

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Fernando GARCÍA MORETÓN



Introducción



ODA comunidad, institución u organización se inserta en la esfera de la *persona* a cuya naturaleza es esencial la *comunicación* y la apertura que la relaciona con otras personas. .

La personalidad del hombre, pues, está abierta en abanico hacia la comunidad de los hombres. El signo más característico de esa apertura es el *lenguaje*. La persona es «dialógica», capaz de «hablar» y de «responder», esto es, de *comunicarse*. Mediante el *lenguaje* el hombre ejerce todas las funciones mediadoras de la comunicación.

Cuando la comunidad, conjuntos de miembros autónomos, se ordena y organiza, los miembros se «enlazan» en una organización social que precisa ser dirigida... y aparece el «líder».

La función y eficacia del «líder» reside en su capacidad para darle sentido a la participación de los miembros en el conjunto de sus «papeles», dándoles el sentido de comprender lo que hacen y cuál es el significado de su comportamiento y de sus relaciones con los otros miembros.

La actividad del líder sólo es posible por medio de la comunicación e información. La importancia de las comunicaciones es tal que se ha llegado a decir que la sociedad no está compuesta de hombres, sino de «comunicaciones»: «el sistema ocupa el puesto del sujeto humano».

Sin embargo, la eficacia y efectividad sólo se logran centrándose más en las «personas» que a través de la comunicación —generadora de valores y de la formación de la identidad—, se «insertan» en la organización, «ordenan» su comportamiento y lo «orientan» al bien común.

Para desarrollar esos aspectos se exponen a continuación unas ideas generales sobre el liderazgo como actividad comunicativa; se definen sucintamente los fines y el campo de las comunicaciones, y se presentan tres áreas de problemas, de sobra conocidos, como recordatorio o guía para el diseño de una estrategia y política de comunicaciones.

El liderazgo

El liderazgo es esencialmente una *actividad comunicativa* que tiene que ver con el «decir» y el «hacer» en el que «el hombre es la clave», en cuanto a su moral o adhesión al «decir» y su eficacia o productividad en el «hacer».

La *actividad comunicativa* se presenta, pues, como el instrumento más importante que tiene a su disposición el líder para adquirir *poder* y ejercer su *autoridad*.

La *actividad comunicativa* es como el sistema nervioso de toda estructura de poder en el doble sentido de estar en posición del saber (información) y tener capacidad de divulgarlo (comunicación), como «medio» que permite dirigir el sistema político-social de cualquier organización con el fin de alcanzar sus propios objetivos y, lo que es más importante, asegurar su existencia y desarrollo.

El liderazgo puede existir en todos los niveles de las estructuras y actividades de la sociedad. Aquí sólo se comenta el rasgo más específico de la actividad comunicativa del líder en tres niveles o áreas que, como es obvio, puedan darse conjuntamente en algún caso.

El nivel de organización

En una organización o institución la actividad comunicativa del líder tiene una importancia esencial y debe estar orientada a crear un *sistema de cooperación* capaz de reconciliar las inevitables diferencias de iniciativas, esfuerzos e intereses, buscando la eficacia en la integración y la eficiencia en la adhesión, para lograr, según Barnard, que el «acto personal» de cada miembro sea una aportación a un «sistema impersonal de actos» en el que la persona «renuncia» al control personal de lo que realiza, subordinando intereses propios o venciendo sus inclinaciones en beneficio de los intereses de la organización.

El nivel nacional

En el ámbito de la sociedad, de una comunidad o de la estructura social de una organización, la actividad comunicativa del líder debe fomentar el desarrollo del proceso de *socialización* para promover las condiciones sociales que favorezcan en los individuos el desarrollo integral de la persona, haciendo que, lentamente y de forma no siempre consciente, reciban vivencias, influjos y creencias que generen convivencia, lealtades y adhesión.

Se trata de integrar al hombre en el «sistema cultural» de su estructura social, de lograr su cooperación al «bien común», aceptando plena y desinteresadamente sus exigencias y que acate los principios de autoridad, de subsidiariedad, y de participación.

El nivel internacional

En el ámbito de las relaciones internacionales y en el de las relaciones exteriores de una organización, marcadas por la competencia, la actividad

comunicativa del líder debe abarcar de forma diferenciada y con especial interés los dos aspectos, información y comunicación, estrechamente interrelacionados, que se materializan en los conocidos «servicios de información» y en la llamada «guerra psicológica».

Los *servicios de información* nacen del hecho de que la información «rutinaria» no es suficiente. El líder tiene que conocer la situación real del mundo que le rodea: lo que sucede, lo que está previsto, las intenciones y motivos y cuanto pueda afectar a las posibles decisiones.

Esta información se obtiene, al margen de los canales rutinarios, formales y legales, utilizando los llamados «hombres-contacto».

Los «hombres-contacto» se utilizan en la doble vertiente de conseguir información que afecte a las relaciones de la organización con el mundo exterior y la de obtener aquella que afecte al control interno de la organización propia.

En el primer caso deben tener la habilidad para establecer relaciones con organismos, medios de comunicación y personas, con el fin de captar información sobre hechos, planes, intenciones, comportamientos y actitudes, tratando al mismo tiempo, por otra parte, de influir sobre ellas siguiendo las instrucciones que reciba.

En cuanto a los contactos internos, su tarea se centra en detectar los cambios en los modos de pensar y de interpretar los acontecimientos, en descubrir los comportamientos que aparecen entre los miembros de la organización y en averiguar las nuevas orientaciones sobre aspiraciones y deseos que surgen en los grupos informales.

La *guerra psicológica* utiliza mensajes motivadores y enmascara la información, tratando de sustituir en la conciencia y, sobre todo, en el subconsciente de grupos y poblaciones las imágenes existentes por otras consideradas como más apropiadas, para modificar sus conductas y adecuar sus comportamientos a los intereses del líder.

Esta guerra se inscribe en dos frentes: el de los grupos propios y afines para reforzar la moral y crear un «estado de opinión» favorable a los propios intereses; y el de los grupos adversarios para minar su moral, crear confusión o movilizar la «opinión pública» en determinado sentido.

La guerra psicológica, por lo que supone de presión psicológica, intereses solapados y deseos ocultos, debe tener sus límites en el derecho a la libertad, la dignidad de la persona humana y la legislación que esté vigente.

Actualmente las operaciones de guerra psicológica forman parte de la guerra de mando y control, según la doctrina conjunta de la OTAN, y adquiere una gran importancia desde el punto de vista operacional, sobre todo cuando es necesario desplegar fuerzas, en «operaciones militares diferentes a la guerra» en escenarios ajenos y en ocasiones hostiles a las fuerzas de la coalición o alianza desplegada.

Los medios de comunicación, al informar sobre ciertos acontecimientos, dan, en ocasiones, una imagen del significado y alcance de este tipo de guerra.

«La CIA se moviliza para una gran operación de *guerra psicológica*» es el título de una crónica de Juan V. Boo desde Nueva York («ABC», 20.01.91) en la que, entre otras cosas, se dice: «... el Presidente norteamericano ha ordenado a la Agencia Central de Inteligencia el desarrollo de una intensa “guerra psicológica” destinada a sembrar la confusión y el desánimo en las filas enemigas. La CIA ha comenzado a introducir en Irak miles y miles de radios de transistores mediante contrabandistas y beduinos expertos en cruzar la frontera. Las emisoras instaladas por la CIA están difundiendo, en árabe y otros idiomas, una mezcla de noticias verdaderas y falsas que exageran la capacidad militar norteamericana, así como el grado de corrupción de Sadam Husein y sus colaboradores.... Aunque las emisiones se dirigen también a la población civil, su principal objetivo son las tropas iraquíes, ya que si se consigue su derrumbe psicológico la guerra podrá terminar con rapidez....».

Otro aspecto de la guerra psicológica queda reflejado en una crónica de J. Arias desde Roma («El País», 5.03.91), en la que se hace eco de un artículo titulado «USA, las mentiras de la guerra», publicado en el periódico italiano «Il Manifesto» en el que se dice que «la imagen del cormorán empapado de petróleo fue un montaje....»; para motivar a la opinión pública se publicaron «las imágenes asociadas a los comentarios sobre el derramamiento del petróleo en el mar de Kuwait, creando la ilusión de que el cormorán desesperado era víctima de aquella acción. Pero no era así, la marea negra llegó mucho más tarde a las costas saudíes y muy parcialmente....»; y otra de «las imágenes que quedarán como símbolo de la guerra del Golfo es la de los soldados iraquíes que, de rodillas, besaban la mano de un oficial de los marines....» asegura «que se trata de una imagen *forzada*» de «la *reconstrucción* realizada por voluntarios kuwaitíes y marines....».

Campo y fines de la comunicación

Las comunicaciones se inscriben en un sistema complejo que cubre un amplio campo de usos atendiendo a la naturaleza de la información que se comunica o recibe o atendiendo a la función que realiza para provocar determinados efectos.

Con la «división de trabajo», y dada la limitada capacidad del hombre, se ha hecho necesario dividir la actividad intelectual de «coordinación» y crear un sistema de «decisiones» escalonadas e interdependientes que, al quedar separadas del trabajo, de la «acción», necesitan dos funciones comunicativas:

- generación y transmisión de información sobre el desarrollo de la acción para poder producir nuevas decisiones, y
- la transmisión de mensajes para transformar las decisiones en «acción».

Este campo de comunicaciones, órdenes, instrucciones, datos, informes, etc., hacen posible y satisfacen las necesidades de *coordinación* y *control*; sin embargo, la organización para ser eficiente necesita además:

- cubrir un espectro de comunicaciones capaces de influir sobre el personal para lograr un pauta *cooperadora* de actividad efectiva e impulsar un proceso de *socialización* integrador.

Por último, la organización no vive aislada, sino en comunicación con un universo exterior a través de relaciones de amistad, competencia, crisis o conflicto, por lo que precisa disponer de:

- un grupo de actividades comunicativas de naturaleza muy variable destinadas a proyectar una «buena imagen» de la organización y a influir en la «opinión pública» de los grupos amigos y adversarios.

Para cubrir todos esos fines de la comunicación se puede considerar que, en términos generales, el sistema de comunicaciones debe abarcar tres campos: las comunicaciones de servicios, las relaciones públicas internas y las relaciones públicas externas.

Las comunicaciones de servicio

Las comunicaciones de servicio constituyen un sistema diseñado para incorporar, seleccionar y analizar información, que incluye órdenes, instrucciones, directivas, sugerencias, preguntas, informes, noticias, etc., que afectan tanto a la organización como al universo exterior, que tienen como finalidad:

- facilitar el proceso de decisión en todos los niveles;
- transmitir información para coordinar las acciones, compartir información, orientar tareas, conductas y comportamientos;
- divulgar y corregir objetivos;
- divulgar procedimientos y normas, y
- mantener y adaptar la vida y actividad de la organización a las condiciones de cada momento para mantener su equilibrio y estabilidad.

Esta información normativa, necesaria y pertinente para «ordenar», «coordinar» y «controlar» funciones y actividades, se comunica a través de la estructura formal del sistema de comunicaciones, que se comporta como un auténtico sistema circulatorio de planes, programas, instrucciones, órdenes, sugerencias y relaciones interpersonales.

El líder debe asegurarse la custodia de ese sistema y ser el promotor de la información que debe garantizar el funcionamiento y la eficacia de la organización. En este sentido su responsabilidad se extiende a evaluar la necesidad de información, promover su disponibilidad, construcción y elaboración, asegurar su eticidad, transmisión y uso, y disponer los medios para el retorno y recuperación de sus efectos.

La efectividad del sistema de comunicaciones normativas debe revisarse periódicamente, prestando especial atención a que la información pertinente llegue sin deformación a los puestos y a eliminar las posibles ambigüedades.

Dentro de este campo, merece una especial atención la *información de iniciación* dirigida a los nuevos miembros de la organización para darles a conocer todos aquellos datos que les interesan relacionados con su función, puesto de trabajo, estructura general de la organización y lo que se espera de ellos en relación con los objetivos de la organización y su historia.

La finalidad de esta información es crear una imagen real de la organización y suscitar impresiones favorables para facilitar el proceso de integración del nuevo miembro.

Las relaciones públicas internas

Las relaciones públicas, que se pueden definir como el arte de convencer a las personas para que adopten una determinada actitud, deben estar orientadas a crear y fortalecer el espíritu de cooperación, enriqueciendo la capacidad psíquica y moral de las personas, potenciando su personalidad y responsabilidad, estimulando su conciencia crítica y favoreciendo el diálogo.

De esta forma se trata de hacer efectivo el «sistema de transferencias» (Sexton, 430) según el cual se establecen, en ambos sentidos, relaciones entre los individuos y la organización para satisfacer ciertas necesidades, reforzar sus defensas de índole psíquica y mejorar la «salud mental» de la organización mediante:

- la defensa de las personas que se encuentran bajo tensión, haciéndoles comprender el significado y la moral del trabajo e inculcándoles otros valores positivos, y
- el crecimiento psicológico, favoreciendo la identificación del individuo con la organización y con sus superiores y compañeros, mediante los estímulos de saberse atendido y poder satisfacer sus necesidades de autorrealización.

Todas estas relaciones de comunicación vienen a constituir el llamado «proceso de reciprocidad», mediante el cual el individuo y la organización se

convierten uno en parte del otro y la persona siente un apego especial y sincero por la institución. Esto se logra por medio de *mensajes motivadores* con información sobre normas de conducta, creencias, objetivos ideales, incentivos, etc., orientada a mantener el «sistema cultural» de la organización para:

- actuar sobre la personalidad de sus componentes con el fin de que se constituyan en «comunidad», sean protagonistas leales del «sistema de cooperación» y acepten y adopten las normas de trabajo y comportamiento propias, y
- crear una «conciencia informativa» que favorezca la responsabilidad personal en la solidaridad y, al mismo tiempo, desarrolle la «autorrealización» de cada persona.

En este sentido las relaciones públicas internas pueden considerarse como un «agente socializador» que da a conocer los objetivos de la organización y desarrolla los presupuestos que definen su esencia, divulgando las normas de comportamiento y haciendo entrar en juego, cuando sea preciso, los mecanismos del «control social».

El uso de los mensajes motivadores requiere tener en cuenta que el sistema social de la organización funciona recapitulando las experiencias de muchas personas; de aquí la dificultad de lograr que cada uno de sus miembros comprenda el alcance y el valor de la información que recibe. Esa dificultad puede hacer que la comunicación sea «disfuncional», contribuyendo más a la carencia de armonía que a la estabilidad, si se produce el efecto de agitar a la gente induciéndola a diversas formas de conducta desviada.

Para evitar esa posible disfuncionalidad, los mensajes motivadores deben «anticipar y prever» qué respuestas suscitarán, seleccionando la información que, a la vista del papel que desempeñan las diferencias individuales y las categorías sociales, permitan a los miembros de la organización «seleccionar y adoptar» el papel que les corresponde.

En cuanto al papel divulgador, debe tenerse en cuenta que las informaciones motivadoras tienen dificultad en circular por los canales formales de comunicación y tienden a hacerlo por las redes informales, en las que, además, se entrecruzan con informaciones que reflejan sentimientos, opiniones e intenciones de los individuos en relación con su vida en la organización y con su puesto de trabajo. La tendencia natural en la mayoría de las organizaciones es la de suprimir esas comunicaciones informales que se consideran como una pérdida de tiempo o que afectan al orden y a la disciplina. Sin embargo, esas comunicaciones aparentemente inútiles pueden favorecer, si se orientan convenientemente, el espíritu de cohesión y la cooperación.

Señalar, por último, que las relaciones públicas internas deben completarse con una serie de servicios, asesoría económica, asistencia social, orientación

profesional, etc., mediante los cuales el miembro de la organización establece contacto con ella y al atender sus necesidades provoca su motivación. Piénsese en el MWR (*Moral, Welfare and Recreation*) de la Marina de los Estados Unidos, que ejerce estas acciones de un modo intenso y activo induciendo al personal de la organización a participar en sus múltiples actividades formativas, recreativas, culturales, de apoyo, de asesoramiento..., a través de los medios de comunicación de que dispone la propia organización (radio, televisión, carteles, folletos...).

La Armada debería estudiar si es necesario reorientar y vitalizar los centros de ayuda e información al marinero, y, desde luego, elaborar algunos programas de divulgación para dar a conocer la labor que realizan y, si fuera posible, ampliar su capacidad de información en términos análogos a las oficinas de defensa del soldado de las ONGs.

Las relaciones públicas externas

Las relaciones públicas externas abarcan todos los mecanismos de entendimiento, información y relación con el exterior. La comunicación dirigida al exterior debe estar orientada a crear una *imagen* de la organización que sea expresión simbólica de lo que es y representa, de sus fines y de su espíritu de servicio a la sociedad.

El fin de esa *imagen* —de solidez, rigor y calor humano— es crear un verdadero territorio de identidad y personalidad en la opinión pública del ámbito exterior, de forma tal que, en ese territorio, organización y sociedad estén y se sientan comunitarios e integrados.

El territorio de identidad debe estar asentado en la información motivadora sobre la estructura y fines de la organización, sobre sus valores morales y normas de vida, resaltando todo aquello que es común y minimizando lo que puede ser anecdótico o circunstancial, incidiendo en el espíritu de coincidencia que se quiere inculcar en la opinión pública de la sociedad y destacando la dedicación y servicio que se le presta.

La comunicación para crear *imagen* se inscribe, en cierto modo, en el campo de la ya comentada «guerra psicológica». Con ella se trata de provocar en la mente de los ciudadanos una imagen favorable a los fines de la organización y una imagen desfavorable del adversario, pero sin enmascarar la realidad ni utilizar el engaño. Vender la «verdad» es el mejor medio para triunfar.

El problema técnico y ético

El problema técnico y ético de la comunicación es un problema permanente, pues continuamente se está generando información.

La información debe «re-presentar» la realidad del pensamiento, de la idea, del hecho que se quiere decir, «mostrando» esa «realidad» de forma objetiva en términos justos de valor y verdad, tal como se presenta o se concibe y dándole a cada aspecto el énfasis y el valor que le corresponde.

La información en ningún caso debe ser sesgada, manipulada o deformada, y cuando sea subjetivada o contenga juicios de valor se deben señalar tales circunstancias.

La ligereza o la improvisación en la construcción y elaboración de la información puede provocar de forma inconsciente una deformación de lo que se quiere decir o expresar y darle inconsistencia. En cualquier caso, los efectos son imprevisibles, dada la amplia gama de matices y circunstancias éticas, psíquicas, sociales y culturales de los destinatarios a los que puede afectar.

Por el contrario, en su construcción y elaboración se deben valorar positivamente y encauzar correctamente los esfuerzos para desarrollar valores de creatividad, originalidad, convicción, persuasión, etc.

Para atender esas consideraciones se requiere prestar una especial atención a los factores que pueden influir en el contenido del mensaje, ya sea oral o escrito. Se trata, en definitiva, de pensar sobre «lo que comunica»:

- en conexión con el lenguaje utilizado;
- teniendo en cuenta las circunstancias sociales del uso del lenguaje;
- según los sentimientos y actividades del que informa;
- en relación o merced a la asociación con otro sentido de la misma expresión;
- teniendo en cuenta la asociación con otras palabras del entorno, y
- por la forma en que está ordenado el mensaje y el énfasis en sus distintas partes.

Concretando esas circunstancias, se ven a continuación los principales aspectos que afectan a la eficacia de un mensaje: la percepción, la fidelidad y la veracidad de la información.

La percepción

La percepción, como toma de conciencia o «codificación» de la información extraída del mensaje, suele estar afectada por variados factores personales, ambientales, organizativos, etc., de tal forma que es frecuente encontrar grandes diferencias de percepción entre las personas de diferentes grupos e, incluso, entre las pertenecientes al mismo grupo.

La información, por tanto, debe configurarse en función del grupo al que se dirige, tomando en consideración sus características especiales.

Algunos de los factores que originan percepciones diferentes son: las capacidades sensoriales fisiológicas y afectivas de los individuos, la edad, el sexo, el nivel de educación y formación, el nivel económico, las diferencias regionales, la religión que profesan, las creencias, los factores de personalidad y los intereses de organización.

Este último factor, los intereses de la organización, es de suma importancia, pues (Albers, 463) «puede originar que las personas vean el mismo problema en forma distinta. Los oficiales del Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea tienen a menudo tres percepciones diferentes de la misma situación militar... Algunas veces los subordinados tienen una concepción distinta de una situación que sus superiores. El personal especializado y los funcionarios frecuentemente sacan conclusiones conflictivas acerca de un problema».

Esas diferencias pueden ser subsanadas en gran medida mediante el uso de un lenguaje adecuado. El lenguaje en la organización aparece como el elemento clave de influencia en las creencias y adhesión; puede (Pfeffer, 185) «tipificar y estabilizar experiencias de un todo significativo..., el lenguaje no sólo está fuera de nosotros y nos es dado como parte de nuestra herencia cultural e histórica; también está dentro de nosotros, lo creamos y él nos impelle... Socialmente construido y mantenido, el lenguaje encarna exhortaciones implícitas y evaluaciones sociales. Adquiriendo las categorías de un lenguaje, adquirimos los “modos” estructurados de un grupo, y junto con el lenguaje, las implicaciones de valores de esos modos».

Puede considerarse, por tanto, que «una de las tareas de la administración» es la creación de un lenguaje compartido dentro de la organización, «pues la cohesión dentro de la organización será función del grado de superposición del lenguaje entre los participantes. La eficacia de un líder, según Pondy (Pfeffer, 186), reside en su capacidad de darle sentido a la actividad para los participantes en su conjunto de roles; no para modificar el comportamiento, sino para dar a los demás el sentido de comprender lo que hacen y especialmente articulado de modo que puedan comunicarse acerca del significado de su comportamiento».

Dado que el lenguaje es importante para ejercer influencia y los líderes ejercen influencia, es indudable que el liderazgo requiere un vocabulario, al menos, evocativo y generador de afecto.

La eficacia del lenguaje no sólo se hace efectiva, como queda dicho, por el «conocimiento de la realidad», sino también, como se verá más adelante, por ser «generador de afecto y emociones».

La información que se quiere «comunicar» debe representar con un lenguaje adecuado, fidelidad y veracidad, la realidad de lo que se «quiere decir». Esto requiere entre otros requisitos, el uso correcto de las palabras y de la construcción gramatical y, en el caso de la comunicación oral, el adecuado uso de los gestos, expresiones corporales y tono o énfasis de la voz.

La fidelidad informativa

La fidelidad se relaciona con el significado de las palabras y los mensajes, esto es, con la información que contiene bajo dos aspectos: la realidad y la abstracción.

La realidad se identifica con el propio concepto de fidelidad como adhesión de la inteligencia y la voluntad para expresar con rectitud de intención, sinceridad y exactitud lo que se «quiere decir» o la realidad concreta de un hecho o una circunstancia. El uso correcto de las palabras y de la construcción gramatical es de suma importancia, no sólo por el propio significado de las palabras, que pueden tener varias acepciones, sino también por las sugerencias, las relaciones o los recuerdos que pueden provocar, y las consiguientes reacciones de las personas, tanto a nivel individual como de grupo.

No se puede dejar a un lado el hecho de que las palabras, al igual que los seres vivos, están sometidas a constantes cambios, en su contenido significativo, con el tiempo, y el lugar o momento en que se usan, y adquieren un valor que depende no sólo de la realidad a la que se refiere la palabra misma, sino también a aquellas palabras con las que se relaciona y a las que se opone.

Así, por ejemplo, la palabra negro se relaciona con el campo de los colores, en la antropología con las razas y con la magia, y con el estado de ánimo: «estoy negro». De otra forma el lugar donde se pronuncian le dan un significado distinto: la palabra infierno tiene muy distinto alcance cuando se pronuncia desde el púlpito en una iglesia que en medio de una catástrofe.

De estos problemas, en el marco de la ciencia o teoría de la comunicación se ocupa la semántica en cuanto estudia la trasmisión del significado que se efectúa por medio de las palabras, los efectos que producen en muchos aspectos de la vida del hombre y las dificultades que pueden surgir del uso incorrecto del lenguaje.

La abstracción se relaciona con la fidelidad en cuanto nace de la dificultad de describir o interpretar adecuadamente (con fidelidad) algunas situaciones o hechos, por la carencia de detalles acerca de sus circunstancias: Hay abstracciones de tal magnitud que en la práctica suponen una ausencia de información; tal puede ser el caso de la expresión: «hay que mejorar la moral», lo que implicaría, para contener información, un escrito de varios folios y contemplar la distinta percepción de las personas ante el concepto de moral y si es o no es necesario mejorarla.

La abstracción y la falta de precisión pueden conducir a serias dificultades mentales o al desarrollo de actividades sin una orientación precisa.

La veracidad de la información

La veracidad implica la verdad en las palabras y la conformidad de éstas con el pensamiento y con los hechos a los que se refieren.

La veracidad se presenta como un deber moral y ético para todo el que suministra información, y de una forma especial para los periodistas que, en su amor por la verdad, deben luchar contra la ignorancia, el bulo, la manipulación, la agresión, etc.

La verdad, según San Agustín que dice «verdad es aquello que es», debe reflejar la «realidad» que se presenta al entendimiento, pero, además, debe ser «creíble». Sin credibilidad la comunicación es poco menos que inútil, cuando no fuente de intranquilidad e inseguridad.

En oposición a la veracidad se encuentra la mentira que, por desgracia, está tan generalizada que Revel en su obra «El conocimiento inútil» comienza afirmando: «La primera fuerza que conduce el mundo es la mentira».

La mentira suscita desconfianza, genera hostilidad y afecta seriamente a la legitimidad de la autoridad y al sistema de cooperación, con el gran peligro de que «una mentira repetida llega a ser creída como verdad» (Goebbels).

El uso de la mentira, por otra parte, no es rentable a medio plazo, pues como decía Abraham Lincoln: «se puede engañar a todo el mundo algún tiempo, hasta se puede engañar a algunos todo el tiempo, pero no se puede engañar a todos durante todo el tiempo».

La veracidad de la información, sin caer en la mentira, se ve hoy día muy afectada por ciertas técnicas. Tales son: el enmascaramiento, la desinformación, el doble lenguaje y la batalla por las palabras.

El enmascaramiento, que aparece cuando no se expresa con claridad lo que se quiere decir. El enmascaramiento se puede producir deliberadamente por intereses particulares, corporativos o departamentales o bien, de forma inconsciente cuando en el curso de la transmisión el mensaje sufre alteraciones por una deficiente interpretación, por suprimir detalles que se aprecian innecesarios o por añadir otros que se considera que faltaban.

La desinformación, que se produce cuando por razones de publicidad, imagen, prestigio o dominio se trata de presentar una imagen de la situación de la organización distante de la realmente existente.

El doble lenguaje, bajo dos aspectos: cuando se trata de convertir lo particular en general («la opinión pública en general...») o cuando se utiliza, para un mismo hecho, un lenguaje distinto según el *status* de la persona a quien se dirige la información o según las circunstancias en que se realiza la comunicación.

La batalla por las palabras, cuando, principalmente por mimetismo, se incorporan al lenguaje de una organización términos que se usan en los medios de comunicación de masas para «enmascarar» valores o ideas, crear nuevos psicopensamientos o hacer pasar por normal lo que es una anormalidad. Así sucede, por ejemplo, con el uso de la palabra «reajuste» para enmascarar una crisis o una subida de impuestos; con la utilización de la expresión «ejército de liberación» para encubrir a una «banda de terroristas», o con la de «salud reproductiva» para enmascarar el «control de natalidad», etc.

El efecto del uso de tales palabras suele ser «disfuncional», pues enmascaran los valores patrones que definen la realidad dando lugar a «expresiones complejas» (Schafers, 199) que permiten una interacción ingeniosa a base de imprevisiones significativas que favorecen la aparición de contradicciones y, con ello, muchos contenidos de la comunicación quedan por debajo del límite de objetivación necesario para que pueda ser cuestión de reflexión y deliberación.

Estas técnicas, que afectan a la veracidad de la información, se suelen utilizar en la «guerra psicológica», completándose, en ocasiones, con la llamada espiral de silencio para potenciar opiniones favorables a ciertos intereses y silenciar las que no interesan, creando un clima de opinión en el que las personas, por temor a quedar aisladas informativamente, presten atención a aquellas opiniones que parecen estar en auge.

El problema de la interacción en la comunicación

El problema de la interacción entre las personas afecta a la eficiencia del proceso según el cual se «divulga» la información. La eficacia informativa se fundamenta en la interacción entre los miembros de la organización, que se produce por medio de relaciones de comunicación, directas o difusas, y por una cierta «persistencia» de la información que se transmite.

La persistencia depende de circunstancias variables: régimen de vida, frecuencia de los contactos, estructura de la organización, etc., y, en especial, de la existencia de «grupos», dado que éstos poseen la propiedad de «latencia», por la que los miembros del grupo siguen perteneciendo al grupo y asumiendo sus fines y normas de conducta aun en los intervalos en que no están incorporados al mismo.

Los sentimientos juegan un papel fundamental en la posibilidad de que los grupos se desenvuelvan sin dificultad, asegurando un mínimo de expectativas en su comportamiento. Los sentimientos generados por la información dan lugar a relaciones intersociales e intrasociales que, como mecanismos de regulación, influyen en la «conducta» y, por tanto, en la «convivencia».

Al considerar los problemas de la interacción hay que pensar que éstos (Petite, 45) «concernen a unos interlocutores situados en un lugar determinado en el sistema organizativo y dotados de poderes manifiestos o latentes». Cada miembro o grupo es «generador de información» real o potencial, ocasional o permanentemente.

El *status* y el *rol* de cada miembro influye en el volumen y contenido de la información que posee y genera. El contenido significativo de esa información, orientada generalmente según una «estrategia de poder personal», está influida por factores técnicos, operativos, organizativos, psicosociales, psíquicos, etc. El aporte sensorial de esa información permite que quienes la reciben

la codifiquen, la almacenen y la interpreten selectivamente para moldear su conducta y su uso posterior en la toma de decisiones.

Tal proceso de interacción se desarrolla a través de las «redes formales» y de las «redes informales» de comunicación, que, influenciándose, dan lugar a la existencia de unas redes reales que son, en definitiva, las que permiten la acción interactiva de la información entre los individuos y los grupos.

En el campo de las relaciones exteriores, y para cada estructura social y situación, hay que plantearse, además el problema de identificar y situar los grupos de poder y las elites. En este campo, principalmente de comunicación informal, se debe prestar atención a los llamados líderes de opinión, que son aquellos grupos, elites o personas que por su disposición natural o por su situación disponen de más información o están mejor informados. Los líderes de opinión, por medio de sus relaciones interpersonales y de su «influencia», transmiten información a los miembros de sus grupos y a los líderes de otros grupos, con lo que contribuyen a moldear actitudes y conductas, pero normalmente «con su propia interpretación».

Este proceso merece especial atención como medio para materializar objetivos y crear estados de opinión mediante una información estimulante y bien dirigida, sabiendo bien ¿qué se quiere? y ¿a dónde se quiere llegar?, sin olvidar que, como se dice, «poner la imagen de cualquier cosa en antena es hacer que esa cualquier cosa exista».

El problema de la eficacia comunicativa

Los objetivos de organización, las intenciones, directivas y órdenes de la alta dirección son «pensamientos» que carecen de vitalidad en tanto no se hacen «efectivos» por medio de la comunicación.

Una vez que se hacen «efectivos», esto es, que son una «realidad» al comunicarlos, es necesario además que sean eficaces y eficientes, lo que requiere que la información:

- llegue en el momento oportuno, y
- afecte positivamente a los miembros y grupos de la organización.

La oportunidad

La oportunidad de la información cubre tres aspectos: que se genere cuando conviene, que llegue a los destinatarios en el momento preciso y que su cantidad y calidad sean las adecuadas.

El problema de generar la información cuando conviene, en el momento preciso, se enmarca en el campo de las cualidades del mando y características

del liderazgo, del sistema de dirección y gobierno de la organización, de la información disponible y de la política de comunicación que esté establecida. Aquí, como premisa fundamental, conviene resaltar la necesidad de que el originador de la información se cuestione: qué quiere decir, qué dice, a quién se lo dice, cómo lo dice y con qué fin lo dice.

La recepción de la información en el momento preciso depende o se ve afectada por la estructura del sistema de comunicaciones, por las normas que regulan su uso y funcionamiento y por los «obstáculos» ya reseñados.

La cantidad y calidad de la información se ven afectadas, en gran medida, por las dimensiones y la dispersión de los órganos y miembros de la organización.

En cuanto a la cantidad, el flujo de comunicaciones debe mantenerse dentro de límites normales, separando las informaciones importantes y necesarias de aquellas que no lo son. Se puede contemplar la posibilidad de utilizar un código de preferencias para señalar esas circunstancias. Incluso en las comunicaciones eminentemente operativas comienza a echarse de menos un código de preferencia, además de los de precedencia ya existentes, que impida que determinados mensajes puedan retrasarse o incluso pasar inadvertidos en el bosque del tráfico general, cuando el mando pretende que se les dé una atención especial e inmediata.

La calidad se ve afectada por las vicisitudes que experimenta la corriente comunicativa, hablada o escrita, al ser recibida y transmitida por los miembros y grupos que ocupan distintos niveles, categorías y puestos de trabajo y en los que pueden darse, como elementos «distorsionadores», deseos de influencia, poder o intenciones de dirigir o cambiar conductas.

La eficiencia

El efecto positivo de la información sobre los miembros y grupos de la organización no sólo debe ser eficaz, en cuanto al ejercicio de su actividad operativa, sino ser también eficiente, en cuanto a las satisfacciones personales y su autorrealización.

El análisis de la actitud del individuo o los grupos ante la información que reciben lleva a contemplar los siguientes aspectos:

- el conocimiento: entender el mensaje;
- la actitud crítica ante la información, y
- la motivación, como origen de la satisfacción e identificación con la organización.

Entender el mensaje exige saber «escuchar» o «leer» y el «dominio de la palabra», teniendo presente que las palabras nunca retroceden: «lo escrito, escrito está».

Entender el mensaje supone tener conocimiento y visión clara de las pretensiones de orden, validez y sugestión que contiene.

La comprensión del mensaje debe ser completa y conjunta, dado que, en general, la información siempre afecta al mundo objetivo, al mundo social y al mundo propio y subjetivo del destinatario.

La comprensión global o conjunta del mensaje implica relacionarlo con la situación que la persona ocupa en la organización, con los fines de la organización y con su sistema cultural.

La valoración crítica supone poner en funcionamiento la turbina de la lógica y la razón para, en primer lugar, desprender lo innecesario, las impurezas y las dobles intenciones que pueda contener la información y, posteriormente, valorar el efecto y condicionamiento que supone para el individuo y el grupo en cuanto a la participación y responsabilidad en la gestión y en el ejercicio de las tareas que le corresponden según su nivel y situación.

La valoración crítica supone plantearse la cuestión de orden práctico: ¿qué quiero hacer?, ¿qué puedo hacer?; y de orden moral: ¿qué debo hacer?, cuya resolución: «A qué forma de acción quiero obligarme», servirá de fundamento para la aceptación o confrontación, la adhesión, el rechazo o la indiferencia.

La actitud práctica corresponde al ejercicio de la voluntad que conduce a la adopción de una conducta congruente con la valoración crítica realizada. La adopción de esa conducta requiere necesariamente, además del conocimiento y la valoración crítica, la existencia de incentivos que promuevan la acción ante el contenido de la información. Se entra así en el campo de la socialización y en las técnicas de dar órdenes, sugerir, recomendar, persuadir, etc.

La identificación con la organización es la culminación o superación de la actitud práctica cuando la actividad de los miembros de la organización se hacen menos individuales y más conformes con los intereses generales de la organización. En esta situación la comunicación se ha hecho eficaz y eficiente. Las relaciones individuales y de grupo se hacen más flexibles y se insertan en un sistema de cooperación, en el que la comunicación es más fluida y permanente.

Interesa, por tanto, que la información afecte positivamente y genere sentimientos de una actitud realizadora que, superando la acción instrumental, provoque la adhesión a un ideal que conduzca a la cooperación. Con tal fin, la información debe posibilitar el desarrollo de la personalidad y formación del carácter, siendo la comunicación el vehículo que permite desarrollar los procesos de «socialización» y de «control social».

Conclusión

La sociedad del futuro se caracterizará por el «saber», por la «tecnología intelectual». En esa sociedad el recurso estratégico ya no serán las materias

primas o el capital, sino la «codificación del conocimiento», esto es, la posesión de «información» codificada que permita adoptar decisiones adecuadas y disponer de la capacidad de «difundirlas» para actuar en tiempo real, incluso simultáneamente sobre distintos procesos.

La divulgación de esa información, seleccionada adecuadamente, es el «medio» que permite ejercer el poder y dirigir el sistema político-social de cualquier organización con el «fin» de alcanzar sus propósitos objetivos y, lo que es más importante, asegurar su existencia y desarrollo.

En este aspecto, el tipo de comunicación más importante es aquél que supone un medio de «acción de influencia» sobre las personas. La finalidad de esta clase de comunicación es persuadir y, en cierto modo, «manipular deliberadamente» la actitud y el consiguiente comportamiento de las personas.

De aquí la gran importancia de que cada institución elabore su propia estrategia y política de comunicaciones, tanto en el sentido positivo de impulsar los valores y objetivos propios, como en el de protegerse ante intrusiones foráneas. Las decisiones en esta materia se pueden calificar de «alto riesgo».

La utilización de estas características de conocimiento codificado, disponible y apto para su difusión en aras de los objetivos de una determinada institución no cabe duda que ya marca y marcará claramente el liderazgo del siglo XXI.

El líder del futuro es tema de candente actualidad, tan es así que *The Washington Quality Group* se dedica, dentro de su amplio marco de «consultores», a identificar cuál es el perfil del líder que necesita cada empresa y a crear una «conciencia de líder» en todos aquellos que pueden contribuir a su desarrollo. Entre los rasgos más esenciales del perfil de un líder del futuro se pueden destacar los siguientes.

El líder debe caracterizarse inexcusablemente por su humildad, capacidad de aprender y su comportamiento ético.

El líder debe ser creíble; su credibilidad debe encaminarse a reprimir lo indeseable y potenciar lo positivo para caminar en busca de la «verdad» —que es diálogo y supone valentía y coraje— y resolver la paradoja del «individualismo de masas» con vistas a crear una verdadera solidaridad fraterna en lo más individual de la persona.

El líder debe ser forjador de criterios, enseñando que no basta con mirar la prensa, hay que leerla; no basta con oír la radio, hay que escucharla; y no basta con ver la televisión, hay que saber entenderla.

El líder debe practicar la «filosofía del silencio»; el silencio en ocasiones es una demostración de dominio y control.

El líder debe transmitir los valores de la esencia de la organización y saber que la persona sin información no pasa de ser un «número», y que la persona informada es un miembro que forma parte de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERS, Henry H.: *Principios de organización y administración*. México, 1968.
- DE FLEUR, Melvin L., y BALL-ROKEACH, Sandra J.: *Teorías de la comunicación de masas*. Barcelona, 1982.
- MUÑOZ ALONSO, Alejandro: *Política y nueva comunicación*. Madrid, 1989.
- NIELANDER, William A.: *Práctica de las relaciones públicas*. Barcelona, 1975.
- PETITE, François: *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, 1984.
- PEFFER, Jeffrey: *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires, 1987.
- ROMERO RUBIO, A.: *Teoría general de la información y de la comunicación*. Madrid, 1975.
- SHAFERS, Bernhard: *Introducción a la sociología de grupos*. Barcelona, 1984.
- SEXTON, William P.: *Teorías de la organización*. México, 1977.
- WEINERT, Ansfried B.: *Manual de psicología de la organización*. Barcelona, 1985.

