

*Antonio Cambria**

La importancia de la comunicación
estratégica

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

La importancia de la comunicación estratégica

Resumen:

Se pretende analizar la comunicación en primer lugar a nivel general, y de este modo ver los aspectos fundamentales de este ingenioso artificio humano, llegando a una segunda parte donde se profundiza sobre una comunicación, en particular al día de hoy, que pueda ser un instrumento para soportar o conseguir la derrota del enemigo y la resolución de los conflictos. En la conclusión se expresa una opinión referida al papel que tiene la comunicación estratégica.

El objeto de este trabajo es abordar de manera sencilla, una primera visión de la comunicación estratégica acercándola a toda persona, que no perteneciendo a este particular mundo, se aproxime por primera vez a él.

Abstract:

First of all, we want to analyze the communication from a general point of view, to see the essential aspects of this brilliant artifice. Afterwards we are to deepen the topic towards an inner level, more concrete as the Strategic Communication. Nowadays this is an instrument that could be a great aid in conflicts resolution and enemy defeat. At the conclusion of the article we will express a final opinion about the role of Strategic Communication.

The true aim of this work is to give a simple and clear explanation of Strategic Communication to people who are not familiar with this term and approaching for the first time this particular world.

Palabras clave:

Opinión pública, comunicación estratégica, relaciones internacionales.

Keywords:

Public Opinion, Strategic Communication, International Relations.

***NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

Introducción

El objetivo prioritario de este documento de opinión es contribuir a la creación, consolidación y difusión de una cultura sobre la comunicación. La comunicación sobre todo acompañada del adjetivo estratégica: planificada, organizada y coordinada para objetivos estratégicos. Adquiriendo el papel de posible nueva arma en las resoluciones de los conflictos.

Nos planteamos articular este escrito profundizando en la importancia de desarrollar una comunicación estratégica desde un plano más amplio porque el nuevo orden mundial y las nuevas formas que tenemos de comunicarnos en esta sociedad de la información, a nivel político, económico, cultural y social, así lo exigen. Consideramos necesario tomar como ejemplo el desarrollo y aplicación que este concepto ha tenido, casi exclusivamente, en el ámbito militar, para extenderlo al resto de terrenos¹.

Dividiré mi reflexión en dos partes: por un lado, presentar los conceptos básicos, y, por otro lado, reflexionar sobre el tema de la comunicación. La primera parte aborda conceptos generales sobre lo que es una comunicación y lo que es el arte de persuadir. La segunda parte explica qué es la comunicación estratégica y cuáles son sus características. Terminada esta parte descriptiva se pasa a la conclusión, en la que se adelantan algunas consideraciones con el fin de crear o fortalecer la concepción de la audiencia sobre la comunicación estratégica. Empezaremos con un pequeño preámbulo para identificar los límites entre los que se insertan las informaciones.

Hoy en día nada parece imposible, encendemos el ordenador y podemos comunicarnos con todo el mundo en tiempo real. Las distancias temporales y físicas se han reducido a la sencilla imagen de un punto. Aprendemos más, empezamos a comunicarnos con otras personas en diferentes lenguas, conocemos nuevas culturas y como hay tantas ventajas, los aspectos negativos son más furtivos; como se suele decir «la rosa, aun siendo la reina de los flores, también tiene sus espinas». Las cosas bellas y buenas siempre tienen un precio y este precio son las nuevas amenazas, las nuevas dependencias que se mueven en el subsuelo de esta nueva era: la era de la información.

Análisis de la comunicación

La comunicación y su naturaleza en esta nueva sociedad

Comunicación, un elemento que puede representar las diferentes sociedades que se encuentran en el mundo. Vivimos y hemos vivido en eras en las que la comunicación ha adquirido siempre un papel muy importante, porque casi todas las actividades tienen como base este proceso particular que desde la formación de grupos humanos se ha ido desarrollando.

¹ Discusión con la profesora de la Universidad de Valladolid, campus de Segovia, Coral Morera Hernández, profesora de Teoría de la Comunicación y de la Información. UVa, Campus María Zambrano, enero 2016.

La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten informaciones, pero no termina ahí su papel. Alguien podría pensar que la comunicación tiene solo una finalidad meramente informativa², pero en realidad se transmiten también elementos más profundos como los sentimientos y pensamientos³, con la intención de persuadir, con independencia de que pueda ser orientada a un fin bueno o malo. Todos, cuando comunicamos y estamos dando informaciones, intentamos influir o llegado el caso cambiar la opinión de los demás⁴. Por ello como dice J. L. Sanchís, «las comunicaciones son todos aquellos procedimientos por medio de los cuales una mente afecta a otra» y que a través de la comunicación cada información se envuelve en una capa, manta de intencionalidad para que se provoque una reacción en la mente del receptor⁵. La comunicación busca siempre un *feedback*, una respuesta del receptor desde la cual puede aprender y desarrollarse; así se habla de comunicación perfecta cuando el mensaje ha sido bien recibido y se produce la reacción deseada en el receptor⁶.

En realidad podríamos seguir desarrollando más el concepto de comunicación, porque es algo más profundo, que construye en parte la sociedad; es decir, la comunicación es algo más que el lenguaje sencillo y la relación entre emisor y receptor. La comunicación tiene un componente de cultura, de intersubjetividad y de interrelación⁷. Y ello porque el emisor pone en su mensaje un pensamiento, que claro, no será aséptico y frío, si no que contendrá sentimientos, voluntades, para captar la atención de quien está escuchando o recibiendo el mensaje.

Este proceso de relación entre un sujeto emisor y otro receptor puede plantearse de diferentes maneras, desde un intercambio económico, social, hasta algunos de opinión. Y la manera en la que se desarrolla puede ser verbal, no verbal, con símbolos y gestos. Vamos a centrarnos en la comunicación más elemental, que ve un emisor que habla a una audiencia⁸. Lo que incide en este tipo de comunicación se establece según los siguientes porcentajes: en un 7% son las palabras, es decir, qué tipo de palabras debo usar para que la comunicación tenga un éxito en los receptores⁹; en un 38% incide el tono de voz, es decir, si nos sentimos relajados, tenemos una voz natural, no forzada; y en un 55% el lenguaje no verbal, cómo ponemos las manos, los brazos, las piernas, cómo movemos los ojos, el labio inferior o incluso qué ropa llevamos¹⁰.

² R. Storey: *El arte de la comunicación eficaz y persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes*, Editorial de Vecchi, 1997, Barcelona, pág. 11.

³ J. Luis Sanchís: *Comunicar con éxito. Teoría y práctica de la comunicación*. Gestion2000.com, 2005, España, pág. 55.

⁴ R. Storey: *op. cit.*, pág. 11.

⁵ J. Luis Sanchís: *op. cit.* pág. 55.

⁶ *Ibíd.*, pág. 56.

⁷ *Ibíd.*, pág. 56.

⁸ Esta audiencia puede ser una persona, como un grupo de personas, o un pueblo.

⁹ R. Storey, *op. cit.*, pág. 43, es decir que el éxito puede cambiar por las palabras usadas.

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 44. Aquí se podría añadir, como alguien piensa, el encanto personal. Sería la capacidad de convertir las palabras en perfume, sería lo que se llama *charm* y permite aparecer «diferente».

Lo que se trata aquí son las palabras, y la manera en la que pueden seducir a una persona o a un grupo de personas. Las palabras tienen una fuerza infinita, son las semillas del pensamiento, tienen un sentido subliminal, subyacente y oculto, que permite engranarse en el subconsciente de la mente¹¹. Con las palabras es posible transformar el ruido en música, la falsedad en verdad. Recordemos a un personaje clave entre las filas de Hitler, Joseph Goebbels y su conocida frase: «una mentira repetida mil veces se convierte en verdad». Por esta razón la palabra puede ser un arma terrible.

Si tuviéramos que definirla resultaría difícil decir qué es en realidad una palabra: ¿Es un artificio del hombre?, ¿un artificio de la mente?, ¿quién las ha creado? y ¿por qué? Estas son preguntas interesantes pero lo que necesitamos saber es que estas entidades crean estructuras lógicas, crean ideas y residen en la inteligencia del ser humano¹². Tienen un poder de persuasión y disuasión, pero este depende de cómo se use una determinada palabra. No siempre se necesita de lógica, no siempre todo va dirigido al cerebro, sino a las emociones de un ser humano. Se necesita explotar la esencia más profunda de la palabra con la que se seduce una persona¹³; cada palabra tiene un perfume particular y este da una significativa ventaja a quien sabe mezclar diferentes fragancias para crear el perfume perfecto¹⁴. Hablar con el corazón al corazón de la audiencia¹⁵.

Cuatro son los elementos fundamentales, dos características de las palabras como sorpresa y contradicción y otras dos como la sensación de calor o la sensación de frío de una palabra. Es decir que las características que nos atrapan en el discurso son la sorpresa y la contradicción; por ejemplo, si analizamos este conjunto de palabras «crecimiento cero» decimos que no hay incremento, pero si algunos segundos después pensamos en lo que hemos escrito, constatamos que crecimiento cero es algo que no puede existir, porque la palabra crecimiento ya incluye algo que se incrementa¹⁶. Pero estas palabras nos atraen, no nos plantean dudas o incertidumbre, y no nos quedamos en blanco frente a ellas. Las otras características se refieren al hecho de que si una palabra sea fría o caliente; la primera provoca en nosotros un sentimiento de

¹¹ A. Grijelmo: *La seducción de las palabras*, Taurus, 2005, Madrid, España, pág. 29. Por ejemplo las palabras «sí» y «no», tienen un significado fortísimo, que es lo de autorización y prohibición.

¹² *Ibidem*, pág.12, es interesante reflejar sobre el hecho de cómo se forman las palabras en la mente, la creación de estructura que asocian una palabra a un objeto y luego la creación para asociación de frases.

¹³ Atraer de manera dulce, sin crear fuerza de obligaciones, por ejemplo una persuasión provoca en el receptor una desconfianza, el receptor no debe sentirse persuadido o manipulado.

¹⁴ Situación similar se encuentra en la película *Perfume, Story of a Murder*.

¹⁵ Parece algo sencillo, en realidad solo poquísimas personas lo pueden hacer, se necesita de mucha empatía, intuición y previsión en lo mismo tiempo. Frase de importancia para mí es la de R. McNamara, secretario de Defensa de los Estados Unidos, que cuando le preguntaron como fuera posible que él tenía siempre una respuesta pronta y apta al momento, él contestó que necesitaba siempre pensar adelante, para que lo que estaba enfrente hiciera la pregunta deseada. Es decir, contestar a la pregunta a la que se quiere responder para dirigir el discurso hacia el propio interés. Fuente: Documental sobre McNamara, <www.youtube.com>, 2014, Italia; lecciones en *The Fog of War*.

¹⁶ A. Grijelmo: *op. cit.*, pág. 131, ejemplo resumido y modificado.

desconfianza y nos enteramos que es usada para engañar, en cambio una palabra caliente nos relaja y nos fascina¹⁷.

Un ejemplo, que para mí refleja la importancia de las palabras, sobre todo en un ámbito tan inestable como el de las relaciones internacionales, es el discurso que hizo la embajadora de Estados Unidos (EE.UU.) a Sadam Husein, diciendo que las relaciones entre los Estados protagonistas de las relaciones internacionales en el Próximo y Medio Oriente en aquel momento eran una cuestión entre Estados, entendiendo así que la situación en el Próximo Oriente no habría interesado a Estados Unidos. Este provocó sentimientos en el dictador que lo llevaron a confirmar su decisión de empezar una conquista de los Estados fronterizos.

¿En qué espacio se mueve y se introduce la comunicación?

Hemos analizado cuál sería uno de los posibles vehículos de la comunicación, veamos ahora dónde y a quién se dirige la comunicación.

Podríamos decir que otro elemento fundamental de esta era de la información, como ocurría también en las eras anteriores, es la «opinión pública». La opinión pública es una substancia informe que se puede sentir y es característica fundamental de este mundo globalizado e interrelacionado. El filósofo Habermas señala que esta puede ser manipulada, deformada y predeterminada y que es el eje de la cohesión social, de la construcción y legitimación política¹⁸. Otros autores advierten que una vez está formada una opinión es muy difícil cambiarla, el veredicto que se obtiene cuando se crea una opinión puede no ser reversible. Este hecho se puede identificar con la primera de las nueve leyes sobre la opinión pública de Kimbal Young¹⁹. Ambas consideraciones pueden ser correctas si pensamos en el hecho que es casi imposible prever su evolución. Puede ser cambiada tanto durante largos plazos de tiempos como en pequeños, e incluso nunca.

La opinión pública es una estructura, un agente del espacio informativo y constitutivo de la sociedad. En mi opinión se podría comparar a los *frames* de la sociedad, lo que estructura la *public life*. Al crear esta estructura convergen muchos actores, sobre todo los *stakeholders*, los grupos gubernamentales y cada uno ejercita un proceso de mutua influencia que lleva a cabo diferentes *public policies*. *The Frame* es parte de una estructura profunda cultural que permite la creación de puentes para que el emisor y el receptor se comuniquen con mayor facilidad sin caer en fracasos comunicacionales²⁰. Cuando se habla de *frames* nos referimos también a aquellas naturales asociaciones

¹⁷ Ibídem, pág.131 y 275.

¹⁸ J. Luis Sanchis: *op. cit.*, pág. 87.

¹⁹ Ibídem, pág. 194, sociólogo y profesor.

²⁰ S. D. Reese, O. H. Gandy jr., A. E. Grant: *Framing public life*, London, 2003, Oxford press, pág. 111.

mentales que desde el público, desde las *frames* exteriores se trasladan a las interiores, que funcionan por metáforas²¹.

Es interesante analizar el fenómeno del *Framing Cycle*, algo extremadamente importante. Este ciclo se compone de cuatro fases: *Emergent phase*, cuando todavía los asuntos y las cuestiones no están formados²²; *Definition or Conflict phase*, cuando eventos conducen a cuestiones que empiezan a ser parte del *public frame*; *the Resonance phase*, cuando la estructura *frame* resuena a la cuestión con valores de opinión pública; *the Equilibrium or resolution phase*, una vez que el proceso de resonancia se ha estabilizado. La *Frame* creada empieza a ser dominante en el debate y empieza a crear un primer estadio de realidad que permite crear formas, algunas veces paralelas con las líneas guías teóricas de la *public policy*, intentando conformar los estándares²³.

Este elemento de opinión pública afecta a cada aspecto de nuestra sociedad. En particular al área política que desde la antigüedad ha sido un área donde la comunicación ha jugado un papel de gran importancia. A través de la comunicación se ha intentado siempre crear una «aceptabilidad», como afirma el autor Jhon Pierre Faye en su obra *Lenguajes Totalitarios*. El ámbito político es un suelo lleno de emociones, todo se juega sobre el plan de quién intenta seducir a más personas. Pierre Girond afirma que, hoy en día, «el opio del pueblo» es la propaganda política, cultural y económica. La opinión pública es esta mano invisible que domina toda la realidad. Si tú no estás de acuerdo, corres el riesgo de ser silenciado²⁴, si no, tienes muchas oportunidades de que tus opiniones sean escuchadas. Y en este contexto los medios de comunicación son los instrumentos y los factores fundamentales de conformación de esta opinión pública. Consiguen transformar algo que es natural, en algo que es extraordinario. Todo este proceso de transformación ocurre de manera instantánea y presencial. Algo parecido a lo que ocurre cuando crecemos. En este proceso no nos enteramos que estamos creciendo, pero en un segundo momento cuando miramos las fotos pasadas, vemos todos los cambios.

La estrategia de los medios y de los emisores es sencilla, una comunicación es más eficaz si usa el código de la emotividad; el mensaje se camufla, se envuelve en un relato que no debe solo entrar en las mentes, si no en las emociones. Se usan imágenes directas para despertar los deseos más inconscientes de la persona. Aquí podemos ya ver uno de los elementos fundamentales que iremos a analizar en la

²¹ M. Castells: *Communication power*, Oxford Press, 2009, pág. 142.

²² Por eso nos referimos a un concepto general de Scherman en su obra, *The nature of news* pone el acento sobre un tema particular sobre algunas sutilezas como el hecho que las noticias no son eventos, si no *reports* de eventos, y ellos porque tienen ya una primera estructuración a través del *frame*. o sea que cuando escuchamos una noticia ya ha pasado bajo de una primera deformación por parte de quien la ha enviado. Pues, los eventos se ponen en la *Emergent Phase*, las noticias se encuentran en un momento transitorio.

²³ S. D. Reese, O. H. Gandy jr., A. E. Grant: *op. cit.*, pág. 113.

²⁴ Se refiere a la espiral del silencio teorizada por Noelle-Numman.

segunda parte sobre la comunicación estratégica, es decir, la sincronización de las palabras y las imágenes²⁵.

Una de las estrategias más sencillas que siempre ha tenido éxito en el alma del ser humano, es la batalla entre el bien y el mal; de tal forma que quien se halla en la área de la política está condicionado por dos elementos: el primero es un sistema de emociones basado en la disposición de actuar sobre un objetivo propuesto y un entusiasmo; el segundo sobre un sistema de miedo y ansiedad, creando así dos aspectos: el enfoque y la evitación²⁶.

Un ejemplo que se puede mencionar es el caso del proceso discrecional de toma de decisiones durante los eventos de la guerra en Iraq y Afghanistan. Fueron activadas dos *frames* para que se movilizase la población americana: *the war on terror and the patriotism*²⁷. La primera activó el sentimiento de miedo en la vida del hombre creando así ansiedad; y el tema del *patriotism* creó en cambio, un sentimiento de entusiasmo para la lucha y la defensa del propio país. Por esta razón fue posible ejercitar una notable influencia sobre la opinión pública y sobre la población en general, para permitir alcanzar determinados objetivos.

La comunicación estratégica y sus características

Una vez analizados dos de los más importantes aspectos de esta era de la información, vamos a ver qué papel puede tener la comunicación y cómo puede ser usada como herramienta para la defensa del Estado, o como arma para la derrota del enemigo. Vemos la comunicación bajo el punto de vista de una manera de resolución de los conflictos. Hay, por tanto, que plantear una estrategia, una comunicación eficaz y planificada. Empezamos la parte más interesante y de análisis del argumento: la comunicación estratégica.

Como hemos visto, un primer espacio queda reservado a la opinión pública y más concretamente a los contextos en lo que se habría que desarrollar este nuevo instrumento. El contexto político; es decir, el lugar formado por la dependencia entre Gobiernos y gobernantes, canalizada por la opinión pública²⁸. El contexto militar, ahora en un proceso de cambio después de la caída del muro de Berlín, y sobre todo con el evento que ha abierto una nueva era, el 11-S, llevando en sí mismo la pérdida por el Estado de su función primordial: la defensa en su territorio de sus ciudadanos. La presencia de nuevas amenazas que no se pueden combatir con las clásicas reglas de la doctrina estratégica, imponen a los ejércitos y al Estado su adaptación a las nuevas circunstancias como algo esencial. Utilizando un símil sencillo, se necesita cambiar de piel, como lo hacen los reptiles. El Estado y el Ejército deben adaptarse a estos nuevos

²⁵ J. Luis Sanchís: *op. cit.*, pág. 223.

²⁶ M. Castells: *op. cit.*, pág. 147.

²⁷ *Ibidem*, pág. 170.

²⁸ *Cuaderno de Estrategia* nº. 147, <http://www.ieee.es/documentos/cuadernos-de-estrategia/detalle/Cuaderno_147.html>, 01/12/2015, pág. 211.

cambios²⁹, dado que no se combate sobre un espacio físico, sino psicológico y cognitivo³⁰. El entorno social es un entorno en continua evolución, pues a causa de la globalización y de las nuevas tecnologías, todo es diferente. La sociedad adquiere un peso mayor en las decisiones, es más crítica. Puede ilustrar este ejemplo la visión que daba el presidente Ronald Reagan cuando propugnaba una guerra con cero muertos.

En este contexto social los medios adquieren un gran papel, no solo desde el punto de vista de las potencias del Oeste, sino también de las del Este. Lo que han hecho los del Este ha sido coger nuestros instrumentos y usarlos contra nosotros. Lo que cuentan son los números, pero sobre todo las victorias (para ellos) y las derrotas (para nosotros) en las áreas psicológica y simbólica. Lo que dice Margaret Thatcher es verdad, «la publicidad es el oxígeno de los terroristas³¹», pues les permite ampliar su cuenca geográfica donde captar adeptos que caen bajo su mensaje. Tenemos que acordar como Osama Bin Laden había comprendido la teoría de la comunicación (asociar imagen a mensaje con acciones y sonido que lleva consigo arquetipos primordiales). Un ejemplo más evidente es la estación televisiva de *Al-Qa'ida, As-Sahab*, en la que se enseñaba el entrenamiento de los soldados para destruir a Estados Unidos, con imágenes espectaculares, y canciones típicas árabes de incitación a la guerra santa. La comunicación perpetrada por ellos es muy refinada, se tira el mensaje en botella en el océano de las informaciones y luego una vez abierto, en función de los sentimientos de la persona que lo recoge, este mensaje hará efecto o no.

Por esta razón es obligatorio que aprendamos a explotar al 100% lo que hemos creado y que es parte de nuestra sociedad. Una vía para el triunfo y la derrota de las nuevas amenazas se encuentra en la comunicación, pero no una sencilla comunicación, una comunicación estratégica³².

Cuando hablamos de armas, de tanques, de ejército, estamos hablando en alguna manera de *hard power*, lo que es físico. Pero cuando hablamos de comunicación estratégica, nos referimos a *soft power* junto a la idea de persuasión e influencia como estrategias nacionales que permiten reducir o transformar los conflictos, e influir sobre los procesos de cambio social y político, así como ejercer un papel decisivo contra la violencia extremista³³. Y ello porque los asuntos exteriores no pueden ser gestionados solo con el poder militar, se necesita ganar los corazones y las mentes de las personas tanto en el propio país como en el exterior.

²⁹ Acordarnos que sobrevive no la especie más fuerte, si no la que se adapta más rápidamente y mejor.

³⁰ Según la doctrina estratégica existen tres dominios, que son el dominio físico, lo que está formado por el ejército, el campo de batalla físico, geográfico; luego hay un dominio psicológico, que es el dominio moral de los pelotón del ejército y todo lo que influye sobre los sentimientos y los pensamientos del Ejército; luego hay otro campo que es lo de la cadena de comando, como se organiza el todo, como se ramifica la estructura.

³¹ B. Hoffman: *A first draft of History of America's Ongoing War on Terrorism*, 2014, EE.UU., pág. 78.

³² La que se llama Strategic Communication or StratCom.

³³ P. Cornish, J. Lyndley-French, Claire Yorke: «Strategic Communications and National Strategy», a Chatman house report, september 2011, pág. viii.

La expresión *Strategic Communication* fue usada por primera vez en octubre 2001 por el presidente, Vince Vitto, de la *task force* de defensa para el mantenimiento de la difusión de informaciones³⁴. Sin embargo, todavía no hay una definición expresada y legitimada por los gobiernos.

Como primera definición podríamos contar la de Emily Goldman, expresada en su artículo «Strategic Communication: a tool for asymmetric warfare», en el que afirma que la comunicación estratégica es un medio y un instrumento de poder que ayuda a defender los intereses nacionales. Es una manera de influir sobre comportamientos y actitudes. Se plantea, no solo, en el proceso de escuchar, entender y captar audiencia, sino también, en el proceso de coordinación entre los gobiernos y sus aliados, sincronizando e interpretando las informaciones con herramientas nacionales. Se trata de jugar con palabras que al mismo tiempo se vinculan con acciones³⁵.

Como segunda definición podemos notar «A systematic series of sustained and coherent activities, conducted across strategic, operational and tactical levels, that enables understanding of target audience and, identifies effective conduits to promote and sustain particular types of values³⁶».

Y también la de Christopher Paul «SC as coordinated actions, messages, images, and other forms of signaling or engagement intended to inform, influence or persuade selected audiences to support national objectives³⁷».

En mi opinión, la comunicación estratégica, (SC traducida en inglés), es un conjunto de procesos que se plantean en diferentes ámbitos, sobre todo en el informativo, permitiendo obtener una ventaja competitiva sobre los otros grupos³⁸; es decir, que te permite obtener parte del monopolio de la información y la acción. Lo que necesita una comunicación estratégica es también una figura, una persona que lleve consigo una empatía, previsión e intuición mayor que las otras personas.

Vemos ahora algunas definiciones más gubernamentales y cargadas de legitimidad. Ejemplo de ello es la declaración del presidente del Senado norteamericano Joseph R. Biden y de su equipo. Ellos describen la comunicación estratégica como la sincronización de las palabras con las acciones para un efecto comunicativo en una audiencia identificada³⁹. Con sincronización se entiende *Coordinating words and deeds*⁴⁰. En la teoría parece muy sencillo, pero en la práctica pueden plantearse una serie de problemas: se necesita crear antes una cultura de la comunicación, de tal forma que todos los niveles operacionales sean capaces de desarrollar sus propios

³⁴ C. Paul: *Getting Better at Strategic Communication*, Testimony, Rand, 2011, pág. 3.

³⁵ E. Goldman: «Strategic Communication: a tool for Asymmetric warfare», *Small Wars Journal*, 6 oct. 2007, pág. 1.

³⁸ Para hacer una ventaja competitiva se necesita de tres factores, que sea clave de éxito, que sea sustancial y sostenible, sino se trata de una sencilla oportunidad o punto fuerte.

³⁹ Report nacional al presidente de los Estados Unidos, visto el Duncan Hunter *National Defense Authorization act*, pág.1.

⁴⁰ Report nacional al presidente de los Estados Unidos por el presidente del Senado Biden, pág. 4.

asuntos, *goals*. Se necesita además, una integración a nivel horizontal y vertical, para que cada pequeña parte del sistema tenga una conciencia de comunicación y de su peso en el proceso de *Decision-Making*. Para Estados Unidos, se necesita una planificación estratégica y sobre todo actuada por el *DoD*, el *Department of Defense*. Aquí se encuentra la rama USD (I)⁴¹, la que identifica las *Information Operations* como todos aquellos procesos (PSYOPS, EW, OPSEC, MILDEC) utilizados para influir, detectar, y destruir el ánimo y la moral del enemigo. Según el *Handbook Pre doctrinal* sobre la comunicación estratégica de Estados Unidos (EE.UU.) podemos identificar nueve principios de la comunicación estratégica:

- 1) *Leadership-Driven*, es decir, dirección estratégica. Los líderes tienen que conducir la orientación hacia *targets* estratégicos. Una comunicación estratégica tiene éxito cuando se combinan los elementos principales como palabras e imágenes con una clara intención.
- 2) Credibilidad, debe existir una confianza y un respecto entre las partes. Credibilidad y consistencia son las bases fundamentales.
- 3) Comprensión, debe entenderse el mensaje. Por esta razón hay que conocer las partes más profundas de la sociedad en las que y para las que se emite el mensaje, y ello para que las estructuras que crean todo el ambiente, den una resonancia apropiada.
- 4) Diálogo: nunca de una sola dirección. Se necesita un juego claro de propuesta, respuesta, *feedback*.
- 5) Cuanto más profundo llega el mensaje, más plantea sus raíces.
- 6) Crear una unión de esfuerzos para crear una integración horizontal y vertical.
- 7) *Results-based*, la SC o CE debe ser una guía para llevar a los resultados finales.
- 8) *Responsive*, es decir, que el mensaje debe ser el justo mensaje, a la hora justa, en el lugar justo.
- 9) Evolutivo, tiene que estar siempre preparado para ajustarse a los cambios⁴².

Al lado de estos nueve principios pueden identificarse cuatro importantes componentes en el ámbito militar (tomo en consideración el ámbito militar por el hecho que hasta ahora es el ámbito en el cuál se ha desarrollado de manera más completa la comunicación estratégica; el sector privado todavía tiene algunas carencias):

- 1) *Information Operations*; 2) *Psychological Operations*, son actividades planificadas usando métodos de comunicación directo o no, con el propósito general de inducir y fortalecer las emociones, la percepción, los hábitos y los comportamientos de un grupo

⁴¹ *Under Secretary for Defense, Information*, que identifica las *Information Operations* como una de las actividades desarrolladas por sí mismo.

⁴² *Commander's Handbook* sobre la comunicación estratégica con el *Joint Warfightening Center* y el *United States joint forces command*. Figura A.1 pág.107 versión 3.0.

o individuos⁴³; 3) *Public Diplomacy*, más en un nivel de teatro estratégico, que ocupa los órganos gubernamentales de Estados y sus relaciones; 4) *Public affairs*⁴⁴.

La comunicación estratégica ha estado siempre en las manos de los gobiernos y/o militares, pero se podría exportar al sector privado, con algunas limitaciones, para facilitar la creación de un intercambio entre los gobiernos y la población. Ello tendría mucha importancia para las resoluciones de los conflictos, sobre todo cuando se habla de *Comprehensive approach* y de *counter radicalization* para disuadir los grupos terroristas. En pocas palabras, las áreas en las que más podemos constatar una buena utilización de la comunicación estratégica son:

1) *National Strategy*, dirigir los intereses nacionales siendo aceptados por los ciudadanos.

2) *Stability Operations*, operaciones para mantener o crear una situación de estabilidad en el país en el que se ejecuta la misión.

3) *Counter Radicalization*, que ve el éxito en la integración usada por estas operaciones. El objetivo es evitar que determinados grupos de personas lleguen a convertirse en células terroristas. Se intenta construir una cohesión⁴⁵, una conciencia de Estado, de unidad, se intenta enseñar que la vida es un valor y un bien muy grande que no tiene precio, en contraposición de entender la vida como sencilla moneda de cambio para obtener algo.

4) *Cyber Security*, a través de la comunicación estratégica se debería crear una conciencia de la importancia de este nuevo campo de batalla, muy importante para la vida económica, social, política y militar de los Estados⁴⁶.

Conclusiones

Al final de esta breve reflexión sobre algunos conceptos que impregnan nuestra era y nuestras sociedades, parece necesario resumir los conceptos claves, reiterando el núcleo de nuestra argumentación: la creación de un primer paso de comunicación estratégica, escrito, de modo que los elementos principales se fijen en la mente de los lectores.

Para ello cabría preguntar finalmente, ¿la comunicación estratégica, o *StratCom*, puede ser considerada la nueva arma, la que los anglófonos llaman, *trump*, para poder afrontar y ganar las actuales amenazas?

Personalmente, diría que sí. Debemos ganar la batalla de la percepción en los nuevos espacios, así como la población y todos los aspectos relacionados con la opinión

⁴³ Disponible en la página web, <http://www.psywarrior.com/psyhist.html>. Fecha de la consulta 04.03.2016.

⁴⁴ P. Cornish, J. Lyndley-French, Claire Yorke: *op. cit.*, pág. 3. Sencillamente se mencionan las cuatro componentes.

⁴⁵ *Ibidem*, pág. 34.

⁴⁶ *Ibidem*, pág. 35.

pública. El Ejército, como el Estado, debe adaptarse a estos nuevos cambios y adaptar también sus tácticas, sus armas y recursos. No importa cuántos recursos tienes: si no sabes usarlos, nunca serán suficientes.

Al final hay seres humanos que combaten, con ojos y oídos, y estos no son inmunes o insensibles como lo pueden ser los eventos climáticos catastróficos. La comunicación estratégica es aquella base que nos permite la plena efectividad en las operaciones a nivel estratégico, operacional o táctico. En la doctrina estratégica, la comunicación entre la cadena de mando es extremadamente importante; el comandante debe enviar un mensaje claro y preciso a sus soldados, y esos deben tener una mayor libertad de acción. Un elemento fundamental que debe ser tenido en cuenta es que la comunicación estratégica debe crear confianza. Tanto la confianza que se encuentra y se genera en un nivel interior entre comandante y soldados, como la que hay entre el jefe de una empresa y empleados⁴⁷. Todo debe ir encaminado a crear un único órgano cohesionado y compacto, listo para enfrentarse a las amenazas. Y también a consolidar la confianza que se encuentra a nivel exterior, para disuadir e inhibir al enemigo: algo fundamental y necesario. Para terminar me gustaría decir que incluso un peón en una partida de ajedrez, con el soporte de la comunicación estratégica, puede ser fundamental para ganar⁴⁸.

i

Antonio Cambría*
Graduado en Ciencias Estratégicas

⁴⁷ Este es un tipo de comunicación vertical, pero se podría hablar también de enfoque horizontal, y un ejemplo podría ser la comunicación entre células Humint y Sigint, para que se obtenga el 100% del resultado esperado.

⁴⁸ Podría parecer poco claro este comentario en un asunto tan delicado y oficial como este, pero es muy particular referirse a una situación trata desde la película inventada *La talpa* (*The mole*). Hay una escena en la que Smiley, la reina, uno de los jefes del Circus, pide a Grallant, un empleado del MI6 de coger algo para él en los archivos, y mientras habla coge el peón. La acción desde un nivel estratégico, de comando acompañada con una buena comunicación, permite una posibilidad mayor de conseguir el resultado esperado de la operación por la más pequeña unidad.

Bibliografía

CASTELLS Manuel. *Communication power*, Oxford University Press, USA, 2009.

CORNISH Paul, LINDLEY-FRENCH Julian, YORKE Claire. *Strategic Communications and National Strategy*, Chatham House (*The Royal Institute of International Affairs*), London, September 2011.

FRANCO M. *Polvere di spie, Intelligence. Misteri ed errori nella caccia a Bin Laden, 2002*, Baldini&Castelli, Milano, Bruno Mondadori.

GRIJELMO A. *La seducción de las palabras*, Taurus, 2005, Madrid, España.

GOLDMAN Emily. «Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare», *Small Wars Journal*, 6, October 2007.

HOFFMAN B., *A first draft of History of America's Ongoing War on Terrorism*, 2014, EE.UU.

IEEE.ES. *Cuadernos de Estrategia número 147: Los actores no Estatales y la seguridad Internacional: Su papel en la resolución de los conflictos*, Ministerio de la Defensa y Centro Nacional de Inteligencia.

<http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_147_ActoresNoEstatales.pdf>.

CHRISTOPHER Paul. *Getting better at Strategic Communication, Testimony*, RAND Corporation, USA, 2011.

REESE Stephen D., GANDY Oscar H., GRANT JR. August E., *Framing Public Life, Perspectives on Media and Our Understanding of the Social Word*, LEA, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, 2003.

Sanchís José Luis. *Comunicar con éxito. Teoría y práctica de la Comunicación*, Gestion2000.com, Barcelona, 2005.

STOREY Richard. *El Arte de la Comunicación Eficaz y Persuasiva. Las palabras, las frases y los conceptos más convincentes*. Editorial De Vecchi, Barcelona, 1997.

US JOINT FORCES COMMAND. *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, Joint Warfighting Center, USA, 24 June 2010.

US government report for the President about *National Framework for Strategic Communication* from the Honorable Joseph R. Biden, Jr., Washington, 2009.

*NOTA: Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.