



ESTADO MAYOR Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: EL DRAMA DE LA ESPOSA DEL REY

“La mujer del César no sólo debe ser honrada, además debe parecerlo”.
Plutarco.

Alberto Soto Valenzuela*

La Comunicación Estratégica dista mucho de ser un concepto novedoso; sin embargo, su vigencia y espectro de aplicación se mantiene vigente. Considerando la importancia de los medios de comunicación y la influencia de los múltiples canales de difusión aportados por las redes sociales, resulta vital considerar la Comunicación Estratégica en la planificación de todo nivel. El presente trabajo introduce el concepto “Comunicación Estratégica”, explicándose seis casos, en dos de los cuales se evidencia un inadecuado empleo del mismo, y en los restantes cuatro se indica una correcta utilización. A continuación se exponen las posibles implicancias de una correcta comprensión y asimilación de la Comunicación Estratégica para contribuir a la obtención de los objetivos de una organización. Finalmente, se exponen algunas conclusiones de interés.

- Introducción.

Plutarco argumentaba que la esposa del Rey no sólo debe ser honrada, si no además debe parecer que lo es. Verdad o no, alguien podría esgrimir que para influir en sus súbditos, no importa mucho si se comporta como una reina, lo realmente importante es lo que sus vasallos piensen de ella.

En un marco más amplio, para aumentar la probabilidad de cumplir sus propios objetivos como reina, o bien los objetivos estratégicos de su reino, la soberana debe ser capaz de influir en las mentes, desde el sirviente más humilde hasta el hacendado más poderoso en el frente interno, o desde la pequeña nación amiga hasta el imperio más desafiante en el frente externo. Entonces, la reina, el príncipe consorte y toda su corte, debieran estudiar algo de “Comunicación Estratégica”.

El concepto en cuestión dista mucho de ser novedoso. Sin embargo, su vigencia y espectro de aplicación se mantiene vigente, y considerando la importancia de los medios de comunicación y la influencia de los múltiples canales de difusión aportados por las redes sociales, resulta vital considerar la Comunicación Estratégica en la planificación de todo nivel. El no hacerlo provoca situaciones tan contradictorias y alejadas de la lógica, como que un criminal se transforme en víctima, el negligente sea visto como sabio, el derrotado como victorioso, o un fin noble como una infamia.

El presente trabajo introduce el concepto “Comunicación Estratégica”, explicándose seis casos, en dos de los cuales se evidencia un inadecuado empleo del mismo, y en los restantes cuatro se indica una correcta utilización. A continuación

* Capitán de Fragata. Oficial de Estado Mayor. Master Of Sciences, Operations Research NPS, Monterey, CA, USA. Graduado USA Naval War College, Newport, RI, USA. Destacado Colaborador de la Revista de Marina, desde 2011.

se exponen las posibles implicancias de una correcta comprensión y asimilación de la “Comunicación Estratégica” para contribuir a la obtención de los objetivos de una organización. Finalmente, se exponen algunas conclusiones de interés.

- **El Concepto.**

“El Oficial de Estado Mayor debe ser un comunicador eficaz”¹ argumentaba una vez un distinguido profesor de la Academia de Guerra Naval. Más de una vez, en realidad. Pero esta condición básica, enfatizada en múltiples ocasiones en las aulas, dista mucho de ser sencilla de alcanzar. En efecto, no basta con expresarse en forma clara y locuaz. En el entorno de Planificación de todo nivel en el que se ve involucrado un oficial de Estado Mayor, debe existir una coherencia entre los objetivos establecidos, la forma en que se tratan de obtener, y la manera en que estos objetivos y las acciones emprendidas para alcanzarlos son comunicados a la audiencia objetivo.

Esta es la idea de un “comunicador eficaz”: aquel que planifica detalladamente cómo va a difundir adecuadamente los objetivos de su país, fuerza o institución, para que a través de esta difusión se contribuya y no se entorpezca la obtención de los objetivos. Para hacer lo anterior, puede que deba planificarse toda una campaña a través de múltiples medios de difusión. También es posible que, dependiendo del escenario que se viva y su entorno, lo mejor sea no difundir nada y optar por la opción del silencio, lo que en lenguaje coloquial se denomina “mantener la boca cerrada”.

En operaciones combinadas y conjuntas, el término “Comunicación Estratégica” es asociada a todos los esfuerzos

para entender e influir audiencias claves de tal forma de crear, fortalecer o preservar condiciones favorables para progresar en el proceso de obtención de los intereses, políticas u objetivos trazados. Lo anterior considera el uso coordinado de planes, temas, mensajes y productos, los cuales son sincronizados con todas las capacidades disponibles en la organización².

Para entender la aplicación práctica de este concepto y por qué un oficial de Estado Mayor debe ser un buen comunicador estratégico, busquemos algunas luces en la historia pasada y reciente.

- **La Casuística.**

• **Panamá: Causa Justa.**

El 20 de diciembre de 1989, EE.UU. iniciaba un operativo militar con el objetivo de capturar al General Manuel Antonio Noriega, Comandante en Jefe de las Fuerzas de Auto-defensa de Panamá y gobernante de facto del país. La intención era enjuiciarlo, entre otros, por delitos de narcotráfico. Noriega era un personaje controvertido, inicialmente amigo y protegido por EE.UU., que a contar de 1984 se había transformado en un opositor a la influencia de este país, y que en Panamá era acusado transversalmente de ordenar asesinatos políticos, contribuir a fraudes electorales y ser cómplice en la muerte del General Manuel Torrijos. Todo lo anterior ocurría en una época en que la Guerra Fría estaba llegando a su fin y en la cual EE.UU. necesitaba asegurar su grado de influencia regional e integridad del Canal de Panamá. En estas circunstancias, y habiendo Noriega declarado estar en guerra con Estados Unidos, se ordena la operación militar para remover lo que EE.UU.

1.- Frase expresada en las aulas de la Academia de Guerra Naval, para expresar uno de los objetivos establecidos para con su producto final: El Oficial de Estado Mayor. Citada en múltiples ocasiones a lo largo del año académico.
2.- Joint Publication JP3-13. Information Operations, p 1-10, Feb 2006.

consideraba una amenaza abierta a sus intereses³.

Podría ser discutida abiertamente la validez de los argumentos de las autoridades de EE.UU. para ordenar la invasión. Lo cierto es que para la administración de George H. W. Bush, la operación constituía una "Causa Justa" o "Just Cause", exactamente como se denominó la intervención. Sin embargo, inmediatamente producida, esta acción militar fue condenada por la asamblea general de las Naciones Unidas y por la OEA, donde el mismo EE.UU. jugaba un rol relevante y de influencia. Aun cuando el objetivo estratégico de la intervención, remover a Noriega, había sido cumplido, las fuerzas militares de EE.UU. fueron culpadas internacionalmente por un uso desproporcionado de la fuerza, responsabilizados por miles de muertes, y atribuidos los saqueos que se produjeron.

Tal es el descrédito de esta operación y el rechazo que generó en la prensa internacional y en EE.UU., que en círculos militares de este país, la operación "Just Cause" es denominada coloquialmente como "Just Because".



Operación "Causa Justa", saqueos en la ciudad de Panamá.

Sin duda, la causa justa no fue oportunamente difundida ni correctamente vendida. En efecto, una operación concebida en la convicción de estar

haciendo algo correcto y en el marco del rol asumido por EE.UU. de asegurar la estabilidad del hemisferio durante la guerra fría, o defendiendo lo que consideraban intereses nacionales legítimos, se transformó en un factor de desprestigio y agravamiento en las difíciles relaciones de este país con el resto del continente.

- **Irak: Creando una Insurgencia.**

El año 2002 las operaciones convencionales habían finalizado en Irak. Sin embargo, la guerra estaba lejos de haber concluido y para el mes del junio, las fuerzas militares norteamericanas se enfrentaban a un tipo de resistencia para la cual no estaban preparados. El término "Guerra de Guerrillas" era evitado por sus profundas implicancias en términos de la futura duración y esfuerzo que demandarían las operaciones, y porque al emplearlo era inevitable recordar la pesadilla vivida por EE.UU. en Vietnam.

En el contexto descrito, oficiales de alta graduación como el Mayor General Raymond Odierno, Comandante de la Cuarta División de Infantería del Ejército, indicaban explícitamente: "esto no es siquiera cercano a una guerra de guerrillas, porque no es coordinada, no es organizada y no es dirigida"⁴. De la misma forma contestaba, el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld interpelado en una conferencia de prensa en el Pentágono respecto de por qué se era tan reticente a usar la expresión Guerra de Guerrillas para referirse a lo que estaba ocurriendo en Irak: "Porque no existe una", diría, "y sería desorientador e inexacto para ustedes y para la gente de este país y del mundo"⁵. Sin duda EE.UU. debía hacer todo lo posible para evitar el tipo

3.- <http://www.critica.com.pa/archivo/historia/f14-01.html> (Acceso el 10/09/2011)

4.- Ricks, Thomas. "Fiasco: The American Military Adventure in Irak", p.170. Penguin Books, England 2007.

5.- Ídem 4, p. 171.

de conflicto en comento, porque existía conciencia respecto de los eventuales costos del mismo.

Los objetivos estratégicos más sensatos y deseables para EE.UU. eran ganar la batalla convencional contra el ejército iraquí, derrocar a Sadam Hussein, establecer un nuevo gobierno en Irak y abandonar el país lo antes posible, pero en ningún caso agravar la situación que se vivía. La "Comunicación Estratégica" del nivel político debió, sin duda, ser coherente con los mencionados fines.



Lucha contra insurgencia en Irak.

Sin embargo, el 2 de julio del 2002, el Presidente Bush generaría una controversia ante una consulta periódica respecto de la naturaleza de la guerra que EE.UU. enfrentaba, respuesta que fue catalogada como desafiante y poco prudente por la prensa, y exacerbante de la violencia en Irak. "Hay algunos que sienten que existen condiciones tales, que pueden atacarnos allá. Mi respuesta es tráiganlos. ¡¡(Bring them on)!!, tenemos la fuerza necesaria para lidiar con esta situación de seguridad". Las palabras del presidente se esparcieron con inusual rapidez en el teatro de operaciones y en todo el Medio Oriente. Un año después, cuando la situación en Irak había alcanzado niveles de violencia extremos, el Ejército Jihad Islámico difundía un nuevo comunicado

en relación a la evolución de la guerra en Irak, que en abierta mención a las palabras del Presidente Bush indicaba en forma escueta "Presidente: ¿Tiene usted otro desafío?"⁶.

Si en las operaciones descritas los efectos de no concretar una adecuada "Comunicación Estratégica" se hacen evidentes, analicemos algunos casos en que este factor se implementó en forma coherente con los objetivos de la organización o el país.

- **Una Armada Visible: MV "Maersk Alabama".**

El 7 de abril del 2009, la Administración Marítima de EE.UU., actuando en concordancia con una recomendación de la OTAN, entregó un instructivo recomendando a todas las naves de bandera de EE.UU. navegar al menos a 600 millas náuticas de la costa de Somalia. Cuando esta recomendación se encontraba vigente piratas somalíes abordaron el "Maersk Alabama", nave que navegaba a sólo 240 millas de costa, e intentaron retener la nave y su tripulación. Pese a que lo anterior fue resistido por la misma, y después de múltiples escaramuzas en el interior de la nave, los piratas abandonan la nave en la embarcación para "hombre al agua" y posteriormente en un bote salvavidas llevando como rehén al capitán de la nave, Mike Philipps.

El día 9 de abril, el Presidente Barak Obama, autorizó a francotiradores embarcados a bordo del USS "Bainbridge" a disparar contra los piratas, resultando todos ellos muertos, y el Capitán Phillips rescatado. Horas más tarde, la fotografía del Capitán, agradeciendo afectuosamente al Comandante del USS "Bainbridge", y de marineros del "Maersk Alabama" desplegando eufóricos la bandera de

6.- Idem 4, p. 172.



El Capitán Mike Phillips, agradece al Comandante del USS. "Bainbridge".



Tripulación de la Nave "Maersk Alabama", luego de su liberación.

EE.UU., fueron publicadas en todo los medios internacionales.

Los objetivos por alcanzar eran claros; por un lado liberar al Capitán Phillips dando una potente señal de que el Gobierno y la Armada de EE.UU. actuarían sin titubeos en aquellos casos en que los actos de piratería implicasen rehenes o naves norteamericanas. Además, para la Armada era deseable potenciar la visibilidad de esta institución en el frente interno del país, en donde el mayor peso en bajas de la guerra de Irak y Afganistán se lo han llevado lógicamente el Ejército (US Army) y los Infantes de Marina (US Marines Corp). A través del rescate del "Maersk Alabama" la Armada de EE.UU. se reinstaló en la retina de sus ciudadanos, los que valoraron justamente todo aquello que esta institución realiza por su país en forma rutinaria. La imagen del Capitán Phillips liberado quedó en el subconsciente del ciudadano estadounidense y de toda la comunidad internacional. La "Comunicación Estratégica" del Gobierno y su Armada, fue coherente con sus objetivos.

- **Hitler: Un plan Invisible.**

A partir de los años 30, la Alemania de Hitler potenció su poderío militar en abierta violación a los tratados de la postguerra. En este contexto, los más

influyentes líderes mundiales actuaron pareciendo no notar lo que ocurría en sus narices, en buena medida influenciadas por las prioridades internas gatilladas por la depresión económica de 1929. Ciertamente, Hitler actuó durante toda la década de los 30 en forma coherente a los principios fundamentales declarados en su tratado ideológico de su libro "Mi Lucha". Nada de lo que ocurrió antes del año 1939 es contradictorio y sin embargo no fue interpretado como una amenaza evidente al mundo libre hasta casi los años 40. Ciertamente Hitler, implementó una orquestada campaña destinada a influir en la mente de sus potenciales enemigos europeos, haciéndoles suponer buenas intenciones y demandas justas⁷.

Los líderes europeos, exigidos por problemas internos, necesitaban que Alemania no fuese un problema. El discurso pacífico de Hitler, aún cuando contradecía su ideario expansionista, decía exactamente lo que Inglaterra, Francia y EE.UU. necesitaban escuchar: Alemania no es ni será un problema. En el marco de la "Comunicación Estratégica", este discurso servía al real objetivo estratégico de Hitler, el cual durante los años 30, era lograr que Alemania recuperara un poderío militar y capacidad industrial que le permitiese hacer frente a nuevos desafíos a

7.- Kissinger, Henry. Diplomacy. P.291. Simon and Schuster, 1994. New York. USA.

finés de los 30, con las consecuencias por todos conocidas.

- **Yakov Stalin: Un hijo de la revolución.**

En 1943, las autoridades del campo de concentración de Sachsenhausen en Brandeburgo, Alemania, recibieron un inesperado anuncio: entre sus presos, y bajo una identidad secreta, se encontraba el hijo primogénito de Stalin. En efecto, Yakov Dzhugashvili, quien había sido capturado por la Wehrmacht dos años antes en la batalla de Smolensko (Operación Barbarroja), había conseguido mantener oculta su identidad durante todo aquel tiempo, sin que ninguno de los internos lo delatara.



Yakov Stalin, detenido por los Nazis.

El alto mando alemán, apremiado por la catástrofe de Stalingrado, sugirió que Yakov fuera intercambiado a través de la Cruz Roja por el Mariscal de Campo von Paulus, quien se encontraba en poder de los soviéticos. La presunta respuesta de Stalin sorprendió incluso a Adolf Hitler: "Yo no tengo ningún hijo llamado Yakov"⁸. Las palabras de Stalin, estudiadas o no, no dejaban lugar a dudas respecto a la voluntad del gobernante para conseguir sus objetivos.

Por cierto, Stalin había anunciado severas represalias contra todos aquellos que fueran capturados o se

entregasen a los alemanes, decretando que sus familias debían ser arrestadas. La respuesta del jerarca soviético constituía un potente mensaje tanto para los alemanes como para los soviéticos, absolutamente coherente con los fines establecidos por el gobernante. A los alemanes les aseguraba que no había negociación posible y que la Unión Soviética no se rendiría, constituyendo la vida de todos y cada uno de sus ciudadanos un insumo de bajo precio. A los soviéticos les indicaba que el rendirse a los alemanes no era una alternativa y que no habría contemplaciones con los débiles, cobardes o traidores, ni con sus familias. Dicho lo anterior, el destino de la guerra en el frente Oriental estaba echado, y la carnicería sería inevitable, con un costo altísimo para las ya extenuadas tropas alemanas.

Respecto de Yakov, el 15 de abril de 1943, el prisionero cayó abatido por los disparos de los guardias de Sachsenhausen. Se dijo que había tratado de escapar, aunque otras versiones aseguran que se trató de un suicidio, ya que el prisionero se habría arrojado espontáneamente sobre las vallas electrificadas de la prisión, transformándose en una víctima más de la exitosa "Comunicación Estratégica" implementada por su padre, para obtener sus fines.

- **Arturo Prat: Iquique y su comunicación estratégica.**

El capitán Arturo Prat constituye un símbolo y un ejemplo para todos los oficiales y en especial para los comandantes de unidades y reparticiones de la Armada de Chile. Ciertamente en Iquique el héroe debió desplegar toda su capacidad de expresión y ejemplo para convencer a su dotación de luchar hasta la muerte en defensa del país.

8.- <http://www.mundohistoria.org/taxonomy/term/250>. (Acceso el 14/09/2011)

Conocido es el argumento de que la derrota de Prat en el campo táctico constituyó una enorme victoria en el campo estratégico. "Prat abordando al "Huáscar" sin esperanza de someterlo y con el solo propósito de afirmar una vez más la virilidad del sentimiento del deber, que es la religión del hombre de armas de Chile"⁹, indudablemente influyó en lo más profundo de todos aquellos que en el país contemplaban la guerra en forma distante.

De la misma manera, la muerte del héroe inspiró a aquellos que debían dirigir el desarrollo de la guerra, generando una actitud aún más comprometida con la misma, y dando origen a una "nueva vida para la patria"¹⁰. Prat y todos los suyos contribuyeron decisivamente a influir en la forma en que el país conseguiría sus objetivos de la guerra.

El héroe naval, muy probablemente sin calcularlo, contribuyó, a pesar del magro resultado material de Iquique, a la victoria final de la guerra, siendo su actuar, y la forma en que comunicó sus objetivos en el nivel táctico, coherente con lo que las autoridades de su país se habían planteado como objetivo estratégico. Tamaña coherencia lo hizo trascender y se convirtió en un faro que iluminó todas las acciones de guerra que Chile emprendió a posteriori y una señal clara a los enemigos del país respecto de cómo se lucharía el conflicto. Además, se convirtió en un símbolo para Chile y su Armada, registrando una marca de heroísmo que distinguió y compro-



mete a los marinos de Chile, compromiso con el país, nobleza de accionar, honradez y caballerosidad. Que duda cabe entonces: Prat, mucho más que muy locuaz y preciso a la hora del combate, voluntaria o involuntariamente, fue un excelente comunicador estratégico.

- *Las implicancias.*

Los casos explicados anteriormente se multiplican en el transcurso de la historia. La importancia de la "Comunicación Estratégica" se vislumbra como vital en el marco de las organizaciones, países, instituciones o incluso a niveles más particulares. En la era de las comunicaciones, no entender esta realidad provoca desastres comunicacionales, fracaso en la obtención de objetivos estratégicos, derrotas o mermas importante en el prestigio de los entes y en la percepción que la ciudadanía tiene de los

mismos.

En el contexto descrito se sugieren las siguientes actividades básicas para lograr que la "Comunicación Estratégica" sea una herramienta al servicio de la Institución:

- **Difundir el concepto "Comunicación Estratégica"**, en todas las esferas de la organización, creando conciencia de que no basta con cumplir las tareas asignadas en cada nivel de la misma, además debe evaluarse metodológicamente la necesidad de difundirse, el método de difusión y el qué "idea fuerza" difundir. Existirán tareas que deben ser difundidas y otras que no ameritan el esfuerzo.

9.- Iturriaga, María Angélica. "Carmela Carvajal de Prat, Cartas de mi Esposo", p. 198, Editorial Sudamericana, Santiago. 2011.
10.- Ídem 4, p.202.

- Para lograr lo anterior, la “Comunicación Estratégica” nos obliga a planificar para ganar la iniciativa, determinando de antemano cuáles serán los criticismos o inconvenientes a los que nos veremos expuestos en cada área de misión. Cuando hablamos de planificar, nos referimos al proceso de planificación en todo su espectro, a nivel Institucional de largo o corto plazo, a nivel logístico, y por supuesto a nivel de la planificación operacional institucional, conjunta e incluso personal.
- Lo anterior nos permitirá accionar ante la crisis y no reaccionar ante la misma. El resultado de nuestra gestión en “Comunicación Estratégica” debe ser consecuencia de la planificación previa efectuada.
- Debe establecerse una relación orgánica, no voluntaria, entre los entes que actúan y aquellos que difunden las actividades, donde exista una clara obligación de coordinar las acciones de los mismos, para que el mensaje que se pretende entregar sea el justo, exacto y en coherencia con los objetivos estratégicos.
- La “Comunicación Estratégica” obliga a ser creativo e innovador, rompiendo en forma calculada los moldes o ajustándose estrictamente a los mismos.

- **Conclusiones.**

En la era de las comunicaciones, la relevancia de la “Comunicación Estratégica” se

expande. Los casos mencionados demuestran los efectos de percibir la importancia de este concepto en forma correcta o errónea, lo que puede hacer la diferencia a la hora de planificar una operación o presentar los resultados de la misma.

Las organizaciones de todo tipo, civiles, militares, o gubernamentales, deben entender que siempre habrá personas, corrientes de opinión u otras organizaciones con las cuales habrá conflictos de intereses que generarán críticas, muchas veces a través de canales abiertos.

Toda organización que no asuma que sus objetivos estratégicos deben ser respaldados por una “Comunicación Estratégica” coherente, se expone a vivir enfrentando el drama de la esposa del rey, al parecer peor reina de lo que realmente es, o que sus súbditos la vean más mala de lo que íntimamente se siente.

Finalmente, es relevante destacar un hecho fundamental: el profesor al cual hacía mención al comenzar este ensayo sin duda tenían razón; el Oficial de Estado Mayor debe ser un comunicador eficaz, entendiendo el concepto en forma amplia, y comprendiendo que un graduado de la Academia de Guerra Naval debe ser capaz de mucho más que hablar en forma fluida, carismática y atractiva para alcanzar la condición de comunicador eficaz. El Oficial de Estado Mayor debe ser un “comunicador estratégico eficaz”.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. United States Armed Forces Joint Publication JP3-13. Information Operations. Feb 2006.
2. <http://www.critica.com.pa/archivo/historia/f14-01.html>
3. Ricks, Thomas. “Fiasco: The American Military Adventure in Irak”. Penguin Books, England, 2007.
4. Kissinger, Henry. “Diplomacy”. Simon and Schuster, 1994. New York. USA.
5. <http://www.mundohistoria.org/taxonomy/term/250>.
6. Iturriaga, María Angélica. “Carmela Carvajal de Prat, Cartas de mi Esposo”. Editorial Sudamericana, Santiago. 2011.