

Cómo conservar amigos y ganar aliados

El desafío indivisible de las relaciones públicas del Ejército

General de Brigada (R) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA



Hoplitas griegos, símbolos de la democracia helénica. Escalón superior, lado B de la llamada crátera de Eurýtidos de Cerveteri. La Guerra peloponense de Tucídides aclara que la Atenas democrática no escatimó recursos para fomentar la confianza en el país y ganar y conservar aliados.

SI EL EJÉRCITO va a tomar en serio las relaciones públicas, necesita una especialidad de “Relaciones públicas del Ejército” que se alinee íntegramente con sus propósitos, una doctrina que exprese claramente la lógica causal de su función y organizaciones que reflejen, adecuadamente, las necesidades. En “Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age” (*Military Review*, edición en inglés, noviembre-diciembre de 2008), sostengo que: “Mantener la confianza de la audiencia nacional y aliada mientras se gana la confianza y el

apoyo de la audiencia local [es] fundamental para el éxito de... las sociedades libres y modernas que actualmente llevan a cabo todo tipo de operación militar en cualquier parte del mundo”. La historia nos enseña que ganar y mantener aliados es esencial para el éxito estratégico a largo plazo. Ambas partes en la Guerra peloponense, conocieron dos verdades, por ejemplo:

- Mantener la confianza de su propia audiencia y la audiencia aliada asegurará la disponibilidad de recursos para cualquier misión.
- Ganar el respeto y el apoyo de la audiencia en el lugar de la batalla es la clave para terminar rápidamente la misión de manera exitosa.

La historia reciente de los Estados Unidos no ha comunicado, suficientemente bien, estas lecciones. La experiencia en la Operación Desert Storm no pudo enseñárselas. Ese asombroso evento en el desierto careció, principalmente, de indigentes y de las complicaciones que ocasiona la confusión social y el gobierno desarticulado, y fue lo suficientemente breve para mantener el consenso para el apoyo tanto en el país como entre los aliados. Otras participaciones, desde El Salvador y otras tantas, podrían haber enseñado estas verdades, pero las mismas se perdieron porque elegimos ignorar estas lecciones mientras nuestro interés estaba centrado en las operaciones de combate de gran escala. Los Estados Unidos ya no puede permitirse el lujo de no comprender la importancia que tienen las relaciones públicas:

El General de Brigada (Retirado) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA, fue uno de los principales promotores del concepto de Batalla aeroterrestre del Ejército y fundador y primer director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió su Licenciatura de la Academia Militar de EUA y su Maestría de la Universidad de Harvard. También asistió a la Escuela Superior de Guerra y al Curso culminante en la

Universidad Nacional de Defensa. Comandó una compañía de infantería aerotransportada y un equipo asesor con un Batallón de Rangers survietnamitas en el combate. Sus publicaciones más recientes sobre temas desde tácticas hasta estrategia y “transformación” militar han aparecido en el Armed Forces Journal, Army Magazine, Military Review, Artillery Journal, Strategic Studies Institute Papers y AUSA Land Power Papers.

las poblaciones involucradas serán, con mayor frecuencia, árbitros tanto del éxito como del fracaso en todas las operaciones militares, independientemente de la escala o de la duración, e indistintamente de quién sea el enemigo. Mantener y cultivar relaciones positivas con todas las audiencias relevantes debe convertirse en una parte mucho más integral de las operaciones militares de los EUA.

Confianza, percepción y operaciones

Si la audiencia en el país y en otros países aliados percibe que sus fuerzas son ineficaces e ilegítimas, que es justamente lo que sus adversarios les quieren hacer creer, retirarán su apoyo. Si las poblaciones locales creen que nuestras operaciones son ilegítimas y contra sus intereses, se nos opondrán. Si el enemigo está ganando, se nos opondrán aún más. En ese contexto, el que una misión sea exitosa o fracase depende, en primer lugar, de la eficacia en la que se desempeñe el mando. De ahí que, el éxito depende de la imagen que proyecte el mando y de las palabras que el portavoz del mismo pronuncie en apoyo de dicha imagen. Un portavoz militar solo tiene una capacidad limitada para mitigar los actos y las imágenes ineficaces o contraproducentes. En el mejor de los casos, un portavoz puede basarse en imágenes y actos efectivos, y así multiplicar sus efectos, acelerando el éxito de la misión. Esta economía posee, en la actualidad, una inmediatez crítica para una fuerza totalmente comprometida.

Hoy en día, las condiciones han cambiado drásticamente desde aquellas a las que se habían acostumbrado las fuerzas estadounidenses luego de la Segunda Guerra Mundial. Las poblaciones que actualmente toman decisiones para apoyar nuestras operaciones pagan un precio alto. En términos realistas, las fuerzas militares tienen que probar que son dignas de los grandes riesgos a los que se enfrentan estas personas. Debido a este gran riesgo, las lecciones del periodismo y de la publicidad comercial no son pertinentes. Los soldados y los infantes de marina tratan no sólo con los “medios acreditados” sino también con la voracidad novedosa y ubicua de la diseminación moderna e informal de la información. No le

están vendiendo jabón a la gente del lugar; tienen que comunicar su credibilidad y profesionalismo, y cuán indispensable es su misión.

La transparencia en el entorno operativo global, y las diversas formas y velocidad en que las audiencias se informan, dan lugar a una inmediatez novedosa y abrumadora. La sensibilidad de los políticos a los vaivenes repentinos del estado de ánimo de la audiencia puede hacer que las autoridades estratégicas estén impacientemente esperando los resultados. Por lo tanto, son proclives a reaccionar de manera exagerada. Esa misma transparencia, velocidad del flujo de la información y multiplicidad de medios, junto con las distintas maneras en que los adversarios emprendedores pueden mal informar y distorsionar eventos, hace que el ganar la confianza y el apoyo de las poblaciones locales sea mucho más difícil que antes.

No hace mucho, era posible pensar en mantener la confianza de la audiencia y ganar el apoyo y la confianza de la población en conflicto como dos problemas independientes. Hoy en día, ningún comando, puede separar el trato con los medios del trato cara a cara con la audiencia relevante para la misión. Es imposible separar lo que se le dice a la gente en el país y en países aliados, de lo que escucha la gente en el área de operaciones del mando.

Este desafío que presenta la comunicación con los medios es diferente, pero paralela, a la de

Hoy en día, ningún comando, puede separar el trato con los medios del trato cara a cara con la audiencia relevante para la misión.

ganar el respeto, la conformidad y el apoyo de la gente en el área de operaciones. Nuestro enfoque hacia el primero es demasiado centralizado, lento, inflexible y anticuado. Se beneficiaría de un enfoque del “mando de la misión” al control. Por otra parte, ganar el respeto, el apoyo y la cooperación es un trabajo ascendente,

fundamental, no susceptible a las economías de escala. Definitivamente, se requiere la unidad absoluta de esfuerzos para lograr el éxito en las relaciones públicas del Ejército, debido a que, en la actualidad, estos dos desafíos relacionados pero diferentes se encuentran muy entrelazados.

Las relaciones públicas del Ejército

Relaciones públicas del Ejército es la expresión que mejor describe el arte cada vez más indivisible e importante de cultivar y conservar relaciones favorables con la audiencia en el país, en el exterior con los aliados y en el área de operaciones. Si bien las dos mitades de las relaciones públicas del Ejército son indivisibles, la lógica, el propósito y el arte de cada una siguen siendo diferentes. Ambas mitades deben enfrentarse con personas a las que, según afirma la ciencia, les resulta imposible mantener neutralidad absoluta. Es natural alternar entre actitudes positivas y negativas con base a percepciones cambiantes. El primer objetivo de las relaciones públicas del Ejército es mantener la confianza de la gente que sufragó los gastos y soportó la carga de la operación, aquellos que todavía están predispuestos favorablemente. El segundo objetivo es, probablemente, mucho más complicado; y luchar por ese propósito conlleva una dificultad acorde. Puede, por ejemplo, implicar que una forma de gobierno autóctona, todavía hostil, acepte hechos nuevos y desagradables sin resistencia activa. Si la misión es la de deponer un gobierno y facilitar el establecimiento de uno nuevo más acorde a nuestros gustos, se necesita un cambio mucho más exigente y radical en las actitudes autóctonas. La mayoría de la gente necesita convertirse en aliados verdaderos.

Mantener el apoyo en el país. Nada es tan popular como el éxito, y el éxito temprano seguido del progreso competente y firme es la fórmula simple y eterna que satisfizo a los ciudadanos democráticos de la antigua Atenas y a toda otra sociedad libre de la historia. Los ciudadanos de las democracias del siglo XX, como los Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia pueden haber debatido mucho sobre si ir a la guerra o no; pero una vez que las autoridades electas dieron el primer paso, todos, salvo unos

cuantos ciudadanos, se unieron a ese esfuerzo. El mundo interdependiente e interconectado de hoy en día complica el uso de la fuerza por parte de tales sociedades libres de las distintas maneras siguientes:

- Dificulta lograr una sorpresa estratégica utilizando grandes fuerzas convencionales.
- Obliga a los líderes militares superiores y políticos a ser más conscientes del uso “desproporcionado” de la fuerza.
- Magnifica el impacto de los daños colaterales.
- Afecta la toma de decisiones de los niveles altos de mando y los involucra en detalles tácticos.
- Hace que las operaciones “encubiertas” sean más difíciles de ocultar.

Estos factores se combinan para agregar niveles de complejidad a todo tipo de operaciones, no sólo a las operaciones de contrainsurgencia. Las duras técnicas de contrainsurgencia de la era de la Guerra Fría y a lo largo de la historia (incluso los movimientos forzados de la población, la coacción de las fuerzas de seguridad a la población local, los estrictos toques de queda, e incluso, la presión letal sobre los civiles para que se pongan del lado del gobierno) son anticuadas. La combinación de una propaganda internacional hábil de los grupos insurgentes y la cobertura omnipresente de los medios de comunicación termina con el uso de tales tácticas que funcionaron en las oscuras selvas de las Filipinas, Java Occidental, Malasia, Vietnam y demás lugares. El uso de tales tácticas en la actualidad provocaría la pérdida de aliados y la condena internacional, lo que perjudicaría el logro de objetivos nacionales vitales en otras partes del mundo.

Sin embargo, aislar a la población del grupo insurgente continúa siendo un principio arcaico de las operaciones de contrainsurgencia. Debido a que la antigua táctica de desarraigar pueblos enteros y trasladarlos a lugares controlados con facilidad ya no es una opción, la tarea requiere de un número mayor de soldados y policías. La nueva doctrina de contrainsurgencia basada en vastos estudios históricos establece que la protección y el control de la población en tiempos de perturbaciones, tal como una insurgencia activa, requiere 20 tropas de seguridad confiables por cada 1.000 personas en una población.¹ Las tropas deben ser capaces de reconocer a los extraños, convivir con el pueblo, estar presentes durante la

noche y ser respetados, al menos, tanto como al grupo insurgente. Los recursos requeridos para hacer esto, parecen poco razonables para una audiencia occidental acostumbrada a niveles de vigilancia de aproximadamente 3 por 1.000 en un día normal.

Ésa es una cara de la moneda. Trabajar sin descanso con los medios de comunicación tradicionales para mantener el apoyo de la audiencia también se está tornando cada vez más complicado. Los funcionarios, incluso los líderes militares, deben invertir mucho más tiempo y competencia en sus relaciones con la prensa. El ex primer ministro británico Tony Blair observó (en un discurso de junio de 2007) que los medios de la prensa se están volviendo más fragmentados, más diversos y, sobre todo, están siendo transformados por la tecnología. La competencia entre un mayor número de organizaciones de medios de comunicación ha transformado a los periodistas en analistas con el objeto de cautivar la atención y participación de la audiencia. El producto del comentario analítico infundado es más problemático que el reportaje de hechos incorrectos. Los hechos se pueden dejar bien claros por medio de la evidencia. Un análisis deficiente es más difícil de aclarar ya que requiere el tiempo y la energía de cifras fidedignas en lugar de portavoces.² Hay aproximadamente 150 millones de blogs en existencia, y más de 150.000 que se crean diariamente.³ Las formas de comunicación se están fusionando e intercambiando. Los medios impresos no pueden mantenerse actualizados y, para mantenerse en el negocio, tienen que dar a conocer historias y brindar comentarios para permanecer relevantes. Blair destacó que, para los políticos, “no contar en la actualidad con una operación de prensa adecuada es como pedirle a un bateador [en el cricket] que enfrente la pelota que se le lanza al cuerpo sin protectores ni casco”.⁴

Ahora más que nunca, contar con una operación de prensa adecuada también es fundamental para

los mandos militares en niveles inferiores, y la competencia en este campo es relativamente fuera de lo común. Los sustitutos improvisados pueden dar lugar a más perjuicios que beneficios. Los soldados y los infantes de marina que se encuentran en el terreno deben conocer las tensiones bajo las cuales sus líderes militares superiores y políticos están actuando, pero deben ser apolíticos e irreprochables al desempeño de sus funciones. (El problema de contratar mercenarios no relacionados con el Departamento de Defensa, y que posean diferentes reglas de enfrentamiento, es una complicación adicional.) Además, las competencias asociadas con los medios de comunicación serán necesarias incluso más abajo en la cadena de mando, y los antiguos métodos de control de mensajes tendrán que dar lugar a nuevos métodos que puedan seguir el ritmo de la demanda. No podremos predecir el futuro, pero tampoco podremos cancelarlo. Por lo tanto, apreciar las tendencias en esta dimensión de la misión es vitalmente importante. Las cuestiones que plantea el Sr. Blair son lo suficientemente desafiantes, pero la transferencia de la función de informar a la audiencia de los medios televisivos y radiales y de los diarios tradicionales y la Internet, añade niveles adicionales al problema. Y esta tendencia exige nuevas competencias.

Cuando la gente tenía sólo unos cuantos recursos de noticias, los medios de comunicación decidían qué era de interés periodístico. La Internet alienta a la gente a intentar encontrar sus propios intereses de nicho. Por consiguiente, informar a la audiencia de manera que los representantes y los votantes responsables puedan tomar decisiones bien fundamentadas se ha tornado más difícil debido a que primero se debe atraer a la audiencia hacia la información. ¿De qué manera las organizaciones militares incitan el interés en la información que ellas consideran que el público debe conocer? Ya se reconoce que



Casco corintio de la tumba de Denda. De un taller griego en el sur de Italia, 500-490 a.C.

los esfuerzos de la “comunicación estratégica” o el “alcance” del mando son importantes, pero los medios y los métodos tendrán que confiar cada vez más en la Internet.

Este cambio tiene importantes implicaciones para los medios, los métodos, la organización y la doctrina militar. Ahora exige cada vez más atención y deliberación metódica. Ser el primero con la verdad es primordial. Los minutos y las horas importan si esa “verdad” es el éxito de una misión notable, una iniciativa enemiga que falló o una mala noticia. De la misma manera que el “mando de la misión” confía en la opinión de los comandantes para decidir cómo poner en práctica el propósito de las autoridades superiores, se debería confiar en la opinión de los comandantes para decidir qué se debería y se podría decir en público dentro del área de responsabilidad de la misión. Esta libertad acelera las decisiones de autorización, mantiene a los portavoces en su senda y es el único mecanismo de control que tiene una oportunidad de cumplir con las fechas límite para el éxito. Implica tomar y mantener la iniciativa de “presionar para informar” agresivamente a todos los medios de comunicación dentro del área y a todas las redes de información que prestan servicios a todas las audiencias relevantes para la misión. Este esfuerzo consumirá más tiempo del comandante y significará que las relaciones públicas del Ejército deberán apoyarlo para que ese tiempo invertido reporte beneficios. Los comandantes deben estar educados a este efecto.

Ser el primero con la verdad es primordial.

Cómo ganar la confianza y el apoyo. El vencer los prejuicios y las predisposiciones de desconocidos es siempre difícil. Como se mencionó anteriormente, la legitimidad y la percepción del éxito actual es fundamental para ganar el apoyo. La publicidad para los aliados de la misión no es lo suficientemente buena, y de la misma manera, las economías de escala no funcionarán. Sólo puede tener éxito la realización de alianzas con comunidades específicas de personas y sus líderes. La dinámica social y el conocimiento cultural son fundamentales.

Los grupos insurgentes modernos tienen una marcada ventaja sobre sus homólogos de la era de la Guerra Fría. Se pueden conectar a una red global de medios que amplificará, instantáneamente, su mensaje. El correo electrónico, el teléfono satelital y los mensajes de texto son todos independientes y más fácilmente aprovechados por grupos insurgentes que por el gobierno afgano o iraquí. Esta dinámica de aumentar rápidamente las fuentes de información y disminuir el control de contenido por parte del gobierno aún se está acelerando. La aceleración de la información significa que tenemos que reconsiderar nuestros enfoques hacia el desafío.

El reconocimiento del “terreno humano” y de los esfuerzos focalizados de las relaciones públicas del Ejército debe preceder al primer encuentro físico con la población autóctona. Tal reconocimiento es fundamental para identificar y evaluar los aliados potenciales y para condicionar las primeras impresiones. A medida que se desarrollan los hechos, el objetivo de las relaciones públicas del Ejército entre la población local es hacer una narración creíble y coherente de éxito, progreso y resultados positivos que se extienda más allá del alcance de la presencia física real del mando. Dada la naturaleza de las operaciones militares, esta presencia extendida presenta un trabajo arduo, pero hacerla es cada vez más esencial para el éxito. Esta manera de pensar debe vencer a las persistentes actitudes militares del siglo XX.

Si bien las acciones de contrainsurgencia y los grupos insurgentes exitosos del siglo XX lograron efectos sociopolíticos, las operaciones podían triunfar sin que se liberaran ostensiblemente “los corazones y las mentes” de la gente en el país enemigo. Una vez que se movilizaba a la gente para la guerra contra un país enemigo, había poca diferenciación entre el régimen enemigo y sus ciudadanos. El enemigo, para la mayoría de los ciudadanos, era una abstracción deshumanizada y distante (por ejemplo, los japoneses). El concepto popular era que los ciudadanos se consideraban cómplices de las equivocaciones que cometían sus gobiernos. Esto era particularmente cierto en relación con las dos guerras mundiales. La Convención de Ginebra y las Leyes de Guerra Terrestre fueron las únicas restricciones al trato por parte del Ejército de los no combatientes. Algunos ejércitos nacionales fueron más escrupulosos que

otros, pero muchos millones de no combatientes fueron asesinados, heridos o mutilados como una consecuencia normal de las máquinas de guerra de la era industrial, especialmente en Europa y

...la lucha para la ciudadanía se ha convertido en una lucha compleja, de múltiples aspectos y crucial.

Asia. Las reglas de enfrentamiento rara vez fueron más estrictas que estas convenciones requeridas.

Por varios motivos significativos, el enemigo es ahora una abstracción mucho menos distante. Es más frecuente diferenciar el régimen enemigo de sus ciudadanos, y la lucha para la ciudadanía se ha convertido en una lucha compleja, de múltiples aspectos y crucial. Estas tendencias continuarán. Los pueblos distantes ya no son abstracciones deshumanizadas. El mundo reconoce el sufrimiento por lo que realmente es. La Internet brinda un medio para que la gente con intereses similares formen comunidades virtuales independientemente de la geografía o del parentesco. Todas las partes tienen rápido acceso a la capacidad de cautivar la atención de miles de millones de personas, y los conocedores políticos pueden difundir sus mensajes rápida y favorablemente. La transparencia global resultante y las nuevas capacidades técnicas que la facilitan han entrelazado radicalmente las vidas de las personas.

Las implicaciones políticas totales de este entorno global transformado no son nada claras, pero se puede percibir lo siguiente: a medida que pasan los días, las comunidades de interés cruzan, mucho más ampliamente, las fronteras nacionales. Durante la guerra entre los países de la OTAN y el régimen serbio de Milosevic en relación con el genocidio

en Kosovo, muchos de los serbios con un nivel mayor de educación estaban más interesados en el desarrollo económico y en la eventual integración económica y política con los enemigos del régimen, que en apoyar a su líder nacional. La destrucción precisa de su propiedad por parte de la aviación de la OTAN, la infraestructura económica de la que dependía su sustento y las amenazas a su seguridad hicieron que muchos de ellos se unieran a su enemigo interno natural, el tirano nacionalista. Las tendencias históricas, políticas y económicas actuales favorecen a las democracias desarrolladas en tales transacciones políticas transnacionales.

Como mínimo, no se debería suscitar innecesariamente el antagonismo de aliados potenciales, y los planificadores militares han llegado a reconocer cada vez más este punto vital. Las reglas de enfrentamiento se han tornado más específicas, restrictivas y estratégicamente importantes. Las densidades de población están aumentando en todas partes, especialmente en estados subdesarrollados y fallidos. Las operaciones militares no pueden evitar áreas pobladas hasta tanto se activen las operaciones de estabilidad. El conocimiento de la dinámica social y el mosaico cultural son, por consiguiente, cada vez más fundamentales. Lo que piensa la gente, las decisiones que toma y las acciones y movimientos masivos que fluyen de la gente cada vez importarán más. El éxito en la guerra



AP Photo, Srdjan Ilic

El serbio Laza Antic se seca las lágrimas mientras permanece de pie frente a su casa, que fue alcanzada por un ataque aéreo de la OTAN en el pueblo de Aleksinac, aproximadamente 200 kilómetros al sur de Belgrado, Yugoslavia, abril de 1999.

dependerá de la habilidad para influir en las decisiones de audiencias variadas para apoyar o dificultar a un lado o al otro. Asimismo, el éxito en las operaciones de estabilidad dependerá, en gran medida, de la influencia en grupos variados para confiar su seguridad y su futuro a gobiernos legítimos (que apoyamos) en lugar de a tribus, clanes o familias extensas que hacen tratos separados con movimientos políticos violentos y el crimen organizado.

En el futuro, será cada vez más importante restringir la comunicación pública que emana de los agentes de operaciones psicológicas (PSYOP, por sus siglas en inglés) a todo nivel para evitar menoscabar el esfuerzo de las relaciones públicas del Ejército. El problema para los comandantes que se encuentran en el terreno en la actualidad es que, sin las capacidades de PSYOP, ahora a su disposición, pronto se quedarán sin personal para llevar a cabo sus iniciativas de relaciones públicas. El derecho público de EUA permite el uso de organizaciones de PSYOP para dirigir las relaciones públicas del Ejército, siempre que tengan lugar en el extranjero, incluso cuando están destinadas a influenciar audiencias aliadas en sus países. Pero orientar las PSYOP en contra de las audiencias a las que se intenta ganar es problemático. La doctrina de las operaciones de información originalmente no se proponía incursionar para ganar la confianza y el apoyo de la gente en el extranjero. Estaba destinada a desmoralizar a la audiencia de un estado enemigo, inducir el cansancio de la guerra y convencerlo de presentar al gobierno una petición de paz. Éste era un aspecto importante de la guerra del siglo XX; por lo tanto, orientar las PSYOP contra audiencias extranjeras hostiles era perfectamente comprensible. En términos sencillos, esto es propaganda, no la lógica que se puso en práctica en las campañas de cambio de régimen en Panamá, Afganistán e Irak u otras campañas en Bosnia y Herzegovina, Ruanda, Haití, Kosovo y demás países.

Los líderes militares realistas comprenden por qué, incluso si las PSYOP se basan en la verdad, utilizar su capacidad en este rol es limitado. De manera realista, las PSYOP sólo se deberían dirigir a grupos que el comandante vea como adversarios y no como potenciales aliados. Por consiguiente, las PSYOP requieren controles aún

más estrictos de lo que permite el derecho público, pero deberían ser controles que el comandante pueda emplear con base en su propio juicio (por ejemplo, el mando de la misión).

Las apelaciones ordinarias y amplias como las del pasado están más inclinadas a fracasar debido a que en la actualidad las personas están mucho más informadas y versadas en la política. El mensaje debe ser mucho más sutil; y el mensajero, más inteligente. Las acciones hablarán aún más claramente que las palabras y en una voz amplificada por el megáfono mediático omnipresente. La “cinética” torpe ahogará nuestros mensajes. Incluso, las medidas de seguridad necesarias que infligen daños a corto plazo para obtener una ganancia a largo plazo pueden ser imposibles de poner en práctica debido a que envían el mensaje incorrecto.

Comprender la psicología del punto de inflexión

Dos libros de Malcolm Gladwell, *Blink* y *The Tipping Point*, ponen la psicología moderna al alcance de los oficiales militares, que tienden a pensar en términos de causalidad mecanicista. Estos dos libros brindan algunas de las últimas interpretaciones de la dinámica social, y cómo y por qué los mensajes provocan que la gente tome medidas en algunos casos y en otros no. La lógica que se deja en claro en estos libros muestra de qué manera las campañas y los enfoques de “los corazones y las mentes” centralizados y homogeneizados, destinados a la población en general, simplemente no dan en el blanco.

En *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell nos muestra por qué las epidemias son metáforas útiles para moldear nuestro pensamiento acerca de ganar la confianza y el apoyo de desconocidos. Su lógica puede ayudar a facultar a cada profesional militar racional que tenga un mensaje que transmitir (apoyen mi misión) o una campaña que promover (apoyen un nuevo gobierno democráticamente electo). De hecho, sus ideas deberían moldear la forma en que todos miramos cada operación militar en el siglo XXI.

A fin de compendiar a Gladwell, una idea pasa un cierto punto de difusión o aceptación y luego llega al punto de inflexión. Lo que era

Expertos, conectores y vendedores

Además, Gladwell sostiene de forma convincente que un movimiento social, tal como ganar el apoyo para nuestra misión dentro de una comunidad, se difunde, fundamentalmente, de boca en boca y, paradójicamente, esas epidemias de boca en boca están ganando más importancia. La avalancha de información que le llega a la gente abruma su capacidad para formar opiniones. De manera que confían cada vez más en contactos sociales muy primitivos, formas tradicionales de comunicación y personas de su entorno a las que respetan, admiran y gozan de su confianza. Entre ellos, hay tres clases de personas que juegan roles claves y muy especializados: líderes de opinión llamados “expertos”, personas bien relacionadas que se

denominan “conectores” y personas que pueden apasionarse con una idea y vendérsela a otros, los “vendedores”.

La investigación y la experiencia nos dicen que la gente adopta nuevas ideas a ritmos ampliamente diferentes en una curva en forma de campana. A un pequeño grupo de innovadores o visionarios le sigue un grupo ligeramente más grande de líderes de opinión que se adaptan tempranamente y una multitud que abarca a la mayoría temprana y a la mayoría tardía. En el otro extremo de la curva se encuentran los rezagados. Entender la comprensión de las diferentes motivaciones de cada grupo y del hecho de que no se comunican bien entre sí es fundamental. Los visionarios quieren el cambio revolucionario y están dispuestos a correr grandes riesgos para conseguirlo. Los integrantes de la mayoría temprana son pragmáticos. El cambio debe encajar en el mundo de acuerdos complejos en el que habitan, y deben ver una mejora pragmática. La mayoría tardía abarca a los conformistas conservadores que no se quieren quedar atrás. Los rezagados son los archiconservadores. El problema es el abismo usual que existe entre los



AP Photo, Boris Yurchenko

Una multitud se reúne alrededor de un transporte de tropas mientras algunas personas se trepan al vehículo y tratan de impedir su avance cerca de la Plaza Roja, Moscú, 19 de agosto de 1991, en un intento de golpe de estado de los comunistas de la línea dura.

un proceso gradual, o un estancamiento, cambia rápidamente a un asombroso ritmo geométrico. Cualquiera persona que alguna vez haya estado en una unidad de combate y haya sentido pánico o lo haya observado en la fuerza enemiga, ha sido testigo de una virtual epidemia de personas, que anteriormente eran valientes, presas del miedo. Puede sucederle a estados enteros y puede ocurrir rápida e inesperadamente. Por ejemplo, los historiadores han destacado el dramático colapso de Francia en mayo de 1940. Un ejemplo del que todos fuimos testigos fue el inexplicablemente rápido derrumbe de la ex Unión Soviética. Gladwell concluye que “las ideas, los productos, los mensajes y los comportamientos se diseminan de igual manera que los virus”.⁵ Una pandemia es una función de tres cosas: las personas que transmiten los agentes infecciosos, el agente en sí y el entorno en el que el agente opera. Si un sistema se queda sin equilibrio, se derrumba. Ocurre algún cambio, potencialmente muy pequeño, en una o más áreas y tiene consecuencias drásticas. No hay motivo para concluir que ganar el apoyo para nuestras misiones seguiría el mismo patrón.

visionarios que “lo captan” rápida y fácilmente con poca traducción y la mayoría que puede tener dificultad incluso para entender la nueva idea. En conjunto, los expertos, los conectores y los vendedores forman un puente entre los visionarios y los pragmáticos. La clave yace en encontrarlos y obtener su apoyo.

El punto más importante para los soldados y los infantes de marina involucrados en nuestras luchas actuales por apoyo y lealtad es que todos los contendientes competirán por los mismos pocos conectores, expertos y vendedores en cada pueblo rural y comunidad urbana. La importancia de conocer a las personas entre las cuales se desencadenan estas luchas se reduce a encontrar y convertir a esos pocos.

Mensajes memorables

El mensaje de los pocos también debe ser pegadizo. Las epidemias se propagan no sólo debido a los esfuerzos extraordinarios de unos cuantos portadores selectos, sino también porque ocurre algo que accidentalmente transforma el virus en sí, haciéndolo duradero. Una idea se torna más atractiva, y por lo tanto, más duradera para una audiencia objetivo. La investigación indica que hay maneras específicas para lograr que un mensaje sea memorable, y por lo tanto duradero, tales como cambios relativamente simples en la presentación y en el modo en que se estructura la información.

Gladwell sostiene que para que los mensajes tengan el máximo impacto en todas las audiencias objetivo, se requieren esfuerzos excesivos para garantizar que las personas prácticas y ocupadas los recuerden y los encuentren lo suficientemente atractivos como para correr ciertos riesgos a fin de actuar en respuesta. No podemos asumir que este nivel de persuasión será fácil o evidente, debido a que la transmisión del mensaje es con frecuencia una propiedad inesperada. Los anunciantes convencionales creen en hablar en voz alta y lo suficiente (la regla de las seis repeticiones) para que el mensaje sea memorable. Pero tales artilugios publicitarios con frecuencia son poco prácticos en una zona de combate y, peor, tales tácticas también pueden provocar distanciamiento o burlas. Algunos de los que claman atención tendrán un propósito hostil, y éste es el primer obstáculo a salvar antes de que cualquier

comunidad siquiera escuche. Para conmovir “los corazones y las mentes”, el mensaje debe tener las siguientes cinco cualidades esenciales:

- Debe ser creíble. Los estadounidenses y los habitantes de las aldeas pashtún o los residentes de Sadr City no encontrarán las mismas verdades igualmente creíbles. Un mensaje increíble puede ser verdadero, pero no será seriamente considerado. Y sin importar cuánto intentemos vestir a la mona de seda, tales intentos generalmente fracasan.

- Debe ser verificable localmente y por la audiencia objetivo. Es esencial considerar detenidamente de qué manera la gente local puede verificarlo.

- Debe comprenderse de la manera en que fue concebido. La prueba local para esta cualidad es de vital importancia.

- Debe tener que ver con la gente de manera personal y directa, no de forma abstracta. Por ejemplo, ¿de qué manera afectará sus vidas en este momento si apoyara este proceso electoral?

- Debe comunicar inequívocamente cómo ellos pueden actuar como respuesta en su comunidad local. Las instrucciones localizadas y transmitidas claramente son esenciales.

Las comunicaciones interculturales y con varias comunidades culturales diferentes, a la vez, requiere paciencia, persistencia y algo de prueba y error. Cada aspecto pequeño y aparentemente trivial hará que el mensaje sea efectivo o contraproducente. Un mensaje, al igual que una epidemia, es sensible a las condiciones y circunstancias de los tiempos y los lugares en los que tiene lugar. La gente es sumamente sensible al contexto, responde a señales en sus entornos físicos y toma las sugerencias de su ambiente social.

Las características de nuestro entorno brindan un fuerte impulso para actuar de determinada manera. Una persona atribulada puede estar inclinada al delito por algo tan simple y trivial como signos habituales de desorden, por ejemplo, basura en las calles, grafitos y delitos menores desenfrenados. Éstos envían una fuerte señal que indica: “a nadie le importa y nadie está a cargo”.

A menudo, está a nuestro alcance cambiar las señales que invitan al delito o al comportamiento disfuncional. El principio es comenzar en algún lugar y mostrar progreso firme e inexorable. Un mensaje claro e inequívoco de progreso constante,

sin posibilidades de retroceso, ha sido utilizado en Irak y en otras partes del mundo por varios comandantes. Pero para que tales planteamientos realmente funcionen, los comandantes requieren recursos suficientes, fuerte apoyo por parte de los superiores y una iniciativa sostenida a través del tiempo. Primero deben conocer las expectativas fundamentales de las personas en relación con cualquier gobierno: que les brinden seguridad, les aseguren su propiedad y le faciliten su sostenimiento (no sólo de vez en cuando, pero hasta un grado razonable, siempre). Cuando la gente teme las repercusiones de seguir un mensaje, no importará cuán memorable sea. No habrá ningún punto de inflexión.

La regla de los 150

Hace mucho que la gente con una idea para vender, ha comprendido el valor de crear una comunidad alrededor de nuevos conversos, donde esas nuevas creencias se puedan practicar, expresar y fomentar. Ésta es una manera eficaz de efectuar un cambio fundamental en las creencias y en el comportamiento de la gente. Una estrategia exitosa para difundir rápidamente un mensaje contagioso ha sido la de reunir a los seguidores más entusiastas de un área particular en sociedades estrechamente unidas. De esta manera, un súper conector, experto o vendedor puede vincular muchos grupos mediante visitas ocasionales y, mientras está ausente, la dinámica diaria del grupo refuerza los principios básicos del movimiento.

La “regla de los 150” hace referencia al número máximo de personas que pueden estar en un grupo estrechamente unido. Los científicos creen que 150 es el número máximo de individuos con los

tales estudios, 148,4 era el número de personas en los pueblos de 21 sociedades diferentes de cazadores-recolectores en distintos continentes. El tamaño de las compañías de soldados a través del tiempo y del espacio ha permanecido constante en no más de 150. En un número mayor de 150, las personas se convierten en desconocidos para los demás y la cohesión se desgasta. Los grupos más pequeños están más estrechamente unidos y confían el uno al otro.

La “regla de los 150” tiene varias implicaciones importantes para ganar la confianza y el apoyo en cualquier comunidad. En un número menor, la gente se afecta más fácilmente con el espíritu grupal. Tales grupos son incubadoras poderosas para las ideas debido a que la gente puede ponerse de acuerdo con mayor facilidad y actuar al unísono. También pueden unirse y contrarrestar con éxito influencias antitéticas. La unidad proviene de compartir una relación común.

Los grupos que se adhieren a “la regla de los 150” también cuentan con otra propiedad poderosa llamada “memoria transactiva”. Los grupos poseen más que la suma de ideas e impresiones almacenadas en cerebros individuales: tales grupos también almacenan conocimiento acerca de quién en el grupo conoce qué acerca de qué. La gente crea una memoria conjunta implícita. Debido a que la energía mental es limitada, las personas que forman parte de tales grupos pueden concentrarse en quién conoce qué mejor. El conocer verdaderamente a una persona significa conocer sus destrezas, capacidades y pasiones— qué hace realmente bien. Este conocimiento otorga a los expertos de un grupo más poder para influenciar a los demás y refleja, a nivel organizacional, la clase de intimidad que existe en una familia.

Antes de actuar, debemos conocer de qué modo nuestras acciones pueden ser interpretadas...

que los seres humanos pueden tener una relación social genuina. La literatura antropológica confirma este número continuamente. En uno de

Cómo mantener contagiosas las buenas ideas

Según señala Gladwell, “Una paradoja de las epidemias sociales es que con el propósito de crear un movimiento contagioso, a menudo, primero se deben crear muchos movimientos pequeños, todos más o menos orientados en la misma dirección o centrados en un objetivo”. La implicación para las operaciones es que los soldados y los infantes de marina pueden emplear esta sabiduría ellos mismos. Una campaña nacional de “los corazones

y las mentes” se gana por clan, por pueblo y por una comunidad de personas estrechamente unidas en un momento determinado. No hay otro modo de ganar la confianza de cada una de esas personas, una por una. En esta campaña para ganar la confianza de la gente, una mentira percibida debilitará todo, y las palabras inteligentes no pueden borrar acciones torpes. Antes de actuar, debemos conocer de qué modo nuestras acciones pueden ser interpretadas y planear las mismas con mensajes y compromisos personales junto con líderes de la comunidad para amplificar nuestro propósito. De esta manera, nos adelantaremos al despliegue de información de nuestro enemigo, su interpretación negativa.

No obstante, aún no estamos bien organizados y educados para llevar a cabo este trabajo. Éste se realiza de manera más provechosa a nivel de brigada e inferior, donde los comandantes imaginativos se han reorganizado para llevarlo a cabo, pero por gente preparada. El progreso depende de comentarios precisos de percepciones locales y del conocimiento específico acerca de relaciones, agendas e intereses que nuestros servicios de inteligencia no están adecuadamente preparadas para ofrecer. Los mecanismos de aprendizaje en esta dimensión están poco desarrollados y necesitan crecer.

Hacia un nuevo paradigma

Las operaciones psicológicas se deben ejecutar separadamente y por personas diferentes de aquellas que tienen que ver con las relaciones públicas del Ejército.⁶ Los mandos triunfan o fracasan en sus misiones principalmente sobre la base de qué tan bien hacen lo correcto, según lo previamente mencionado. Sus acciones pueden proyectar una imagen de hacer lo correcto adecuadamente y las palabras de un portavoz del mando sólo pueden agregarle o restarle valor al mensaje. La capacidad de un portavoz militar para atenuar imágenes y actos ineficaces o contraproducentes es limitada, pero las relaciones públicas eficaces pueden desarrollar imágenes y actos efectivos, prolongando de esta manera sus efectos. Tal sinergia acelera el éxito de la misión.

Si la gente en el país y en países aliados tiene la impresión de que sus fuerzas son ineficaces e ilegítimas, les quitará el apoyo. Si las personas en la zona de combate creen que nuestro

enemigo está ganando, se unirán al mismo sólo para sobrevivir. Si también creen que nuestras operaciones son ilegítimas (y contra sus intereses), se nos opondrán. Estos desafíos relacionados son tan esenciales para el éxito de toda misión como cualquier función bélica.⁷ A medida que se desarrollan las operaciones, la tarea de las relaciones públicas del Ejército es elaborar una narración creíble y coherente de éxito, progreso y resultados positivos que van más allá del alcance de la presencia física real del mando.

Las relaciones públicas del Ejército son una nueva función con nuevas exigencias. Sus profesionales requieren una pericia considerable, relevante para abarcar los desafíos de este campo de competencia necesariamente unificado. La educación militar necesita adaptarse a nuevas exigencias y expandir las capacidades militares dentro de un paradigma de relaciones públicas más amplio y realista. Irónicamente, sin las capacidades de las PSYOP, ahora disponibles, los comandantes se quedarían sin personal idóneo. Una posibilidad sería “renombrar” los destacamentos de PSYOP para que sean destacamentos de relaciones públicas del Ejército. Otra, es expandir y reorientar los destacamentos en la especialidad de Relaciones Públicas para llenar el vacío. Si el Ejército toma esta función seriamente, debe tener una especialidad militar funcionalmente alienada con mucha pericia.

La credibilidad del mando depende de las relaciones públicas del Ejército. El mantener la coherencia de las palabras y los hechos se torna primordial debido a que los comunicadores del mando compiten en un mundo de credibilidad moral. Cuando el mando envía mensajes discordantes a través de sus acciones y mensajeros, o cuando no logra reforzar palabras y hechos, su credibilidad se debilita. Sólo cuando las acciones y las comunicaciones resuenan en armonía, las palabras y las imágenes adquieren un efecto multiplicador. La veracidad siempre es la mejor política. La única manera de proteger la frágil credibilidad de todo mando en suelo extranjero es ser el primero con la verdad. La necesidad de prontitud ha ocasionado que los mecanismos tradicionales de control vertical de mensajes estén pasados de moda y deban ser reemplazados. La confianza agiliza las decisiones de autorización, mantiene a los portavoces circunscriptos y es

el único mecanismo de control que tiene una oportunidad de cumplir con la velocidad requerida para el éxito.

Tratar de engañar a un público y no a otros, no sólo es poco práctico y difícil de manejar, sino también probablemente esté destinado al fracaso. Ninguna comunicación abierta debería poner en desventaja a la iniciativa importante para conservar amigos y ganar aliados. El mensaje principal del mando es la misión y cómo se relaciona con la gente. Siempre deberíamos actuar con intenciones claramente comunicadas. El modo en que actuemos en busca de nuestros fines es la evidencia más contundente de lo que intentamos decir, y se transforma en la fuente para las interpretaciones de la misión: el mensaje. Esto incluye actuar energicamente cuando ése es el idioma que mejor se comprende. Las acciones bien elaboradas siguen siendo la manera más convincente para influenciar el comportamiento humano. Las palabras y las imágenes bien elegidas y bien dirigidas que se desarrollan a partir de tales cimientos pueden aumentar esa esfera de influencia. Se requiere la unidad absoluta de iniciativas para el éxito.

Las relaciones públicas del Ejército constituyen un diálogo más que una transmisión. El arte de ganar y conservar relaciones favorables con la gente en el área de operaciones depende de comentarios precisos sobre percepciones locales y conocimiento específico acerca de relaciones, agendas e intereses. Dicho arte exige la comprensión de la dinámica social local y poseer el conocimiento cultural indispensable para efectuar alianzas interpersonales con comunidades específicas y sus líderes. Necesitamos una nueva doctrina que tenga que ver específica y provechosamente con la lógica de este desafío en particular. También necesitamos educación y capacitación que arme a los comandantes, al personal y a los soldados con conocimiento pertinente y útil. Las nuevas organizaciones con las clases correctas de especialistas versados en números adecuados necesitan adquirir forma. Las relaciones públicas del Ejército confían en una lógica definida y comprensible, y en competencias identificables. Necesitan una mayor integración con otras funciones, y más recursos, educación y atención por parte del mando.

La doctrina no es el lugar para los compromisos; debería reflejar claridad de pensamiento. Si bien la

última revisión del Manual de Campaña (FM) 3-0 realizó mejoras relevantes, la doctrina requiere revisión adicional para tratar las disfunciones restantes. Por ejemplo, algunos piensan que la nueva “tarea de la información” catalogada “implicación de la información” es lo mismo que las relaciones públicas del Ejército; pero esto no puede ser, debido a que se la define como la recopilación de antiguas categorías y medios de los componentes que la constituyen, incluidas las PSYOP. Las tareas y la función deberían definirse en términos de fines, no de medios.

Si la “implicación de la información” estuviera así redefinida, entonces estaría claro que las PSYOP no tienen lugar en ella. “Implicación” es un término asociado con una categoría de guerra que es menor a una “batalla”, un tiroteo. La idea de implicarse con la información también es engañosa y sumamente ingenua. Sugiere que el hecho de sólo implicarse con la información puede cambiar el comportamiento humano. La implicación de la información es una expresión vieja y estéril que es mejor dejar atrás. A lo que sea que llamemos función de las relaciones públicas, deberíamos definirlo por su objetivo: mantener la confianza de las poblaciones en el país y en países aliados mientras, simultáneamente, se gana la confianza y el apoyo de las poblaciones locales. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Consulte el nuevo manual de contrainsurgencia, FM 3-24, Counterinsurgency.
2. Tony Blair, “Like a Feral Beast” www.opinionjournal.com/extra/?id=110010235. Discurso pronunciado el 12 de junio de 2007 en la oficina central de Reuters en Londres.
3. *Ibid.* Se basa en una proyección de datos de aproximadamente un año de antigüedad tomada del discurso de Tony Blair a que se hizo referencia anteriormente.
4. *Ibid.*
5. El 12 de septiembre de 1967, observé cómo el 39º Batallón de Rangers survietnamitas, una unidad en la que serví durante ocho meses de enfrentamientos tenaces, de repente se aterrorizó cuando fue atacado inesperadamente por la retaguardia, justo cuando comenzaba una marcha a campo traviesa. Sólo se recuperó tan pronto como el comandante del batallón y unos pocos oficiales desenvainaron sus pistolas para dispararles a los soldados que no se desplegaron inmediatamente y tomaron posiciones defensivas en una línea a nuestra izquierda y a nuestra derecha.
6. Mi artículo, “Unifying Physical and Psychological Impact during Operations” (*Military Review*, marzo/abril de 2009) se refirió al empleo útil de los especialistas en PSYOP. Utilizarlos con los fines tratados aquí todavía puede ser una necesidad, pero no hay duda de que usar presuntos propagandistas para ganar aliados de misión es disfuncional.
7. En otras palabras, mientras que la función de la maniobra es acercarse al enemigo, mantener la confianza de las poblaciones en el país y en países aliados mientras simultáneamente se ganan la confianza y el apoyo de los actores y los públicos locales debe ser una función precisamente tan integral para las operaciones de espectro total.