



TRABAJO FINAL INTEGRADOR
La habilidad comunicacional del Comandante de Nivel
Operacional

ALUMNO:

- Mayor Jorge Pablo BENA

TUTOR:

CN Álvaro Figueroa



Aclaración

Los puntos de vista expresados en el presente trabajo académico son exclusivos del autor y no reflejan necesariamente políticas oficiales ni posición de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.



Resumen

El presente trabajo de investigación está orientado a determinar la importancia de las habilidades comunicacionales del Comandante de Nivel Operacional en su ámbito de responsabilidad prestando especial atención a la construcción de relación con los niveles horizontal y superior. Partiendo de la teoría sobre el liderazgo nos apoyaremos en diversas fuentes que han tratado el tema pero centrándonos en aquellas que, por su relación al propósito de este trabajo, estén orientadas a las habilidades que debe poseer un buen líder, particularmente las que le permiten desarrollar una comunicación eficiente y positiva.

En una primera etapa analizaremos el proceso de comunicación entendido como aquél necesario para que dos o más sujetos se relacionen de manera interdependiente buscando la satisfacción de sus propios intereses en escenarios complejos. En este sentido veremos cómo influyen en éste proceso factores propios del ser humano como la percepción y los rasgos de personalidad lo que nos permitirá arribar a una articulación entre comunicación y las habilidades necesarias para que ésta sea efectiva. Cabe aclarar que desde nuestro punto de vista la comunicación efectiva será aquella en la cual el mensaje es entendido por el receptor en la manera exacta en que el emisor quiso que se entendiera.

En una segunda etapa analizaremos algunos ejemplos de Comandantes de Nivel Operacional exitosos en cuanto desarrollaron una comunicación efectiva con los niveles horizontal y superior en escenarios complejos como los conflictos armados ocurridos entre Estados Unidos de Norteamérica e Irak (Guerra del Golfo -1990/1991- y Guerra de Irak -2003), entre otros. La intención que perseguimos con este análisis es identificar cómo se logra la construcción de relaciones favorables a los intereses del Comandante de Nivel Operacional con los demás actores involucrados directa o indirectamente en su área de responsabilidad cuando dispone de habilidades comunicacionales efectivas.

Por último, en una tercera etapa integraremos los resultados de las etapas precedentes en conclusiones válidas que sirvan de punto de partida para la profundización del estudio en ésta área del conocimiento todavía poco explorada.

PALABRAS CLAVES

Comunicación – Personalidad – Interacción – Habilidad – Eficiencia.



INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 5
Consideraciones Iniciales.....	Pág. 5
Contexto Histórico.....	Pág. 6
Contexto Situacional.....	Pág. 7
Identificación del Problema.....	Pág. 9
Marco Teórico.....	Pág. 9
Objetivos.....	Pág. 10
Hipótesis.....	Pág. 10
Metodología.....	Pág. 11
CAPÍTULO I – LA HABILIDAD DE COMUNICAR.....	Pág. 12
1.1 La Comunicación: Un Proceso Complejo.....	Pág. 12
1.2 Modelos Mentales e Inteligencia Emocional.....	Pág. 13
1.3 Algunas Reflexiones.....	Pág. 16
CAPÍTULO 2 – DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA.....	Pág. 18
2.1 El General Eisenhower.....	Pág. 18
2.2 El General Schwarzkopf.....	Pág. 19
2.3 Algunas Reflexiones.....	Pág. 23
CONCLUSIONES.....	Pág. 24
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 26



INTRODUCCIÓN

Consideraciones Iniciales

La complejidad de los escenarios actuales en los que, a diferencia de aquellos que daban marco a los conflictos del siglo pasado, el avance tecnológico en comunicaciones en tiempo real ha cobrado significativa relevancia en el proceso de toma de decisiones, acortando los tiempos de esos procesos, condicionando al decisor a una perentoriedad que puede llegar a medirse, en casos extremos, en el orden de pocos minutos. Esto propone el desafío al Comandante de lograr un proceso de comunicación eficiente que neutralice los efectos negativos o desfavorables a la vez que maximice los efectos positivos o favorables al desarrollo de las operaciones.

En este sentido basta con imaginar la presión que supone una situación de crisis donde el Comandante Operacional debe interactuar con la conducción estratégica, tanto nacional como militar, y con diversos actores que no están en su línea de mando como las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), las autoridades civiles dentro del Teatro de Operaciones (TO), la prensa en cualquiera de sus formatos, etc.

Durante la Guerra del Golfo Pérsico, el General Schwarzkopf tuvo la responsabilidad del contacto permanente con los gobiernos de Arabia Saudita, Egipto y Siria en forma directa además de dar varias conferencias de prensa a periodistas norteamericanos, británicos y árabes entre otros, al tiempo que mantenía febriles conversaciones con las autoridades en Washington tanto civiles como militares.¹

La lógica impone que el Comandante Operacional es el nexo entre la estrategia y la táctica en un escenario de conflicto determinado. Es el responsable de traducir los objetivos estratégicos nacionales en operaciones militares de diversa índole que pueden ir desde un simple movimiento de fuerzas con fines disuasorios hasta el empleo efectivo de los medios en el combate. En esa amplia gama de opciones debe lograr mantener alineados los esfuerzos militares con la política que raras veces resulta estable en sus lineamientos y exigencias. Este desafío puede constituirse en un gran problema si no se logra entender cabalmente las pautas impuestas o si, por

¹ SCHWARZKOPF, Norman H. Biografía. Globus. 1994.



el contrario, no se logra hacer entender a la estrategia nacional de las consecuencias y o limitaciones a sus aspiraciones políticas.

Desde esta perspectiva, las habilidades comunicacionales requeridas cobran vital importancia ya que el Comandante se convierte en un gran *decodificador*. La estrategia y la táctica tienen lenguajes totalmente distintos y la articulación entre ellos depende del nivel operacional como nexo entre ambos. Creemos que aquí se halla el fundamento profundo que motiva el estudio del tema propuesto cuyo fin es aportar una herramienta más al momento de definir rasgos de liderazgo deseables en futuros Comandantes de Nivel Operacional.

Contexto Histórico

La temática ha sido abordada en líneas generales dentro de la extensa bibliografía referida al liderazgo en los diferentes ámbitos de aplicación, tanto privado o empresarial, como en el estatal y, dentro de éste último, específicamente en las organizaciones militares². Sin embargo el enfoque sobre la relevancia que tiene la comunicación efectiva dentro del proceso de construcción de relación no ha sido tratado en la profundidad que amerita en función de la complejidad que este proceso conlleva en sí mismo y, además, siempre que se hace referencia a las competencias que debe desarrollar un verdadero líder las mismas están orientadas hacia abajo, es decir, hacia los subordinados.

Para Baldoni, por ejemplo, la capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder, la cual se sustenta en acompañar las palabras con ejemplos que las ratifiquen, enviando un claro mensaje de liderazgo que informe, exhorte e inspire al equipo de trabajo³. Esto es muy cierto ya que nadie seguirá a alguien que dice una cosa que luego niega con su proceder. Por su parte, Bisquerra Alzina y Pérez Escoda (2007) hacen un aporte al campo de la comunicación en el liderazgo desde la perspectiva de las competencias emocionales cuando sostienen que *“la importancia del desarrollo de la autoconciencia, la regulación emocional, la automotivación y el desarrollo de las habilidades socioemocionales, de cara a facilitar una comunicación eficaz y una*

² Al respecto puede profundizarse con “Los Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes” de Baldoni (2003), el artículo de la Universidad de Barcelona “Las Competencias Emocionales” de Bizquerra Alzina y Pérez Escoda (2007), el artículo de la Revista Chasqui “Competencias Clave para la Comunicación Organizacional” de Pacheco (2005).

³ BALDONI, J. “Great Communication Secrets of Great Leaders”. Resúmen Autorizado. *Revista Leaders Summaries*. 2003.



*mayor cooperación*⁴. Finalmente, Pacheco (2005) sostiene que la comunicación organizacional será favorecida en tanto el líder desarrolle conductas que le permitan ganar *confianza* a través de la *integridad* logrando *credibilidad*. Esas conductas son definidas como la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, entre otras.⁵ Pero el enfoque es orientado hacia los conducidos, cuestión fundamental para lograr el desarrollo organizacional aunque incompleta ya que las organizaciones son un gran entramado de relaciones que fluyen en todos los sentidos, de arriba abajo, de abajo hacia arriba y también en forma horizontal.

En el contexto histórico del último siglo, la influencia de la política en la resolución de conflictos interestatales llegaba hasta la crisis donde transfería la responsabilidad a las Fuerzas Armadas, quedando casi en segundo plano hasta que cesaban las hostilidades. Para esta concepción social, la guerra era un instrumento de uso corriente para resolver diferencias e imponer condiciones que sólo afectaban a los contendientes y el resto prácticamente no intervenía. Además los medios de comunicación escasos y lentos mantenían a la opinión pública casi al margen de lo que estaba ocurriendo minimizando el riesgo de impacto negativo de algún hecho de guerra en la política.

Tal vez por esto no se percibía como necesario el desarrollo de habilidades comunicacionales de los líderes en sus relaciones con los niveles superiores razón por la cual el tema no fue explorado más allá de lo estrictamente necesario para asegurar que la impartición de órdenes fuera lo suficientemente clara pero siempre en el sentido superior subalterno y nunca, o casi nunca, al revés.

Contexto Situacional

Es hacia el fin de la primera década de nuestro siglo, luego de los conflictos que enfrentó a Estados Unidos de Norteamérica (EEUU) con Irak primero y Afganistán luego donde, ya en plena era de las comunicaciones, los medios de información social cobran una relevancia destacada por su capacidad de influir en la opinión pública y, a través de ésta, en la política. A

⁴ BISQUERRA ALZINA, Rafael; PÉREZ ESCODA, Nuria. “Las Competencias Emocionales”. Universidad de Barcelona. 2007. Pág. 76.

⁵ Pacheco, Ruth. “Competencias Clave para la Comunicación Organizacional”. *Chasqui – Revista Latinoamericana de Comunicación*. 2005. Pág.73



causa de esto aparecen algunos artículos de la Revista *Military Review* como son “Las Relaciones Entre los Militares y los Medios de Comunicación – Un Matrimonio Disfuncional” (versión en español) de Tom Shanker y Mark Hertling (2010) y “La Relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los Medios de Comunicación Social. Un Ejercicio de Paciencia Estratégica” (versión en español) de Steven A. Boylan (2011).

Una primera aproximación al tema es propuesta por Hertling cuando afirma que “he aprendido cuán importante es establecer relaciones, fomentar la confianza y permitir el acceso (de ser adecuado y ¡merecido!) con periodistas.”⁶ Tal vez sea esta una de las tareas más difíciles que, desde el punto de vista de la comunicación efectiva, deba realizar un Comandante ya que el impacto en la opinión pública debe ser tenido en cuenta por sus posibles consecuencias. También Boylan agrega en este sentido que “las Fuerzas Armadas deben depender de la confianza y las relaciones entre sus voceros y los periodistas.” Ambos conceptos sostienen la relevancia que tiene la construcción de relación con el periodismo presente en la zona de operaciones, relación que se basa en la confianza que se genera cuando se percibe que el emisor, en nuestro caso el Comandante, es sincero, sabe de lo que habla y no trata de esconder información.

Empezamos a vislumbrar que hay un giro en el sentido amplio de la tipificación de un líder ya que se resalta como rasgo fundamental en los conductores la habilidad de lidiar con los medios de comunicación social. Desde nuestro punto de vista diremos que estas son relaciones horizontales que debe mantener el Comandante de Nivel Operacional, a las que sumaremos las que llamamos relaciones hacia arriba, siendo estas las que debe mantener con la Estrategia Nacional y Militar. Estas relaciones se construyen sobre la base de la comunicación que permite la interacción del sujeto con el entorno que le es necesario para lograr sus objetivos.

Vemos en esta evolución del conocimiento científico sobre el liderazgo basado en habilidades comunicacionales que se perciben tres dimensiones diferentes pero estrechamente relacionadas entre sí y que tienen que ver con el sentido en el que debe relacionarse el Comandante Operacional: con los subordinados (hacia abajo), con los superiores (hacia arriba) y con diversos actores que influyen directa o indirectamente en la consecución de sus objetivos pero que no forman

⁶ SHANKER, Tom; HERTLING, Mark. “Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación—Un matrimonio disfuncional.” *Military Review*. 2010. Pág. 23.



parte de su línea natural de comando (horizontales), como ser la prensa, autoridades civiles en su área de responsabilidad, organismos privados, etc.

Identificación del Problema

En la organización militar, particularmente en el nivel operacional, los objetivos a lograr imponen al Comandante graves responsabilidades cuya consecución no solo será función del compromiso del personal que lidera, sino que incluye sus relaciones con los niveles laterales y superiores. En este sentido, la construcción de un vínculo siempre encuentra sus bases en la comunicación en cuanto sea capaz de generar las percepciones adecuadas en los receptores. Para el Comandante es fundamental lograr una adecuada gestión de relaciones para allanar el camino hacia el cumplimiento de la misión que le asignen. Por esta razón vemos la importancia que adquiere un estudio orientado a indagar acerca de los fundamentos sobre los que se apoyan las habilidades comunicacionales necesarias para desarrollar una relación positiva en la interacción con diferentes agencias desde el nivel lateral y hasta el máximo nivel de la conducción estratégica de la guerra.

Conviene entonces hacernos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los fundamentos que sustentan la necesidad del desarrollo de habilidades comunicacionales del Comandante de Nivel Operacional?

Marco Teórico

La presente propuesta se enmarca en la teoría de liderazgo militar y la determinación de competencias que resultan deseables en un buen líder, en nuestro caso el Comandante de Nivel Operacional, centrando la atención en las habilidades que lo definen como un comunicador efectivo.

Dada la complejidad del tema por la multiplicidad de factores que intervienen y se interrelacionan, el tema propuestos se limitará a tratar aspectos relativos a las habilidades comunicacionales que debe poseer un Comandante de Nivel Operacional como parte del desarrollo de su capacidad de liderazgo. Dentro de estas habilidades nos enfocaremos en la importancia que tienen para la construcción de relación con el nivel superior y con agencias ajenas a su cadena de comando, dejando de lado el análisis de las mismas para con los subordinados. En este aspecto sólo



resaltaremos, cuando el tema lo imponga, cómo influye la percepción de los conducidos sobre las relaciones entre el Comandante y los niveles horizontal y superior.

Con el presente trabajo se busca resaltar la necesidad de desarrollar un proceso eficiente de formación de liderazgo puntualizando la importancia de las habilidades comunicacionales en el proceso de construcción de las relaciones que favorezcan al Comandante de Nivel Operacional el logro de los objetivos para el cumplimiento de la misión. Consideramos que el aporte contribuye a ampliar el concepto de liderazgo actual incorporando la idea de la influencia del líder ya no solo hacia los subordinados sino en todos los niveles de la organización militar y su relación con los demás actores involucrados en su área de responsabilidad.

Objetivos

Evaluar el impacto de las habilidades comunicacionales del Comandante de Nivel Operacional con los niveles horizontal y superior en la consecución de los objetivos que se le impongan.

Como objetivos secundarios se determinan los siguientes:

- a. Analizar el proceso de comunicación y su vinculación con la habilidad del líder para comunicar en el marco de un proceso de construcción de relación con los niveles horizontal y superior.
- b. Analizar mediante algunos ejemplos históricos la importancia de la habilidad comunicacional de Comandantes de Nivel Operacional exitosos en la construcción de relaciones con los actores involucrados en sus áreas de responsabilidad.

Hipótesis

El desarrollo de habilidades comunicacionales del Comandante de Nivel Operacional es fundamental para ejercer un liderazgo efectivo en todos los niveles involucrados en su área de responsabilidad.



Metodología

Para el logro de los objetivos del presente trabajo se desarrollará una metodología exploratoria a través del análisis de la bibliografía específica sobre el tema a tratar desde la teoría del liderazgo reforzando con ejemplos históricos recientes mediante el análisis de ejemplos que sirvan de sustento a la propuesta.

CAPÍTULO 1

LA HABILIDAD DE COMUNICAR

1.1 La comunicación: un proceso complejo

Comunicarse es una operación habitual, rutinaria y casi automática del ser humano; esta operación consta de muy pocos pasos que se realizan de manera mecánica, en movimientos (procesos) casi involuntarios. En ella intervienen, sin embargo, un sinnúmero de elementos que van más allá de aquellos vistos en los principios generales de la teoría de la comunicación como son el emisor, el mensaje, el código o lenguaje y el receptor.⁷ Al pensar un poco sobre nuestra forma de comunicarnos veremos que el proceso no siempre funciona de acuerdo a lo esperado; es más, muchas veces no funciona y nos hallamos en medio de un conflicto sin lograr entender qué fue lo que falló.

A nadie escapa que el hombre es un ser complejo que se relaciona con otros en busca de sus objetivos. El método esencial de construir relaciones es mediante la comunicación y a ella se traslada la complejidad del ser como un todo indivisible. El simple hecho de comunicar un mensaje adquiere una complejidad tremenda cuando se le añade el modelo mental del que emite el mensaje y del que lo debe descifrar como receptor.

Hablando del modelo mental, Peter Senge en su *“Quita Disciplina”*⁸ sostiene que son fuente de la mayor parte de los desacuerdos o fallas en los procesos comunicacionales. El modelo mental es un conjunto de supuestos fuertemente arraigados que se originan en nuestra cultura, experiencia personal, deducciones, aprendizajes, etc., conformando una especie de cristal a través del cual observamos la realidad a nuestro alrededor. La frase *“depende del color del cristal con que se mira”* hace referencia exclusivamente a esto.

Distintos modelos mentales pueden motivar distintas percepciones, sentimientos, opiniones y acciones. Las diferentes percepciones, opiniones y acciones no constituyen un problema en sí mismas. Ellas se vuelven conflictivas, sin embargo, cuando cada persona cree que su manera de ver las cosas (de acuerdo con su modelo mental) es la manera de verlas; al menos, la única “razonable”. Por supuesto la de “razonabilidad” es una opinión condicionada por el modelo mental de cada persona. Cada uno cree que su modelo mental es el válido. En vez de utilizar las diferentes percepciones para expandir sus perspectivas e integrarlas en una visión común, cada uno de los interlocutores se aferra a su punto de vista. En vez de indagar sobre el razonamiento del otro para comprender su modelo mental, los interlocutores se traban en una batalla para definir quién tiene la razón, quién tiene la interpretación “correcta” de la realidad.⁹

⁷ GUARDIA DE VIGGIANO, Nisla V. “Lenguaje y Comunicación”. *Lenguaje, Comunicación y Aprendizaje*. Disponible en: [HTTP://UNPAN1.UN.ORG/INTRADOC/GROUPS/PUBLIC/DOCUMENTS/ICAP/UNPAN040441.PDF](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan040441.pdf).

⁸ Senge, Peter. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Capítulo 1. Gránica. 1990.

⁹ *Ibíd.*



Crear que los modelos mentales son complejas estructuras de pensamiento que condicionan la percepción de manera uniforme de acuerdo a la persona que se trata es también un error. El mismo individuo que recibe el mismo mensaje lo procesará de manera diversa en función del entorno en el cual se desenvuelve. Si el emisor es un desconocido puede mostrarse reticente a escucharlo por desconfianza o, por el contrario, puede ser que al conocer al emisor y confiar en él, aún no logre descifrar el mensaje de la misma forma dependiendo si está feliz, preocupado, triste o demasiado optimista. Vemos entonces que el contexto tiene su impacto sobre la percepción lo que añade mayor complejidad al proceso de la comunicación. Podemos decir entonces que todas y cada una de las variables, ya sean propias o del contexto, capaces de actuar como estímulo en una persona tendrán alguna influencia en la forma que el mensaje es procesado por el individuo.

1.2 Modelos Mentales e Inteligencia Emocional

A partir de lo expuesto sobre modelos mentales y la forma en la que complejizan el proceso de la comunicación parecería que el desafío es grande cuando nos proponemos comunicar un mensaje esperando que sea entendido tal cual lo concebimos. Esto es así puesto que, para eliminar la interferencia del modelo mental, tendríamos que estar en capacidad de adecuar el nuestro al del receptor asimilando por completo todas las variables que, como vimos, componen dicho modelo, es decir, debemos transformarnos en el otro cosa que resulta imposible puesto que sólo uno es capaz de ser uno mismo. Sin embargo, existen herramientas que nos permiten reducir las interferencias para que la comunicación pueda lograrse.

Estas herramientas han sido agrupadas bajo el término “inteligencia emocional” que se define como “*el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales*”.¹⁰ Para ayudarnos a nombrar cada una de ellas apropiadamente recurriremos a los conceptos extraídos por Bizquerra Alzina y Pérez Escoda de Graczyk, y otros (2000), Payton, y otros (2000) y CASEL (2006)¹¹:

- 1. Toma de conciencia de los sentimientos: capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y etiquetarlos.*
- 2. Manejo de los sentimientos: capacidad para regular los propios sentimientos.*
- 3. Tener en cuenta la perspectiva: capacidad para percibir con precisión el punto de vista de los demás.*
- 4. Análisis de normas sociales: capacidad para evaluar críticamente los mensajes sociales, culturales y de los ‘mass media’, relativos a normas sociales y comportamientos personales.*
- 5. Sentido constructivo del yo (self): sentirse optimista y potente (empowered) al afrontar los retos diarios.*

¹⁰ BISQUERRA ALZINA, PÉREZ ESCODA. Op.Cit. Pág 69.

¹¹ Citado por Bizquerra Alzina y Pérez Escoda. Op. Cit. Pág 68.



6. *Responsabilidad: intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos.*
7. *Cuidado: intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo.*
8. *Respeto por los demás: intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.*
9. *Identificación de problemas: capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión y evaluar riesgos, barreras y recursos.*
10. *Fijar objetivos adaptativos: capacidad para fijar metas positivas y realistas.*
11. *Solución de problemas: capacidad para desarrollar soluciones positivas e informadas a los problemas.*
12. *Comunicación receptiva: capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.*
13. *Comunicación expresiva: capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.*
14. *Cooperación: capacidad para aguardar turno y compartir en situaciones diádicas y de grupo.*
15. *Negociación: capacidad para resolver conflictos en paz, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.*
16. *Negativa: capacidad para decir “no” claramente y mantenerlo para evitar situaciones en las cuales uno puede verse presionado y demorar la respuesta bajo presión, hasta sentirse adecuadamente preparado.*
17. *Buscar ayuda: capacidad para identificar la necesidad de apoyo y asistencia y acceder a los recursos disponibles apropiados.”*

Explicar cada una de estas competencias en profundidad no es necesario ya que la mayoría se explica por sí sola, por lo cual nos centraremos en algunas de ellas que ameriten un aporte adicional para dar un marco adecuado a las competencias esenciales en lo referente a la construcción de relaciones que debe desarrollar el Comandante con los niveles superior y lateral.

Para ir de lo general a lo particular, vemos que es necesario minimizar, en primera instancia, la interferencia que produce el modelo mental de los involucrados en el proceso de comunicación. Para ello, la primera habilidad necesaria es el “Respeto por los Demás”. El Comandante debe tener claro que su interlocutor puede ser, al menos, tan inteligente como él. El menosprecio puede llevarlo a subestimar capacidades y verse sorprendido luego por respuestas inesperadas y resultados no del todo favorables. Dentro de ese respeto, se debe considerar que el otro tiene creencias y valores que no pueden ser transgredidos ya que esto genera rechazo, en primer lugar, hacia la transgresión, luego hacia la persona y por último hacia el contenido del mensaje, cualquiera que sea este; nadie es ajeno a la frase “mira quién lo dice” como una forma de descrédito hacia la persona y no hacia el mensaje, pero, en última instancia, el resultado es que el mensaje no es recibido de la manera deseada.



El “Análisis de Normas Sociales” orienta hacia el componente cultural que tienen los modelos mentales. Edgard Schein define la cultura como “patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas atinentes al grupo”.¹² Estos patrones básicos deben ser analizados de acuerdo al contexto en el que se está desarrollando la comunicación. Existen culturas nacionales, provinciales, étnicas, religiosas, organizacionales, etc., y cada una de ellas define una serie de aspectos que pueden ser diferentes entre sí pero que interactúan permanentemente. Para un Comandante de Nivel Operacional esto es de vital importancia cuando debe relacionarse con el nivel superior, por ejemplo, Nivel Estratégico Militar, Nivel Estratégico Nacional o incluso el nivel político de otros Estados cuando lidera una coalición, y con el nivel lateral al interactuar con otras agencias, sean públicas o privadas, como el caso de las Organizaciones No Gubernamentales, Fuerzas de Seguridad, los medios de comunicación social, empresas, etc., tanto a nivel nacional como internacional.

Por último, la competencia emocional “Negociación” sería el corolario de todo el proceso ya que, en última instancia, lo que buscamos con la comunicación es satisfacer algún interés. En la actualidad, donde la naturaleza de la guerra y el teatro de operaciones fueron innovados, los líderes militares deben estar preparados para afrontar una diversidad de situaciones nuevas y desafiantes, tanto en la paz como en la guerra, en las que la negociación, la construcción de consenso y la resolución de conflictos son tan importantes como las operaciones de combate. De no estarlo, las decisiones podrían llegar a tener efectos negativos en el logro de los objetivos de la misión.

En los últimos años se ha impuesto el método de negociación de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos¹³ como una forma efectiva de llegar a un acuerdo entre actores que sostienen un conflicto, por medio de la exploración de los intereses de cada uno, con el objeto de identificar aquellos que no sean excluyentes, es decir que la satisfacción de esos intereses de uno de ellos no implique la no satisfacción de los de su contraparte, con la idea de que entiendan que es necesario ceder un poco para que ambos ganen. En este sentido, el factor preponderante está determinado por la habilidad que tenga el Comandante en entender cuáles sean esos intereses de su interlocutor al tiempo que tenga también claro cuáles sean los propios. Aquí interviene de manera decisiva la eficacia de la comunicación entre ambos ya que también es un proceso de construcción de relación en base a generar confianza mutua.

¹² SCHEIN, Edgard: “La cultura empresarial y el liderazgo”. *El Concepto de Cultura Organizacional*. Plaza & Janes. Barcelona. 1988. Pág. 17.

¹³ TOBÓN, J. “*El Método Harvard de Negociación*”. Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia. 1997.



1.1 Algunas Reflexiones

En el contexto global en que vivimos e interactuamos, las comunicaciones han pasado a tener un rol preponderante a tal punto que, antes de tomar cualquier decisión, los niveles superiores de cualquier organización deben realizar una evaluación previa del impacto que ésta tendrá en la opinión pública. Ya sea con fines comerciales o no, el éxito de cualquier medida a adoptar está condicionada a la aceptación pública. El Comandante de Nivel Operacional, por su parte, interactúa de manera transversal con todos los sectores sociales públicos y privados porque la guerra afecta a todos de una manera o de otra, especialmente en aquellas zonas donde se desarrollan las operaciones militares.

Resulta casi contradictorio que en la era de las comunicaciones, donde los adelantos tecnológicos permiten a cualquier individuo estar conectado con cualquier otro en cualquier momento y lugar del mundo, el proceso de comunicar adquiera tanta complejidad como hemos visto. Aquí está la diferencia radical entre comunicarse y conectarse. Mientras cualquiera puede conectarse con cualquiera son muy pocos los que logran comunicarse, teniendo presente que esto último significa hacer percibir la realidad como uno desea que se perciba o, como dijimos al principio, que el mensaje sea entendido de la manera adecuada de acuerdo al interés del emisor.

Relacionado con la era de lo anterior, otro factor que influye de manera significativa en la construcción de relación es el hecho que no puede ejercer el control total sobre la información que fluye desde y hacia sus subordinados y cómo puede impactar directamente en la percepción del entorno. Ejemplos de esto hubo con las tropas norteamericanas en medio oriente donde se pudo observar imágenes de soldados en actitudes poco decorosas (maltrato de prisioneros y faltas de respeto por los muertos del enemigo) con el consecuente repudio de la opinión pública internacional. En 2016 la BBC (British Broad Casting) informó que se revelaron casi 200 fotografías relacionadas con tortura y abuso de prisioneros iraquíes en la cárcel de Abu Ghraib, durante las operaciones en 2003, que obligaron a disculparse públicamente desde el Jefe del Campo de Prisioneros, General Geoffrey Miller, hasta el Presidente de los Estados Unidos, George Bush¹⁴

Todo lo afirmado hasta aquí representa una visión general sobre lo complejo que resulta poder comunicar un mensaje de forma tal que sea entendido (decodificado) de forma adecuada con el objeto de satisfacer una necesidad o interés. En la vida cotidiana realizamos este proceso de manera natural e instintiva casi sin percatarnos de esta complejidad, es más, hasta resulta simple en la mayoría de los casos. Ejemplos de esto hay muchos. En la casa, en el trabajo, en la calle estamos permanentemente interactuando con otras personas mediante palabras, gestos, acciones u omisiones que llevan un mensaje. El problema surge cuando aparecen los conflictos, la comunicación se hace más difícil porque empiezan a manifestarse en la mente de los actores las

¹⁴ El Mundo. “Las Imágenes de la Vergüenza y sus Consecuencias”, 2004. Disponible en <http://www.elmundo.es/elmundo/2004/05/10/internacional/1084184515.html> (consultado el 10 de octubre de 2017)



posibles consecuencias de la interpretación incorrecta o, al menos, no del todo adecuada que el receptor haga del mensaje que se quiere hacer llegar.



CAPÍTULO 2

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Hasta aquí hemos llegado a visualizar lo importante que resulta que quien deba desempeñarse como Comandante de Nivel Operacional entienda lo complejo de las comunicaciones necesarias para lograr relacionarse conforme a sus objetivos con los niveles superior y lateral. Resulta importante ahora ver materializado en la práctica todas aquellas premisas que afirmamos de manera teórica en el primer capítulo. Para ello hemos decidido valernos de algunos ejemplos históricos que, a la vez que sirven de modelo que permite entender la forma de aplicación, también buscamos que sirvan para validar los conceptos vertidos aquí.

A lo largo del presente capítulo trataremos de mostrar la forma en la que Comandantes de la talla de Eisenhower, Schwarzkopf y otros han utilizado las habilidades comunicacionales, ya sea de manera consciente o no, en la interacción con todos los niveles para lograr sus intereses en función de la misión que cada uno tenía.

2.1 El General Eisenhower

Fue Comandante Supremo de las fuerzas aliadas hacia el fin de la Segunda Guerra Mundial y el hecho de haber conducido las operaciones que terminan con la derrota de los alemanes, siendo la más resonante de ellas el desembarco en las playas de Normandía, lo han colocado en el pedestal de estrategia militar. Sin embargo, más allá del genio militar, diversos autores, incluso del sector civil, como Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la ciencia de la administración, lo referencian como un verdadero líder.

De hecho, es Drucker quien en uno de sus artículos referidos al liderazgo organizacional, se refiere al General como “(...) el favorito de la prensa. Sus conferencias de prensa eran famosas por su estilo: el general Eisenhower mostraba un dominio total sobre cualquier pregunta que se le hacía, y era capaz de describir una situación y explicar una política en dos o tres frases elegantes e impecablemente compuestas.”¹⁵

En palabras de John Gunther, *“la capacidad de transacción del general era una de sus cualidades más valiosas. Al librar una guerra de coalición – o, por lo demás, en muchos terrenos del esfuerzo humano pacífico o militar – se hace necesario contemporizar casi a cada momento... tuvo un don superlativo para mostrar un tacto suave y enérgico y lograr la unidad entre los elementos más separados y rivales.”*¹⁶ Más adelante, dirá que tuvo mejor relación con la

¹⁵ DRUCKER, Peter. Harvard Business Review. “Gestionarse a sí mismo”, 2011. Disponible en: <https://www.coachready.com/admin/images/material/166.pdf> Consultado el 10 de octubre de 2017.

¹⁶ GUNTHER, John. Eisenhower. La Rutina Oficinesca y los Hombres que lo Rodean. Espasa Calpe Argentina. 1952. Pág 27.



prensa que con cualquier otro norteamericano excepto el Presidente, en clara referencia al favor de que gozaba de parte de los periodistas de la época.¹⁷

Por ejemplo, dice el autor que en una conferencia de prensa otorgada en el Mando Supremo de la Fuerza Expedicionaria Aliada (SHAPE por sus siglas en inglés) los periodistas quedaron bien impresionados cuando autorizó a quienes no comprendieran bien el inglés a interrumpirlo en cualquier momento.¹⁸ En este caso, advertimos la habilidad de empatía materializada en una comunicación expresiva y respeto por los demás. Nada resulta más frustrante para un periodista que no entender el lenguaje del entrevistado, sobre todo cuando está en medio de otros que sí lo entienden.

Otra habilidad fue la de mostrar honestidad dentro de los límites impuestos por el secreto de la operación militar. Eisenhower rara vez imponía censura política y era, al mismo tiempo extremadamente franco. Cuenta el autor que en una oportunidad les dijo a los periodistas y oficiales de prensa que lo escuchaban hablar de detalles sobre las operaciones del norte de África: *“Escúchenme. Quiero cooperar con ustedes, amigos míos, y quiero que cooperen conmigo. Ustedes se podrían asociar y hundirme, pero yo también podría hundirlos.”*¹⁹

Innumerables son los eventos en los que se aprecia la habilidad, basada en una capacidad natural evidente de construir una buena relación con la prensa. Basta con lo expuesto hasta aquí sobre el general norteamericano para entender que supo jugar el juego de compatibilizar modelos mentales de personalidades diversas, formados en diversas culturas y enmarcados en un contexto de máxima tensión como los días cercanos a la operación *“Overlord”*, nombre dado al desembarco de las fuerzas aliadas en Normandía.

2.2 El General Schwarzkopf

Cuando a fines del año 1988 le fue anunciado que había sido nombrado como Comandante Supremo del Mando Central, la primera decisión que tomó el General de cuatro estrellas fue la de inscribirse en un curso intensivo sobre Oriente Medio en el Instituto del Servicio Exterior de Arlington, lugar al que el Departamento de Estado norteamericano enviaba a sus diplomáticos antes de viajar al extranjero. El curso constaba de dos semanas, a ocho horas diarias, donde se les impartían clases sobre culturas, costumbres, problemas relacionados al petróleo y el agua, conflictos religiosos, etc. Si a nosotros nos puede parecer bastante coherente, a los colegas de Schwarzkopf no. Según cuenta en su *“Biografía”*, cuando lo cruzaban en los pasillos del Pentágono y de la charla surgía el cómo se estaba preparando para su nuevo puesto, la pregunta que le hacían era *“Pero, ¿por qué?”*²⁰

¹⁷ GUNTHER. Op.Cit. Pág. 28.

¹⁸ *Ibíd.* Pág. 31.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 32.

²⁰ SCHWARZKOPF. Op.Cit. Pág. 297.



Según el General, por ese entonces, año 1988, las relaciones entre Estados Unidos y Arabia Saudí eran buenas, pero, a raíz de algunas restricciones en la venta de armamento impuestas por el Congreso norteamericano a los saudíes, a la vez eran algo distantes. Así fue que el trato que recibió del Viceministro de Defensa estaba signado por la frialdad y la desconfianza. Sin embargo y pese a habersele concedido una entrevista de sólo 20 minutos, el Comandante se las arregló para romper el hielo y empezar a generar confianza. ¿Cómo lo hizo? Transcribimos a continuación el breve diálogo que sostuvieron los minutos iniciales²¹:

“Le sorprendió saber que había estado antes en su país (...) Le expliqué que mi padre había estado destacado en Irán,(...) y añadí: ‘Para mí es maravilloso tener oportunidad de conocerle a usted. La historia se repite’. ‘Qué quiere decir’ preguntó el príncipe. Le recordé las estrechas relaciones habidas entre norteamericanos y saudíes después de la Segunda Guerra Mundial, y la amistad entre el Presidente Roosevelt y el rey Abdulaziz. ‘Como consecuencia de eso – proseguí – mi padre vino a Riad en 1946 y fue recibido en audiencia por su padre. Conoció al rey Abdulaziz al-Saud y ahora yo le conozco a usted. Para mí significa una renovación de los vínculos entre mi familia y la suya’. Yo lo decía en serio, pero al príncipe le divirtió oír la expresión de sentimientos tan árabes de parte de un general norteamericano. Terminó nuestra entrevista riéndome afablemente por lo ignorantes que eran de su país los norteamericanos (...)”

Una de las más importantes lecciones aprendidas por Schwarzkopf en sus dos semanas de estudios en el Instituto del Servicio Exterior fue cuando alguien le dijo: “En el mundo árabe tu posición es suficiente para abrirte las puertas, pero los compromisos sólo se consiguen a fuerza de relaciones personales”.²² Del mismo modo, cuando en sus conversaciones con los árabes surgía el tema de la definición de postura de Estados Unidos frente a Israel y Palestina, el General debía “andar con pies de plomo”.²³ El delicado equilibrio en las relaciones internacionales entre oriente y occidente exigen de una diplomacia hábil en manos, en este caso, de un Comandante militar. De no haber conocido la cultura árabe, de haber sido de la misma idea que los que preguntaban “Pero, ¿por qué?”, no sólo no hubiera llegado a ser el General americano que ganó la Guerra del Golfo, sino que difícilmente hubiera podido durar más que un par de semanas en su cargo o, al menos, le hubiera sido extremadamente difícil poder ejercerlo adecuadamente. A continuación, transcribiremos otro ejemplo de la habilidad comunicacional de Schwarzkopf aplicada a la diplomacia en el mundo árabe²⁴:

“Al-Tuwaijri [vice jefe suplente de la Guardia Nacional y consejero del rey] me apremió enseguida con preguntas sobre Israel, y escuchó con atención

²¹ SCHWARZKOPF. Op.Cit. Pág. 300.

²² *Ibíd.* Pág. 302.

²³ *Ibíd.* Pág. 303.

²⁴ SCHWARZKOPF. Op.Cit. Pág. 304.



cuando le expliqué el compromiso moral y emotivo de Estados Unidos con Israel. ‘¿No es cierto que, si Estados Unidos tuviera que elegir entre Arabia Saudí e Israel, siempre elegiría Israel?’ acabó preguntándome al-Tuwaijri. ‘¿Pero por qué tendríamos que elegir?’ repuse. ‘La verdad es que no acabo de ver la razón. Estados Unidos es amigo de Arabia Saudí y de Israel. ¿No existe acaso el derecho de tener más de un amigo, o es obligatorio tener uno solo?’ El jeque se echó a reír y dijo: ‘¡Eso ha estado muy bien!, ¡me gusta!’ Al salir juntos del palacio, el jeque me llevaba cogido de la mano, lo cual es una expresión de amistad entre los árabes a la que yo todavía estaba tratando de acostumbrarme.”

Tanta importancia daba el General a las relaciones político militares con los gobiernos árabes dentro de su área de responsabilidad que una de las primeras decisiones que tomó fue la de crear de nuevo una sección político militar dentro del departamento de planificación y política de su estado mayor.

Ahora bien, a pesar de ser el Comandante Supremo del Mando Central, Schwarzkopf respondía al nivel de la estrategia nacional en Washington. En este escenario tuvo que luchar desde el mismo momento que asumió el cargo puesto que nadie parecía demostrar interés en Medio Oriente. Mientras él les reclamaba mayor cantidad de tropas desde el Pentágono hablaban de reducir gastos. A medida que fue fortaleciendo la relación con los gobiernos de Egipto, Arabia Saudí y Pakistán, algunos congresistas empezaron a mostrar cierto entusiasmo por los progresos que se iban logrando en aquella región. Luego de intentar infructuosamente convencer a sus superiores en el Estado Mayor Conjunto para que éstos a su vez elevaran un informe al Pentágono que incluyera el Mando Central, aprovechó una visita de los principales estrategas civiles del Secretario de Defensa para entregarles la reforma de los planes que acababa de actualizar su estado mayor.²⁵

Al desatarse la crisis con la invasión de Irak a Kuwait el Comandante vio realizarse sus pronósticos sobre Oriente Medio y, el hecho de haberlo dicho antes frente a la estrategia militar y nacional le valió un incremento en la confianza que depositaban en él. Aun así, seguía insistiendo que era necesario para recuperar Kuwait movilizar el doble de tropas que las necesarias para defender Arabia Saudí. El argumento utilizado para lograr que Washington autorizara la cantidad requerida fue una apreciación sobre los peligros de no contener a Irak mediante la disuasión.

En cuanto a la relación con la prensa, sólo transcribiremos un párrafo por considerarlo por demás elocuente a los fines del presente trabajo. Veremos aquí que la experiencia de combate (Schwarzkopf había participado en Vietnam) le había aportado algunos elementos de juicio adicionales a los que podía encontrar en los libros²⁶:

²⁵ *Ibíd.* Pág 311-312.

²⁶ SCHWARZKOPF. *Op.Cit.* Pág. 370.



“Bebiendo una ‘Coca-Cola’, me preparé para las preguntas. ‘No te dejes intimidar – me dije – Después de todo, tú sabes muchísimo más que ellos sobre lo que está ocurriendo’. Esta fue la norma número uno que me impuse en mis relaciones con la prensa. La número dos fue: ‘ninguna ley te obliga a responder a todas sus preguntas’. La norma número tres era corolario de la anterior: ‘No respondas ninguna pregunta que, a tu juicio, pueda ayudar al enemigo’... De pronto se me ocurrió que las tres normas eran de índole negativa. ‘Un momento Schwarzkopf – pensé -, recuerda las lecciones aprendidas del pasado. Piensa en lo que provocó el desencanto de la opinión pública norteamericana: creyeron que se les engañaba ex profeso con falsos recuentos de bajas y demasiado optimismo sobre un supuesto final inminente del conflicto’. Decidí añadir una cuarta norma: ‘Nunca mientas al pueblo norteamericano’... pero en esos casos no pensaba inventar la respuesta, sino admitir sencillamente: ‘no lo sé’. Habría ocasiones en que la información sería incompleta, y entonces tendría que resistir la tentación de sacar conclusiones optimistas y darlas como datos fidedignos... cualquier intento de tapujar o camuflar malas noticias solo podía llevar a la catástrofe... ‘las malas noticias no mejoran con el tiempo’...Hice frente a las preguntas durante casi una hora y mis normas me fueron muy útiles, sobre todo cuando un norteamericano me preguntó a bocajarro si era cierto que todavía estábamos muy lejos de poder defendernos de un ataque por tierra. Le di la respuesta más fuerte posible: ‘si los iraquíes son tan tontos como para atacarnos, le aseguro que les costará muy caro’. Con todas las cámaras filmando, yo sabía que no hablaba sólo para audiencias favorables, pues Saddam [Hussein] y sus matones me veían por los televisores de sus cuarteles generales.”

A poco más de dos meses de iniciado el despliegue para la operación Escudo del Desierto (la defensa de Arabia Saudí) el gobierno norteamericano todavía no había accedido a enviar los refuerzos solicitados en caso que fuera necesario iniciar una ofensiva terrestre (Tormenta del Desierto). La distancia se acorta con la tecnología de las comunicaciones pero no termina de desaparecer. Las conversaciones telefónicas a 17000 kilómetros no provocan el impacto que la realidad misma plantea al Comandante en la zona de operaciones. Muy a pesar suyo y pese a la falta de decisión referente a los refuerzos, el General temía que le ordenaran iniciar la ofensiva con las fuerzas disponibles al momento. Sólo le permitieron enviar un grupo de su estado mayor a explicar lo que podría hacer en ese caso. La única salida fue tratar de convertir a ese pequeño grupo en una réplica de Schwarzkopf para que pudieran transmitir de todos los modos posibles que si bien había un plan de contingencia para una ofensiva, el Comandante no tenía fe en él. “Si transgredís una sola de mis instrucciones, os relevo y envío a casa. Nadie debe ir por ahí diciendo cosas que luego puedan ser causa de miles de vidas norteamericanas perdidas innecesariamente”.²⁷

²⁷ *Ibíd.* Pág. 387.



La habilidad del Comandante Supremo norteamericano para construir relaciones con actores de diferentes niveles, nacionales e internacionales, se basó en una activa campaña de emitir los mensajes adecuados, de la manera adecuada y en el momento y lugar oportunos. Esto le permitió sortear los más diversos obstáculos, desde los diplomáticos hasta los específicamente relacionados con las operaciones militares. El impacto positivo que tuvieron estas relaciones en el desarrollo de las operaciones Escudo del Desierto y Tormenta del Desierto estuvo dado principalmente por el apoyo material de países árabes como Egipto, Siria, Kuwait y Arabia Saudí, siendo este último el país anfitrión por ser el motivo central de la defensa y quién más sufrió el choque cultural y económico que significa una “invasión” de unos 300.000 norteamericanos.

2.3 Algunas Reflexiones

De lo dicho hasta aquí se deduce que el liderazgo implica una serie de cualidades que le permitan al Comandante lograr el cumplimiento de su misión exitosamente. Esas cualidades le confieren la capacidad o habilidad de desenvolverse como sea necesario según lo dicten las circunstancias. Específicamente hablando de las relaciones que deba crear o mantener, hemos visto que el líder debe, no solo serlo para sus subordinados, sino también hacia arriba y lateralmente, involucrando a todas las voluntades que tengan participación directa o indirectamente en el logro de los objetivos que se le hayan asignado.

Saber comunicar no sólo significa saber qué debe decirse y a quién. Significa entender el impacto que producen nuestros mensajes en el destinatario, sean estos mensajes de cualquier formato, tangibles o intangibles, palabras orales o escritas, acciones u omisiones, órdenes o solicitudes, y también entender cómo el entorno condiciona sensiblemente la percepción del receptor porque influye, no sólo en su estado anímico sino también es la forma que su modelo mental estructura los pensamientos y, por consiguiente, las posibles respuestas.

Para ello es necesario armarse de las habilidades comunicativas enunciadas como inteligencia emocional. Entender la cultura del otro, hablar su mismo idioma, no solo lingüísticamente sino emotivamente, valorar otros puntos de vista como posibles ya que nadie es dueño de la verdad absoluta y entender cabalmente la diferencia entre los intereses que pueda tener y las posturas que pueda adoptar, tal como lo sugiere el método de negociación de Harvard²⁸ para encontrar puntos de contacto antes que disidencias o conflictos.

²⁸ Tobón. Op.Cit.

CONCLUSIONES

Con la evolución de las tecnologías de información las comunicaciones se aceleraron y se multiplicaron exponencialmente reduciendo los tiempos de manera proporcional. También colaboró en la dilución de fronteras ya que el mundo pasó de ser un lugar físico para convertirse en una mezcla de lo tangible con lo virtual. Sumado a esto, las apariciones de nuevas amenazas tornaron el conflicto convencional (fuerzas regulares enfrentadas) en el de naturaleza híbrida (fuerzas regulares contra fuerzas no regulares) dando por resultado una realidad llena de “actores” que de una forma o de otra se interrelacionan en un contexto de incertidumbre. En vistas de esto, el Comandante, que hace solamente poco más de un siglo apenas interactuaba con la política, hoy se ve en la necesidad de relacionarse con infinidad de agencias, instituciones y funcionarios de igual o mayor jerarquía y pertenecientes a los más diversos sectores, tanto a nivel nacional como internacional.

Como hemos visto, la forma de construir relaciones favorables es, indudablemente, a través de la comunicación eficaz, entendida como tal aquella que le permita transmitir un mensaje adecuadamente para que sea entendido por el receptor en la manera deseada. Sólo será capaz de hacerlo si conoce, por decirlo así, la mente de su interlocutor y la forma en la que ésta procesa la información en base al modelo que estructura su pensamiento. Aprender a estudiar al otro de manera tal de poder determinar cuánto influye su cultura, su concepción religiosa, su formación intelectual, sus valores y principios, su estado anímico y su capacidad intelectual, entre otros aspectos, transformándose, en definitiva, en interferencia que puede alterar el sentido original del mensaje.

Las habilidades comunicacionales, como cualquier otra habilidad, pueden ser desarrolladas si el hombre no las posee de manera natural, o pueden incrementarse o pulirse si es que ya las posee. Lo importante es que sean tenidas en cuenta porque lo que ocurre generalmente es que cuando se necesita transmitir un mensaje hay dos resultados posibles: que se entienda o que no se entienda. En la mayoría de los casos estos resultados, sobre todo los negativos, tienden a ser, por lo menos, difíciles, cuando no imposibles, de revertir. Es decir que el Comandante tendrá por cada evento una sola chance para hacerlo bien.

Ejemplos de buenos comunicadores hay, hemos puesto de manifiesto algunos de ellos. Esto quizá no demuestre que se hayan preocupado de antemano en desarrollar las habilidades comunicacionales pero sí puede apreciarse que las tenían. La inteligencia emocional con todas las capacidades enunciadas se han hecho evidentes por los resultados obtenidos en cada interacción que presentamos tanto del General Eisenhower como del General Schwarzkopf. Ellos han sabido construir relaciones en base a la confianza que inspiraban en los demás. Esta confianza es producto de honestidad, respeto por el otro, capacidad intelectual y habilidad para negociar, entre otras. Si bien es cierto que el éxito logrado por ellos no puede atribuirse completamente a estos aspectos, no es menos cierto han sido parte constitutiva principal de la excelente calidad de líderes que supieron ser.



Por último, creemos que el liderazgo, tradicionalmente concebido como la relación del líder para con sus subordinados, debe incluir necesariamente la relación con los niveles superior y lateral en una visión multidimensional. Estas relaciones que logre construir el líder en cualquiera de los niveles influirá decisivamente en los restantes. Es por esta razón que entendemos que es necesario proponer esta inclusión en el desarrollo de un programa destinado a la formación de los futuros líderes militares apoyándose en diversas disciplinas, como la psicología, la sociología y otras, que pueden realizar aportes significativos que ayuden a completar la visión del hombre como un ser multidimensional.



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- AMBROSE, Stephen. *Eisenhower: Soldado y Presidente*. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires. 1993.
- GUNTHER, John. *Eisenhower*. Espasa Calpe Argentina S.A. Buenos Aires. 1952.
- KISSINGER, Henry. *Diplomacy*. Touchstone. New York. 1994.
- LICASTRO, Julián y PELLIZA, Ana M. *Líderes Comunitarios*. Universidad de Belgrano. Buenos Aires. 1999.
- LÓPEZ HERRERA, Pablo. *Liderazgo, El Arte de la Alineación y del Esfuerzo*. Dunken. Buenos Aires. 2005.
- SCHEIN, Edgar: *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes. Barcelona. 1988.
- SCHWARZKOPF, Norman H. *Autobiografía*. Madrid. Globus Comunicación. Madrid. 1994.
- SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Gránica. 1990.
- TOBÓN, J. “*El Método Harvard de Negociación*”. Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia. 1997.

Artículos:

- BOYLAN, Steven. “La relación que existe entre las Fuerzas Armadas y los medios de comunicación social. Un ejercicio de paciencia estratégica”. *Military Review*. 2010. Disponible en http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20111231_art007SPA.pdf
- DRUCKER, Peter. “Gestionarse a sí mismo”. *Harvard Business Review*. 2011. Disponible en: <https://www.coachready.com/admin/images/material/166.pdf>
- LEADER SUMMARIES. “Los Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes”. *Leader Summaries*. Resumen autorizado. 2003.
- PACHECO, Ruth “Competencias Clave para la Comunicación Organizacional”, *Chasqui – Revista Latinoamericana de Comunicación*. 2005. Disponible en <http://www.revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/244>
- SHANKER, Tom; HERTLING, Mark. “Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación—Un matrimonio disfuncional”. *Military Review*. 2010. Disponible en http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20100228_art005SPA.pdf

Trabajos Publicados:

- BIZQUERRA ALZINA, Rafael; PEREZ ESCODA, Nuria. *Las Competencias Emocionales*. Universidad de Barcelona. 2007.
- REGLA ALFONSO SANCHEZ, Ileana; ALVERO PEREZ, Yoandra; TILLAN GOMEZ, Sahilyn. *Liderazgo: Un Concepto que Perdura*. ACIMED. 1999.

Trabajos No Publicados:



-
- GATTO, Agustín Ignacio. *Adquisición de nuevas competencias para el ejercicio del liderazgo en el nivel operacional*. Escuela Superior de Guerra Conjunta. 2013.

Sitios Web:

- [HTTP://WWW.ELMUNDO.ES/ELMUNDO/2004/05/10/INTERNACIONAL/1084184515.HTML](http://www.elmundo.es/elmundo/2004/05/10/INTERNACIONAL/1084184515.html)
(CONSULTADO EL 10 DE OCTUBRE DE 2017).