

# LA COMUNICACION, UN PILAR BASICO EN EL EJERCICIO DEL MANDO

## ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

**L**a comunicación es el fundamento de la sociedad. Si se suprimiese todo tipo de comunicación entre los miembros de cualquier grupo social, éste dejaría de existir. Por el contrario, la comunicación facilita los intercambios de ideas entre las diferentes personas de un grupo, haciendo posible compartir perspectivas y alcanzar un mayor clima de entendimiento. Estableciendo un símil, se puede afirmar que la comunicación es una función vital para la sociedad que hace posible la existencia de la misma, al igual que la respiración es imprescindible para mantener vivo al ser humano.

Aunque estamos en la era de la comunicación, donde la informática, la telemática, la comunicación por satélite, etc., nos dan información en tiempo real o casi real sobre distintos acontecimientos, estos medios no sustituyen en ningún caso a la comunicación humana. Cualquier organización está compuesta por personas que, por medio de la comunicación, pueden conocer sus tareas, trabajar coordinadamente, saber el grado de cumplimiento de sus obligaciones, disipar sus incertidumbres profesionales, etc.

Tanto estudios pasados como otros más recientes sobre comunicación interpersonal en las organizaciones, vienen a concluir que la calidad de la comunicación está positivamente correlacionada con la satisfacción de sus miembros, así como también con la productividad y calidad de los servicios prestados.

Además, diversos trabajos empíricos demuestran que aquellas personas que ocupan un lugar privilegiado en un sistema de comunicación refuerzan su capacidad de liderazgo frente a sus subordinados o seguidores. En 1957, Mc Bride Kipnis demostró que el lugar que un individuo ocupaba en el sistema de comunicación de un B-20 determinaba,

en gran medida, el número de votos que podría obtener de los otros para una posición de liderazgo.

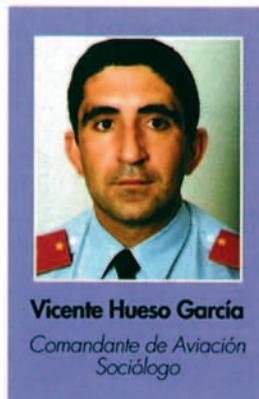
En este mismo sentido, Merton considera que una organización efectiva requiere que los que ejercen la autoridad sean el centro de la comunicación (1). Estas conclusiones son argumentos suficientes para que los dirigentes y mandos de las diferentes organizaciones se preocupen de elaborar políticas tendientes a la mejora de la comunicación, como parte imprescindible del ejercicio de la autoridad.

La comunicación también es una parte importante en el proceso de formulación de decisiones militares; por tanto, las instituciones militares participan de las mismas necesidades de comunicación personal que el resto de las organizaciones complejas.

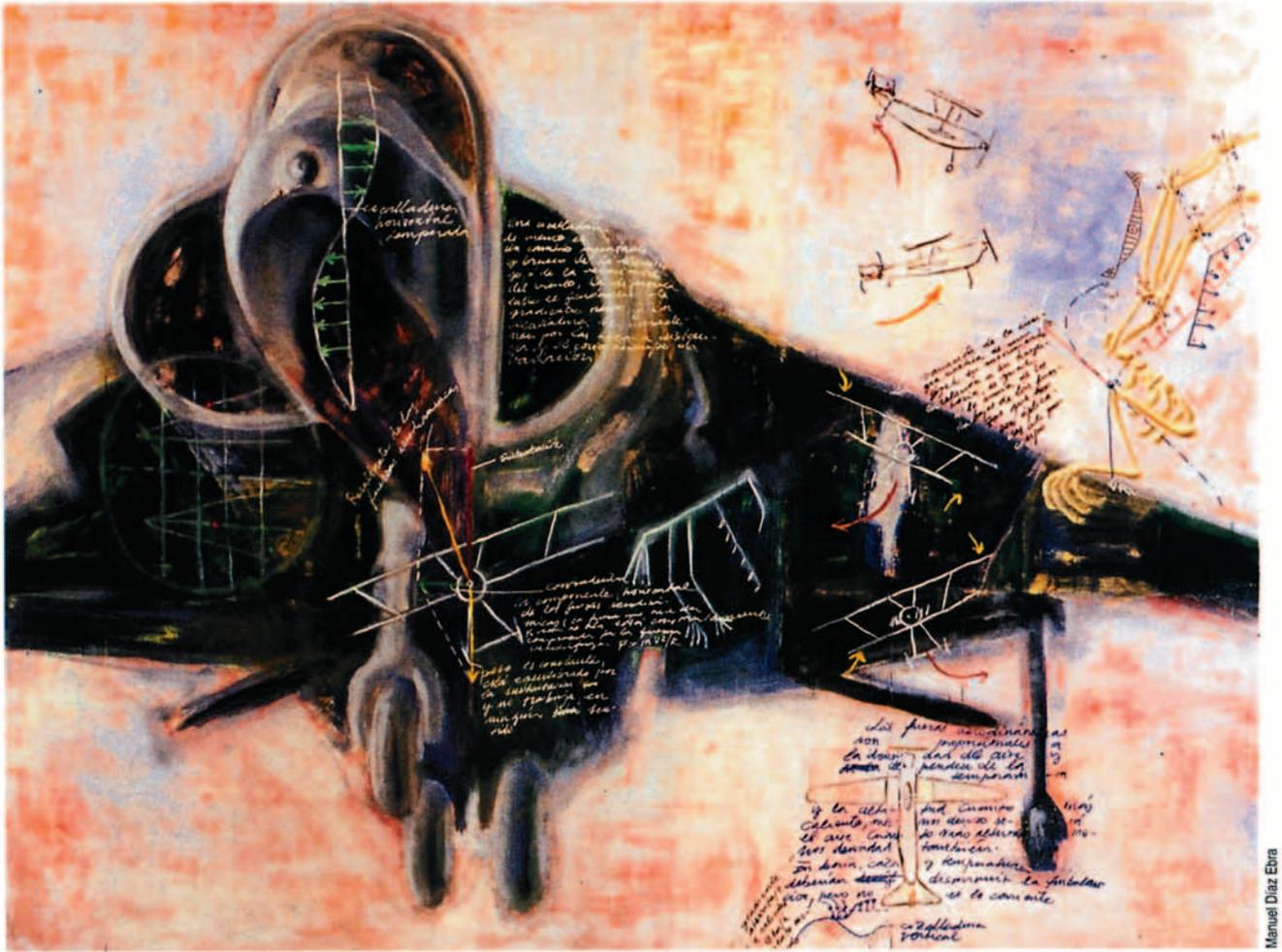
Este artículo pretende analizar cuáles son las conductas generales más propicias para mejorar la comunicación por parte de quienes son responsables de liderar las Fuerzas Armadas. Por obvias que sean algunas de las aseveraciones expresadas a lo largo del trabajo, los estudios empíricos y las encuestas demuestran, una vez tras otra, que las roturas de comunicación suelen ser frecuentes precisamente en los aspectos más elementales.

## RESPONSABILIDAD EN LA COMUNICACION

Cualquier mando o líder militar dentro de su ámbito es responsable de proporcionar a sus subordinados el propósito de la organización, dar dirección a través de órdenes y orientaciones, motivar para conquistar las voluntades y mantener constantemente la eficacia de su equipo para alcanzar la misión asignada. Para que lo anterior pueda ser posible, el medio transmisor es la comunicación.



(1) Merton Robert K, Teoría y estructura sociales, México, FCE, 1968.



Manuel Díaz Ebra

La comunicación es efectiva cuando alguien dice a otros alguna cosa y se asegura de que ellos entiendan lo que fue dicho (2). La comunicación no es un fin en sí misma, sino un medio a través del cual tiene lugar el proceso del ejercicio del mando en el caso de las organizaciones militares. La comunicación solventa las cuestiones de "por qué" y "cómo", y por tanto, provoca una actitud en los subordinados más favorable a la cooperación y a la satisfacción.

La mayoría de los que tienen responsabilidades en las organizaciones están de acuerdo en la importancia que la comunicación tiene en el rendimiento y satisfacción de los subordinados; a pesar de ello, las roturas en la comunicación persisten. La causa principal proviene de que, aunque todos los dirigentes reconocen que crear el ambiente adecuado para que exista comunicación está dentro de su área de competencia, la mayoría de la gente se ven ellos mismos como comunicadores efectivos, y a menudo parecen dispuestos a creer que los fallos en la comunicación son culpa de otras personas (3).(3)

(2) Bass B.M., Leadership, Psychology, and Organizational Behavior, New York, Harper, 1960

Richard Hughes y otros, LEADERSHIP: enhancing the lesson of experience, Irwin, USA, 1993.

Los mandos o líderes de una organización tienen la doble responsabilidad dentro del campo de la comunicación de: a) desarrollar su capacidad de comunicación para expresar lo que se quiere; b) establecer y mantener los canales de comunicación para transmitir y recibir información hacia y de sus subordinados.

Analicemos qué aspectos hay que tener en cuenta para mejorar la comunicación.

### LA CAPACIDAD PERSONAL DE COMUNICACION

A medida que un individuo asciende dentro de la escala jerárquica es más esencial la habilidad para comunicarse, tanto en sentido ascendente como descendente. Por tanto, la preparación en este campo es vital para el éxito personal y de la organización.

Las dotes de comunicación son una combinación de cualidades y capacidades, donde el intelecto y el vocabulario son parte esencial del proceso de comunicación.

El adiestramiento juega un papel fundamental para aumentar la capacidad de comunicación. En general, las fuerzas armadas son conscientes de la importancia de que sus mandos tengan capacidad de comunicación. Prueba de ello es que las diferentes escuelas y centros de enseñanza, ya sean de capacitación o de altos estudios, de las naciones occidentales, dedican un alto porcentaje de su tiempo a las técnicas de comunicación orales y escritas.

Para mejorar la capacidad de comunicación en sentido descendente, se relacionan algunas medidas que hay que tener en cuenta:

- Determinar cuál es el propósito del mensaje antes de dirigirse a los subordinados y enviar señales claras. Estas decisiones podrían parecer triviales, pero a menudo el contenido específico de un mensaje será incrementado o disminuido según cómo y dónde sea comunicado.

tanto más reales, las señales gesticulares que las orales) y crear las condiciones necesarias para permitir a los subordinados expresarse en relación con el mensaje objeto de la comunicación.

La comunicación no es sólo emitir mensajes; la comunicación tiene dos sentidos, ascendente y descendente. Escuchar a otros es tan importante como expresarse claramente. Aunque esto parece elemental, los directivos, dirigentes y mandos creen que ellos utilizan adecuadamente la comunicación en ambos sentidos más frecuentemente que lo que realmente lo hacen.

Para escuchar es necesario crear las condiciones adecuadas para que el subordinado emita sus mensajes. Entre otras medidas se pueden citar: animar a sus subordinados a que le proporcionen información, tanto si esta es positiva como negativa; escuchar y alentar la información antes de llevar la contraria con

comentarios suministrados por los subordinados; demostrar a través de signos no verbales que se está escuchando; no anticiparse a lo que el comunicador quiere decir, no adoptar posiciones defensivas ante mensajes no esperados o disonantes, etc.

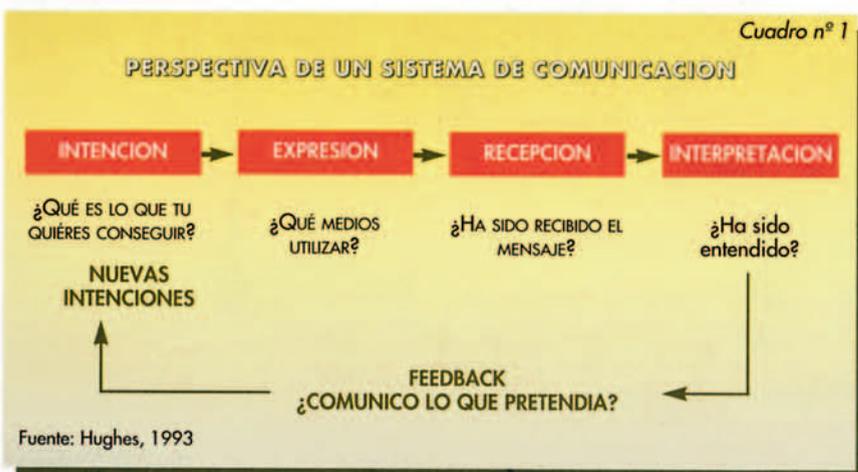
## OBSTACULOS A LA INFORMACION

Cuando la información no circula en el sentido deseado se producen "roturas de comunicación". El jefe es el responsable de establecer los canales de comunicación y velar para que la información circule en ambos sentidos. En el cuadro nº 1 se analiza una visión general

de cómo es el proceso de la comunicación. En cualquier punto de ese sistema puede aparecer una rotura de comunicación. En las organizaciones existen muchos obstáculos que dificultan la comunicación entre las personas; citaremos algunos que se han convertido en tradicionales en las organizaciones.

Una de las causas de la rotura en la comunicación viene dada por una insuficiencia de la información. Esa falta de información puede proceder del propio jefe, ya que cree que la información es poder y si la transmite podría conducirle a una pérdida de poder o prestigio. En otras ocasiones, las personas situadas en ciertos eslabones de la cadena de mando acaparan la información, impidiendo que llegue dicha información a los demás, bien por puro egoísmo o por creer que de esa forma pueden tener una mayor consideración frente a aquéllos, al disponer de mayor información que otros miembros del grupo. Otras veces, la insuficiencia de información proviene de una deformación del mensaje original. A un mensaje a medida que pasa de un nivel

Cuadro nº 1



Elegir el medio y el contexto apropiado. Dependerá del grupo al que se dirija y de la situación, pero normalmente la comunicación oral es la más inmediata, la más personal, dinámica y a menudo la que tiene mayor impacto, así como la más motivante. Es ideal la comunicación cara a cara, pues permite la circulación de arriba-abajo y de abajo-arriba. La comunicación escrita tiene un carácter más permanente y es probablemente la más apropiada cuando el jefe quiere una mayor permanencia de la comunicación o cuando "algo" necesita ser expresado en una forma particular a personas diferentes y en tiempos distintos.

- Enviar señales claras. Para ello hay que conocer el auditorio al que se dirige el mensaje, adaptando la comunicación al nivel de los receptores, según sus conocimientos, valores y expectativas.

- Asegurarse constantemente que los receptores entienden el mensaje. Esto se consigue prestando atención a las señales verbales y no verbales emitidas por los subordinados (son más sinceras y por

a otro se le van introduciendo "ruidos" que si no se vigilan dan lugar a que el contenido final podría distar, cuando no ser contrario, del original.

Para que la comunicación de un mensaje sea efectiva debe transmitirse en el momento y lugar oportunos. Cuando el mensaje llega con retraso, tiene los mismos efectos prácticos que la ausencia de información.

Otro obstáculo en la comunicación es la superabundancia de información. A cada uno se le debe proporcionar la información que precisa; dar más información satura al receptor, no discerniendo la útil de la superflua.

## EL RUMOR

A lo largo de este artículo se han expuesto los efectos beneficiosos que tiene en el ejercicio del mando una adecuada comunicación personal entre el líder y los subordinados: mayor rendimiento del equipo y satisfacción de sus miembros, un ambiente de mayor confianza, etc.

Cuando los miembros de un grupo no reciben la información que precisan aparecen incertidumbres, dudas, que se intentan paliar a través de otras fuentes sustitutivas de información; en este caso nos encontramos ante el "rumor". El rumor, según Allport y Postman, no es más que una afirmación general que se presenta como verdadera, sin que existan los datos exactos para comprobar su autenticidad.

El rumor es más propenso a aparecer y a propagarse cuando se dan al mismo tiempo situaciones de crisis o ambigüedad y lo emitido es de interés para el grupo. Así, en tiempo de guerra, ante la desorientación del propio conflicto, los rumores de uno u otro signo son constantes, de esto se aprovecha la guerra psicológica. En las instituciones militares, debido a que sus miembros comparten una serie de valores e intereses comunes, experimentan vicisitudes similares y hay una disponibilidad profesional y personal al servicio, se dan las condiciones necesarias para la apari-

ción de rumores, siempre y cuando la comunicación no logra satisfacer las demandas del grupo.

No todos los rumores son dañinos para la organización, pero sí la mayoría de ellos. Según un estudio empírico llevado por Knapp sobre 1.000 rumores, los de tipo negativo, principalmente "agresivos" alcanzaban el 70% de los casos estudiados, seguidos de los rumores de "temor y ansiedad" (25%).

Es prácticamente imposible eliminar completamente los rumores en un grupo u organización, pero sí es posible disminuirlos, proporcionando la información precisa en el momento adecuado, y haciendo que los miembros del grupo tengan confianza en los responsables de emitir el mensaje.

## CONCLUSIONES

La sociedad en general y las organizaciones en particular deben ser entendidas en términos de comunicación. Una adecuada comunicación permitirá una mayor eficacia en el cumplimiento de las tareas como resultado de una mayor integración, coordinación y satisfacción de sus miembros.

Cuando la política comunicativa no sea suficiente aparecerán en el grupo elementos disfuncionales, que aminorarán el rendimiento del grupo, como el rumor.

En las Fuerzas Armadas, no sólo como

organización compleja sino debido a sus propias peculiaridades, el establecimiento de un fluido sistema de comunicaciones personales, superiores-subordinados, es imprescindible para crear la necesaria confianza y motivación que permita alcanzar con mayor rendimiento los objetivos propuestos.

En la medida que el mando sepa manejar la comunicación, su capacidad de liderazgo frente a sus hombres aumentará.

Debe ser, por tanto, la comunicación una herramienta que el mando debe saber manejar para mejorar el rendimiento del equipo que tiene la responsabilidad de dirigir ■



Gema Alvarez Garcia