



¿CÓMO EL OFICIAL DE ESTADO MAYOR PUEDE SER REALMENTE UN COMUNICADOR EFICAZ?

Héctor Gómez Arriagada*

¿Se ha preguntado cómo y por qué un Oficial de Estado Mayor debe ser un comunicador eficaz? En este ensayo el autor utiliza los fundamentos de las teorías de la comunicación interpersonal y del liderazgo, para dar su punto de vista respecto de las claves para responder esta pregunta. Haciendo una analogía de la necesidad del líder de ser persuasivo para un liderazgo eficaz, se establece la persuasión argumentativa como una de las herramientas fundamentales de un Oficial de Estado Mayor, tanto para generar confianza respecto de sus habilidades como planificador o analista, así como para consolidarse como un conductor de equipos de planificación de alto desempeño.

¿Se ha preguntado alguna vez por qué es importante que un Oficial de Estado Mayor sea un comunicador eficaz y cómo puede lograrlo?, para responderse es necesario hacer algunos alcances respecto de la comunicación y la eficacia. La comunicación es un proceso que en el caso del ser humano, tiene el propósito de transmitir una idea o concepto. Este proceso es empleado tanto por los individuos para comunicarse entre sí e incluso consigo mismo —comunicación interpersonal—, en tanto que también se entiende como el acto por el cual un grupo social entrega un mensaje a otro grupo social, —comunicación social—.

Tanto en uno como en otro caso el propósito de dicha acción, la de comunicar, tiene el fin de lograr un efecto en quien escucha, casi siempre para inducirla a actuar. Al respecto hay múltiples disciplinas que han estudiado el fenómeno de la comunicación interpersonal y la social y por cierto existen múltiples interpretaciones, teorías y postulados tendientes a describir como se desarrolla este proceso y sus elementos constitutivos. Sin embargo, y simplificando mucho el fenómeno, se puede

señalar que en la acción de comunicar es posible identificar múltiples elementos: un comunicador, un mensaje, un medio por el cual dicho mensaje se transmite, los factores que pueden alterar dicha transmisión (ruido) y un auditorio o receptor del mensaje. Por muchos años, estos elementos se consideraron como los básicos y fundamentales en los procesos de comunicación, en especial en las teorías de la información y las telecomunicaciones.

Sin embargo, dependiendo de la perspectiva disciplinar con la que se han elaborado distintos estudios relacionados con la comunicación humana, con los años se ha podido determinar que tales elementos básicos no eran suficientes para explicar el fenómeno de la comunicación interpersonal y social. La sociología y la psicología social, por ejemplo, se han concentrado en los efectos que los medios de comunicación de masas podrían tener sobre las audiencias y cómo los medios de comunicación y los grupos sociales la emplean. La psicología por su parte, muchas veces ha centrado su interés en los efectos que los mensajes transmitidos por los medios de comunicación tienen en la conducta de las

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor. Magíster en Ciencias de la Informática. Destacado Colaborador de la Revista de Marina, desde 2008.

personas, cómo éstos actúan frente a estos mensajes, de qué manera los interpretan y cuál es el proceso con el cual aceptan o rechazan dicho mensaje. La ciencia política por su lado, tradicionalmente ha centrado sus estudios en los efectos y posibilidades que los medios y los mensajes representan para la interacción entre grupos de poder, entre éstos y la sociedad o entre los propios estados. Junto a estas disciplinas tradicionales, han surgido en la actualidad otras interesadas, por ejemplo, en determinar como los medios, los mensajes y las audiencias interactúan fomentando o inhibiendo el consumo de productos.

Pero independientemente de la perspectiva disciplinar con la que sea abordada la comunicación (o cualquiera de sus elementos) como objeto de estudio, hay consenso que el fin último de comunicar es intentar inducir a una persona o audiencia a creer o hacer algo; esto es, a persuadirla. En términos

generales la persuasión es examinada por su contribución a la efectividad de estrategias publicitarias para incitar al consumo y como parte de campañas de marketing en el ámbito comercial; de manera similar, los métodos persuasivos son utilizados con el fin de modificar la conducta de las audiencias para contribuir al bienestar de la población en un sentido social (ejemplos son campañas de salud, de limpieza, ecológicas, reciclado, etc.); la persuasión política se estudia con el interés de determinar de que manera los medios de comunicación masiva pueden influenciar en la opinión pública condicionando su comportamiento y, por último, la persuasión desde la perspectiva de los estudios del liderazgo se trata como una característica individual, que permite a una persona influir positivamente sobre equipos de personas para fomentar su participación, alentar el compromiso y aumentar su participación.



Ahora bien, se puede ser persuasivo por dos vías. Por un lado la persuasión argumentativa es aquella que busca que la audiencia o el individuo acepte un mensaje y lo internalice, de una manera voluntaria convencido de su calidad y legitimidad, teniendo entonces la posibilidad de aceptarlo o rechazarlo e interactuar con quien lo emite. Por otro lado, la persuasión manipulativa se caracteriza por buscar el cambio de las conductas aunque para ello se utilicen la coerción, el miedo o la manipulación con técnicas de control y dominación, muchas veces de manera inadvertida para quien recibe el mensaje.

Si la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, entonces podríamos hasta aquí concluir que un comunicador eficaz es aquél que logra, independiente de los medios y los métodos, transmitir un mensaje que induzca a su interlocutor o audiencia a efectivamente creer o hacer lo que él quiere que creen o hagan. Pero algo no suena bien en esta definición... ¿debiera un Oficial de Estado Mayor emplear métodos de persuasión manipulativa aunque éstos sean efectivos?... , aquí es necesario hacer referencia a algunos conceptos respecto del liderazgo.

El liderazgo es una actividad en la que intervienen seres humanos, emergiendo el líder cuando un grupo de personas ha depositado su confianza en él con la esperanza que los pueda guiar, estableciéndose entonces una relación que permite al líder readecuar sus opiniones y expectativas, de una manera tal que es capaz incluso de modificarles sus motivaciones, incrementar sus competencias y encauzar su conducta. A la vez, para alcanzar la condición de líder éste debe ser capaz de convencer a sus seguidores tanto por medio del ejemplo como por la inducción de confianza, lo que a su vez se logra cuando el líder ha demos-

trado tener las condiciones personales y las capacidades intelectuales para sortear con éxito los desafíos que junto a su equipo enfrentan, para así conducirlo cooperativamente hacia el logro de los objetivos.

Según lo anterior, el liderazgo tiene mucho que ver con el establecimiento de canales de comunicación entre el líder y su equipo; tanto por la necesaria percepción de las características personales y capacidades del líder por parte de su equipo, por requerirse un claro entendimiento de como las acciones a las que induce el líder conducen hacia el logro de los objetivos y por la necesidad que el equipo interprete

adecuadamente cuales son las acciones que el líder espera; siendo la confianza el amalgamador de todos estos elementos. Se puede inferir entonces que el mejor liderazgo es aquel que surge o es depositado en el líder de manera consciente y voluntaria por los propios liderados, el que se mantendrá mientras

prevalezca la confianza de éstos. De aquí entonces se desprende que un liderazgo duradero será aquel que privilegie la persuasión argumentativa por sobre la manipulativa, ya que la primera se fundamenta, precisamente, en el autoconvencimiento y aceptación voluntaria por parte de quienes reciben los mensajes comunicados, en este caso, por el líder.

Tal como el líder, el Oficial de Estado Mayor también tiene el desafío de generar confianzas respecto de sus habilidades como planificador y sus capacidades como analista perceptivo; y por tanto, también requiere de la persuasión argumentativa para que su plan de acción genere confianza. De hecho, la misma naturaleza colaborativa, simultánea y concurrente del proceso de planificación, dan luces que señalan que en el trabajo de un Estado Mayor debería prevalecer la persuasión

argumentativa y no la manipulativa entre sus integrantes.

Pero la generación de confianzas no es el único desafío del comunicador eficaz, ya que aunque la tenga ganada entre sus subordinados o colaboradores, debe asegurarse que su mensaje (o plan en este caso) sea interpretado correctamente por ellos. La relevancia de lo anterior se explica por estudios en comunicación que han establecido que en quienes reciben una comunicación, interactúan una multiplicidad de factores que hacen que perciban un mismo mensaje de maneras distintas.

Tanto el entorno de las audiencias, sus creencias personales, sus propias percepciones, su predisposición, las personas con las que interactúan o el medio por el cual reciben el mensaje; pueden condicionar drásticamente la forma en como perciben un documento, mensaje o comunicación. Es por eso que el Oficial de Estado Mayor, en cuanto comunicador eficaz, necesariamente debe prestar atención a los mecanismos más adecuados para transmitir una idea y, más importante aún, asegurarse que la misma ha sido interpretada tal y como la quiso transmitir.

En resumen, ya sea por la naturaleza del trabajo de Estado Mayor, por la necesaria generación de confianzas respecto de sus capacidades como planificador y analista o por estar ejerciendo liderazgo; el Oficial de Estado Mayor tiene que ser un comunicador eficaz, entendiendo ésta como la cualidad que le permitirá identificar los mejores medios y mecanismos para transmitir una idea o concepto, de manera que sea correctamente interpretada y de ese modo motivar la acción. Para ello, y de acuerdo a la evidencia, la mayor de las veces las técnicas de persuasión argumentativa le otorgarán las herramientas para lograr un equipo de alto desempeño en procesos de planificación.



* * *