

En Busca del Arte y Ciencia de la Comunicación Estratégica

Dennis M. Murphy

Tomado de la revista Parameters, número de invierno de 2009-2010

EVIDENTEMENTE, LAS COMUNICACIONES estratégicas en el Departamento de Defensa han progresado bajo el amparo del Secretario de Defensa Robert Gates. En un discurso de gran repercusión en la Universidad Estatal de Kansas en noviembre de 2007, el Dr. Gates lamentó la incapacidad de Estados Unidos “de comunicar al resto del mundo lo que somos como sociedad y cultura.”¹ Si la discusión hubiera terminado en este momento, la legítima impresión hubiera sido de que altos funcionarios expertos en materia de seguridad nacional y relaciones exteriores del gobierno de EUA aún estaban resolviendo cómo implementar los principios de las comunicaciones estratégicas.

No obstante, el 17 de septiembre de 2008, el Dr. Gates anunció una nueva política, disculparse por las bajas civiles afganas y ofrecer indemnización a los sobrevivientes, aún antes de que se conocieran todos los hechos. Hubo evidentes fallas correspondientes a esta decisión, la peor fue que las personas que no deberían ser indemnizadas podrían serlo. Sin embargo, el Dr. Gates demuestra con esta política que comprende el valor que encierra una respuesta rápida y compasiva. El objetivo de esta política tenía poco que ver con la indemnización y mucho que ver con difundir el mensaje de que Estados Unidos se preocupaba por el pueblo afgano.² Por lo tanto, las medidas tomadas por el Secretario cerraron la brecha proverbial que existe entre lo que se “dice” y lo que se “hace” e incursionaron en la elusiva batalla de ideas. Fue un primero pero importante

paso en esta lucha ideológica generacional en curso. De ahí, el secretario Gates reemplazó a los comandantes y cambió la estrategia en Afganistán, reconociendo la gran importancia que tienen las percepciones del pueblo afgano con respecto a la presencia y a las acciones de los militares estadounidenses.

En esencia, las comunicaciones estratégicas constituyen la coordinación cuidadosa de las acciones, palabras e imágenes para crear efectos cognitivos de información.³ En el ámbito de los combatientes, estos efectos esencialmente apoyan el logro de los objetivos militares. No hay peligro afirmar que la explosión de la tecnología de información y la disponibilidad de los métodos de comunicación significará que todas las operaciones militares, a través del espectro total de conflicto, dependerá, en gran medida, de la adecuada distribución de información para apoyar el éxito de misión. En consecuencia, es imperativo un entendimiento de cómo incorporar la comunicación estratégica en los paradigmas bélicos para aumentar la eficacia. Las mencionadas decisiones políticas del secretario Gates destacan este hecho, proporcionando un ejemplo del creciente fusionamiento táctico (garantía para las víctimas civiles) con el estratégico, en un ambiente de información casi transparente.

Si bien se entiende que el carácter de la guerra y la toma de decisiones militares son tanto un arte como una ciencia, la combinación varía según las circunstancias situacionales y funcionales.⁴ Dada la importancia de la comunicación estratégica en la guerra actual y las futuras, es esencial examinar su implementación desde ambas perspectivas. Tal revisión encontrará que los comandantes combatientes estadounidenses cuentan con

Dennis M. Murphy es Director del Grupo de Información en la Guerra en el Centro para el Liderazgo Estratégico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, donde

imparte cursos electivos de operaciones de información y de comunicación estratégica y dirige talleres centrados en el elemento de información del poder.

Departamento de Defensa, Sgto. Jerry Morrison, Fuerza Aérea de EUA



El secretario de defensa de EUA Robert M. Gates responde a preguntas durante una conferencia de prensa en la sede de la OTAN en Bruselas, Bélgica, como parte de una reunión ministerial de defensa, el 11 de junio de 2010.

destrezas perfeccionadas en el sistema actual de capacitación y adiestramiento militar para usar el “arte” de la comunicación estratégica, pero, requieren un cambio en la cultura organizacional para maximizar la implementación de dicho arte. Por otra parte, se corre el riesgo de fracasar sin la ayuda de expertos cuando se toma en cuenta la “ciencia” de la comunicación estratégica.

El arte de la comunicación estratégica

En el trascendental Manual militar estadounidense, Publicación Conjunta (*Joint Publication*) 1, se establece lo siguiente:

La guerra es una tarea humana compleja que no responde a reglas deterministas... (Hay) una carga sobre el comandante de permanecer sensible, versátil y adaptable en tiempo real para aprovechar las oportunidades y minimizar las vulnerabilidades. Este es el arte de la guerra.⁵

Los comandantes combatientes practican este arte de la guerra, no de una manera fortuita, sino

empleando sus experiencias en los procesos consagrados por el tiempo en la planificación y ejecución de las batallas y campañas militares. Los líderes aprenden y usan el proceso de toma de decisiones militares (el proceso de planificación de campañas a nivel superior) en todos los niveles de sus carreras. En primer lugar, el proceso de planificación es motivado por la intención del comandante. De ahí, la adaptación en la ejecución de las misiones militares se da dentro de un paradigma iterativo del ciclo de “decisión, detección, entrega y evaluación”. Si bien todas las fases de este ciclo son importantes, la fase de evaluación permite que el comandante mida el éxito de las batallas y de las campañas y determine las medidas futuras en virtud de los resultados. La intención del comandante y la fase de evaluación de la ejecución proveen tanto oportunidades como desafíos con respecto a la capacidad de la comunicación estratégica de facilitar el éxito de la misión.

La intención del comandante

La intención del comandante “expresa la finalidad de la campaña que se realiza y la... visión del comandante sobre el estado final militar cuando se concluyen las operaciones militares”.⁶ Sirve de ímpetu para la planificación operacional.

Los líderes militares a nivel superior y mediano han evolucionado en una cultura que enfatiza las destrezas de guerra cinética, tanto en la planificación como en la ejecución.⁷ Las pruebas anecdóticas sugieren que esta formación profesional podría ser influyente en los primeros meses del periodo de servicio en Afganistán e Irak, lo que resulta en una adaptación lenta a los requisitos para la incorporación de los efectos de información de la comunicación estratégica en las operaciones.⁸ Esta tendencia cultural hacia las acciones cinéticas se mantendrá intacta sin una significativa “función de fuerza” para reencaminar a los comandantes, estados mayores y unidades subordinadas para que hagan mayor énfasis en los efectos de la información. En su monografía, *Transformation from the Outside in or Inside out?*, Christine MacNulty señala que el cambio de la cultura organizacional se produce lentamente con el paso de tiempo: “Las personas sí cambian su manera de pensar... pero, por lo regular, ocurre de una manera bastante lenta y evolutiva”.⁹

Lamentablemente, en tiempo de guerra, el precio del cambio evolutivo se paga con sangre y, por lo tanto, debe eliminarse dicho lapso.

Sin duda alguna los militares han reconocido la importancia de los efectos de la información (y demás efectos no letales) como inspirados en el manual sobre las operaciones de contrainsurgencia del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina.¹⁰ Si bien se ha avanzado en ese sentido, resulta interesante observar que la decisión política del secretario Gates con relación a la indemnización a las víctimas civiles se produjo casi dos años después de la publicación del manual, lo que refuerza el patrón de cambio lento y evolutivo. Se podría añadir a este desafío el hecho de que la comunicación estratégica, es, a menudo, un concepto mal entendido si no hay bases doctrinales, junto con la predisposición cultural previamente mencionada hacia la cinética, y se hace más fácil comprender por qué las oportunidades para aprovechar el éxito en el ambiente de información todavía no prevalecen.

El camino hacia la solución de estos problemas, si queremos lograr el beneficio completo de la comunicación estratégica, reside en poseer un estado final de información claramente expresado que acompañe el estado final militar tradicional. El estado final de información es una descripción de cómo se verá el ambiente de información al final de las operaciones militares. Se debe considerar la dimensión cognitiva del ambiente de información. Esta descripción cognitiva incluye las percepciones y actitudes de la audiencia deseada (V.gr., la población local o la comunidad internacional).

Un estado final de información bien expresado impulsará la planificación y ejecución de la operación militar. Los cursos de acción militares serán analizados contra esta visión, y las unidades militares subordinadas llevarán a cabo la operación en un esfuerzo por lograr el estado final descrito en la intención del comandante. Sensibilizados con esta intención, los planificadores realizan juegos de guerra teniendo en mente el estado final deseado. En consecuencia, los planificadores consideran la reacción prevista del enemigo ante cualquier acción de fuerza amiga en términos del estado final de la información requerida. Esta evaluación incluirá reconocer que la acción cinética amiga podría resultar en una reacción

de información asimétrica enemiga. De ahí, los planificadores pueden preparar contramedidas para mitigar el ataque de información enemigo u optar elegir un curso alternativo de acción. Además, el estado final de información determinará cómo las unidades subordinadas ejecutarán su misión. Las acciones envían mensajes fuertes y claros a la audiencia blanco. Si bien anteriormente una solución cinética pudo haber sido la mejor opción (impulsada por una cultura organizacional inherente), es posible que el estado final de información pudiera requerir un planteamiento distinto, logrando el efecto cognitivo indicado afín con las percepciones, actitudes y, en última instancia, el comportamiento en apoyo del logro de los objetivos principales del comandante.

La intención del comandante, cuando se elabora sobre la simple inclusión de un estado final de información, apoya la implementación del arte de la guerra en la comunicación estratégica desde el comienzo de la planificación y ejecución. Esto permite que tal arte evolucione dentro de los procesos y paradigmas actuales de planificación y, tal vez lo más importante es que asegura que el comandante se responsabilice de este habilitador esencial.¹¹

La inclusión de un estado final de información es un paso importante en la gestión preventiva del entorno de información en apoyo de los objetivos militares. No obstante, ese mismo entorno garantiza que los “factores imprevisibles” puedan darse como una fuerza imprevista y disruptiva, aún cuando un estado final de información esté disponible para sensibilizar a los combatientes sobre los efectos cognitivos. Estos incidentes tendrán un impacto importante en una operación militar, ya sea que el comodín sea la publicación de un horripilante video terrorista en Internet, falsos rumores de daños colaterales civiles o historias de fuerzas amigas utilizando un libro sagrado para practicar el tiro al blanco. Si bien la reacción militar ante tales sucesos parece ser necesariamente de carácter reactivo, los procesos actuales de planificación facilitan una consideración preventiva de dichos eventos. En la planificación militar una “rama” de servicio es “una opción de contingencia incorporada al plan básico... Se utiliza para ayudar a lograr éxito de la operación basado en

acontecimientos, oportunidades o interrupciones previstas provocadas por acciones y reacciones enemigas. Esto responde a la pregunta “¿qué si...?”¹² Sin embargo, al igual que con la intención del comandante, es necesario un cambio de la cultura organizacional, si implementamos con éxito el proceso existente en el entorno de información previsto; pero el proceso de “rama” actualmente existe y es perfectamente entendido. Si bien la planificación de “rama” no puede responder por cada posible factor imprevisible, puede prever el surgimiento de los mismos y, como mínimo, establecer procedimientos para lidiar con ellos.

Evaluación: medidas de eficacia

La misma cultura organizacional que inclina las acciones hacia el lado cinético también afecta la evaluación de los efectos de información definida por el estado final. La acción cinética, por su naturaleza, proporciona la satisfacción instantánea de medición de la efectividad de las pruebas forenses físicas; ha caído una bomba, un edificio ha quedado destruido. No obstante, dada

la naturaleza única del modelo de comportamiento humano, la medición de la efectividad de las iniciativas de comunicación estratégica en las percepciones y actitudes es mucho más problemática y, por lo general, se produce con el transcurrir del tiempo. A fin de complicar las cosas se tiene el empleo del Dr. Steve Corman de la teoría de la complejidad pragmática de la comunicación estratégica. Corman implica la necesidad de un ciclo de retroalimentación en la implementación de la comunicación estratégica (una parte aceptada del proceso militar) sin embargo, sostiene que el número de elementos variables presagia el fracaso inicial de las iniciativas de comunicación. La comunicación estratégica se convierte entonces en una serie de variaciones de los mensajes (por medio de acciones, imágenes y palabras), y la selección y retención de aquellas que funcionan mejor.¹³ Esto significa que el modelo de “decidir, detectar, suministrar y evaluar” sigue siendo pertinente, pero que la evaluación de los resultados ocurre con el paso de tiempo y es más complicada que cuando se aplica a las acciones cinéticas.



Fuerza Aérea de EUA, Sgto. John Barton

Trabajadores de una metalistería en Jalalabad, Afganistán observan integrantes de un equipo de asuntos civiles y de un equipo de reconstrucción provincial de Nangarhar mientras caminan en la ciudad, el 7 de junio de 2010.



El capitán del Cuerpo de Infantería de Marina Timothy Callahan, comandante del equipo de reconstrucción provincial, conversa con el almirante Jonathon W. Greenert, Comandante del Comando de la Fuerzas de la Flota de EUA, en el sitio de una obra pública. La escuela es uno de varios proyectos destinados a apoyar la misión del equipo para fomentar el desarrollo económico y la capacitación provincial.

No es difícil entender porqué el comandante militar, quien espera los resultados inmediatos que proveen sus experiencias cinéticas, y decidido a centrarse en un éxito rápido, puede poner en duda el valor de la comunicación estratégica en el logro de la misión. Esto es especialmente cierto si se usan recursos valiosos contra la iniciativa. (¿Enviaría a un camarógrafo militar o a un artillero en un helicóptero para que sobrevolara en la zona de combate?)¹⁴ Casi de la misma manera en que un estado final de información ofrece la oportunidad de superar la reticencia cultural, las medidas de efectividad informativa necesitan elaborarse teniendo presente la cultura organizacional. Las medidas típicas para la comunicación estratégica son costosas en términos de tiempo, fondos y mano de obra, y por lo regular, requieren conocimientos especiales. Estas mediciones pueden incluir reuniones, grupos de enfoque y análisis de los medios de comunicación. A fin de reducir el gasto relacionado, sería conveniente que los militares elaboraran medidas de efectividad para usarlas en el campo de batalla. El Coronel Ralph Baker describió sus experiencias usando tales métodos

cuando era comandante de un equipo de combate de brigada en Irak. La cantidad y tipos de personas que saludan cuando una patrulla pasaba por una aldea y el número, tipo o falta de muros garabateados sirvieron de medida para determinar actitudes e impresiones que reflejan los cambios en el comportamiento de la población local. Los soldados de la brigada se convirtieron en unas de las fuentes principales de información, y Baker evaluó sus esfuerzos de recolección de información

en términos de los requisitos de información esenciales del comandante aceptados en la doctrina.¹⁵ Antes de descartar este ejemplo como si fuera sólo pertinente en situaciones tácticas, sería conveniente recordar que la acción táctica en el ámbito de la información tiene implicancias operacionales y tácticas a corto y a largo plazo. Si bien el uso de estas medidas por parte de Baker fue un planeamiento necesariamente lógico en una zona de combate, los científicos sociales pudieran fácilmente codificar una lista de medidas que están fácil y eficientemente a disposición de los comandantes en el campo de batalla.

El comandante también tiene que superar la falsa necesidad de gratificación instantánea — la norma prevista para las medidas de eficacia cinéticas. En consecuencia, pueden ser de igual o de mayor valor la identificación y formulación de los efectos de información intermedios que reflejan los progresos realizados hacia el logro del estado final de información más importante. Las pruebas de los efectos de las iniciativas de comunicación estratégica son más que una

realidad a corto plazo, y con el tiempo los comandantes tendrán la confianza de que el coste del esfuerzo está proporcionando beneficios en apoyo del logro de la misión.

El arte de la comunicación estratégica, con cambios adecuados para acomodar la inherente cultura militar, es completamente alcanzable dentro de los procesos militares actuales descritos en este artículo. Sin embargo, incluso este debate ha insinuado la complejidad de modelo de comportamiento humano y el requisito de que la ciencia sea estrictamente aplicada al modelo para garantizar los resultados esperados.

La ciencia de la comunicación estratégica

Si bien el arte de la guerra es, por naturaleza, una función de la experiencia empleada en procesos codificados, la ciencia de la guerra toma estas experiencias y le da el rigor al análisis motivado por esos procesos. Como tal, la ciencia verifica y analiza el arte. De esta manera, a menudo la ciencia garantiza que las medidas específicas llevadas a cabo para ejecutar el plan militar produzcan los resultados esperados. (Se viene a la mente la ciencia de la balística y la física newtoniana en la guerra cinética.) Según se señaló anteriormente, la doctrina conjunta de los militares estadounidenses relacionada con las operaciones adopta totalmente este concepto cuando señala que “la toma de decisiones es tanto arte como ciencia”.¹⁶

La ciencia es especialmente importante en el desarrollo de la comunicación estratégica como un medio de producir los efectos de información previstos. Se puede considerar un estado final de información que requiere que la población de una aldea permanezca neutral en su actitud hacia una presencia militar estadounidense al final de una operación. ¿Cuáles son las acciones, imágenes y palabras que garantizan el efecto adecuado? La respuesta es “depende”. Depende de cómo esas acciones, imágenes y palabras sean percibidas por los habitantes del lugar. Un profundo entendimiento del modelo de comportamiento humano, especialmente, la cultura y cómo denota emoción, es esencial para obtener el cambio de comportamiento que es motivado por las percepciones y actitudes, por ende, asegurando el estado final de información deseado.¹⁷

La dificultad que se encara con la comprensión cultural es que la cultura, por naturaleza, es un fenómeno local. MacNulty señala el siguiente:

La sociedad en la cual vivimos —en este contexto, no la cultura nacional... sino un área relativamente pequeña en la que crecemos... resulta en diferentes culturas, valores, creencias, religiones y opiniones sobre el dinero, el matrimonio, los roles que juegan el género y así sucesivamente.¹⁸

Los vecindarios toman sus propias personalidades, motivados por consideraciones tales como los factores socioeconómicos y la identidad étnica y racial. Los conjuntos de valores son distintos entre las comunidades que forman una sociedad integrada de una gran ciudad estadounidense.¹⁹ Considere esta realidad en un país extranjero, donde los militares estadounidenses llevan a cabo operaciones. No debería resultar difícil entender cuán desafiante es influir en las percepciones de las distintas audiencias con un conjunto de acciones y mensajes concebidos para todos por igual.

Típicamente hablando, los líderes militares, habiendo servido en diversas asignaciones en Irak o Afganistán, se encuentran a sí mismos en distintas posiciones en términos de liderazgo y lugares geográficos en la que se encontraban en previas asignaciones. En vista de que la cultura es un fenómeno localizado, la cultura que se espera que estos líderes comprendan en un nuevo entorno puede haber cambiado drásticamente. Con el tiempo, los comandantes vuelven más capaces de reconocer la importancia de las diferencias y sensibilidades culturales que afectan el éxito de la misión. No obstante, el meollo del asunto es que muy poco ha cambiado; la comprensión cultural de las audiencias locales sigue siendo un desafío importante para la mayoría de los líderes militares. El hecho es que una comprensión intuitiva o una educación avanzada en psicología, sociología o antropología cultural no se producirá en términos generales entre los comandantes militares estadounidenses. De hecho, la exposición a estos conceptos deja a la mayoría de los comandantes militares con dos reacciones generales a saber: la comprensión cultural es importante y la comprensión cultural es difícil. En su lugar, los militares deberían

intentar ganar un mayor conocimiento general de sus líderes y conseguir fuentes externas que proporcionen detalles específicos sobre la naturaleza interna u oculta de los conocimientos culturales.

Capacitación lingüística y comprensión en la materia por parte del estado mayor

El estudiar un idioma por su propia naturaleza expone al estudiante a una mayor comprensión de una cultura regional. En reconocimiento del papel fundamental que desempeñan las destrezas lingüísticas en la comprensión y sensibilidad cultural, el Departamento de Defensa publicó la *Defense Language Transformation Roadmap* (Guía para la Transformación de Idiomas del Departamento de Defensa) a principios de 2005. Las metas de la guía son admirables, pero las propuestas esbozadas han tenido diversos resultados.²⁰ Una omisión crucial en la guía es que carece de un requisito que vincule el dominio del idioma con la accesoión de los líderes militares. Los requisitos operacionales y formativos militares prescritos describen plenamente la evolución de un individuo durante su carrera militar. El añadir un requisito lingüístico para los oficiales militares tendrá éxito en determinadas especialidades donde ese tipo de educación es importante en el desempeño profesional militar (V.gr., los oficiales de servicio en el extranjero). Sin embargo, tal programa sólo competirá a un pequeño porcentaje de oficiales. En su lugar, los requisitos lingüísticos necesitan ser incluidos en las becas del Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva y volverse a enfatizar en las academias militares. Los idiomas a ser estudiados no necesitan estar especificados en esta etapa de pre-admisión. La clave es adquirir una comprensión general de las diferencias culturales obtenidas por medio de la capacitación lingüística para el mayor número de líderes futuros. Estados Unidos, en calidad de potencia militar global, se encuentra participando en operaciones en el espectro del conflicto. Esta circunstancia continuará en el futuro. ¿Es el urdu el idioma de moda? ¿O el persa? ¿O acaso el Mandarín? Sin lugar a dudas, existirá la necesidad de una

“oleada” de capacitación lingüística concebida para conflictos específicos. Estos requisitos se pueden abordar mediante incentivos, en la etapa de accesiones previas, y codificados para obtener el apoyo de la población general.²¹ No obstante, el requisito general de las competencias lingüísticas vinculadas a la accesoión, garantizará que los futuros comandantes militares estén expuestos a los presagios culturales importantes en la conducción de la guerra.

Más allá de la sensibilidad cultural general que provee la capacitación lingüística, la especialidad inherente del estado mayor militar en las ciencias sociales, tal como la antropología cultural, es crucial para la identificación de indicios locales en las cuestiones que mejoran el éxito en el combate. Nuevamente, los militares se han dado cuenta de este hecho y han desplegado “equipos de terreno humano” (HTT, por sus siglas en inglés) para trabajar con los planas mayores a nivel de brigada en Irak y Afganistán. En 2008, el Centro de Armas Combinadas del Ejército publicó una guía de referencia sobre las funciones de estos equipos que comienza con una percepción del entonces Teniente General Peter Cicarelli:

El comprender la incidencia de las operaciones desde el punto de vista de la cultura y psiquis local es la consideración principal de cualquier operación.²²

A pesar de los elogios recibidos por parte de los comandantes con respecto al valor de estos equipos,²³ el número de HTT es limitado, y gran parte de su especialización es, de hecho, proporcionada por los integrantes civiles de los equipos. Estos expertos civiles suelen estar titulados en las ciencias sociales avanzadas. No obstante, el número limitado de estos equipos, junto con sus reconocidos éxitos, pone de manifiesto la necesidad de que los estados mayores militares cuenten con la misma especialidad. No todo estado mayor puede contar con un HTT; no todas las situaciones se priorizan para el despliegue de los mismos. (Considere las actividades de las que es responsable un comandante combatiente en el teatro en las fases de preparación o disuasión de las operaciones militares.)

Sería conveniente que los militares elaboraran y asignaran un conjunto de destrezas culturales a



Fuerza Aérea de EUA, Sgto. Dawn M. Price

La capitana de navío de la Armada de EUA, Allyson T. Caddell (centro), Directora de Comunicaciones Estratégicas de la Fuerza de Tarea Conjunta en el Cuerno de África, le da cumplidos a un alumno cuya escuela fue restaurada con fondos de la fuerza de tarea.

los militares en las secciones existentes de estado mayor.²⁴ Mayores oportunidades formativas en las ciencias sociales adecuadas apoyarían tal iniciativa (tanto en la educación civil avanzada como en la educación profesional militar). Los especialistas de operaciones de apoyo de información militar (MISO) y de Asuntos Civiles parecen ser los profesionales idóneos para asumir estos roles y funciones. Los profesionales de las MISO suelen ser más aptos para comprender los matices de la investigación y análisis de audiencias segmentadas. Sin embargo, aún ellos necesitan capacitación adicional en cuanto a pistas antropológicas que garanticen el logro de los efectos de información adecuados. Los profesionales de Asuntos Civiles trabajan en distintos proyectos cívicos, interactuando con los líderes y la población en general de una aldea o región. En vista de esta interacción, quizás son los integrantes del estado mayor más adecuados para evaluar y determinar los matices culturales de la población local. Nuevamente, resulta indispensable una educación más profunda relacionada con la naturaleza general de estas pistas.

El valor de este planteamiento va más allá de simplemente dotar a cada estado mayor con expertos culturales, aunque el tomar estos pasos es importante. El experto cultural es el integrante militar que comparte la cultura organizacional de su comando. Comprende la intención del comandante junto con el estado final de información manifestado, y cómo está concebida para apoyar el logro del objetivo militar. Este individuo puede buscar y detectar esas pistas culturales que inciden en el éxito militar y, luego, traducírselos adecuadamente a los demás integrantes del estado mayor y al comandante. La relación que existe entre el estado final de información y la comprensión cultural ahora tiene el potencial de convertirse sinérgica. El comandante especifica el cambio de comportamiento que se pretende obtener a través de acciones, imágenes y palabras (el arte). El experto cultural en el estado mayor pone en práctica el modelo de comportamiento humano (la ciencia) contra la audiencia prevista para garantizar que estas acciones, imágenes y palabras

den como resultado el éxito. El experto cultural continúa sus observaciones en la comunidad para determinar la eficacia de las iniciativas de información, proveyendo la retroalimentación que puede usarse para modificar las iniciativas futuras de la comunicación estratégica.

Hay otra ventaja cuando se tiene una función de estado mayor militar centrada en la comprensión cultural local. En la actualidad, las unidades rotan zonas de combate por un período de 12 meses. Durante la fase inicial del despliegue, un oficial de las MISO o de Asuntos Civiles asignado a la labor cultural podría poseer una comprensión general de los distintos principios de las ciencias sociales, pero carecer de los detalles específicos relacionados con el área de operación local. No obstante, con el transcurrir del tiempo este tipo de datos serán elaborados en un marco conceptual general de información y conocimientos. Los factores críticos tales como los factores clave de influencia, el estudio de la población, el uso y la historia, entre otros, permitirán un conocimiento más amplio. Tales factores pueden ser capturados en una base de datos transferible disponible a toda unidad de reemplazo o nuevos oficiales de estado mayor. De esta manera, con el tiempo se puede traducir una pericia general de las distintas ciencias sociales y las rotaciones de unidades en una comprensión a largo plazo detallada de la cultura local en apoyo a las iniciativas de la comunicación estratégica. En consecuencia, cuando llegue la siguiente unidad, se pasará mucho menos tiempo determinando el mosaico cultural del lugar.

La pericia cultural externa

Se puede decir que los militares estadounidenses no pueden determinar acertadamente dónde podría surgir la siguiente crisis. El predecir el siguiente conflicto (o desastre que requiere ayuda humanitaria) es una conjetura en el mejor de los casos. Entonces, ¿cómo pueden los militares adoptar preventivamente la ciencia de la comunicación estratégica sin ser enteramente reactivos?²⁵ La respuesta radica en el desarrollo de una base de datos priorizada que esté conformada de expertos en el campo cultural y factores culturales clave, capaces de apoyar los requisitos de los comandos combatientes geográficos. Por ejemplo, ¿es Nagorno-Karabakh

(una región al este de Armenia), una posible ubicación de futuro conflicto para EUA? De serlo, el Comando de EUA en Europa debería cultivar y alistar a expertos que posean una comprensión profunda de esa cultura regional y matices del lugar. Esos expertos podrían ya estar en la comunidad de inteligencia y en el cuerpo diplomático.²⁶ Además, entre las potenciales fuentes pueden estar los aliados, naciones amigas, organizaciones no gubernamentales y el mundo académico. Siempre que sea posible, el comando combatiente geográfico debe definir los parámetros de toda base de datos deseada, garantizando que abarquen la estructura cultural. Estos parámetros y requisitos de resultado deben estar vinculados a los objetivos potenciales o actuales militares (en el caso de planes de seguridad en el teatro). Los factores clave de influencia, las personas en una cultura que son con mayor frecuencia mensajeros más creíbles y confiables, constituirían una parte esencial de toda base de datos. La elaboración preventiva de bases de datos culturales priorizadas provee un buen comienzo para cualquier operación militar en donde los efectos de información tendrán, indudablemente, un impacto en el éxito.

Conclusión

El estratega militar prusiano Carl von Clausewitz observó que “el primero, el supremo, acto de juicio de mayor alcance que un estadista y el comandante deben llevar a cabo es establecer el tipo de guerra que van a emprender”.²⁷ Se puede decir que, dados los recientes incrementos en el acceso a la información, los efectos de la misma motivados por los procesos de la comunicación estratégica continuarán siendo la clave del éxito militar.²⁸ Con esto en mente, es esencial que los militares comprendan cómo planificar y ejecutar la comunicación estratégica en sus esfuerzos para apoyar eficaz y eficientemente los resultados deseados. Este planteamiento requiere de una mayor comprensión tanto del arte como de la ciencia en la implementación de la comunicación estratégica.

La instauración de un cambio explícito de la doctrina militar en una forma de estado final de información deseado como un componente de la intención del comandante posicionará a la información en una función de guerra al mismo

nivel de la maniobra, perfeccionando el arte de mando. Es esencial simplificar las medidas de eficacia para garantizar un mecanismo de retroalimentación más rápido. El hacer énfasis en las destrezas de idiomas extranjeros como parte de los requisitos de acceso para los líderes militares; el desarrollo y la dotación de ramas o especialidades específicas con un entendimiento más profundo de la antropología cultural; y la elaboración de bases

de datos con nombres de los expertos culturales priorizadas para satisfacer las necesidades de los comandos combatientes, proporcionará ventajas incommensurables en el entorno geoestratégico del mañana. El tomar estas medidas hoy en día garantizará que, a la larga, la comunicación estratégica sea una parte inherente y esencial de toda operación militar, apoyada por la pericia necesaria requerida para que sea eficaz en el logro de los objetivos militares. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gates, Robert M., "Landon Lecture" (Manhattan, Kansas: Kansas State University, 26 de noviembre de 2007), disponible en: <http://www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199>.
2. Shanker, Thom, "Gates Tries to Ease Tension in Afghan Civilian Deaths," *The New York Times*, 18 de septiembre de 2008, p. A16.
3. El Departamento de Defensa definió las comunicaciones estratégicas en su Revisión de Defensa Cuatrienal de 2006 como "procesos e iniciativas concentradas del gobierno de EUA para comprender y conectarse con audiencias clave para crear, fortalecer y conservar las condiciones favorables a fin de fomentar los intereses y objetivos nacionales a través del uso de información, temas, planes, programas y acciones coordinadas y sincronizadas con otro elemento de Poder Nacional." Desde entonces, el Departamento de Defensa ha desglosado en sus partes esenciales esta definición bastante confusa según lo descrito aquí para lograr claridad del concepto.
4. Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 3-0, *Joint Operations* (Washington: Joint Chiefs of Staff, 13 de febrero de 2008), p. III-3.
5. Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington: Joint Chiefs of Staff, 20 de marzo de 2009), p. I-1.
6. Department of Military Strategy, Planning, and Operations, "Campaign Planning Primer" (Carlisle, Pensilvania: US Army War College, 2007), p. 13.
7. Helmus, Todd C., Paul, Christopher y Glenn, Russell W., *Enlisting Madison Avenue: The Marketing Approach to Earning Popular Support in Theaters of Operation* (Santa Mónica, California: RAND, 2007), p. 27.
8. El autor ha impartido clases sobre el tema de la comunicación estratégica en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA durante los últimos cuatro años. Durante este periodo, estudiantes-líderes de mayor jerarquía han reconocido cada vez más la importancia de los efectos de la información en el éxito bélico. No obstante, ellos anecdóticamente proponen que aún con despliegues consecutivos en zonas de combate, se necesita un promedio de cuatro meses iniciales para poner en marcha tácticas, técnicas y procedimientos eficaces para competir en el entorno de información.
9. MacNulty, Christine A. R., *Transformation from the Outside in or the Inside out?* (Carlisle, Pensilvania: US Army War College, Center for Strategic Leadership, 2008), p. 22.
10. Ejército de EUA, Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington: Headquarters Department of the Army, 2006). En este manual se menciona, en distintos lugares del mismo, la importancia de los efectos de la información para el éxito en una contrainsurgencia, lo que incluye el nivel fuerza adecuada para evitar daños colaterales (véase la sección 1-141). Al tomar nota de que, de hecho, la política de Gates con respecto al mismo asunto fue motivada de arriba abajo sugiere una carencia de inculcación cultural de los conceptos.
11. En 2008, el Departamento de Defensa publicó "Principles of Strategic Communication", en el que se enumeró los conceptos duraderos que definen este tema. El principio predominante estipula que la comunicación estratégica es "motivada por el liderazgo". Véase Hastings, Robert, "Principles of Strategic Communication Guide," memorando para los Secretarios de los Departamentos Militares, y otros, 15 de agosto de 2008.
12. Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington: Joint Chiefs of Staff, 26 de diciembre de 2006), p. IV-31.
13. Corman, Steven R., Trethewey, Angela y Goodall, Bud, "A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas: From Simplistic Influence to Pragmatic Complexity" (Tempe: Arizona State University, Consortium for Strategic Communication, 3 de abril de 2007), p. 13.
14. La medición de la distribución de recursos contra los beneficios de la información va mucho más allá de la esfera de los combatientes. El Congreso de EUA expresó una preocupación similar sobre el aumento de fondos para los

- programas militares de información en el otoño de 2009 sin lo que consideró medidas de supervisión y progresos adecuadas. Véase, por ejemplo, Pincus, Walter "Congressional Committees Raise Concerns over Pentagon's Strategic Communications," *The Washington Post*, 28 de julio de 2009, p. A15.
15. Baker, Ralph O., "The Decisive Weapon: A Brigade Combat Team Commander's Perspective on Information Operations," *Military Review*, 86 (May/June 2006), p. 30. (A fin de obtener la traducción de este artículo, véase, "Un Comandante de Equipo de Combate a Nivel de Brigada y su Perspectiva Acerca de las Operaciones de Información", *Military Review*, edición de septiembre-octubre, p. 42.)
16. Joint Publication 3-0, p. III-3.
17. El autor asistió en octubre de 2009 a una conferencia sobre la comunicación estratégica donde, en una presentación de información sobre el "Future Marketing and Advertising," la Dra. Julie Edell Britton indicó que más de 70% del cambio de actitudes se basa en emociones. La Dra. Britton es profesora adjunta en la Universidad de Duke.
18. MacNulty, p. 21.
19. Esto es quizás más evidente en la micro-adquisición de blancos que ocurre hoy en día en las campañas políticas en EUA. A fin de obtener un ejemplo fascinante que señala la naturaleza de la cultura local véase, *Associated Press*, "Bloomberg Tailors Calls According to Voter Styles," *USA Today*, 27 de octubre de 2009, p. 6A.
20. Basado en las conversaciones sostenidas con el Sr. Jim Duffel del National Intelligence University's Language Program Office. Véase, Department of Defense, "Defense Language Transformation Roadmap" (Washington: Departamento de Defensa, enero de 2005).
21. Obsérvese que el Defense Language Transformation Roadmap previamente mencionado reconoce esta necesidad y la expresa en varias de las metas que contiene este documento.
22. Finney, Nathan, "Human Terrain Team Handbook" (Fuerte Leavenworth, Kansas: US Army Combined Arms Center, septiembre de 2008), p. 2.
23. *Ibid.*, págs. 119-20.
24. La Fuerza Aérea de EUA cuenta con un pequeño grupo de behavioristas militares el cual se está intentando expandir. Este pequeño grupo puede proveer apoyo general a la fuerza, pero no mucho, de proveer alguno, en lo que toca a la pericia y asesoría diaria en el terreno.
25. Los militares estadounidenses iniciaron la iniciativa "Afghan Hands" (Manos afganas), en octubre de 2009, para lidiar, en gran parte, con los impedimentos culturales de la iniciativa de contrainsurgencia en Afganistán y en Pakistán y adquirir mayor conocimiento de su gente. Resulta indispensable tener en cuenta que, a pesar si bien es una iniciativa admirable, ocurre después de ocho años de guerra. Véase Dreazen, Yochi J., "Afghan War Units Begin Two New Efforts," *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2009, disponible en: <http://online.wsj.com/article/SB125479517717366539.html>, p. A6.
26. El autor sirvió como becario de mayor jerarquía del Ejército en el Instituto de Servicio Exterior, en 1999, donde trabajó con expertos en asuntos del Cáucaso en escenarios futuros de política exterior. La comunidad de Inteligencia, en particular, tiene expertos que cuentan con una profunda comprensión de los factores influyentes clave y de las culturas que los motivan. Funcionarios del Cuerpo diplomático se concentran regionalmente y pasan gran parte de sus carreras viviendo y trabajando en países que tienen que ver con su área específica de especialidad.
27. Clausewitz, Carl von, *On War* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1976), p. 100.
28. La evaluación estratégica de Afganistán de agosto de 2009 efectuada por el General Stanley McChrystal dedica un anexo completo al tema de la comunicación estratégica, en el cual estipula explícitamente lo siguiente: "La comunicación estratégica hace una aportación vital a la iniciativa general".