

COMUNICANDO GRANDES TEMAS: ECOSISTEMAS Y PERSONAS – BIODIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO

*"¡Bajar de nuestros pedestales, predicar con el ejemplo,
analizar la química del cambio!"*

Frits Hesselink

Marzo 2008

Este artículo está basado en la exposición realizada por el autor en la Conferencia de Trondheim sobre Biodiversidad 2007 (<http://www.trondheimconference.org>)

Frits Hesselink

Director Gerente de HECT Consultancy, especializado en gestión de grupos de interés, comunicación estratégica y gestión del conocimiento (<http://www.hect.nl/>). Presidió la Comisión de Educación y comunicación de la UICN entre 1994 y 2000, y es co-autor de "Herramientas para la Comunicación, Educación y Sensibilización en el Convenio de Diversidad Biológica 2007" (CEPA) (<http://www.cepatoolkit.org/>). También es autor del blog "The Art of Positive Change" <http://cepatoolkit.blogspot.com/>

1. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN

El lema de la Conferencia de Trondheim 2007 une el término biodiversidad con las palabras “personas” y “desarrollo”. Esto supone dar una mayor importancia a cómo comunicamos la biodiversidad. No deberemos centrarnos tanto en producir más informes científicos, por ejemplo, sino en saber cómo establecer una buena comunicación con los ciudadanos y con los responsables de las políticas a adoptar¹ para hacerlos partícipes del esfuerzo global que supone la reducción de la pobreza. Agradezco a los organizadores de la Conferencia la oportunidad de compartir algunas reflexiones personales sobre en qué medida la comunicación estratégica puede ayudar a la comunidad implicada en la conservación en su esfuerzo por frenar la pérdida de biodiversidad.

En esta exposición centraré mis observaciones en tres áreas de acción clave. Para provocar el cambio, nosotros, como comunidad que trabaja en biodiversidad, necesitamos (1) *“bajar de nuestros pedestales”*, (2) *“predicar con el ejemplo”*, y (3) *“analizar la química del cambio”*. Introduciré mi planteamiento repasando los retos a los que se enfrenta la comunicación en el siglo XXI, principalmente analizando cómo las tecnologías de la información han cambiado la manera de comunicarnos con nuestras audiencias. Para los que gestionan la biodiversidad y en conjunto para toda la comunidad que trabaja en este tema, el reto es cambiar la manera de dirigir estos asuntos.

“Bajar de nuestros pedestales” significa para mí pasar de centrar nuestra atención en la investigación sobre las especies y los ecosistemas, a establecer relaciones de colaboración para el cambio con las personas que trabajan en otros sectores: administraciones, universidades y empresas. Esto implica un cambio en el paradigma y en la cultura de la comunidad que trabaja en biodiversidad. Tenemos que ser una comunidad de aprendizaje. La comunidad tiene también que servir de ejemplo, *“vivir”* el cambio o *“predicar con el ejemplo”* tanto individualmente como como organización. La credibilidad y la reputación se basan en lo que hacemos y en cómo lo hacemos, y no simplemente en el hecho de cambiar el marketing de nuestros mensajes.

“Analizar la química del cambio” significa, desde mi punto de vista, que nos tenemos que dar cuenta de que la información por sí sola no produce el cambio. En el pasado, los responsables de la biodiversidad confiaban demasiado en los instrumentos legales y financieros. No prestaban la suficiente atención a cuestiones como ¿qué es en realidad lo que hace que la gente y las organizaciones cambien? ¿cómo pasamos de una comunicación unidireccional a una comunicación multidireccional? ¿cómo manejamos la “marca” biodiversidad? ¿cómo “abordamos” los temas problemáticos? ¿cómo encontramos los motivos? ¿cómo podemos convertirnos en una comunidad de aprendizaje?

Esta exposición se basa en mi experiencia práctica como consultor en muchos proyectos de conservación de la biodiversidad en todo el mundo; en los consejos, las sugerencias y las aportaciones de los colegas²; y en la información que he “googleado” en internet. En vez de dar referencias de documentos, los pies de página ofrecerán direcciones de internet.

2. LOS RETOS DE LA COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

Cuando comunicamos la biodiversidad nos enfrentamos a muchos retos. Al usar en nuestros mensajes gran cantidad de jerga científica, los conceptos no se entienden bien y nuestra audiencia –sobrepasada por la información- se fragmenta y prefiere recurrir a las nuevas tecnologías de la comunicación que le ofrecen más opciones para conseguir información. El Secretario Ejecutivo del Convenio para la Diversidad Biológica ya mencionó a principios de este año algunos de estos retos cuando dijo que nuestros mensajes podrían estar desanimando a la gente en vez de incentivarles para pasar a la acción:

“Los mensajes tradicionales sobre la biodiversidad que emiten los gobiernos y las ONG apremiando al público y a otros grupos de interés a cambiar sus prácticas cotidianas deben ser revisados. En estos mensajes se utiliza con frecuencia demasiada jerga, son negativos, demasiado didácticos, abstractos o catastróficos. En vez de hacer que la gente se implique, los mensajes funcionan desanimándolos. La

¹ De la palabra inglesa “policymakers”, de difícil traducción al español, que se aplica a todos aquellos que son responsables de la toma de decisiones, es decir, de decidir las políticas gubernamentales, de las empresas, organizaciones... (N. de la T.)

² El autor quiere agradecer especialmente a los miembros de la Comisión de Educación y Comunicación de la UICN y a los colegas David Ainsworth, Andy Alm, Peter Bos, Gwen van Boven, Susana Calvo, Elisabeth Crudgington, Jinie Dela, Tommy Garnett, Susan Guthridge-Gould, Wendy Goldstein, Sandra Hails, Wiepke Herding, Eddy Idle, Gillian Martin-Mehers, Sylvi Ofstad, Ana Puyol, Erika Vohman y Keith Wheeler su ayuda en la revisión, comentarios y contribución a este artículo.



lección que hay que aprender es que la comunicación tiene que ser estratégica, positiva y adaptada a las diferentes circunstancias y culturas³.”

El Centro Europeo para la Conservación de la Naturaleza (ECNC, en sus siglas en inglés) aconseja que los informes de investigación se utilicen sólo como la base sobre la que se asiente la comunicación sobre la biodiversidad:

"La biodiversidad es un tema que produce vastos informes generados a partir de investigaciones concienzudas. Estos informes tienen un bajo impacto en los que deciden las políticas, en los gestores y en el público en general. Esto es debido, en parte, a la sobrecarga de información: hay tantos documentos, tanta información que la gente termina por no desear ni ser capaz de digerirlos. En términos generales, se dedica entre 20 segundo y 5 minutos a la lectura de un informe de investigación que ha comportado, en muchos casos, un trabajo de varios años. Esto quiere decir que los informes de investigación no son un fin en si mismos, si no el principio de actividades intensivas de comunicación en las que el mensaje tiene que estar adaptado al grupo objetivo, sean los responsables de las políticas a adaptar o el público en general⁴”

La Real Sociedad para la Protección de las Aves explica que las iniciativas actuales para conservar la biodiversidad no progresan debido a que se comunican de forma fragmentada y confusa. El estudio "Comunicando la biodiversidad"⁵ del año 2006, apoya la idea de que si la biodiversidad fuera mejor entendida, sería mejor protegida. En él se reconoce que es necesario resaltar la importancia de la biodiversidad y convertirla en un concepto conocido y valioso que merezca la atención, el tiempo y la dedicación de la gente. Además tenemos que situar los problemas específicos de la biodiversidad junto con aquellos problemas particulares que afectan a nuestra audiencia, teniendo en cuenta sus actitudes, percepciones y hábitos para así poder competir por su atención y su tiempo.

En mi propio trabajo he podido comprobar que los ciudadanos de la mayor parte de los países⁶ se preocupan menos por el medio ambiente que por el crimen, la educación o la seguridad. Y la biodiversidad preocupa menos todavía que el medio ambiente. La gente –especialmente la de los países de la OCDE- carece de una conexión real con la naturaleza. Los niños y los jóvenes están cada día más desconectados del mundo natural. Creen que la naturaleza es más una abstracción que una realidad⁷.

Y además está aumentando el ruido en el sistema, lo que hace más difícil todavía que la gente pueda prestar atención a nuestros mensajes referidos a la biodiversidad. Somos conscientes de que cuando queremos llamar la atención sobre la biodiversidad estamos compitiendo con otros muchos mensajes diferentes. Cuando analicemos cómo funciona esta competición podremos desarrollar estrategias apropiadas. En un futuro cercano, por ejemplo, nos enfrentaremos más con conflictos que con desastres. Podemos prepararnos para utilizar estos hechos como oportunidades para mejorar la comprensión de las personas sobre lo que pueden hacer por la biodiversidad y el desarrollo sostenible.

Por otra parte, la batalla por ocupar el tiempo libre el consumidor se ha intensificado en los último 50 años desde que el acceso a la televisión se ha generalizado. Hoy en día la gente tiene la posibilidad de acceder a una gran variedad de entretenimientos y de información sin moverse de sus casas. Los medios de comunicación se han multiplicado y fragmentado. Los hábitos de consumo de los medios audiovisuales, especialmente en el caso de los jóvenes, se están diversificando y cambiando continuamente. Los jóvenes consumen menos televisión que las generaciones de más edad. En su lugar está aumentando su consumo de productos basados en las nuevas tecnologías como los DVD, los MP3, los Podcast, el Skype, los blogs, los wikis, los video juegos, MySpace, You Tube y Facebook. Los individuos tienen ahora y más que en ningún otro momento histórico la posibilidad de elegir la información que quieren, cuándo la quieren y para qué. La cantidad de información generalista que se pone a disposición del público ha crecido de forma espectacular en la última década, y al mismo tiempo ha aumentado la capacidad de la gente para controlar la información que quiere recibir. Esto ya no es como antes.

³ Dr. Ahmed Djoghlaif, Secretario Ejecutivo de el Convenio para la Diversidad Biológica en el prefacio de la CEPA Toolkit (www.cepatookit.org).

⁴ Anneke Oosterhuis, ECNC 2006, Communicating biodiversity to policymakers and a wider audience, http://www.alternet.info/SITE/UPLOAD/DOCUMENT/Outputs/ANet_WPR2_2006_D3a_Communicating_biodiversity_to_policymakers.pdf

⁵ Tim Kitchen, The Glasshouse Partnership, Assuring Biodiversity—A brand-building approach. Summary note of white paper commissioned by the Royal Society for the Protection of Birds (<http://www.beyond-branding.com/BrandingBiodiversity.pdf>)

⁶ Frits Hesselink, Global Perceptions of Environment and Sustainable Development 2002-2003, IUCN 2003, <http://cec.wcln.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=15&pid=40>

⁷ Richard Louv, The last child in the woods, saving children from nature-deficit disorder, <http://www.thefuturesedge.com/>

Si la comunidad conservacionista quiere tener éxito y evitar la pérdida de biodiversidad, es necesario que adopte cambios reales y profundos en la manera de comunicarla. La pregunta más importante a la que debemos responder es: ¿debemos continuar como hasta ahora? o ¿tenemos que tener en cuenta estas tendencias y cambios en la sociedad cuando comunicamos sobre biodiversidad? En las tres siguientes secciones apporto algunas sugerencias sobre cómo empezar a abordar este tema teniendo en cuenta esta nueva situación. Estas sugerencias se organizan en tres apartados:

- Bajar de nuestros pedestales
- Predicar con el ejemplo
- Analizar la "química" del cambio

3. BAJAR DE NUESTROS PEDESTALES

Nosotros abordamos la conservación de la biodiversidad como un sistema que se sustenta en la investigación. La información científica se traduce en un sistema lógico de objetivos, medidas y acciones. Trabajamos, en muchos casos dependiendo de los fondos disponibles, con los gobiernos, el sector privado y las ONG. La comunicación de nuestros objetivos, medidas y acciones consiste habitualmente en decir a la gente lo que tiene que hacer. Así es cómo llevamos funcionado muchos años. Mientras tanto, los impactos negativos sobre la biodiversidad continúan. Tenemos que cuestionarnos si esta lógica producirá alguna vez los cambios deseados. La cuestión crucial es: ¿qué cambios queremos ver en el mundo? y ¿estamos preparados para superar las barreras psicológicas de estar a bien con el status-quo y seguir limitándonos a quejarnos de la pérdida de biodiversidad? Hace falta coraje y un cambio personal e institucional para salir de esta zona confortable y actuar para que las cosas sucedan realmente.

La experiencia de mi práctica como consultor

Mis clientes trabajan en un gran programa lógico de objetivos, medidas y acciones. En un momento determinado la lógica científica y la realidad parece que chocan. Los resultados del proyecto están en peligro. Por ello me piden ayuda con el tema de la comunicación. Pero los cambios tienen su propia lógica. Mi propuesta consiste en introducir cambios en la gestión, el marketing y la comunicación y en guiar a los expertos en biodiversidad para que generen un conjunto de productos finales que puedan funcionar. Ellos se dan cuenta ahora de que así pueden producir un impacto real. Al mismo tiempo se pone de manifiesto que más del ochenta por ciento de las inversiones realizadas hasta el momento no producen el efecto deseado. Esto me lleva a preguntarme: ¿no habrá llegado la hora de cambiar la lógica de nuestro sistema de trabajo sobre la biodiversidad?

Lo que he aprendido en estos años es que las inversiones encaminadas a realizar mejoras pequeñas y concretas en las condiciones socio-económicas de las comunidades afectan positivamente a la situación de la biodiversidad en todo el sistema. Las conclusiones que debemos sacar son: hay que concentrarse en hacer una cosa bien y aplicar aquellos proyectos viables que den resultados positivos inmediatos. *Obras son amores y no buenas razones*. En estos casos, el boca a boca funciona provocando cambios positivos.

En el contexto en el que trabajan mis clientes esto se puede aplicar, por ejemplo, a intervenciones para mejorar el cultivo de la patata o la reproducción de la ganadería local; para establecer un sistema de apoyo mutuo para recolectar, limpiar, secar y comercializar productos locales como las especias, la miel, el jarabe de pino, las bayas (para mermeladas), las nueces, las castañas, las avellanas, las setas, etc.; para organizar un mercado, un festival folclórico o de artesanía; para convertir las casas de pueblo en casas de huéspedes; para promover la energía solar; para gestionar los residuos urbanos; para restaurar los parques públicos... Estos pequeños cambios afectarán de forma positiva a la biodiversidad y en su conjunto a todo el sistema. Empezar actuando a gran escala casi nunca produce resultados duraderos. Hay que trabajar en los dos niveles, en el conjunto del sistema y dando pequeños pasos concretos. Esto es difícil de llevar a cabo porque cuesta tiempo y dinero, pero es necesario si queremos lograr un impacto real.

Para lograr que la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica tengan un impacto en este mundo que cambia tan rápidamente, es necesario *bajar de nuestros pedestales*. Bajar en el sentido de darnos cuenta de que hay muchas maneras diferentes de ver el mundo debido a las diferencias sociales, culturales, académicas y políticas. Tenemos que comunicarnos e involucrarnos con otros sectores, con otros ministerios, con otros niveles gubernamentales, con el sector privado, con otras ciencias,



disciplinas y negocios. Tenemos que apearnos cuanto antes de nuestra propias perspectivas y aprender qué podemos hacer para que los problemas de la biodiversidad pasen a forma parte de la agenda de aquellos que ven el mundo de una manera diferente. Esto supone que hay que saber identificar cuál es el mejor momento, el mejor lugar y el mejor lenguaje para conseguir que la gente se involucre en un diálogo significativo. Necesitamos definir estrategias adaptables a escenarios probables para cada grupo diferente con el que queramos y esperamos trabajar.

Un ejemplo de esto lo podemos ver en la actuación de los ecologistas que están anclados en sus "pedestales ecológicos": en determinados programas de mitigación de la pobreza, los ecologistas se quedan totalmente al margen del trabajo que realizan otros profesionales como los ingenieros de salud pública. Los ecologistas llevan a cabo sus investigaciones en su "bunker", mientras los ingenieros desarrollan sus propias actuaciones sobre el terreno. El problema que aquí se plantea es que muchas veces los ecologistas avisan tarde de que las actuaciones llevadas a cabo van a afectar, por ejemplo, a un tramo de un río. Algunas veces el lenguaje de los ecologistas no conecta con el de los ingenieros, quizás debido a que estos no ofrecen soluciones concretas que se puedan aplicar inmediatamente. Por eso los ingenieros reaccionan diciendo "es una pena, pero conseguimos avanzar".

Los grandes programas de gestión ambiental integrada (habitualmente gestionados y financiados por distintos donantes) tienen cada vez más en cuenta la conservación de la naturaleza y la biodiversidad, lo que es un excelente punto de partida para construir una comunicación interactiva y de base que sea sustancial y estratégica desde el principio. Los gobiernos son responsables de sus políticas y de aplicarlas en la práctica. Sobre esto hay mucho que hacer todavía. Es necesario realizar aproximaciones integradas y multisectoriales a las demandas que afectan a los recursos naturales. La visión tipo túnel que todavía existe en muchos casos impide avanzar. La comunicación puede jugar un papel importante para conseguir esta integración si se usa como una herramienta de gestión estratégica, en vez de cómo un mero instrumento de transferencia de conocimiento.

Bajar de nuestros pedestales significa para las organizaciones dedicadas a la conservación de la biodiversidad (y para las administraciones) demandar un cambio de paradigma. Este cuadro ilustra este cambio de paradigma.

La comunidad que trabaja en biodiversidad bajando de sus pedestales: cambio de paradigma⁸		
Visión	De	A
La conservación y el uso sostenible es	el fin principal	uno de los medios hacia el desarrollo sostenible
Cooperamos	para conseguir más poder	para provocar sinergia
Actuamos	para ganar	para compartir el éxito
Los expertos en biodiversidad deberían	controlar todas las actividades	actuar como consejeros en equipos de trabajo grandes
Es importante para nosotros	la investigación lógica y las formalidades	el impacto en el grupo
El conocimiento	tiene que ser convertido en comunicación	tiene que estar apoyado en el intercambio y la comunicación entre socios
Si la biodiversidad no es la prioridad	perdemos	aprendemos
En el camino nos encontramos con riesgos	evitamos los riesgos	nos enfrentamos a los riesgos

El nuevo cambio cultural y de paradigma se debe integrar en la organización: los expertos, en sus mensajes, deben adaptar sus conocimientos al lenguaje y a las prioridades concretas de los destinatarios finales pertenecientes a otros sectores. Los conocimientos generados deben servir de base para apoyar la comunicación con otros sectores. Actualmente, el paradigma consiste todavía en que los expertos en biodiversidad producen conocimientos que son traducidos y "empaquetados", para luego ser convertidos en comunicación destinada a otros sectores no científicos. Así mismo, solemos considerar los espacios protegidos como nuestro último objetivo en vez de verlos como un medio para la conservación y el desarrollo sostenible. Y muchas de nuestras actuaciones se plantean como una competición en la que tratamos de ganar a otros grupos de interés.

⁸ <http://cepatoolkit.blogspot.com/2007/08/getting-out-of-our-silos.html>; en principio usé la frase "saliendo de nuestros bunkers", bunkers en el sentido de iniciativas segregadas o unidades organizativas que no integran estrategias. Mi colega Andy Alm me recordó que debía predicar con el ejemplo y usar metáforas mejores, a lo que él amablemente se ofreció y yo las integré en el texto.

Bajar de nuestros pedestales significa apuntar a una audiencia inexperta y no entregada⁹. Significa centrarnos en mejorar las redes sociales para promover el intercambio y la creación de conocimientos. Usar nuevas herramientas para la gestión de las relaciones, por ej. las herramientas emergentes on line de redes sociales empresariales como los tagging¹⁰, los blogs, y otros. La biodiversidad se debe posicionar como una solución creíble para hacer frente a los problemas prioritarios de otros sectores. Podemos, por ejemplo, presentar el árbol de ramón o palo de maíz como un medio para aliviar la pobreza, o el mango como un opción para mitigar los efectos del cambio climático. El siguiente estudio de caso¹¹ sobre del árbol de ramón ilustra el nuevo paradigma y el papel de la formación y la comunicación.

El caso del árbol de ramón	
El problema de la biodiversidad	Los bosques de ramón (<i>Brosimum alicastrum</i>), ubicados en la Reserva de la Biosfera Maya en Guatemala, están amenazados por el aumento de la presión ejercida por los asentamientos humanos: ausencia de prácticas sostenibles en el uso del suelo en las zonas de transición de la Reserva, gran dependencia del uso de su madera como combustible, etc.
Intervenciones para la conservación antes de la puesta en marcha del proyecto	Las intervenciones para la conservación consistieron en aplicar medidas técnicas y legales centradas en la bioreserva, sin gestionar de forma sostenible las zonas de transición, y sin tener en cuenta las necesidades de la población local ni el papel positivo que podían jugar las mujeres.
Resultados antes de poner en marcha el proyecto	Deforestación continuada, incendios forestales incontrolados, pastoreo ilegal de ganado en las zonas de transición de la Reserva. Aumento continuado de la situación de pobreza de la población local. Incremento de conflictos entre los gestores de los recursos y las comunidades. Mayor dependencia de las comunidades locales en la resolución de los problemas. Debilitamiento de los gobiernos locales.
Intervenciones del proyecto para provocar el cambio	Encuentros informativos con las mujeres de las comunidades locales sobre salud, alimentación, activos generacionales, y sobre el árbol de ramón. Cursos de bajo coste destinado a la formación empresarial de mujeres de las comunidades locales para aprender cómo cultivar, conservar, comercializar y sacar provecho al uso sostenible del ramón en la región. Empoderamiento de las mujeres y de las comunidades locales para entender y resolver sus problemas aplicando sus propias habilidades, conocimientos y recursos. Desarrollo de la autonomía de los grupos comunitarios, lo que les permite trabajar de forma independiente sin estar sujetos a las influencias externas.
Intervenciones de apoyo	Publicidad gratis y aporte de fondos a través de la página web del Equilibrium Fund, premios internacionales y cálculo de la huella ecológica. Conexión de esta iniciativa con instituciones que pueden apoyar otros aspectos del programa (diseño de un plan empresarial, desarrollo del producto, marketing, financiación, etc.).
Impacto	Conservación del bosque de ramón existente. Plantación de 250.000 nuevos árboles. La generación de riqueza por la comunidad local tiene un impacto positivo en la salud y la educación. Aumento del número de mujeres propietarias y empresarias en Guatemala. Se pasa de exportar las cosechas a utilizarlas como medio de subsistencia. Mejora de la posición de la mujer por su participación activa en los temas económicos y de conservación en la región y en el conjunto de Guatemala.

⁹ CEC Chair Keith Wheeler comentó a este respecto que "en un mundo con 500 canales sobre naturaleza y solo por escuchar de forma entregada...cómo podemos esperar que alguna vez llegaremos a las masas."

¹⁰ Los tagging son etiquetas o "graffitis" pegados por los usuarios a fragmentos de información virtual como marcadores de páginas web, fotos o artículos de periódicos. Estas etiquetas pueden ser públicas. Emergen como una nueva forma de clasificación no estructurada, hecha "desde abajo" por la gente (N. de la T.)

¹¹ Este caso lo describe Erika Vohman, Directora Ejecutiva de Equilibrium Fund, en el blog "El Arte del Cambio Positivo" (<http://cepatoolkit.blogspot.com/2007/06/blog-post.html>). Más información sobre el Proyecto Mayanut en <http://www.theequilibriumfund.org/>



Me es grato comprobar que el cambio de paradigma se está convirtiendo en una realidad y que la comunidad conservacionista ya está *bajando de sus pedestales*. Un caso que ilustra esto es el de la UICN. En un cartel corporativo producido este año se pregunta "¿qué puede aprender un ecologista de un ingeniero?" y "¿qué puede aprender un ingeniero de un ecologista?" Este cartel aparece en la contraportada del último número de la revista de la UICN *World Conservation*¹². El Secretario del Convenio para la Diversidad Biológica está trabajando para identificar en qué medida la biodiversidad puede ser un activo valioso para la creación de negocios y para promover el desarrollo. Ya se ha empezado a trabajar en mensajes que inciden en que *sin biodiversidad no puede haber servicios asociados a los ecosistemas y a los recursos que permitan el desarrollo*.

La interacción entre ecología y economía no puede basarse por más tiempo en que uno gane y otro pierda. Es necesario que ambos converjan en el aprendizaje del desarrollo sostenible. Conservación y uso sostenible de la biodiversidad no son objetivos independientes, si no la manera de que el mundo avance hacia el desarrollo sostenible. Esto es un buen comienzo, pero tenemos que hacer mucho más para hacer realidad nuestra intención de "*bajar de nuestros pedestales*".

4. PREDICAR CON EL EJEMPLO

El cambio es un acontecimiento individual y emocional que depende del éxito de las actuaciones colectivas. Si la comunidad conservacionista quiere liderar el cambio en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, los que formamos parte de ella tendremos que esforzarnos en realizar un cambio personal que inspire a otros. Nuestros centros de trabajo deben ser sostenibles¹³, la huella ecológica de nuestras reuniones mínima, y todas nuestras actividades un ejemplo de cómo se pueden hacer las cosas de otra manera. Si queremos que la gente siga nuestros consejos, deberemos *predicar con el ejemplo*.

¿Por qué deben realizar los demás los cambios que les pedimos si nosotros, que lideramos el conservacionismo, no actuamos ni nos comportamos como decimos? No hay nada más convincente que comprobar que un dirigente se esfuerza por cumplir con los comportamientos y acciones que pide a los demás, y nada más desilusionante que comprobar que hace lo contrario. Cuando los empleados, colegas y otros estamentos ven que se predica con el ejemplo, los mensajes se toman más en serio. Los líderes ambientales tienen que cambiar tanto en lo profesional como en lo personal si son conscientes de que lo que realmente importa es lo que hacen y no lo que dicen.

La psicología del cambio personal y profesional funciona de dos maneras: fortalece tus habilidades como líder e influye en la audiencia. Los destinatarios de tus mensajes valorarán que sepas por propia experiencia lo que significa hacer un esfuerzo para cambiar. La gente te valorará más si ve que sobrellevas la dura experiencia del cambio. Les gusta seguir a un líder que se enfrenta a los obstáculos que se le van presentando.

"*Predicar con el ejemplo*" fortalece también tus habilidades de liderazgo. Cuando "vives" el cambio es más fácil hablar sobre él en términos sencillos. Tus discursos serán más auténticos. Te capacitará para escuchar mejor a los que quieres que cambien porque conectarás mejor con sus problemas y necesidades. Mejorará tu reputación, integridad y credibilidad, especialmente si les invitas a aportar sus opiniones para mejorar tus acciones y comportamientos.

Para aplicar con éxito el Convenio para la Diversidad Biológica es necesario este tipo de liderazgo. Las organizaciones internacionales ambientales y los ministerios de medio ambiente necesitan este tipo de líderes. En estas instituciones hay líderes responsables de la biodiversidad que pueden hacer cambios en sus actuaciones y comportamientos¹⁴ en el ámbito personal y profesional: por ejemplo, en el caso de un país donde el problema prioritario es hacer frente a las especies invasoras, el líder deberá comprobar si en el jardín de su casa tiene plantas no autóctonas y, si es así, cambiarlas. Si el problema principal lo plantean las aves, se tendrá que plantear si en su jardín se aprovisionan. Y si el problema se plantea con el agua, se tendrá que preguntar cómo usa el agua en su casa y en su jardín. En líneas generales, los líderes predicar con el ejemplo cuando controlan la huella ecológica que produce su propia casa. Es cierto que no somos perfectos ni totalmente coherentes, pero podemos hacer esfuerzos en serio.

¹² http://www.iucn.org/publications/worldconservation/docs/2007_07/00_world_conservation_2007_07.pdf

¹³ El Secretario del Convenio para la Diversidad Biológica ha incluido, por ejemplo, estos criterios en su plan por una Secretaría Verde. La UICN y WWF en Suiza involucraron a todas sus oficinas en un concurso de una semana para comprobar cual de ellas lograba una mayor reducción de su huella ecológica de CO2. Este concurso demostró que se pueden hacer cambios y, si es así ¿por qué no hacerlos permanentes?

¹⁴ <http://cepatoolkit.blogspot.com/2007/08/walking-biodiversity-talk.html>

En el ámbito profesional *predicar con el ejemplo* supone ser críticos con la huella ecológica de nuestras instituciones: ¿cómo usamos el agua, la energía y el papel en nuestra oficinas? ¿qué política de compras tenemos, cómo gestionamos nuestros recursos humanos o nuestros viajes...? ¿en qué medida nuestras reuniones son una experiencia real de biodiversidad y sostenibilidad?¹⁵ y ¿cuándo dirigimos una reunión o intervenimos o presentamos un escrito en ella, en qué medida somos coherentes con nuestra visión de la biodiversidad y cómo se ajusta ésta a nuestras actitudes y valores?

5. ANALIZANDO LA QUÍMICA DEL CAMBIO

La mayor parte de la comunicación se basa todavía en el idea equivocada de que el conocimiento conduce al cambio. Nada más alejado de la realidad. Tenemos que comprender que entre el conocimiento y el cambio se produce un proceso “químico”. Este proceso es como “una sopa hecha con ingredientes desconocidos”, que está dirigido por “vientos extraños” y que es tan complejo como los “patrones de las estrellas”.

En vez de tratar de adquirir más conocimientos, tenemos que empezar por centrarnos en analizar esa química. Comunicación, psicología y aprendizaje pertenecen al dominio de la *química del cambio*. Comunicación en el sentido de conocer cómo funciona el boca a boca, cómo promover el debate, y cómo suscitar en la audiencia o el grupo motivos para cambiar. Psicología significa aquí saber cómo funciona nuestra mente. Y aprendizaje en el sentido de conocer cómo aprenden los individuos, las organizaciones y las comunidades para poder cambiar.

Como materia, la biodiversidad es un reto real. Las distintas organizaciones definen el término biodiversidad de diferente manera. El Convenio para la Diversidad Biológica (CBD) da una definición técnica, mientras que otras definiciones son descriptivas, emotivas o motivacionales¹⁶. En general, no son fáciles de recordar. No conectan con el gran público. Para un comunicador que trata de “vender” biodiversidad, este concepto no parece que se dirija a cubrir una necesidad humana específica o a una audiencia determinada. La biodiversidad no suscita ninguna reacción en la gente. No es una gran historia. No tiene sabor. No remueve las conciencias.

Necesitamos, por tanto, utilizar analogías o metáforas que sean fáciles de recordar y que ilustren la esencia de la biodiversidad. La Real Sociedad para la Protección de la Aves (Royal Society for the Protection of Birds – RSBP) ha abordado este tema desde una perspectiva de denuncia. El Frameworks Institute¹⁷ ha estudiado recientemente el cambio climático¹⁸ y se ha topado con el mismo problema. Pero sabemos que algunos conceptos científicos **Si** calan en el gran público. Cuando los analizamos vemos que es necesario hacer algunas concesiones al rigor científico y filosófico si queremos comunicar estos conceptos al público. Las analogías y las metáforas son efectivas en mensajes cortos (unos pocos bocados sonoros); fáciles de entender y de recordar, y lo suficientemente “contagiosos” como para animar a pensar, hablar y querer saber más acerca de esos conceptos¹⁹.

Debemos ir también más allá de las metáforas para encontrar parábolas, cuentos, mitos, iconos, o personajes que simbolizan la biodiversidad y la interdependencia de la humanidad de una red de vida y de unos procesos naturales que son diversos y están interconectados. Los pueblos nativos americanos del oeste de los Estados Unidos representan la biodiversidad a través de un mito en el que el salmón se encarna en una criatura totémica que conecta las montañas con el mar a través de los ríos que atraviesa, y donde sus ciclos migratorios de tres años para desovar ofrecen una representación comprensiva de nuestra propia mortalidad. Muchas sociedades utilizan este tipo de historias.

Richard Louv²⁰ en su libro “El último niño en los bosques: salvando a nuestros hijos de la alteración provocada por el déficit de naturaleza” utiliza aquellos cuentos antiguos, que para los ancianos resultaban familiares, valiosos y significativos, como soporte para personalizar la falta de vivencias en el medio natural de los niños en edades tempranas. La falta de este tipo de experiencias para sus hijos y

¹⁵ <http://cepatoolkit.blogspot.com/2007/07/conference-cup-not-bag.html>

¹⁶ <http://www.beyond-branding.com/BrandingBiodiversity.pdf>

¹⁷ <http://www.frameworksinstitute.org/strategicanalysis/perspective.shtml>

¹⁸ <http://www.ucsusa.org/assets/documents/jump.jsp?origID=pdf-511>

¹⁹ El Framework Institute ofrece algunos ejemplos de diversos conceptos científicos difíciles entender que ya le suenan a la gente: “El corazón es una bomba”, “El ojo es una cámara”, “La célula es una fábrica”, “El riñón es un filtro”, “El cerebro es un ordenador”, “La fotosíntesis es como un pan horneado”. “El calentamiento global esta causado por una manta de CO2”. <http://www.ucsusa.org/assets/documents/jump.jsp?origID=pdf-511>

²⁰ Richard Louv, “The last child in the woods, saving children from nature-deficit disorder”, <http://www.thefuturesedge.com/>



nietos supone una pérdida que se puede sentir como un dolor personal, que puede ser utilizado a su vez como elemento motivador para el cambio.

El objetivo de la comunidad que trabaja en biodiversidad será por tanto que comunicadores y expertos se unan en el esfuerzo conjunto de producir nuevas ideas. Esto no lo pueden hacer sólo los expertos en biodiversidad. Yo lo intenté en una ocasión y lo único que conseguí fue producir mensajes que no funcionaron tales como: "la magia de la vida", "la máquina de la naturaleza", "el servicio de salud natural", "la capacidad para cambiar", "el juego de las consecuencias" o "el eslabón perdido en la toma de decisiones". Si queremos que la biodiversidad suene, lo más fácil es comunicarla.

En la comunicación de los problemas de la biodiversidad, *analizar la química del cambio* nos lleva a comprender la importancia del marco de referencia en el que lo situemos. En muchos países los políticos conservadores sitúan el debate en una estructura de "libre mercado", en "bajar los impuestos" o en "la guerra contra el terror"²¹. Por su parte, los progresistas se olvidan sobre todo de ubicar los problemas y pierden el tiempo intentando centrarse en sus propios puntos de vista. Esto es también lo que les pasa a los conservacionistas que prestan poca atención al marco de referencia y centran su discurso en "los carbones verdes", "los biocombustibles" y "los organismos genéticamente modificados", lo que dificulta enormemente traducir sus puntos de vista en mensajes creíbles y convincentes para el público.

Marco de referencia²²

Las personas organizan sus mentes en mapas conceptuales -marcos de referencia- que les ayudan a absorber la información rápidamente y a darle un determinado significado. La primera palabra de una historia les puede sugerir un determinado "modelo mental" que les permite deducir que "esto trata de..." y, por ello, dejan de escuchar los detalles. Esto puede ser un freno para cambiar las ideas de la gente. La investigación nos indica que el marco de referencia es una herramienta valiosa para redefinir un tema.

Cuando hablamos de biocombustibles nuestra mente atorga inmediatamente al término "bio" connotaciones positivas asociadas a lo biológico, amigo del medio ambiente... , sin prestar ninguna atención a sus aspectos negativos. Sin embargo, "Agro" se asocia con la producción industrial a gran escala y el uso intensivo de la tierra. Por ello, sería más sencillo hablar de aspectos relacionados, tales como la necesidad de dedicar a estos cultivos terrenos que antes se utilizaban para la producción local de alimentos.

La *química del cambio* afecta también a la lógica. Los cambios no se producen como consecuencia de una lógica normal, si no por su propia lógica. Las investigaciones sobre comunicación indican que las historias personales consiguen una mayor implicación en la audiencia que las que afectan a un grupo. Los peligros que afectan a los grupos se perciben de una forma más abstracta, a pesar de que la lógica nos diga que un gran problema debería llamar más nuestra atención. Nos afecta mucho ver a una persona que sufre por la enfermedad, pero tendríamos que sentirnos mucho más implicados ante una situación similar que afecta a miles de personas. Sin embargo se comprueba que esto no funciona así. El siguiente cuadro muestra cómo nuestro cerebro funciona de forma ilógica y, a veces también, de forma inesperada.

El poder del "uno"

La organización *Decisión Research*²³ realizó una investigación para conocer los niveles de implicación económica de la gente ante fotografías de niños famélicos. En unos casos se mostró una foto de un niño de Mali solo y en otros casos la foto de ocho niños juntos, aunque todos en la misma situación. El resultado fue que las ayudas económicas que se consiguieron para los ocho niños fueron la mitad que las que se dieron para el niño solo. Esto demuestra claramente que las organizaciones sin ánimo de lucro tienen que emplear estrategias de comunicación centradas en lo personal. Es el marketing del "uno a uno". Nuestro cerebro está preparado para responder de una forma más potente ante la desgracia que afecta a un individuo que la que afecta a todo un grupo.

Los conservacionista podemos aprender muchas cosas de lo que indica Oprah Winfrey. Todos los problemas se deben personalizar. La personalización funciona de dos maneras: (1) hay que poner el nombre del donante, programa, participante, voluntario... en los e-mails, cartas o anuncios y (2) debemos personalizar a los destinatarios de las donaciones o del trabajo voluntario. Al hacerlo así la gente percibe como algo real que su aportación va a contribuir a mejorar la vida de una persona.

²¹ http://www.berkeley.edu/news/media/releases/2003/10/27_lakoff_p2.shtml

²² CEPA Toolkit, Sección 1, pagina 27, <http://www.cepatoolkit.org>

²³ <http://www.decisionresearch.org/>

El dolor y el miedo son también elementos importantes de la *química del cambio*. El miedo es un importante regulador de las emociones humanas. Ante una situación de miedo, nuestra mente se activa para comprobar si tenemos o no algún control sobre la situación y evalúa si el dolor que nos puede producir cambiar algo es menor que el que nos produciría no cambiar nada. Los mensajes que avisan sobre los peligros que acechan a los niños cuando juegan con fuego o van en un coche sin el cinturón de seguridad hacen saltar nuestras alarmas para que pongamos inmediatamente en marcha las medidas de seguridad que dependen de nosotros. Es más fácil actuar ante mensajes como este que ante los relacionados con el tabaco que, aunque dependen directamente de nuestra decisión personal, vemos el peligro más a largo plazo. Del mismo modo, es más fácil actuar ante estos mensajes que ante los relacionados con la biodiversidad sobre los que no tenemos un control directo y cuya situación de peligro se ve como algo lejano. La organización Futerra, con base en Gran Bretaña, ha publicado dos libros sobre cómo manejar la "química del cambio": "Las reglas del juego"²⁴ y "Nuevas reglas: nuevo juego"²⁵.

Cambiar el mensaje para salvar el planeta²⁶

Cambiar los esloganes ambientalistas del tipo "salvar el planeta" por otros como "vida inteligente" puede suponer una gran diferencia. A la gente le gusta colaborar para que las cosas funcionen mejor, pero no se sienten motivados si sus aportaciones sólo sirve para que las cosas funcionen menos mal. Necesitan que se les dé una visión positiva. Quieren conseguir un beneficio personal, que no tiene por que ser económico: puede ser una mejora para su salud, su felicidad o su posición. Las personas no quiere vivir con menos pero, sin embargo, si están preparadas para vivir de una forma diferente, y estarían dispuestas a cambiar si estuvieran convencidas de que esto les aportará otros beneficios.

Finalmente, otro elemento muy importantes de la *química del cambio* es el aprendizaje: ¿cómo aprenden las personas, las organizaciones y las comunidades para poder cambiar? El aprendizaje para el cambio es un proceso que lleva tiempo e inversión en instrucción y facilitación. Para definir nuevas estrategias para gestionar el aprendizaje de culturas y disciplinas y gestionar y crear colectivamente nuevos conocimientos que aporten soluciones sostenibles, es necesario combinar los principios que rigen la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el cambio. Esto supone también que la comunidad que trabaja en biodiversidad se convierta en una comunidad de aprendizaje e invierta en mecanismos para compartir el conocimiento. Podemos aprender mucho sobre comunicación de la Iniciativa Equator del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)²⁷.

Esto es exactamente lo que ha hecho Al Gore en su documental "Una verdad incómoda"²⁸ y en la campaña de comunicación global que se puesto en marcha sobre la película. Se apuesta por predicar con el ejemplo, no hay publicidad y además ha conseguido un Oscar y un Premio Nobel de la Paz. Desde el punto de vista de la comunicación, yo diría que lo que ha contribuido al éxito de Al Gore ha sido que:

- Explica la complejidad utilizando argumentos científicos rigurosos.
- Conecta con actuaciones sencillas que cada uno puede poner en marcha según sus responsabilidades.
- Aborda los temas de forma personalizada (marketing "uno a uno").
- Utiliza metáforas para ilustrar los datos.
- Usa la información como un medio para el intercambio y el aprendizaje.
- Expone la campaña haciendo uso de situaciones de aprendizaje activo y con fácil acceso a vídeos.
- Desarrolla el potencial de los agentes multiplicadores
- Utiliza las redes sociales y las nuevas tecnologías multimedia.

Esta manera de abordar los problemas debe de servir de ejemplo para los que trabajan en biodiversidad y animarles a invertir mas recursos en los procesos de aprendizaje para el cambio que permitan avanzar hacia el desarrollo sostenible, en vez de gastar tanto dinero en investigación.

²⁴ "Rules of the Game" <http://www.futerra.co.uk/downloads/RulesOfTheGame.pdf>

²⁵ "New Rules: New Game" <http://www.futerra.co.uk/downloads/NewRules:NewGame.pdf>

²⁶ Gillian Martin-Mehers me remitió a un artículo con este mismo título publicado en The Guardian por George Marshall; http://www.truthout.org/issues_06/101507EC.shtml

²⁷ <http://www.undp.org/equatorinitiative/>

²⁸ <http://www.climatecrisis.net/>



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Estamos asistiendo a un cambio de paradigma en el funcionamiento de nuestro mundo que los conservacionistas debemos tener en cuenta. El mundo se está volviendo demasiado complejo, demasiado interconectado para contemplar escenarios simples de mandar-controlar, o abordar proyectos de una sola acción-respuesta. El nuevo paradigma utiliza el aprendizaje, las redes y los sistemas inteligentes, lo que significa que debemos pasar de una comunicación unidireccional a una comunicación bi o multi direccional. Es en sí mismo un proceso de cambio. Es un asunto que requiere "*bajar de nuestros pedestales, predicar con el ejemplo y analizar la química del cambio*". Si las organizaciones que trabajan en biodiversidad van a cambiar es necesario que empiecen a hacerlo desde la cúpula, avanzando poco a poco para vencer los escollos que se puedan presentar. Es, por tanto, un reto para los líderes.

Para aplicar correctamente el Convenio para la Diversidad Biológica y parar la pérdida global de biodiversidad es necesario afrontar los problemas de forma realista y práctica. Esta forma de abordar los problemas se caracteriza por:

- Liderar el cambio, siendo un ejemplo de lo que significa "vivir" haciendo un uso sostenible y conservacionista de la biodiversidad.
- Buscar maneras para lograr que la biodiversidad forme parte de las agendas de otras comunidades científicas, estableciendo sistemas de cooperación transparentes que sean respetuosos con los que tienen otros intereses, otras perspectivas y otras metodologías.
- Reconocer que entre el conocimiento y el cambio es necesario provocar un proceso "*químico*" de comunicación, establecimiento de redes, aprendizaje y psicología para el cambio.

Para realizar estos cambios necesarios y abordar los problemas de forma realista y práctica, me gustaría hacer las siguientes recomendaciones a los dirigentes de la comunidad mundial que trabajan en biodiversidad:

Bajar de nuestros pedestales: deberíamos destinar más medios para saber cómo establecer lazos de unión, colaboración y apoyo con otros sectores, en vez de usar la comunicación como un medio para *traducir* y *encorsetar* el conocimiento científico sobre biodiversidad.

Predicar con el ejemplo: deberíamos convertir los eventos que organizamos sobre biodiversidad en "experiencias reales de aprendizaje" y los dirigentes "vivir" realmente el cambio.

Analizar la química del cambio: deberíamos reunir a los mejores expertos en biodiversidad, reubicar en un marco de referencia los problemas de la biodiversidad más importantes, encontrar motivos para cambiar y definir los mejores métodos de aprendizaje para el cambio en una variedad de sectores y culturas y, además, utilizar los resultados de este análisis para formular nuestros objetivos, medidas y acciones. No deberíamos utilizar la comunicación "por sí sola" ni como "la guinda del pastel".