



El Teniente General Ben Hodges, Comandante del Ejército de EUA en Europa, es entrevistado por miembros de los medios de comunicación de Rumanía en el Área de Entrenamiento Smarden en Rumanía después de haber observado el salto de paracaidistas de la 173ª Brigada Aerotransportada en el área de entrenamiento, 24 de marzo de 2015.

(Foto: Stars and Stripes, Michael Abrams)

# Los comandantes y la comunicación

## Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA

*Esta es la esencia de la buena comunicación: tener la intención correcta al principio y dejar que nuestras acciones hablen por sí mismas.*

—Almirante Michael Mullen

Es imposible no comunicarse de una forma u otra. Toda palabra, imagen y acción tomada —o no tomada— transmite mensajes a varios públicos y la globalización de los medios de comunicación ha

creado un ambiente de seguridad en el cual los mensajes pueden tener un impacto rápido y potencialmente decisivo. En los conflictos actuales, las percepciones de las poblaciones interesadas han llegado a ser, en algunos casos, tan importantes —o más importantes— que las actividades y operaciones que se llevan a cabo en el terreno. Consecuentemente, los líderes en todos los niveles han reconocido la necesidad de considerar e incorporar la comunicación pública en sus actividades.

La importancia de la comunicación pública con respecto a su posible impacto en las operaciones militares es difícil de exagerar. El ya jubilado almirante James Stavridis describió la primacía de la comunicación como una herramienta que él usó para lidiar con asuntos en Latinoamérica, mientras servía en calidad de comandante del Comando Sur de Estados Unidos, diciendo, “La comunicación estratégica es nuestra batería principal. Tenemos la función de lanzar ideas, no misiles tipo Tomahawk.”<sup>1</sup>

La comunicación puede ser la única herramienta disponible al comandante para responder a una situación en desarrollo que afecta a los intereses de Estados Unidos. La comunicación eficaz frecuentemente establece las condiciones para las futuras operaciones y, en algunos casos, puede ser usada para impedir futuros conflictos.

## Hacia una definición de la comunicación pública

Frecuentemente, la comunicación es mal entendida por muchas razones. No se define la comunicación en la doctrina, aunque el término ha sido usado recurrentemente en la historia reciente. Los usos contradictorios y diferentes definiciones de “comunicación” propuestos e implementados entre los varios comandos y agencias han complicado la falta de una definición oficial. Además, muchas de las diversas entidades que toman parte en el uso de la comunicación —tales como asuntos públicos, operaciones militares de apoyo de información (previamente conocidas como las operaciones psicológicas) y las operaciones de información— han propuesto sus definiciones basadas en sus propias perspectivas, intereses y agendas. Esta confusión, junto con otras definiciones contradictorias formuladas por el Departamento de Defensa y otras agencias del Gobierno de EUA tal como el Departamento de Estado, ha producido un impacto negativo en las iniciativas de comunicación.

## Cómo clarificar el significado

En su forma más sencilla, la comunicación es el intercambio de ideas entre dos partes. El transmisor transmite un mensaje al receptor, que interpreta el mensaje a través de filtros culturales, políticos y sociales. Luego, el receptor le proporciona la retroalimentación al transmisor, que interpreta la retroalimentación

con otro conjunto de filtros. Los conceptos de comunicación se encuentran en todas partes de la comunicación estratégica, estrategia de comunicaciones y, más recientemente, la sincronización de comunicaciones. Todos estos términos son interrelacionados pero pueden ser relevantes en distintos niveles de comunicación a ser considerados por el comandante.

En el presente artículo, se usa la comunicación como un término predominante para referirse a las varias formas de comunicación externa que puede llevar a cabo un líder.

## La comunicación estratégica

La comunicación estratégica (STRATCOM) fue el primer término adoptado por el gobierno (popularizado después del 11-S) que intentó proporcionar una definición aceptable de las actividades sincronizadas de nivel estratégico dirigidas hacia un mensaje unificado que apoye los objetivos estratégicos. La STRATCOM inicialmente era considerada una fuerza guía detrás del alineamiento de los instrumentos diplomáticos, informativos, militares y económicos del poder nacional para lograr las metas y objetivos nacionales —una tarea compleja y abrumadora. Conceptualmente, la STRATCOM fue concebida como una fórmula de los niveles más altos del poder gubernamental y luego se filtró a todos los niveles de actividades gubernamentales para crear una unidad de mensajes que estandarizó y apoyó todas las otras actividades estratégicas.

Subsecuentemente, la STRATCOM llegó a ser principalmente enfocada en las actividades de comunicación pública. Hoy en día, se reconoce que si bien las actividades de comunicación en todos niveles tienen distintos desafíos, las actividades se basan en un conjunto central de conceptos y principios generalmente concebidos como medidas tomadas para alinear las acciones, palabras e imágenes de una organización. La aceptación uniforme de este concepto general aparece en varias definiciones de la STRATCOM. Por ejemplo, en la Publicación Conjunta 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, [Diccionario de términos militares y términos relacionados del Departamento de Defensa], se define la comunicación estratégica como—

iniciativas enfocadas del Gobierno de EUA para comprender y relacionarse con públicos clave a fin de crear, fortalecer y conservar

las condiciones favorables para la promoción de los intereses, políticas y objetivos del Gobierno de Estados Unidos por medio del uso de programas, planes, temas, mensajes y productos coordinados que son sincronizados con las acciones de todos los instrumentos del poder nacional.<sup>2</sup>

En la *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy* [Guía del comandante para la comunicación estratégica y estrategia de comunicaciones] de 2010, se usa la misma definición pero se agrega, “Además y más específicamente, la SC [comunicación estratégica, o STRATCOM] eficaz requiere la sincronización de temas, mensajes, imágenes y acciones cruciales con otras operaciones letales y no letales.”<sup>3</sup>

En otras partes, el erudito Christopher Paul sugiere una definición aceptada de la comunicación estratégica: “acciones, mensajes, imágenes coordinadas y otras formas de señales o interacción con la intención de informar, influenciar o persuadir a públicos seleccionados en apoyo de objetivos nacionales.”<sup>4</sup>

Además, un informe del Departamento de Defensa de 2009 sobre la STRATCOM ofrece una explicación mucho más detallada:

La comunicación estratégica es el alineamiento de múltiples líneas de operación (p.ej., la implementación de políticas, asuntos públicos, movimiento de fuerzas, operaciones de información, etc.) que, juntos, generan efectos para apoyar los objetivos nacionales. En esencia, la comunicación estratégica significa compartir el significado (p.ej., la comunicación) en apoyo de objetivos nacionales (p.ej., estratégicamente). Esto implica escuchar tanto como transmitir y es relevante no solo a la información, sino también a la comunicación física— acciones que expresan significado.<sup>5</sup>

Sin importar el gran esfuerzo gastado por muchas agencias para clarificar y refinar el concepto para ser de uso en el nivel de políticas, muchas personas se oponen al uso del término STRATCOM en las Fuerzas Armadas, por dos motivos principales. En primer lugar, el comandante militar no ejerce control de todos los instrumentos de poder nacional. Si bien se reconoce que el comandante es un contribuidor al instrumento informativo y es la parte interesada mayoritaria en

el instrumento militar, también es evidente que los comandantes deben depender del resto del gobierno, y coordinar con el mismo, para el uso de los otros elementos del poder nacional para lograr un efecto de STRATCOM. Esta coordinación está rutinariamente afectada por desacuerdos de política interna y lentitud burocrática que frecuentemente inhiben la formulación y ejecución de una STRATCOM a nivel nacional. Sin embargo, en los niveles inferiores, los comandantes deben recordar que sí tienen las herramientas que copian, hasta cierto grado, otros instrumentos del poder nacional. Por ejemplo, en una situación dada, las interacciones con líderes claves llevadas a cabo por el comandante tiene potencial de complementar la diplomacia regional, mientras gastos enfocados por las fuerzas de un comandante pueden complementar el uso general del instrumento económico por el gobierno con un propósito estratégico.

El segundo desacuerdo con el término se basa en la palabra *estratégica*. Si bien un comandante táctico normalmente tendrá poca oportunidad directa de interactuar con los otros instrumentos de poder nacional a nivel estratégico, la globalización de las comunicaciones ha resultado en una situación donde las acciones tácticas pueden tener un efecto estratégico. Por lo tanto, los comandantes en todos los niveles podrán tomar decisiones que tengan efectos y repercusiones que se extiendan más allá de sus áreas de operaciones asignadas. Haciendo comentarios sobre este acontecimiento moderno, el almirante Michael Mullen, ex Jefe de Estado Mayor Conjunto observa,

Ha llegado el momento para examinar más estrechamente la “comunicación estratégica.” Francamente, no me gusta el término. Nos obsesionamos demasiado con esta palabra, estratégica. Si no hemos aprendido nada más en los últimos ocho años, debe ser que han desaparecido los límites entre lo estratégico, operacional y táctico.<sup>6</sup>

## La estrategia de comunicaciones

La estrategia de comunicaciones, o COMMSTRAT, también conocida como la estrategia de comunicaciones del comandante, es una iniciativa de refinar y adaptar el concepto de STRATCOM para los esfuerzos de comunicación a nivel del comando combatiente o institución militar y al nivel operacional o regional. Los



Oficiales Técnicos Tim Reeves y Kevin Crisp del 1<sup>er</sup> Batallón del 168<sup>o</sup> Regimiento de Aviación de la Guardia Nacional del estado de Washington, con una gran bandera colgante sobre el Estrecho de Puget en rumbo al parque Gas Work en la ciudad de Seattle como parte de la celebración del 4 de julio de 2015, patrocinada por Seattle Seafare.

(Foto: Guardia Nacional de Washington, Sgto. 1<sup>o</sup> Adolf Pinlac)

comandantes combatientes usan la COMMSTRAT para alinear las actividades que controlan a fin de lograr sus objetivos y metas en sus áreas de responsabilidad. Como es con la STRATCOM, un comandante que usa la COMMSTRAT no ejerce control sobre los instrumentos diplomáticos, informativos y económicos y, por lo tanto, el comando debe coordinar con las agencias responsables de los otros instrumentos de poder nacional para sincronizar las acciones planificadas con palabras para lograr los objetivos del comandante.

Por lo tanto, debido a su naturaleza, la COMMSTRAT es inherentemente difícil de coordinar. Los distintos objetivos, metas, prioridades, opiniones y agendas de todas las partes implicadas frecuentemente son contrarios a los del comandante. Además, la COMMSTRAT depende de la orientación de los que formulan las políticas de STRATCOM de alto nivel del gobierno como un conjunto en el Departamento de Defensa o el Estado Mayor Conjunto para guiar y alinear los esfuerzos con otros elementos gubernamentales.

## La sincronización de comunicaciones

La guía más actualizada para estas actividades de comunicación se menciona en un proceso de sincronización de comunicaciones relativamente nuevo discutido en la Nota de Doctrina Conjunta 2-13 *Commander's Communication Synchronization* [Sincronización de comunicaciones del Comandante], publicado en 2013. En la publicación, se define la sincronización de comunicación como—

el proceso de un comandante de fuerza conjunta para coordinar y sincronizar los temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones para apoyar los objetivos relacionados con la comunicación estratégica y garantizar la integridad y coherencia de los temas y mensajes hasta el nivel táctico inferior a través de la integración y sincronización de todas las actividades de comunicación relevantes.<sup>7</sup>

Los comandantes usan la sincronización de comunicaciones (un proceso) para coordinar las acciones de sus comandos a fin de lograr el éxito en la misión.

La sincronización de comunicaciones es más estrechamente enfocada que la COMMSTRAT, pero no opera en un vacío. Está integrada en la COMMSTRAT, de la misma manera que la COMMSTRAT está integrada en la STRATCOM.

## Temas de comunicación recurrentes

Si bien no todas las definiciones militares de lo que es la comunicación están de acuerdo con todos los aspectos de las comunicaciones, están universalmente de acuerdo con la necesidad de planificar y coordinar las iniciativas de comunicación. Como resultado, hay temas recurrentes comunes en las definiciones. Estos temas son esenciales en las actividades de comunicación y muchos de estos se basan en el comandante y su capacidad de liderazgo.

**La comunicación a través de la acción.** El primer tema común es que las acciones comunican. Esto se refleja el viejo adagio “los actos hablan por sí solos.” En la estrategia de comunicación estratégica de teatro

de 2008 de la Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad internacional (ISAF), se declara:

Garanticemos que las acciones correspondan con las palabras. Debemos garantizar que haremos lo que prometemos hacer. Invariablemente, nuestras acciones tendrán mayor impacto que lo que comunicamos verbalmente o por escrito. La coherencia entre “vídeo” y “audio” reforzará nuestros mensajes de STRATCOM y mantendrá la credibilidad de la ISAF.<sup>8</sup>

Las acciones son frecuentemente el aspecto más visible de las políticas y metas de una organización. Toda acción —tales como las interacciones con líderes de un país anfitrión, cooperación entre fuerzas militares, movimientos en el terreno, visitas de líderes, sobrevuelos de aviones y tránsitos de buques— transmite mensajes. En la era del Internet, los informes de acciones tomadas y los resultados de estas acciones rápidamente se difunden a todas partes del mundo y



Afganos gritan lemas anti-estadounidenses durante una manifestación en Meherlam, provincia de Laghman, al este de Kabul, Afganistán, 23 de febrero de 2012. Las policías afganas efectuaron disparos de advertencia al aire para dispersar a centenares de manifestantes que trataron de forzar la entrada en una base militar norteamericana al este del país para demostrar su furia con respecto al incidente de la quema de Coranes.

(Foto: AP, Rahmat Gul)

afectan las percepciones de los públicos que el comandante intenta influenciar. Es importante conceptualizar cómo estas acciones serán percibidas por los distintos públicos y cuál será el mensaje transmitido. Es importante también reconocer que hay riesgos en los cuales las acciones tomadas no transmitirán los mensajes deseados o pueden ir en contra de las palabras e imágenes usadas. Además, la inacción es una forma de comunicación porque no tomar una acción también transmite un mensaje, que también puede presentar considerables riesgos.

Desde una perspectiva estratégica, en la planificación de una estrategia de comunicación, se debe enfatizar no permitir surgir una brecha entre *lo que se dice y lo que se hace*. Esta brecha surge en las mentes de los públicos objetivos si las declaraciones de una organización contradicen las acciones que toma. Decir una cosa mientras se hace otra transmite mensajes contradictorios y debilita la credibilidad. Ejemplos recientes de esta brecha surgieron en las operaciones en Afganistán, donde las fuerzas de la OTAN proclamaron su respeto al pueblo afgano y el Islam, un mensaje verbal que pareció contradicho por las imágenes e incidentes de bajas civiles y las operaciones militares dentro y alrededor de mezquitas. Tales incoherencias aparentes fueron exitosamente explotadas por el Talibán a través de imágenes globalmente distribuidas en el Internet.

Los líderes en todos los niveles pueden disminuir esta brecha al establecer una organización o proceso para analizar las acciones planificadas y determinar si estas acciones contradicen las palabras del comando. Esto permite que el comandante lleve a cabo un análisis de riesgos más eficaz si toma una decisión deliberada para realizar o modificar una operación. Esto también permite a la organización la oportunidad de anticipar las posibles consecuencias adversas de sus acciones y tomar la iniciativa en el control de daños pos operaciones. Como fue observado por el almirante Mullen,

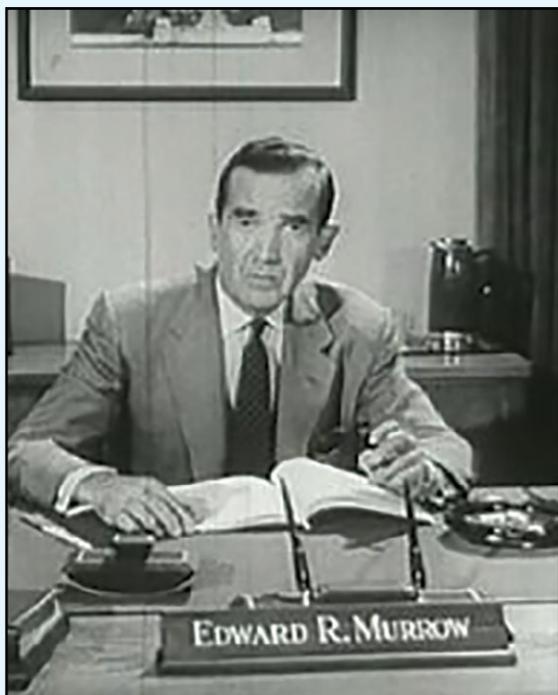


Un niño afgano agita una bandera ante un integrante de las fuerzas de la coalición mientras viaja a una clínica médica dirigida por las Fuerzas nacionales de seguridad afganas en el distrito Panjwai, provincia de Kandahar, Afganistán, 12 de marzo de 2013. Se celebró la clínica a fin de establecer condiciones para mejorar la seguridad, gobernabilidad y desarrollo.

(Ejército de EUA, Especialista Joshua Kruger, Combat Camera)

Nos hacemos más daño si nuestras palabras no corresponden con nuestras acciones. Nuestros enemigos normalmente monitorean las noticias para discernir la intención de la coalición y de EUA en comparación con las acciones de nuestras fuerzas. Cuando encuentran una brecha entre “lo que se dice y lo que se hace” —tal como en Abu Ghraib— pueden sacar provecho de la misma. Francamente, debemos hacerlo también.<sup>9</sup>

**Estableciendo una mentalidad de comunicaciones.** Los comandantes crean las condiciones para impedir las trampas de esta brecha al establecer una *mentalidad de comunicaciones* en la unidad. Los comandantes lo hacen al incluir los objetivos de comunicación como parte de su visión y de los objetivos generales. Si la comunicación es parte de los objetivos del comandante, el estado mayor y los líderes subalternos están obligados a considerar e incluir la comunicación en su formulación de objetivos y planificación operacional. Con una mentalidad de comunicaciones, el estado mayor y los comandantes subalternos se acostumbran a considerar automáticamente los efectos de sus acciones en términos de percepciones públicas y posibles reacciones.



(Foto cortesía del U.S. Army Pictorial Center)

Edward R. Murrow, entonces director de la Agencia de Información de EUA, aparece en la película contra-propaganda de la Guerra fría *The Challenge of Ideas* de 1961 para discutir la lucha ideológica entre Estados Unidos y la Unión Soviética.

Edward R. Murrow era un notable periodista norteamericano que ganó importancia como presentador de radio en la Segunda Guerra Mundial. Después de la guerra, recibió atención internacional, produciendo una serie de informes investigativos que llevó a la censura del Senador norteamericano Joseph McCarthy, que supuestamente había estado usando tácticas difamatorias para encontrar y estigmatizar a personas en el gobierno y los medios de comunicación que él consideró agentes comunistas. En 1961, Murrow fue designado por el presidente Kennedy a encabezar la Agencia de Información de EUA (USIA). Murrow aceptó el nombramiento con la condición de que fuera incluido en todas las reuniones de gabinete y del Consejo Nacional de Seguridad para que la política fuese sincronizada con los comunicados de prensa oficiales del Gobierno, especialmente en tiempos de crisis. Sirvió en este cargo hasta 1964.<sup>13</sup>

Consecuentemente, incluyen la comunicación al principio y en todas las etapas subsiguientes de la planificación.

El establecimiento de un proceso y una organización responsable por la comunicación también forma parte del establecimiento de la mentalidad de comunicaciones necesaria. Se usan el proceso y la organización para identificar nuevas oportunidades de comunicación y trabajar con el estado mayor a fin de hacer sugerencias al comandante. Trabajan también para resolver conflictos entre los mensajes y priorizar las interacciones con organizaciones externas. Esto ayuda a impedir una saturación contraproducente en el público objetivo y evita el gasto de esfuerzos inútiles a iniciativas de comunicación poco prometedoras y económicamente ineficaces. El proceso y la organización también ayudan a establecer prioridades para la comunicación de acuerdo con las orientaciones y objetivos del comandante. Esta priorización busca lograr el máximo beneficio posible de los esfuerzos de comunicación, dados los recursos disponibles, mientras identifica posibles brechas en los esfuerzos. El proceso de coordinación puede ser formal por medio de reuniones organizadas periódicamente o informales a través de un proceso ad hoc para coordinar la comunicación cuando surja la necesidad; una combinación de los dos frecuentemente es el método más eficaz.

Una mentalidad de comunicaciones incluye la consideración de los efectos de comunicación de las operaciones de maniobra táctica, logísticas y de contratación. Con la creación de una mentalidad de comunicaciones, el estado mayor aprende a considerar los efectos de comunicación de todas las acciones planificadas. Toda acción que se lleva a cabo, dólar gastado o contrato aprobado transmite un mensaje a alguien en algún lugar. La mentalidad de comunicaciones toma estos elementos en consideración, así como los filtros culturales, políticos y sociales que usarán las poblaciones interesadas para ver las acciones.

Un beneficio clave de imbuir este tipo de mentalidad de comunicaciones es que promueve el reconocimiento y consideración de los posibles efectos de segundo y tercer orden de las acciones tomadas por la organización, incluyendo las consecuencias imprevistas que pueden surgir de estas acciones. Por lo tanto, todos los integrantes del estado mayor deben adoptar una mentalidad de comunicaciones a través de la cual den opiniones para la planificación de campañas y

operaciones. Un efecto de agregar la comunicación a la lista de objetivos del comandante es que extiende las consideraciones de comunicación más allá de la perspectiva de los comunicadores tradicionales, tales como de los asuntos públicos, las operaciones de apoyo de información militar y las operaciones de información y amplía la abertura para solicitar distintas perspectivas de otras secciones del estado mayor, tales como los asuntos civiles, el asesor político y el capellán. Como consecuencia, los planificadores operacionales reciben el beneficio de ideas de varias perspectivas distintas y útiles con respecto a los efectos de comunicación de las operaciones planificadas.

El segundo beneficio que resulta de esta mentalidad de comunicaciones es la mejora en velocidad y agilidad de respuesta a los mensajes negativos y acciones de comunicación del adversario.

Además, puesto que los comandantes ya están a cargo de analizar los objetivos del cuartel general superior y dan apoyo a la parte adecuada en su organización, un buen proceso de sincronización formal establecido ayudará a los comandantes a ejecutar la responsabilidad del comando de integrar los objetivos de comunicación organizacionales con los del cuartel general superior. Por ejemplo, mientras los objetivos del cuartel general pueden abordar temas a nivel nacional, los objetivos del comando subalterno deben necesariamente ser adaptados para lidiar con asuntos principalmente relacionados con las áreas de operaciones de los comandos subalternos.

**La necesidad de establecer claras orientaciones de comunicación.** Los comandantes deben apoyar las iniciativas de comunicación y proporcionar orientaciones claras y sustanciales para que estas sean eficaces. Sin el apoyo y énfasis del comandante, las iniciativas de comunicación se quedarán en el aire y el estado mayor retornará de una mentalidad de comunicaciones a un enfoque operacional tradicional sin anticipación avanzada de los aspectos de comunicación de las operaciones planificadas.



Soldados asignados al Puesto de mando de contingencias del Ejército de EUA en el Pacífico realizan una reunión de coordinación de ayuda humanitaria y socorro en casos de desastre durante un ejercicio de apresto en el Campamento militar Tali'ai, Tonga, 25 de septiembre de 2012. El ejercicio es parte de Coral Reef —un ejercicio de despliegue rápido y apresto con socios en Australia, Nueva Zelanda y Tonga. Estos planificadores de estado mayor deben incorporar una mentalidad de comunicaciones que anticipe los efectos de segundo y tercer orden entre las poblaciones como resultado de las operaciones.

(Foto: Ejército de EUA, Mayor Edward Hooks, U.S. Army Pacific Contingency Command Post)

A fin de cultivar la mentalidad de comunicaciones, los líderes deben producir orientaciones de comunicación claras que alinean las iniciativas de comunicación en todo el estado mayor y con los esfuerzos de subalternos. La mejor orientación no es una guía rigurosa en la cual se anticipa que todos repitan las mismas palabras y frases como cotorras. Más bien, es una orientación que establece la visión e intención de comunicación del comandante dentro de un marco de comunicaciones que permite que el estado mayor y subalternos adapten la intención de la orientación de acuerdo con una tarea específica, mientras apoyan los objetivos de comunicación del comandante.

Si bien se pueden reservar algunos asuntos y audiencias para que el comandante discuta o participe, el planteamiento más eficaz puede ser que los comandantes deleguen la autoridad a su estado mayor y subalternos para que estos adapten creativamente la orientación de comunicaciones a sus respectivas líneas de influencia. Con esta mentalidad de comunicaciones, el comandante capacita a todos en la cadena de mando para que sean portavoces del comando. Contar con integrantes en el terreno anunciando y demostrando la historia del comando da credibilidad y profundidad a la iniciativa

de comunicación. Esta delegación de responsabilidades se manifiesta en el concepto del cabo estratégico:

Un cabo estratégico es un soldado que posee la maestría técnica en la profesión militar mientras tiene en cuenta que su juicio, toma de decisiones y acciones tienen consecuencias estratégicas y políticas que pueden afectar el resultado final de una misión dada y el prestigio de su país.<sup>11</sup>

Posiblemente de igual importancia, el cabo estratégico evita tomar las acciones a nivel táctico que podrían producir efectos de nivel estratégico al comportarse profesionalmente, comprendiendo la importancia de sus acciones y la orientación de comunicación del comandante.

Al proporcionar orientación de comunicación al principio de la planificación de estado mayor se garantiza que los integrantes del estado mayor consideren la comunicación a comienzos del proceso. Sin una orientación inicial, la comunicación no será entrelazada en la planificación desde el comienzo, pero probablemente será agregada como una ocurrencia tardía. Como resultado, especialmente en el caso de una crisis, los mensajes entre los varios elementos del estado mayor que toman parte en las operaciones complejas serán discordantes, confusos y en algunos casos contradictorios. Las comunicaciones ad hoc mal concebidas tienen la capacidad de empeorar las cosas, como ocurrió después de la fallida invasión en Playa Girón, Cuba, en 1961. Una declaración que frecuentemente se atribuye a Edward R. Murrow, cuando se le pidió lidiar con el resultante debacle de relaciones públicas, demuestra la necesidad de orientación de comunicación sincronizada desde el principio de la planificación: “Si quieren mi participación en los aterrizajes forzosos, tengo que estar en los malditos despegues.”<sup>12</sup> Murrow, el entonces director de la Agencia de Información de Estados Unidos, no había sido informado de la invasión —patrocinada por la Agencia Central de Inteligencia— hasta después que fracasó.

Del mismo modo, la orientación del comandante también ayudará a impedir la aparición del “tonto estratégico.” El tonto estratégico surge de “una falta de juicio, liderazgo, determinación y valentía moral que puede producir resultados o reacciones que tienen un efecto estratégico negativo.”<sup>13</sup> Este tipo de persona causa un problema estratégico a través de acciones negativas

en el nivel táctico. Con frecuencia, los problemas son mucho más grandes que las operaciones tácticas que los causan. La falta de atención religiosa o cultural, o cualquier desatención al profesionalismo demostrado por medio de acciones tales como la profanación de Coranes, mezquitas innecesariamente dañadas, o maltrato de prisioneros, tienen efectos duraderos que permanecieron por mucho tiempo después que finalizó la operación táctica.

Los líderes también deben reconocer sus papeles especiales en la comunicación. Hay momentos en que el comandante es el más adecuado para ser el portavoz de la organización debido a la posición y responsabilidad del comandante. Es el mismo caso con la interacciones con líderes clave. El comandante es la persona más indicada para llevar a cabo interacciones específicas con otros líderes específicos, tales como líderes militares o líderes políticos de mayor jerarquía. El comandante habla con una autoridad que otras personas no poseen.

#### **La retroalimentación para la comunicación.**

Como es el caso en todo esfuerzo operacional, siempre se pueden mejorar las comunicaciones. Por lo tanto, la retroalimentación sobre los esfuerzos de comunicación es una parte indispensable de la iniciativa. Sin embargo, frecuentemente es difícil de determinar una relación de causa y efecto entre las palabras, imágenes y acciones y las percepciones de una población. La retroalimentación puede provenir del sistema de inteligencia, informes de los asuntos públicos o informes de percepciones generales del ambiente proporcionados por soldados en el campo. El comandante tendrá que dirigir los recursos de recolección de retroalimentación para hacer una evaluación del impacto de los esfuerzos de comunicación. Los comandantes entonces deben evaluar la información y tomar sus decisiones basados en la experiencia previa, las recomendaciones de sus estados mayores y sus propios instintos. Sin embargo, debe comprenderse que la influencia lograda a través de la comunicación es una inversión que normalmente requiere un esfuerzo minucioso, lento y coordinado para lograr los objetivos del comandante.

## **Conclusión**

A fin de obtener los beneficios de un estado mayor imbuido en una mentalidad de comunicaciones, los comandantes deben apoyar los esfuerzos de comunicación para que estos esfuerzos puedan ser eficaces. La

comunicación es una actividad del comandante. Si un comandante no reconoce su importancia, no la acepta ni la apoya, una herramienta esencial no se usará, en algunos casos esto significaría el fracaso de la misión. Es la responsabilidad del comandante de establecer una mentalidad de comunicaciones que penetre todo el comando. La mentalidad debe asimilar a los operarios así como las organizaciones que normalmente se reconocen como comunicadores. Las secciones de estado mayor que reconozcan y consideren la importancia de los aspectos de comunicación con relación a

sus acciones ayudarán a eliminar la brecha entre lo que se dice y lo que se hace generada en la planificación de operaciones. Además, un comandante que capacite a sus subalternos a comunicar, mientras también reconoce cuándo y dónde debe usar su papel especial en la comunicación, será más eficaz que un comandante que no haga caso de sus responsabilidades de comunicación. En suma, un comandante que eficazmente use la comunicación podrá establecer mejores condiciones para las operaciones futuras y hasta será capaz de prevenir conflictos innecesarios en el futuro. ■

*El Teniente Coronel David Hylton, Ejército de EUA, es oficial de asuntos públicos asignado al Comando de Contratación del Ejército de EUA en el Arsenal Redstone, estado de Alabama. Recibió su Licenciatura de la Universidad de West Virginia y una Maestría de la Universidad de Regent. Su previas asignaciones incluyen entrenador-observador de estrategia de comunicación y asuntos públicos de la sección J-7 (Desarrollo de la Fuerza Conjunta) del Estado Mayor Conjunto, la División de Entrenamiento Móvil; jefe de asuntos públicos para la Misión de Entrenamiento de la OTAN en Afganistán; y jefe de asuntos públicos del 1º Ejército.*

## Referencias bibliográficas

**Epígrafe.** Michael G. Mullen, "From the Chairman: Strategic Communication: Getting Back to Basics," *Joint Force Quarterly* 55 (4º Trimestre de 2009): p. 3, accedido 18 de junio de 2015, [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen\\_strat\\_comm\\_basics.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen_strat_comm_basics.pdf).

1. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook for Strategic Communication and Communication Strategy*, Version 3.0 (Suffolk, Virginia: Joint Warfighting Center, 24 June 2010), III-1, accedido 18 de junio de 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc\\_hbk10.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/doctrine/jwfc/sc_hbk10.pdf).

2. Joint Publication (JP) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, Joint Chiefs of Staff, 8 de noviembre de 2010 (actualizada hasta 15 de marzo de 2015), p. 232, accedido 16 de junio de 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp1\\_02.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf).

3. U.S. Joint Forces Command, *Commander's Handbook*.

4. Christopher Paul, *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates* (Santa Barbara, California: Praeger, April 2011), p. 3.

5. Department of Defense, *Strategic Communication Joint Integrating Concept*, Ver. 1.0, 7 October 2009: ii, accedido 18 de junio de 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint\\_concepts/jic\\_strategiccommunications.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/joint_concepts/jic_strategiccommunications.pdf).

6. Mullen, "From the Chairman," p. 2.

7. Joint Doctrine Note 2-13, *Commander's Communication*

*Synchronization*, 16 de diciembre de 2013, accedido 18 de junio de 2015, [http://www.dtic.mil/doctrine/notes/jdn2\\_13.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/notes/jdn2_13.pdf).

8. International Security Assistance Force, *ISAF Theater Strategic Communication Plan*, 2008, p. 4.

9. Mullen, "From the Chairman," p. 4.

10. "Edward R. Murrow, Broadcaster and Ex-Chief of U.S.I.A., Dies," *New York Times* obituary, 28 de abril de 1965, accedido 23 de julio de 2015, <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0425.html>; véase también "Murrow at the United States Information Agency (USIA), 1961–1964," sitio web de la Universidad de Tufts, accedido 23 de julio de 2015, <http://dca.lib.tufts.edu/features/murrow/exhibit/usia.html>.

11. Lynda Libby, "The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education," *Australian Army Journal* 55(2) (2005): p. 140.

12. Edward R. Murrow, citado en Crocker Snow Jr., "Murrow in the Public Interest: From Press Affairs to Public Diplomacy," sitio web de IIP Digital, 1 de junio de 2008, accedido 18 de junio de 2015, <http://iipdigital.usembassy.gov/st/english/publication/2008/06/20080601113033eafas0.5135767.html#ixzz3FZ1gUD1c>.

13. Butch Bracknell, "The Strategic Knucklehead," *Small Wars Journal* (13 de septiembre de 2011): p. 2, accedido 18 de junio de 2015, [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen\\_strat\\_comm\\_basics.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/mullen_strat_comm_basics.pdf).