

Capítulo primero

Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto

Enrique Silvela Díaz-Criado

Resumen

La comunicación estratégica es un nuevo concepto que se está abriendo camino como herramienta esencial en la Era de la Información. Su origen y evolución son una referencia fundamental para comprenderlo y para anticipar su mejor aplicación, tanto en organizaciones y empresas privadas como en el ámbito público. Comenzó como una expresión coloquial, luego se transformó en una idea atractiva y ahora requiere una consolidación conceptual, compleja ante los intereses de los actores concernidos. De forma destacada, la comunicación estratégica está recibiendo una atención especial por parte de la OTAN, al igual que algunas de las naciones que forman la Alianza. Se utiliza como multiplicador de fuerza para contribuir a una mejor consecución de los objetivos de la Alianza, reforzando su legitimidad. Es precisamente la OTAN la institución que más está avanzando en esta necesaria consolidación conceptual, por lo que es un buen ejemplo para otras organizaciones.

Palabras clave

Comunicación estratégica, comunicación, estrategia, entorno de la información, operaciones de información, guerra de la información, operaciones psicológicas, asuntos públicos militares.

Abstract

Strategic communication stands as a new concept, making its own way as an essential tool for the Information Age. Its origin and evolution are a basic reference in order to understand and foresee its best implementation, in the corporate as well as the governmental domains. What started as an informal tag, later transformed into an attractive idea, now requires a conceptual consolidation, quite complex a task in view of the concerned actors' different views. In particular, strategic communications receive a special consideration from NATO, as well as from some of the Alliance contributing nations. It is used as a force multiplier providing for a better achievement of the Alliance goals, strengthening its legitimacy. It is precisely NATO the most advanced institution regarding this conceptual consolidation; therefore, it is a good model for other organizations.

Keywords

Strategic communications, communication, strategy, information environment, Information Operations, Information Warfare, Psychological Operations, Military Public Affairs.

Introducción

La comunicación estratégica suena como algo atractivo, algo importante y moderno, a la última moda. Responde a varios prototipos de lo bueno y lo interesante: la comunicación, la información, parece algo fundamental de por sí, un servicio público; su calificación como estratégica, sin saber exactamente por qué y para qué, le añade aún más relevancia.

Estamos en el siglo XXI y todo lo que suene a tecnológico, a redes sociales, a la sociedad de la información, nos pone en la primera fila, en la vanguardia, donde todos quieren estar. Pero, ¿cuál es el objetivo?, ¿qué hay que comunicar?, ¿para qué se comunica?, ¿en qué consiste la comunicación?, ¿cuándo se convierte en estratégica la comunicación? Son muchas preguntas que reclaman algo más que una expresión llamativa, preguntas a las que se intenta proporcionar respuesta en este texto.

Es necesario reconocer que el término «comunicación estratégica» que lo titula es un término controvertido. En estos momentos hay notables expertos que lo rechazan, incluso dentro de este documento. Sin embargo, la expresión ha hecho fortuna porque vino antes que la idea y que el concepto.

En este primer capítulo se va a analizar el origen, la evolución y la situación actual del concepto de comunicación estratégica, que ha cobrado reciente notoriedad en el mundo y en España. Para ello se hará un recorrido por su aparición en el mundo académico y profesional: primero, como una simple expresión coloquial que quiere denotar la importancia de la comunicación o su dirección al más alto nivel; a continuación, como una idea que convergía en la necesidad de comunicar con mayor eficacia. Esta idea ha desembocado en un concepto, todavía naciente y titubeante, pero que ya recibe atención académica y profesional sostenida, sobre la base de unos factores esenciales: la conveniencia de integrar las distintas funciones relacionadas con la comunicación; la necesidad de coordinar lo que se comunica con lo que se hace, puesto que las acciones comunican de por sí; y que ambas, comunicación y acciones, se deben dirigir a conseguir los objetivos de cada organización.

Dado el editor de esta publicación, el CESEDEN-ESFAS, se estudiará con más detalle el empleo de la comunicación estratégica, abreviada como STRATCOM, en el ámbito militar, que quizá sea donde más atención específica se le ha prestado. Desde su nacimiento en Estados Unidos, pasando por su incorporación a la OTAN, se verá lo difícil que resulta la coordinación de una función tan variada como es la comunicación. También puede servir de modelo en su implementación práctica, aunque sea todavía provisional, ya que se está abriendo camino de forma sólida.

De todas formas, no deja de ser un concepto todavía muy contestado, que releva a otras ideas y otros conceptos que también trataron de coordinar la comunicación. Queda por ver si la comunicación estratégica, como concepto

con una definición compartida y respaldado por una estructura y los recursos correspondientes, se consolida como una función esencial de cualquier organización o institución, pública o privada. Si no fuera así, en cualquier caso, se haría necesario otro concepto, otra expresión, que consiguiera lo que se propone la comunicación estratégica; el siglo XXI pone en marcha la Era de la Información, el que no se adapte puede desaparecer o volverse irrelevante.

La expresión «comunicación estratégica»

El uso combinado de las palabras comunicación y estrategia, especialmente en idioma inglés, es bastante anterior a su notoriedad actual¹. Esto indica que ha existido un uso académico tradicional de esta expresión como una adjetivación de la comunicación, pero no como un concepto con sentido propio, hasta finales de los años noventa.

Los ejemplos más tempranos a los que se puede acceder a través de Google Scholar en los años setenta y ochenta solo emplean la expresión «*strategic communication*» en psicología, en el sentido de «estrategias» de comunicación interpersonal. A partir de la década de los noventa se hace más frecuente el uso de la expresión, pero sin un estudio dedicado de forma específica ni una definición con rigor académico, por lo que queda, como antes se ha dicho, como una expresión casi coloquial, que no refiere a una idea concreta.

La palabra estrategia tiene un origen y una utilización marcadamente militar. Procede del griego στρατηγός (*strategos*) que viene a significar guía o conductor del ejército. Con el tiempo, tras su adaptación por el latín, pasó a designar el arte y ciencia de la dirección de las operaciones militares al máximo nivel. Por extensión, se ha pasado a emplear en otros ámbitos de dirección de cualquier tipo de acción u operación, no necesariamente militar.

El añadido del adjetivo «estratégico» en el lenguaje coloquial se ha hecho siempre con variadas finalidades, normalmente para resaltar la importancia del sustantivo, más que en el sentido propio del concepto de estrategia. Estrategia y estratégico, siendo palabras muy antiguas, no se incorporan al vocabulario académico en teoría económica o de dirección de empresas hasta los años cincuenta², generalizándose fuera del ámbito militar.

La extensión del uso de la palabra estrategia ha vulgarizado y ampliado su significado. Ahora se emplea desde la actividad empresarial hasta el fútbol,

¹ Se puede ver en Google N-gram viewer que el empleo combinado de «*strategic communication*» o bien «*strategic communications*» existe a lo largo del siglo XX, pero su uso proporcional en inglés en publicaciones registradas por Google crece notablemente a partir de los años 90, más destacadamente a partir del cambio de siglo.

² HATCH Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, 1997, citado por HALLAHAN Kirk et al. «Defining Strategic Communication». *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35, 2007, p. 12.

como las denominadas «jugadas de estrategia»: estas no consisten más que en una acción que comienza con el balón parado y en la que los jugadores del equipo con la posesión pueden pensar con antelación lo que van a realizar en una secuencia de varios toques, en contraposición a la reacción inmediata y fluida del juego en movimiento.

En consecuencia, el adjetivo estratégico depende mucho del contexto, es muy polisémico y puede indicar casi cualquier cosa. En algunas situaciones puede ser simplemente «importante»; en otras se referirá más bien al «nivel superior» en el que se toman las decisiones; también puede significar que los «efectos» que produce una decisión pueden afectar fuera y por encima del entorno inmediato del ámbito en que se ejecuta.

Retornando a su origen militar, y para acotar en cierta medida el empleo del término, se puede acudir al argumento de autoridad del mayor experto militar español en teoría de la estrategia: el general Alonso Baquer³ define la estrategia como «el modo correcto de operar en situaciones conflictivas», o bien como «el arte de concebir planes de operaciones que habrán de ser coherentes con la finalidad política que se pone en juego». Estas definiciones denotan dos características de la estrategia: a) implica una situación de conflicto –no necesariamente violento–, en la que las acciones propias se verán afectadas por las del adversario; b) responde al «modo» de lograr un objetivo «político» (en el sentido de una finalidad definida externamente y de nivel superior) en un escenario de varias alternativas posibles y diferenciadas.

El concepto de comunicación es, si cabe, aún más polisémico y complejo. El enfoque tradicional está delimitado por un emisor que elabora y difunde un mensaje a un receptor, empleando un código común. La denominación colectiva de un número elevado de receptores que comparten características comunes y reciben el mismo mensaje es la «audiencia». La comunicación pública refiere a la difusión de información elaborada por un organismo público o privado, dirigida a una audiencia cuyo interés –o incluso apoyo– quiere suscitar.

La importancia de la comunicación pública estriba, principalmente, en que la forma de comunicar afecta a la interpretación de la realidad por parte de otras personas y, por tanto, a los resultados de las decisiones y acciones emprendidas. Es decir, la comunicación es una herramienta de motivación de las decisiones ajenas, incluso una herramienta de poder. Las ideas y decisiones que no se comunican eficazmente, no se convierten en efectivas.

Este hecho queda retratado en las palabras de Pericles el ateniense: «el que sabe y no lo explica con claridad es como si no lo hubiera pensado»⁴.

³ BAQUER Miguel Alonso. «Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica». *Documento de Análisis del IEEE 08/2010*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2010.

⁴ TUCÍDIDES. *Las Guerras del Peloponeso*. Edición de Francisco Romero Cruz. Madrid: Cátedra, 1988, p. 197.

Por ello, desde la Antigüedad se ha asignado gran importancia al uso público de la palabra, formando la «Retórica» parte de la educación de las élites desde entonces. Junto con el desarrollo de todas las ciencias sociales a lo largo del siglo xx, la investigación académica en comunicación ha conocido un gran auge, formando parte de las enseñanzas de numerosas universidades. Con el avance del siglo, el mundo de la comunicación ha llegado a abarcar variadas actividades, desde el periodismo hasta la producción audiovisual, la investigación, las relaciones públicas, la mercadotecnia, etc. Unos elaboran información, otros la analizan y otros la difunden por distintas vías. La comunicación estratégica, por tanto, sería un tipo o proceso específico de comunicación, dentro de un campo más amplio y directamente relacionado con un tiempo concreto, el paso del siglo xx al xxi.

El momento en el que se identifica el uso como expresión de «comunicación estratégica» se relaciona con un concepto que Castells⁵ denomina «tradicional». Castells asocia la comunicación al poder, resaltando como, en la que él llama «Era de la Información»⁶ la comunicación se ha convertido en una de las fuentes principales de poder. A lo largo de todo el siglo xx, el poder ha tratado de utilizar la comunicación como herramienta de dominación e influencia. Dentro de este concepto tradicional, se ha utilizado el desarrollo tecnológico para conseguir una comunicación de pocos a muchos, de aquellos que disponen de los medios de elaboración y difusión a los que solo pueden ver y escuchar de forma pasiva. De esta forma, especialmente a lo largo del siglo xx, la comunicación de masas ha tomado un gran protagonismo en la actividad social, política y cultural, como herramienta de difusión de la información de las élites dirigentes –o bien las que aspiraban a serlo– a las masas.

En ese entorno, la aplicación del adjetivo «estratégica» al sustantivo «comunicación» otorgaba un sentido especial: por un lado, de forma coloquial, reflejaba la importancia de alguna acción concreta de comunicación; con mayor frecuencia, se pueden encontrar ejemplos que se refieren a la comunicación de los organismos de alto nivel de una organización, en el sentido de comunicación corporativa; de manera creciente, en el ámbito académico, ha venido a significar una idea de comunicación organizada y pensada de forma detallada para alcanzar unos fines concretos, más de acuerdo con el concepto de estrategia.

La idea

En los años noventa, en paralelo con el desarrollo tecnológico y la aparición de internet, se produce un cambio radical en el mundo de la comunicación,

⁵ CASTELLS Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

⁶ CASTELLS Manuel. *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura* (3 vol.). Madrid: Alianza Editorial, 2005.

que Castells identifica con un cambio de paradigma, acorde con su concepto de la sociedad red en la Era de la Información⁷. La principal característica de este cambio es que la información y la comunicación dejan, progresivamente, de ser una herramienta de los poderosos dirigida a las masas, y nace una comunicación de todos a todos muy difícil de controlar.

Mientras la comunicación dirigida podía responder a un planeamiento objetivo, ya que no cabía respuesta posible por parte de la audiencia, el nuevo modelo de comunicación implica una interacción subjetiva constante ante el doble rol de emisor y receptor de forma simultánea y la gran fragmentación de audiencias potenciales. Por ello, donde antes la comunicación seguía un guion sencillo, ahora requiere un procedimiento más sofisticado. Esta complejidad del planeamiento de la comunicación da origen a una utilización más frecuente del adjetivo «estratégica» en el sentido de planeamiento complejo ante una situación con muchas dimensiones difíciles de abarcar en su conjunto.

En algunos casos, la comunicación estratégica se aplica a la ciencia de la mercadotecnia, como herramienta de mejorar el posicionamiento de un producto a través de la información. En otros casos, se refiere al ámbito de la creación de opinión política o ideológica, en el mundo de la política, la economía y el poder. Cualquier organización requiere unas relaciones públicas eficaces. En el medio está la difusión de información más o menos neutral sobre la realidad, ya sea social, cultural, política o económica, de carácter más periodístico. Esta división ha dado lugar a tres escuelas u orientaciones sobre comunicación estratégica con perspectivas muy distintas. En sus propios documentos, cada una de ellas suele ignorar a las demás, definiendo y desarrollando la comunicación estratégica como si fuera solo en su sector.

La primera escuela es la procedente de la prensa y los medios de comunicación. Esta escuela incide especialmente en la credibilidad y legitimidad de una información pretendidamente neutral, por lo que es la que rechaza con mayor virulencia la coordinación que promete la comunicación estratégica. En su lugar, emplean esta expresión en el sentido de «estrategia de comunicación», como medio de hacer una comunicación más eficaz sin que cambien sus presupuestos. Gran parte de la comunicación política, puesto que se expone en los medios, se adscribe a esta tendencia.

Una segunda escuela procede del mundo corporativo, empresarial, de imagen de marca, gabinetes de comunicación de grandes empresas. Son los más interesados en que progrese el nuevo concepto de comunicación estratégica y en integrar todas las funciones de comunicación con la función productiva o de servicios de su empresa u organización. Consideran que la comunicación estratégica no puede ser neutral, sin merma de su legitimidad, ya que responde a la finalidad de la organización.

⁷ CASTELLS Manuel. *Op. cit.*, 2005.

La tercera orientación, que no constituye un bloque definido, está representada por las numerosas funciones relacionadas parcialmente con la comunicación pero que requieren otros conocimientos profesionales de los que la comunicación es un complemento; es el mundo de la mercadotecnia, o de las operaciones psicológicas en el ámbito militar, por ejemplo. Este grupo no tiene una posición definida, ya que consideran la comunicación como una herramienta ancilar de su tarea principal. Tienen una perspectiva utilitaria de la comunicación estratégica, que adaptan a sus necesidades particulares.

Es decir, el paso de la expresión a la idea de comunicación estratégica aumenta aún más la diversidad de enfoques e interpretaciones, llenos de matices, difíciles de deslindar. En general, el denominador común de todas las aproximaciones es la necesidad de un «plan maestro» para elaborar una comunicación convincente. La idea que aparece es la necesidad de integrar el plan de comunicación con el plan de «negocio», con el objetivo de responder a la finalidad de la organización. Así, se aproxima la idea de la moderna comunicación al añadido del adjetivo «estratégica» en el sentido de adaptar la comunicación a los fines de la organización, facilitando el paso de la idea al concepto.

Esta idea prendió a mediados y finales de los noventa en numerosas organizaciones, que comenzaron a crear departamentos, personas, cargos o especialidades relativas a la comunicación estratégica, cada una en su sector. Muchas universidades han creado una asignatura, una sección o incluso un departamento de comunicación estratégica, sobre todo en el mundo anglosajón. Igualmente, empresas privadas también han abrazado la idea en sus estructuras, ya sea como herramienta de coordinación, de integración de funciones dispersas o de asesoramiento de alto nivel. Otras instituciones sin ánimo de lucro, o bien organizaciones internacionales, como el Banco Mundial y Naciones Unidas también han incorporado la idea en sus estructuras. Incluso, a partir de 2007, se edita una revista académica dedicada expresamente a la comunicación estratégica, el *International Journal of Strategic Communication*⁸.

El concepto

Como antes se ha presentado, el ámbito de la comunicación es muy variado y representa distintas profesiones y actividades. En la época de la comunicación tradicional, cada una de estas especialidades respondía a procesos y organizaciones diferentes, que podían ser compatibles pero requerían una suficiente distinción. El cambio de paradigma de la Era de la Información ha provocado que los procesos de estas distintas actividades sean cada vez más próximos y similares.

⁸ <http://www.tandfonline.com/toc/hstc20/current>.

Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto

Con ello, se ha revitalizado la idea de la comunicación estratégica como un posible nexo de unión entre todas estas facetas. Por ello, los intelectuales que estudian esta idea convergen en unos parámetros fundamentales a la hora de concretarlas en un concepto manejable, que además sirve para unificar las distintas disciplinas relacionadas con la comunicación:

- **Orientada a un fin.** En primer lugar, se destaca que la comunicación debe tener un propósito específico, más allá de la mera información neutral. La comunicación, al convertirse en estratégica, busca persuadir e influir, de forma legítima, en las decisiones de los demás. Es decir, la información y la comunicación en el nivel estratégico no son, ni pueden ser, neutrales o imparciales, ya que responden a unos objetivos de orden corporativo.
- **Entorno competitivo.** Por otro lado, la consecución de esos objetivos ocurrirá en un entorno competitivo o incluso conflictivo, que implica a uno u otros agentes que pueden actuar en contra de los intereses propios, tratando de ganar en competencia la voluntad de un tercero.
- **Coordinación de funciones de comunicación.** Por ello, la coordinación de las acciones de comunicación dentro de una corporación es esencial, para que haya una coherencia entre las distintas partes de la organización y emitir un mensaje que no distorsione los objetivos.
- **Las acciones también comunican.** Además, las acciones comunican tanto o más que las palabras. Esto implica que, dados los efectos actuales que se perciben mediante la comunicación, es imprescindible una interacción permanente entre los gestores de la comunicación con los productores de bienes y servicios o los decisores de las acciones que se van a emprender, para que se promueva la coherencia de la comunicación con la acción.

Sin embargo, estos factores se enfrentan a la procedencia tradicional de los distintos sectores relacionados con la comunicación, que han visto el adjetivo estratégico como una forma de potenciar la importancia y los recursos asignados a su propio departamento, ya sea en funciones de mercadotecnia y publicidad, de relaciones públicas, de información periodística o de comunicación política.

Por ello, si bien en el entorno académico surge con fuerza el concepto en torno a los factores señalados, su traslado a la práctica está resultando lento y sumamente conflictivo. La expresión ha calado mejor que el concepto, pero cada sector trata de apropiárselo.

El principal escollo es la interpretación de la consideración como estratégica. Los puristas de cada sector quieren entender que el nuevo enfoque no es más que lo que se estaba haciendo antes, pero ahora mejor y con más recursos. Es decir, un concepto centrado solo en la comunicación. Una definición de comunicación estratégica reza:

«Being strategic means communicating the best message, through the right channels, measured against well-considered organizational

and communications-specific goals. It's the difference between doing communications stuff, and doing the right communications stuff».

O sea, hacerlo bien, ¡vaya definición! Sin embargo, es una definición que circula profusamente por internet⁹.

Los proponentes de un cambio de paradigma centran el concepto, en cambio, en la palabra estrategia. De esta forma, lo nuevo no es la comunicación en sí, de cada sector, sino la contribución que desde la comunicación se presta a la consecución de los objetivos de cada organización.

Esto lleva de forma natural a una integración de las distintas facetas de la comunicación en un solo propósito, lo que diluye el protagonismo sectorial en sí mismo; además, también diluye la propia especificidad de la comunicación en aras de la coordinación con otras funciones de la organización.

Sin embargo, la evolución del concepto está resultando imprescindible; cada vez más organizaciones tienden a la unificación de sus diversas funciones relacionadas con la comunicación y a su coordinación con su misión principal.

Un buen ejemplo es precisamente la comunicación estratégica militar, uno de los campos donde el desarrollo conceptual, a pesar de las reticencias, se está mostrando más sólido, y que puede servir de referencia para otras organizaciones, tanto públicas como privadas, con y sin ánimo de lucro.

El origen del concepto militar

Una nueva solución a un viejo problema

El concepto de comunicación estratégica se presenta en las Fuerzas Armadas norteamericanas en paralelo con su desarrollo en otros campos y otras instituciones, sin mucha fuerza. La primera mención aparece en un documento del año 2001, donde se emplea la expresión de forma lateral, pero desarrollando una idea similar, a la que denomina «Managed Information Dissemination»¹⁰.

Esta idea, que ya se encuentra en las agendas de discusión, recibe un súbito impulso con el análisis inmediatamente posterior a los conflictos de Afganistán y, sobre todo, de Irak. Algunos militares y funcionarios del departamento de Defensa achacan, en los primeros años, la mala imagen del conflicto a errores de comunicación en lugar de errores de decisión. Por ello tratan de impulsar una mejora en las acciones de comunicación, para lo que

⁹ Esta definición, entrecomillada al completo, tal cual está citada en este texto, proporciona 122 respuestas en Google, atribuida en algunos casos a una profesora de Georgetown llamada Shayna Englin, sin que se pueda confirmar la fuente original.

¹⁰ *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination*. Washington, D. C., octubre de 2001. <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.

echan mano del naciente concepto de comunicación estratégica, al que bautizan militarmente con una sigla, STRATCOM, por el que es más conocido el concepto.

De nuevo, como en el ámbito civil, la comunicación estratégica ofrece la integración de múltiples funciones independientes cuya coordinación podría mejorar su resultado combinado. En el caso militar, son funciones muy diferentes; nunca se concibieron como parte de un mismo proyecto, pero la realidad y el desarrollo de los conflictos las han aproximado. Estas funciones se apoyan en dos campos principales: a) los avances tecnológicos en los sistemas de información y telecomunicaciones; b) la creciente comprensión científica de la influencia de la comunicación en el comportamiento humano. El límite que convenía explorar es, por supuesto, la legitimidad de la acción, para no caer en la propaganda.

Por tanto, lo que es nuevo es el término y los matices asociados, ya que, con otras denominaciones, los Estados Unidos llevaban bastante tiempo tratando de acuñar un término y un concepto que pusiera orden e integrara esas diversas funciones militares relacionadas con la difusión de información.

Las acciones militares en el entorno de la información

La propaganda ha sido siempre una herramienta esencial de la guerra desde la antigüedad. En el siglo XXI, no solo el nombre, sino el concepto se consideran inadmisibles por su falta de legitimidad histórica. Pero la intención de influir en un adversario y en su población, dentro de la legitimidad, no ha disminuido. Para ello han ido apareciendo otros conceptos que se han utilizado con éxito en guerras del siglo XX, como las operaciones psicológicas (PSYOPS por su sigla en inglés, Psychological Operations).

PSYOPS es una herramienta de la que disponen casi todos los ejércitos de la OTAN. Su uso generalizado con ese término comenzó en la Segunda Guerra Mundial, como una división llamada de Guerra Psicológica (Psychological Warfare) de la Office of War Information¹¹, aunque ya en la Primera habían existido oficinas de propaganda política y militar. Las operaciones psicológicas se ocupan de hacer llegar información a los combatientes y población enemiga, que influya sobre sus emociones y actitud para modificar su actuación. Su uso está legalmente prohibido sobre las audiencias propias. Se trata de una herramienta todavía vigente.

El advenimiento inicial de la globalización y la enorme influencia cultural de los Estados Unidos llevó al sociólogo Joseph Nye a proponer, en los años ochenta, el concepto de «poder blando» (*soft power*), por el que, de forma legítima, EE. UU., podía influir en la actitud de otros países u otros actores

¹¹ WARD, Brad M. *Strategic Influence Operations - The Information Connection*. Carlisle (PA): U. S. Army War College, 2003.

sin ejercer la coerción. Las herramientas del «poder blando» eran la atracción y la persuasión. Aunque inicialmente se pudiera entender solo a base de diplomacia, coca colas y hamburguesas, en realidad puede incluir actuaciones que bordean la propaganda, siempre con énfasis en su legitimidad, próximas a algunas técnicas empleadas en PSYOPS, elevando su nivel a la política.

Este propósito ha marcado, desde entonces, todos los intentos por influir en las decisiones de otros actores con un uso muy restringido de la coerción y la violencia. Por ello, todos los esfuerzos militares para lograr «multiplicadores de fuerza» que minimicen el uso de la fuerza han recibido creciente atención.

En este sentido, la actuación militar «entre la gente»¹² ha aumentado la relevancia de funciones de relación con el entorno civil, o bien militar aliado, tanto en asuntos de protocolo como de interacción cívico militar. Estas funciones, que no están directamente relacionadas con la información, si generan acciones que son muy visibles y tienen gran impacto en los medios de comunicación, como la ayuda humanitaria, el apoyo a refugiados y desplazados, etc. En algunas ocasiones han recibido una denominación coloquial, en el sentido de ganarse los corazones y las mentes de los habitantes de un área, mediante la expresión en inglés «Hearts and Minds», que ha quedado también acuñada como representación de esta idea.

Por otro lado, el desarrollo de los sistemas de información y comunicaciones llevó a un nuevo concepto, denominado genéricamente «guerra de mando y control» (*command and control warfare*). Las ayudas electrónicas al mando y control pronto se descubrieron que se podían interferir o usar en beneficio propio. En paralelo con la evolución de los medios de mando y control, también se perfeccionaron los medios de dificultar los del enemigo.

Sin embargo, las diferentes técnicas empleadas y las unidades que las ponían en práctica generó que este concepto estuviera muy compartimentado; así aparecían técnicas como la «guerra electrónica», aplicada tanto al uso de radares como de telecomunicaciones; también se realizaba guerra de mando y control en el ámbito de la inteligencia, combinando herramientas tecnológicas con las acciones de decepción.

Con el desarrollo de la informática, el panorama anterior se complicó aún más. Surgieron muchos sinónimos de la guerra de mando y control, añadiendo más términos que abarcaran matices o bien separaran lo que pertenecía a otros campos. La inicial en inglés tanto de mando (*command*) como de control (*control*) añadido a la de ordenador (*computer*) y comunicaciones (*communications*) llevó a acrónimos con muchas «C», representados como C², luego C³, culminando con C⁴I, incluyendo la «I» de inteligencia.

¹² SMITH Rupert. *The Utility of Force. The Art of War in the Modern World*. Londres: Penguin Books, 2006.

La ciencia informática y el desarrollo de internet comenzaron a volar cada vez más por separado. Surgió un concepto nuevo, denominado Computer Network Operations (CNO), como las acciones realizadas para atacar los ordenadores enemigos y proteger los propios. Su evolución se ha apoyado en el llamativo vocablo «ciber», popularizado en el cine, aplicado a estos conceptos, apareciendo también ciberguerra o ciberdefensa, que son los términos usados en la actualidad.

Como la denominación guerra de mando y control se quedaba corta, frente a la sopa de siglas se intentó crear un nuevo término, llamado «guerra de la información» (IW, Information Warfare), que tuvo algo más de éxito, incluso académico¹³.

De todas formas, ante el elevado número de funciones que implicaban al entorno de la información, antes de la I Guerra del Golfo se propuso también la idea de las operaciones de información (Information Operations, InfoOps o IO) como concepto estructurado que permitía la coordinación de los distintos elementos en el planeamiento y ejecución de las operaciones. InfoOps fue el concepto más sólido, que recibió mayor atención y desarrollo doctrinal en el ámbito militar, que además se llevó a la práctica en estructuras y en acciones, estando todavía vigente.

InfoOps era esencialmente una función de coordinación de otras funciones diversas que conservaban su autonomía¹⁴. Para integrarlas en la maniobra, se estableció una doctrina específica, que respetaba la existente de cada función incluida, y se incluyeron puestos de InfoOps en los cuarteles generales, así como reuniones periódicas de coordinación de todos los elementos insertadas en el ritmo de batalla.

En la doctrina norteamericana y de la OTAN estas funciones coordinadas por InfoOps han variado con el tiempo y en los distintos ejércitos, pero se pueden destacar fundamentalmente las siguientes:

- PSYOPS.
- Seguridad de las operaciones.
- Seguridad de la información.
- Guerra electrónica.
- Cooperación cívico-militar (CIMIC).
- Decepción.
- Operaciones sobre redes informáticas.

InfoOps pareció, durante un tiempo, que iba a ser la perfecta solución para la coordinación de acciones que, en ocasiones, interferían unas con otras. Sin

¹³ En el año 2001 se comenzó a editar una revista electrónica plenamente dedicada a la guerra de la información, denominada *Journal of Information Warfare* (<https://www.jinfowar.com/>).

¹⁴ La doctrina más reciente convierte InfoOps en una función en sí misma, que ya no es de mera coordinación.

embargo, en la realidad InfoOps no respondió como se esperaba. La autoridad de coordinación se demostró insuficiente para conseguir que las distintas funciones aceptaran ser coordinadas por un supervisor externo, que no estaba dotado de autoridad de mando. A pesar de que en algunos informes y ejercicios se otorgaba una gran importancia a lo realizado por InfoOps, en la realidad estos éxitos habían sido mucho menores de lo relatado. En ejercicios y maniobras, InfoOps se convirtió en un comodín para apartar las dificultades del combate moderno en medio de la gente, derivándolas a este concepto, que luego no se incorporaba a la actuación principal.

Al mismo tiempo que han ido apareciendo y cambiando, al compás de la evolución de la electrónica, todas estas funciones, se ha mantenido un sostenido esfuerzo en las relaciones con la prensa, ya fuera bajo el nombre de comunicación, información pública o asuntos públicos¹⁵. Salvo el lógico desarrollo con el tiempo y la experiencia, su esencia ha permanecido invariable hasta bien entrado el siglo XXI, con un acceso privilegiado al jefe.

Sin embargo, esta función de información pública estaba restringida al ámbito militar o de defensa. En asuntos exteriores (departamento de Estado en EE. UU.) se desarrollaba una labor similar pero de más alto nivel, que recibió el nombre de diplomacia pública (PD, Public Diplomacy), lo que supone otra función de comunicación más, solo que al máximo nivel. Esta función se trasladó igualmente a la OTAN.

Ante el creciente y desordenado número de funciones, en mayor o menor relación con la comunicación, los estados mayores militares e incluso políticos han tratado de facilitar la coordinación de su actuación, entre sí y con la actuación militar operativa en general, con escaso éxito. El mero recorrido de las variaciones en la conceptualización doctrinal, en la organización y en la creación de estructuras a distintos niveles revela que apenas ha habido continuidad ni coherencia en las labores relacionadas con la comunicación. Las funciones específicas, como la información pública, han reclamado una independencia que favorecía su credibilidad pero reducía su impacto y su efectividad. Las funciones de coordinación, como InfoOps, han carecido de la necesaria autoridad para lograr una actuación coherente de todas las funciones, y de estas a su vez con la maniobra operativa.

Los intentos recientes de coordinación de la comunicación militar hacia el público en EE. UU.

Desde la Primera Guerra Mundial, EE. UU., había ido estableciendo diversas organizaciones en su gobierno para coordinar todo lo relativo con la comunicación pública, con muy poco éxito¹⁶. En este escenario de cambio permanente,

¹⁵ En el ámbito militar de la OTAN se denominan asuntos públicos militares (Military Public Affairs).

¹⁶ WARD, Brad M. *Op. cit.* 2003.

aunque el fracaso en Irak y Afganistán no debiera ser propiamente achacado a la comunicación, sí es cierto que se ha revelado de forma más evidente que en ocasiones anteriores esta falta de coordinación y de coherencia. De hecho, la falta de una estructura de comunicación efectiva se llevó a diversos documentos oficiales norteamericanos en los primeros años del siglo XXI¹⁷. Era lógico, en consecuencia, que se exploraran nuevas vías para lograrla, para lo que el concepto en desarrollo de comunicación estratégica venía muy a propósito.

A ello se aplicó el Departamento de Defensa norteamericano desde los atentados del 11 de septiembre de 2001, creando nuevos comités y organismos, de corta vida, que incorporaban el adjetivo estratégico ya fuera a la influencia o a la comunicación¹⁸. Desde el año 2006 se crearon varias estructuras que incluyeron la denominación de comunicación estratégica en distintos niveles del DoD¹⁹. Muchos de los funcionarios y militares que trabajaban en estas oficinas se encontraron buscando en qué consistía su trabajo; cada uno adoptó una versión de lo que era comunicación estratégica, con buena voluntad pero algo de confusión²⁰.

En 2012, sin embargo, se produjo un importante paso atrás. El portavoz del Pentágono, George Little –con el cargo de Assistant Secretary of Defence for Public Affairs equivalente a director de la oficina de comunicación– envió un oficio (*memorandum*) a los mandos operativos de EE. UU., prohibiendo el uso del término «*strategic communications*», porque a su juicio generaba confusión²¹.

Este memorándum creó inmediatamente una gran polémica, por la falta de autoridad del firmante para difundirlo como, y sobre todo, por su contenido. El principal argumento es que, bajo la denominación de «*strategic communications*», había muchos organismos que invadían funciones que Little consideraba que eran solo del ámbito de los asuntos públicos. El memorándum fue desautorizado, al no estar capacitado su firmante para emitir tal orden.

¹⁷ U. S. Department of Defense. Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication. Washington, D. C.: Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, September 2004, [On-line]. URL: http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/2004-09-Strategic_Communication.pdf; U. S. Department of Defense. Quadrennial Defense Review Report. Washington, D. C., 6 February 2006, p. 13; [On line]. URL: <http://www.defenselink.mil/pubs/pdfs/QDR20060203.pdf>.

¹⁸ WARD, Brad M. *Op. cit.* 2003.

¹⁹ BORG Lindsey J. «Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication». *Program on Information Resources Policy*. Harvard University: Center for Information Policy Research. February 2008.

²⁰ BROOKS, Rosa. «Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine». http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/12/06/confessions_of_a_strategic_communicator.

²¹ LITTLE George. *Communications Synchronization – A Local Coordination Process*. Office of the Assistant Secretary of Defense. [Consultado el 23 de septiembre de 2016]. Accesible en https://foreignpolicymag.files.wordpress.com/2015/01/121206_brooksmemo.pdf.

Sin embargo, se hizo público, llegando al diario *USA Today*. A partir de ese momento, todos los responsables norteamericanos de asuntos públicos militares hicieron causa común con esta acción, y desde entonces suelen rechazar por completo cualquier forma de coordinación bajo la denominación de comunicación estratégica, hasta el momento de escribir estas líneas incluido.

El concepto de comunicación estratégica en la OTAN

La adopción del concepto en la OTAN

Tras la iniciativa norteamericana, la OTAN decidió añadir el concepto de comunicación estratégica igualmente a su propia doctrina. El factor fundamental, contando con la formidable capacidad de análisis y producción doctrinal de la organización, fue la clara percepción de que el entorno de la información entraba en un nuevo paradigma en el mundo.

La dirección de los conflictos de los Balcanes y Afganistán, el resultado de la llamada «guerra contra el terror», mostraba que los potenciales adversarios estaban haciendo un uso intensivo de la comunicación con un notable éxito, como más adelante se mostrará en este mismo documento.

El proyecto STRATCOM tuvo el liderazgo del entonces jefe de la oficina de Asuntos Públicos Militares del Mando Aliado de Operaciones (Allied Command for Operations, ACO), el inglés Mark Laity. Laity vio claramente las posibilidades del concepto de comunicación estratégica dentro de una organización como la OTAN, en el sentido de facilitar la coordinación de los distintos elementos relacionados con la comunicación a varios niveles.

A pesar de su origen en el periodismo, no quiso caer en la complacencia y aislamiento de su colega Little y de sus seguidores, asumiendo la necesidad de integrar todas estas funciones.

En colaboración directa con el Mando Aliado de Transformación (Allied Command Transformation, ACT), se emprendió el esfuerzo de redactar la Directiva Política de la OTAN sobre Comunicación Estratégica, que vio la luz en el año 2009: PO(2009)0141 NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS POLICY de 29 de septiembre.

Esta directiva, como cualquiera firmada en nombre de una Alianza de 28 países, fue producto de un consenso de mínimos, por lo que no recogía todas las aspiraciones de sus impulsores, pero ha definido formalmente qué es comunicación estratégica y ha facilitado el desarrollo doctrinal posterior y la creación de estructuras en la práctica.

La definición aportada es enumerativa más que descriptiva, muy genérica, basada en las funciones que incluye:

STRATCOM is: the coordinated and appropriate use of NATO communications activities and capabilities -Public Diplomacy, Public Affairs (PA), Military Public Affairs, Information Operations (InfoOps) and Psychological Operations (PSYOPS), as appropriate- in support of Alliance policies, operations and activities, and in order to advance NATO's aims²².

Define igualmente cada uno de los elementos que lo componen, que tienen existencia previa y autónoma con respecto a la comunicación estratégica, así como asigna responsabilidades a las autoridades de la Alianza.

A raíz de la publicación de este documento, comenzó un breve desarrollo doctrinal, en algunos casos en borradores que han circulado profusamente pero no han sido finalmente aprobados –como el *Concepto Militar de Comunicación Estratégica*–. Lo más importante es que abrió la puerta a la creación de estructuras específicas para la coordinación de estas funciones, que luego desarrollará el general Antolín en este mismo cuaderno.

En el ACT se creó una oficina de STRATCOM, al mando de un coronel, que actualmente es un español, dentro del grupo de asesores del comandante. En el ACO se ha renombrado la anterior oficina de Asuntos Públicos para denominarse de Comunicación Estratégica; inicialmente estaba igualmente entre los asesores del comandante, pero está en el proceso de cambiar su dependencia, para integrarse en el Estado Mayor. Al frente sigue el propio Mark Laity, un civil como jefe de una división de un Estado Mayor militar.

Esto se llevó a la práctica en Afganistán en el año 2011, cuando todavía EE. UU., defendía abiertamente el concepto de STRATCOM, con la creación de una división del Estado Mayor del mando de nivel operacional, IJC, precisamente al mando de un general español, el citado general Antolín, que desarrollará el cometido más ampliamente como antes se ha mencionado.

Sin embargo, a partir de 2013, con el abandono del concepto por parte de EE. UU., esta iniciativa desapareció. En su lugar, se mantuvo en las estructuras de la OTAN la función de STRATCOM de forma no directiva, sino como asesor del comandante. Esta situación generaba el mismo fenómeno que el que ocurrió con InfoOps, ahora duplicado en una doble coordinación. Al carecer de autoridad y existir en paralelo, STRATCOM e InfoOps se estorbaban mutuamente, compitiendo por coordinar a las demás funciones, que ahora redoblaban su deseo de autonomía.

Una vez alcanzado el objetivo inicial de disponer de una directiva política, los equipos del ACT y ACO siguieron trabajando para proponer una directiva sobre STRATCOM militar, firmada por el comité militar de la OTAN (Military

²² El uso coordinado y apropiado de las actividades y capacidades de comunicación de la OTAN –diplomacia pública, asuntos públicos, asuntos públicos militares, operaciones de información y operaciones psicológicas– según corresponda, en apoyo de las políticas, operaciones y actividades de la Alianza, y con el propósito de promover los objetivos de la OTAN (trad. propia).

Committee, MC). Sin embargo, el desarrollo de este documento comenzó justo después del memorándum de Little y la consiguiente reticencia de Estados Unidos, retenido por su personal de asuntos públicos, a dar vía libre al nuevo concepto. En el momento de escribir estas líneas se ha alcanzado un borrador consensuado, con alguna reticencia por parte de Estados Unidos pendiente de vencer. Una de las principales novedades que aporta, que de hecho ya se está llevando a la práctica en algunas estructuras, es la inclusión de STRATCOM como parte de los Estados Mayores en función directiva, no como asesor o coordinador externo, englobando PSYOPS, InfoOps y MPA.

El concepto STRATCOM de la OTAN

El análisis y la posterior evolución en los borradores del concepto STRATCOM de la OTAN revelan su vocación de interpretar STRATCOM como una herramienta integradora de las diversas funciones ya mencionadas en el entorno de la comunicación.

En su propia definición incluye a gran parte del espectro antes relatado. En primer lugar, sobre la base de la comunicación en el nivel estratégico político, que es la diplomacia pública y los asuntos públicos, complementado por los asuntos públicos militares, a caballo entre los niveles político y militar. Por último, añade dos funciones puramente militares: PSYOPS, por sí misma y de forma independiente, e InfoOps que representa la coordinación del resto de funciones y actividades militares, en los niveles táctico y operacional, relacionadas con la comunicación.

Es decir, de las posibles interpretaciones de la comunicación estratégica, la OTAN busca sobre todo su función integradora en el alto nivel. Por ello es propiamente estratégica, no por importante ni por los efectos que causa, sino por el nivel donde se produce la integración, directamente relacionado con la consecución de los objetivos de la Alianza.

El borrador actual de desarrollo doctrinal sobre STRATCOM militar da un paso más en la integración, al proponer su inclusión en la estructura militar como una división más de los estados mayores de los niveles estratégico y operacional. Esto supondría un paso significativo. Hasta ahora STRATCOM se ha mantenido como una función de coordinación al más alto nivel. Su implementación militar aspira a integrar la comunicación con la operación militar, un objetivo más ambicioso y completamente lógico.

De acuerdo con los principios antes mencionados del concepto de comunicación estratégica, las acciones comunican. Las funciones relacionadas con la comunicación, actualmente, están consideradas de forma secundaria y repartida entre los distintos elementos de los estados mayores que asesoran a los comandantes militares. Algunas, como la propia STRATCOM y los asuntos públicos militares, se incluyen en los elementos de asesoramiento directo al

jefe. Otras se encuentran en el área de operaciones de los estados mayores, pero fragmentadas y con ausencia en las áreas de planes.

El nuevo concepto propone la creación de una división específica de comunicación del Estado Mayor, como ya se hizo en Afganistán con cierto éxito, reuniendo todas las actividades relacionadas con la comunicación de forma directa, como asuntos públicos militares, PSYOPS e InfoOps, conservando además la función de coordinación que tenía InfoOps con actividades que deben seguir de forma específica, como guerra electrónica o la seguridad de las operaciones o de la información.

Este concepto, aplicable a los niveles estratégico y operacional, permite que cada función en el nivel táctico siga existiendo de forma autónoma, para su actuación ejecutiva.

La creación de esta división de comunicación permitirá que, siempre que se elaboren planes, se tengan en cuenta las acciones de comunicación de forma integrada con la operación, al igual que se hace con los apoyos de fuego o la maniobra. Además, en lugar de una mera labor de coordinación, se consigue una plena integración otorgando la necesaria autoridad para la coherencia de la acción.

STRATCOM en los países de la OTAN

El impulso de la OTAN ha sido continuado por gran parte de los países que forman la Alianza. Algunos, como el Reino Unido, fueron protagonistas desde un principio, mientras que otros, como España, se han adaptado con posterioridad; también hay otros que no han dado ningún paso. En cualquier caso, los que sí han adaptado STRATCOM lo han hecho en diferentes maneras, más o menos compatibles con la definición de la Alianza.

Los países bálticos han seguido directamente y con notable protagonismo la dirección de la OTAN; Letonia es la sede del Centro de Excelencia STRATCOM de la OTAN. Alemania, Holanda y Rumanía destacan por sus capacidades PSYOPS, por lo que han volcado su esfuerzo STRATCOM en una dirección muy ejecutiva, sin comprometerse en el alto nivel. Estados Unidos, tras poner en marcha el concepto, ha desgajado por completo todo lo relativo a diplomacia pública y asuntos públicos, volviendo a quedar InfoOps como la única función de coordinación. España y Francia están explorando un concepto similar a STRATCOM pero más volcado en su finalidad de legítima influencia en las decisiones de otras audiencias. A título particular, Dinamarca está creando excelentes especialistas que colaboran en misiones internacionales, pero su nación todavía no ha adoptado el concepto plenamente.

España ha comenzado la creación de organismos STRATCOM, de momento con objetivos muy modestos en el nivel estratégico, más ambiciosos en el operacional. Ya se ha integrado la coordinación de las funciones de

comunicación en el Estado Mayor del nivel operacional, que es el Mando de Operaciones, conformando una sección denominada J9 Influencia. Se ha elaborado un «Concepto de Influencia» para el nivel operacional, y se está participando muy activamente en el desarrollo de la doctrina aliada.

Conclusión

En el momento actual, todavía no está claro si la comunicación estratégica es un concepto que se va a consolidar o es una idea más de las muchas que han tratado de coordinar las funciones de comunicación en los últimos años. El orden en el que ha aparecido –expresión, idea, concepto– ha puesto por delante una expresión llamativa, con un adjetivo muy atractivo y que otorga importancia por sí mismo, de la idea y del concepto. Esta expresión tan genérica puede significar cualquier cosa, por lo que va a ser difícil acordar una interpretación sólida y compartida. De todas formas, ya no se puede inventar un nuevo nombre; pero tampoco se puede prescindir de la necesidad de un concepto que integre todas las funciones relacionadas con la comunicación en la legítima consecución de los objetivos de una organización.

Aunque el nombre no sea lo más acertado, aunque falte todavía un consenso en el significado de la expresión y en la definición del concepto, en estos primeros años del siglo XXI, en un momento en el que la información se ha convertido en protagonista de la historia, lo que sí está claro es que hace falta una idea integradora de las funciones de comunicación. Se trata de una doble integración: de las propias funciones de comunicación entre sí, y de todas con el propósito de cada organización, sea pública o privada.

Esta integración, que va más allá de la coordinación, choca con los intereses de sectores de la comunicación que han llevado hasta ahora una existencia autónoma, basada en reglas profesionales adquiridas con esfuerzo y que –precisamente– ha llevado al mundo al punto en el que está, asentado cada vez más en el dominio de la información. Sin embargo, esas viejas reglas ya no son válidas. El uso ilegítimo que organizaciones como el Dáesh están haciendo de la comunicación, el desarrollo de las nuevas tecnologías y procedimientos de interacción social exigen una capacidad no solo de respuesta, sino de anticipación. Las herramientas actuales no valen.

El desarrollo tecnológico está empujando inevitablemente a una confluencia de las funciones relacionadas con la comunicación. Todas utilizan los mismos medios y procedimientos cada vez más similares. Todas persiguen propósitos igualmente similares, aunque tengan matices distintos. Hoy en día, la mercadotecnia, la publicidad, la defensa y promoción de la imagen de marca, la comunicación escrita o audiovisual, la información pública y la privada, se apoyan en un conjunto de medios y procedimientos comunes. Ninguna de estas funciones puede, sin embargo, arrogarse el liderazgo de un nuevo modelo de comunicación, no queda más remedio que mejorar su coordinación; o, mejor aún, su integración.

Se dice que una imagen vale más que mil palabras. ¿Cuánto vale entonces una acción? ¿Cuánto vale hacer estallar un explosivo –o una matanza indiscriminada con armas ligeras– en un punto donde sus mortales efectos se comuniquen inmediatamente a todo el mundo? Está claro que las acciones comunican, y cada vez más. Además, algunas acciones no se pueden ocultar, el mundo avanza en transparencia pese a quien se quiera esconder. Por ello, es imprescindible tener claro qué y cómo se va a comunicar una acción, un producto, un servicio, antes de tomar la decisión de realizarlo. La comunicación se debe incorporar a los procesos de decisión.

En el ámbito de la defensa, esta necesidad es aún más acuciante, puesto que los adversarios actuales y potenciales están haciendo un notable uso de las técnicas de comunicación, de forma ilegítima, consiguiendo una gran influencia en el mundo. Los habitantes de Afganistán, de los países en conflicto o próximos, toman buena nota de lo que hacen y lo que dicen los talibanes, Al Qaeda o el Dáesh. Desde Occidente es fácil reclamar decisiones democráticas en esos países, pero los que se juegan la vida, día a día, son más ellos que nosotros, basta con acudir a las estadísticas de víctimas. Es decir, la influencia de las organizaciones terroristas en las poblaciones locales es superior a la influencia occidental.

Por ello, sigue siendo imprescindible arbitrar un procedimiento que coordine la comunicación con la acción, para lo que, desde luego, es requisito previo que la comunicación esté previamente coordinada. La naciente función de STRATCOM pretende conseguirlo. Es necesario pulir los procedimientos, las definiciones, aquilatar las estructuras y mejorar la eficiencia; quizá hubiera que cambiar la expresión, para converger en un concepto similar; pero la integración de las funciones de comunicación entre sí y con las operaciones militares no se puede retrasar más.

Bibliografía

- ALONSO BAQUER, Miguel. «Estrategia, Geoestrategia, Geopolítica». *Documento de Análisis del IEEE 08/2010*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos, agosto 2010.
- BORG, Lindsey J. «Communicating With Intent: The Department of Defense and Strategic Communication». *Program on Information Resources Policy*. Harvard University: Center for Information Policy Research, February 2008.
- BROOKS, Rosa. «Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine». http://www.foreignpolicy.com/articles/2012/12/06/confessions_of_a_strategic_communicator.
- CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura* (3 vol.). Madrid: Alianza Editorial, 2005.

- HALLAHAN, Kirk, *et al.* «Defining Strategic Communication». *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007, pp. 3–35.
- HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press, 1997.
- LITTLE, George. *Communications Synchronization – A Local Coordination Process*. Office of the Assistant Secretary of Defense. [Consultado el 23 de septiembre de 2016]. Accesible en https://foreignpolicymag.files.wordpress.com/2015/01/121206_brooksmemo.pdf.
- U. S. DEPARTMENT OF DEFENSE. *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication*. Washington, D.C.: Office of the Undersecretary of Defense for Acquisition, Technology and Logistics, September 2004. [On-line]. URL: http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/2004-09-Strategic_Communication.pdf.
- *Quadrennial Defense Review Report*. Washington, D. C. 6 February 2006, p. 13. [On line]. URL: <http://www.defenselink.mil/pubs/pdfs/QDR20060203.pdf>.
- *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination*. Washington, D. C., octubre de 2001. <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.
- WARD, Brad M. *Strategic Influence Operations - The Information Connection*. Carlisle (PA): U. S. Army War College, 2003.