de convertirse en “hermanos” del Rey*).

Los verdaderos líderes son capaces de persuadir a sus seguidores que son parte de un equipo con una misión común y que, al final de la tarea, serán debidamente recompensados.

Así como la mayoría de las personas que trabajan, cualquiera sea su tarea, la audiencia de Enrique necesitaba un propósito, que alguien les mostrara el significado de aquello que estaban por emprender.

Es cierto que, en muchos casos, los discursos no necesitan ser tan emocionales como los de Marco Antonio o Enrique. La credibilidad del orador y la lógica del discurso pueden ser igualmente movilizadoras.

De modo que debemos estar dispuestos a hacer el esfuerzo de transformar nuestros discursos chatos y aburridos en otros que estén pensados en función del auditorio y que, por supuesto, logren movilizarlo.

Napoleón dijo una vez:

“Lo que distingue a los seres humanos de los animales es su imaginación. Un soldado no enfrenta la muerte para ganar unas monedas o para obtener una condecoración. Lo hace solamente cuando alguien llega a encender su corazón.”

ⁱ Drucker, Peter. (1972), *La gerencia de empresas*. (Cap. 28: *Las decisiones*). Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

ⁱⁱ Shakespeare, William. Julio César. Acto 3 Escena 2

ⁱⁱⁱ Shakespeare, William. Julio César. Acto 3 Escena 2

^{iv} Shakespeare, William. Julio César. Acto 3 Escena 2

^v Shakespeare, William. Julio César. Acto 3 Escena 2

^{vi} Shakespeare, William. Julio César. Acto 3 Escena 2

^{vii} Freud, Sigmund. (1955). *Obras completas. Volumen XVIII*. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina.

^{viii} Shakespeare, William. Julio César. Acto 3
Escena 2

^{ix} Shakespeare, William. Julio César. Acto 3
Escena 2

^x Shakespeare, William. Julio César. Acto 3
Escena 2

^{xi} Shakespeare, William. Julio César. Acto 3
Escena 2

^{xii} Shakespeare, William. Enrique V. Acto 4.
Escena 3

^{xiii} Shakespeare, William. Enrique V. Acto 4.
Escena 3