

## CAPÍTULO 2

# La comunicación estratégica en un escenario híbrido

*General de Brigada (R) René Leiva Villagra\**

### ***Introducción***

Existe una tendencia en el pensamiento estratégico iniciada a fines del siglo XX y mantenida a principios del XXI, que orienta a considerar que la principal característica de las guerras venideras será la asimetría de sus actores (Locatelli, 2017: p. 40), entendiendo esta como una línea de acción en la que el contrincante más débil, al enfrentar a uno más poderoso, lo hace con tácticas y procedimientos diferentes a los habituales, en razón de una inferioridad manifiesta de medios militares. En ese avanzar del cambio en la naturaleza de la guerra, descrito por Lind (1989), llegamos a la presencia de las guerras de cuarta generación o asimétricas. En este nuevo actuar, el bando inferior en porte y capacidad transmuta el plano del empleo de medios convencionales para aunar a ello líneas de acción atípicas hasta ahora, categorizadas como no convencionales, apareciendo el empleo de terrorismo, guerrillas o crimen organizado, donde lo comunicacional se ha transformado en un factor de

\* René Leiva es General de Brigada (R) Ejército de Chile. Licenciado en Ciencias Militares y Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica en la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Diplomado de la Pontificia Universidad Católica de Chile en Gestión en Educación. Diplomado en Operaciones de Paz en la Fuerza de Defensa Australiana. Graduado del Curso Avanzado de Comunicaciones (Signal Officer Advanced Course) del Ejército de EE.UU. de América. Diplomado en Doctrina Operacional en la Academia de Guerra del Ejército. Especialista en Inteligencia y Guerra Electrónica. Investigador Asociado del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra. Miembro titular del Instituto Geopolítico de Chile y de la Academia de Historia Militar. [rene.leiva@acaguc.cl](mailto:rene.leiva@acaguc.cl) - [leivarene@yahoo.com](mailto:leivarene@yahoo.com)

desbalance, buscando actuar en coordinación y sincronía con la maniobra. Este nuevo actuar recibe la denominación de “híbrido”.

En este capítulo se abordan los requerimientos de la comunicación estratégica que surgirán al enfrentar un escenario híbrido. Lo propio del conflicto híbrido es tratado sintéticamente, refiriendo de manera específica su escenario, por haber sido cubierto en segmentos anteriores, centrandos esfuerzos en lo que es comunicación estratégica, para de ello seguir identificando íconos de respuesta a un escenario híbrido, generando los requerimientos que son necesarios de tener a la vista al enfrentar un conflicto con características de esa naturaleza.

Un elemento que aporta aún más complejidad a algo que ya lo es en sí, corresponde a la naturaleza cambiante y dinámica de la amenaza híbrida, lo que irá modificando los escenarios y contextos con que la comunicación estratégica tendrá que ir lidiando. En el texto, iremos avanzando en entender lo enmarañado que puede ser la variabilidad del entorno del panorama a enfrentar, que no solo tiene que tener en consideración el pasado y presente de lo que está ocurriendo, sino que también debe proyectarse a los efectos que tendrá el actuar comunicacional, las alteraciones de la contraparte y el futuro deseable a alcanzar como efecto final, donde los principios de la comunicación estratégica cumplirán un rol orientador, pero no mandatorio.

### ***De lo asimétrico a lo híbrido***

Los conceptos y movimientos asimétricos buscan usar el medio ambiente físico y las capacidades militares en formas que son atípicas y presumiblemente no anticipadas por estructuras militares bien establecidas, tomándolas, por esta razón, desbalanceadas y no preparadas (Herman, 1997). Con ello, se orientan principalmente a generar un quebrantamiento o colapso moral del enemigo más que su destrucción física. Para eso operan con una marcada acción en la forma de vida de la sociedad del enemigo, la que buscarán alterar, doblegar o quebrantar, más que lograr conquistas territoriales. Así entonces, desbordan el marco jurídico, internacionalmente aceptado, del Derecho Internacional y el Derecho Humanitario, que pretende limitar (regular) a los medios y métodos a ser utilizados en las guerras (González, 2017).

La “amenaza híbrida” incorpora un amplio espectro de métodos y uso de la fuerza, que combina el empleo del instrumento militar convencional con tácticas y actos de terrorismo y pueden incluir la coerción y la violencia indiscriminada (Hoffman, 2007). Por ello pueden ser concretadas tanto por Estados como por una gran variedad de actores no estatales. Es así que las acciones factibles de llevar a cabo en este tipo de guerra multimodal y

multidimensional, suelen ser operacional y tácticamente dirigidas y coordinadas para lograr un efecto sinérgico, tanto en la dimensión física como en la psicológica del conflicto, pero su concepción ha sido creada en lo político, teniendo a la vista lo estratégico, debido al sinnúmero de consideraciones mayores que hay que tener a la vista. Así entonces, “las amenazas híbridas son las que plantean adversarios con la capacidad de emplear simultáneamente medios convencionales y no convencionales de forma adaptativa en la búsqueda de sus objetivos” (Salas, 2019: p. 36).

Alejandro Salas, al citar la aproximación de Nicolás Oviedo (2019), enuncia y describe sintéticamente particularidades de la guerra híbrida, que contemplan presentar una fachada de legalidad, un despliegue informativo, el uso de ciberguerra, el empleo de un despliegue no lineal y la capitalización de las divisiones. A ello volveremos cuando hayamos desplegado las ideas clarificadoras de la comunicación estratégica.

### ***La comunicación estratégica***

Una definición de comunicación estratégica nos lleva a entenderla como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi y Cavallo, 2017: p. 33). Por ello, la comunicación estratégica busca resaltar la esencia, elementos característicos o identificatorios del estamento organizativo, construyendo o reforzando los canales de adhesión, simpatía o apoyo del público al que se orienta el mensaje. Continúan Tironi y Cavallo orientando la atención a no confundir la comunicación estratégica con *marketing*, publicidad, relaciones públicas o el *lobby*, conceptos con los que se relaciona, utiliza y aporta, pero no son lo mismo.

Otra definición (Cornish *et al.*, 2008: p. 4) nos lleva a determinar que la comunicación estratégica es una serie sistemática de actividades sostenidas y coherentes, realizadas mediante niveles estratégicos, operacionales y tácticos, que permite la comprensión del público objetivo e identifica conductos efectivos para promover y mantener particulares tipos de valores.

La comunicación estratégica, para poder proyectar identidad, debe trabajar sobre una base ya definida y construida. No es tarea de ella dar concreción a la concepción de los rasgos o características de la persona u organización que le harán distinguible de otras en un conjunto. Esa infraestructura, depositaria de la entidad que engloba rasgos propios, podrá ser materia de la comunicación estratégica cuando esta sea mandatada a desarrollar la difusión hacia el propio sujeto de la identidad que se ha conformado para su existencia y

funcionamiento, constituyendo una vertiente subsidiaria llamada comunicación interna. Así, la organización que va a ser apoyada por la comunicación estratégica será objeto de los efectos que ella logre.

Otra línea de acción de la comunicación estratégica se dará al difundir hacia el exterior los rasgos de identidad de la estructura, lo que se transforma en conceptos discursivos, de imagen y otros que permitan enviar un mensaje de lectura y fijación a los grupos de objetivos que se haya determinado. Eso es denominado *comunicación externa*.

El uso de la comunicación estratégica debe ser separado conceptualmente de lo que es la propaganda, aun cuando puedan actuar en líneas paralelas pero convergentes en sus efectos. El uso de la Propaganda con un fin bélico no es algo nuevo. Josef Goebbels, de triste recuerdo, quien fue ministro para la Ilustración Pública y Propaganda del Tercer Reich, representa el ícono base de una escuela de técnicas de comunicación basada en propaganda orientada a lograr un porte político que sustentara una solución al problema bélico. Para ello desarrolló un perfil del conductor político (*der führer*) sustentado en una imagen de sólido líder, nacionalista, hegemónico, omnipresente y controlador, una suerte de salvador de la nación aún hoy replicado en campañas electorales. Goebbels entendía en esto una nueva arma de poder comunicativo, con la que podía influenciar no solo a las masas, sino que sobre la base de la influencia sobre ellas, forzar a los más eruditos a seguir una corriente de acción basado más en el histrionismo y vociferación que en los fundamentos, pero para ello se debía conformar un escenario en que la majestuosidad de los medios desplegados doblegara la razón y exacerbaba la emoción.

Otro factor identificable en su línea de acción era la conformación de un solo enemigo, el que sería el culpable de todos los padecimientos de la población, que había que identificar en una persona o en una identidad, en el que se aunarían todos los esfuerzos para atacarlo, como también bajo ese pretexto, desplegar agresividad sobre quienes se identificarían como sus cómplices, apoyos, sustentos o ideólogos. Conforme con ello, estructuraba una estrategia de propaganda en la que se usaban todos los recursos, en especial los de difusión masiva a la época (prensa y radio), pero que también pasaba por un actuar en lo que se ha llamado “guerrillas comunicacionales”, con eventos vecinales o comunales de diálogo, cabildos, tertulias o debate en todas sus formas, y líderes de activismo preparados para repetir un discurso altamente ideologizado y militante. Escuchar a esos líderes era recibir de ellos una suerte de poema doctrinario, con un esquema uniforme y preparado en lo discursivo, repetido incansablemente en cada evento usando un patrón de relato estructurado y memorizado, con pocos espacios para pausas con el fin de dificultar la interrupción de un contradebate, lo que luego era reforzado con campañas de difusión en medios masivos. Esa forma de “debate”

es identificable hoy como un estilo de llevar el diálogo a monólogo, bloqueando a la contraparte y el canal de comunicación.

La propaganda, como línea de acción estratégica, siguió presente en el período post-Segunda Guerra Mundial, tornándose masiva en el período de la Guerra Fría, donde pasó a ser parte fundamental de la batería de recursos políticos y diplomáticos con que se enfrentaba Occidente (liderado por Estados Unidos) con el bloque Este (encabezado por la ex-Unión Soviética).

Pese a lo indicado, con larga data identificable históricamente, la expresión *Strategic Communication* (Comunicación Estratégica) fue usada por primera vez en octubre de 2001 por Vince Vitto (Paul, 2011: p. 3).

Cambria (2016), al citar el *Manual sobre la comunicación estratégica de Estados Unidos*, identifica principios de la comunicación estratégica, los que junto con seguir su enunciado en lo que aplica a este tema, en este texto lo suplementamos en lo conceptual como sigue:

### Liderazgo (*Leadership-Driven*)

Los líderes tienen que conducir la orientación de esfuerzos hacia objetivos de características y efectos estratégicos. Una comunicación estratégica tiene éxito cuando se combinan los elementos principales como palabras e imágenes con una clara intención. Si la intención no ha sido bien definida, los códigos para su representación serán difíciles de acompañar con coherencia. Luego, la dirección estratégica debe guiar la articulación de definición del objetivo principal y los objetivos secundarios que le darán concreción, lo que dará lineamientos en el diseño, elección y conformación de las acciones que, para cumplimiento de lo anterior, se vayan a desarrollar.

El líder dispone, orienta y guía en el concepto base. Esta fase es un elemento indelegable para quien actúe como cabeza, pudiendo después dejar que opere su equipo articulador en el diseño de las fases posteriores, pero el “de qué se trata” es la piedra angular que deberá ser determinada por el líder en su inicio y monitoreada por él durante su concreción comunicacional posterior.

Un elemento del proceso que no puede estar ausente es la evaluación constante del efecto que las acciones están teniendo para el logro de los objetivos definidos. La suma de ellos, debemos entender, es concurrente al logro del “futuro deseable”, basado en el objetivo primario. La evaluación continua, con valor de uso, permitirá ir visualizando si los efectos a lograr se están dando, para de ello conducir los recursos disponibles en su refuerzo, en economía de medios o en traslación a otros esfuerzos cuando el objetivo secundario ya esté logrado y consolidado. Conforme con esto, la acción de conducción, propia del liderazgo, estará marcada por el dinamismo, sentado

sobre lo que la valoración de logros parciales esté iluminando, para de ello maniobrar en recursos y esfuerzos para conformar lo que la estrategia ha orientado a cumplir.

En este punto se hace necesario insistir, porque su impacto así lo demanda, que la identidad de la organización ya debe estar definida y construida, y que la dirección estratégica conduce la concepción de aquellas actividades sostenidas y coherentes que permitan la comprensión del mensaje orientado al público objetivo, seleccionando los canales efectivos de promoción y mantención.

Factor concurrente a este aspecto será la naturaleza híbrida del escenario que enfrenta, por lo que el liderazgo conducirá esfuerzos a confrontar con amenazas que conviven en ese contexto, debiendo, por tanto, orientar decisiones en ámbitos de comunicación multiplataformas, a variedad de receptores, a sabiendas que su adversario será difícil de identificar por ser evolutivo y cambiante por naturaleza y con bases hasta clandestinas y ocultas.

## Credibilidad

Debe existir una confianza y un respeto entre las partes. Credibilidad y consistencia son las bases fundamentales para poder llevar a buen fin lo previsto por la comunicación estratégica. Esta credibilidad es entendida como la verosimilitud, es algo creíble. La veracidad obedece a la concordancia discursiva del relato con la verdad, es algo real. Ambos conceptos no son lo mismo. Una falsedad puede ser representada como algo verdadero, por lo que caería a ser creíble pero no veraz, y algo veraz puede resultar perfectamente inverosímil. Por ello, en un ambiente híbrido donde la incertidumbre es característica indeleble del escenario, el actuar contra la falsedad y reforzar la verosimilitud, son factores que concurren notoriamente en la contención y equilibrio del concepto a concretar.

## Comprensión

El mensaje debe ser configurado en forma clara y entendible. Por esta razón hay que conocer las partes más profundas de la sociedad en las que y para las que se emite el mensaje, ello con el fin que las estructuras que crean todo el ambiente den una resonancia apropiada. En esto concurren varias disciplinas, partiendo por la sociología, como ciencia que estudia el comportamiento social de las personas, de los grupos y de la organización de las sociedades. La sociología estudia la familia, la religión, las instituciones educativas, las empresas, las administraciones y la ciencia, entre otras (Federación Española de Sociología, 2015), con lo que da base y razón para

la comprensión de las partes que serán receptoras de ese mensaje y la forma cómo se interrelacionan con sus estructuras.

La acción asimétrica en el conflicto híbrido afectará un elemento fundamental del Estado que es la sociedad, por lo que el entendimiento de su connotación podrá ser iluminado por la comprensión sociológica de las acciones y efectos que se están configurando, para de ello diseñar concepciones comunicacionales estratégicas claras y entendibles, base de la comprensión.

## Diálogo

La comunicación debe tener algún canal creado para obtener respuesta, nunca debe ser en una sola dirección. Se necesita un juego claro de propuesta, respuesta, *feedback*. Esto no es una tarea simple, más aún cuando el grupo objetivo es particularmente masivo, lo que es propio de lo híbrido, debido a las multicapas en las que se actúa, por lo que existirá un desafío mayor de lograr la captación del efecto del comunicado. Así y todo, para que las personas lleguen a cooperar (lo que significa, literalmente, “trabajar juntos”) deben ser capaces de ir más allá de la mera transmisión de datos de una persona (que actúa como autoridad) a otras (que actúan como instrumentos pasivos de esa autoridad) y crear algo en común, algo que vaya tomando forma a lo largo de sus discusiones y sus acciones mutuas (Bohm, 2014).

## Mensaje acotado

El mensaje debe ser formulado dependiendo cuánto se requiera que permanezca en vigencia. Normalmente, cuanto más profundo llega el mensaje, más plantea sus raíces, por esta razón tiene más permanencia. Mensajes de escudriñamiento superficial, de fundamento simple e impacto insustancial, tienen una temporalidad muy corta, lo que puede servir para una respuesta a una concepción de comunicación estratégica enfrentando el conflicto híbrido pero con una configuración diseñada en lo político para una solución de un aspecto meramente coyuntural, no perenne o permanente.

## Unidad de esfuerzos

Crear una unión de esfuerzos para crear una integración horizontal y vertical: volvemos a remarcar acá que la amenaza híbrida es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos, por ello, esta integración no solo debe contemplar los recursos puestos a disposición del conductor de la estrategia comunicacional, sino que debe aunar en una misma idea de acción desde el nivel político al táctico, donde

lo estratégico y lo operacional son parte de ello, porque articularán como vasos conductores la guía del nivel superior como la suma de los efectos de las capas que provienen y ascienden desde lo táctico.

### Planificación basada en los resultados (*Results-based*)

La comunicación estratégica, entre las opciones de conducción o concreción que tiene disponibles, puede seguir una modalidad de acción de llegar a los resultados finales que se sustenta en la planificación basada en resultados.

Su inicio está en la evaluación del entorno que está viviendo, la que se mantiene en forma permanente en todo el ciclo de gestión, donde tendrá a la vista el marco estratégico que deben enfrentar las partes que participarán en ello (complementarias, aliadas y antagónicas) y los recursos con que se dispone. Seguido a ello, e integrando el proceso y la conceptualización de la solución, estará la planificación, donde se establece la visión del problema o del “de qué se trata”, incluyendo el análisis de la situación, los participantes y la generación del denominado “árbol de problemas” (UNDOC, 2018).

Todo ello es llevado a la realidad, siguiendo en todo momento el objetivo que el diseño ha creado, administrando adecuadamente los multiinsumos que provienen de lo híbrido en pos del resultado, protegiendo de los riesgos y amenazas, para de ello dar un paso continuo y asegurado hacia los resultados, lo que debe ser monitoreado durante las diferentes acciones o fases de acción y evaluado en su etapa de efectividad (resultado).

### Oportuno (*Responsive*)

La oportunidad se relaciona con la generación u ocurrencia de un evento a tiempo, a propósito o en una ventana que es conveniente, por ello, se da que el justo mensaje debe llegar a la hora justa, en el lugar justo. La oportunidad asocia el vector de tiempo y el de lugar, agregando el del grupo objetivo, por lo que el mensaje debe ser preparado para converger en los tres factores de la oportunidad. Bien sea para comunicar una decisión, para explicar situaciones, para dar detalles de alguna actividad, o para compartir contenidos de interés interno, es importante hacerlo en el momento más apropiado (Fuguet, 2016).

El factor tiempo es un elemento que concurre más al arte que a la técnica de la comunicación. No informar a tiempo puede generar malentendidos, mientras que en otras ocasiones, no hacerlo puede dar pie a rumores que pueden ser contraproducentes para el clima interno, o que pueden desvirtuar las razones y consecuencias de una decisión. Asimismo, informar

anticipadamente puede poner sobre alerta a contendores para que generen contramedidas y degraden nuestra acción comunicacional. En ello no hay recetas, pero la habilidad del comunicador, sus asesores y el estamento que debe tomar la decisión del momento a informar, deberá avizorar la instancia para la liberación del mensaje comunicacional. Por ello, contar con canales que permitan difundir contenidos en forma rápida es muy relevante, sobre todo en las multicapas de lo híbrido, como también lo es el contar con fuentes y medios que permitan evaluar el panorama operacional existente y futuro, con el objeto de decidir el mejor momento para liberar un determinado mensaje, aumentando así el efecto del rol comunicacional.

En muchas ocasiones, los proyectos funcionan mejor cuando a quienes en él participan o quienes van a ser impactados, conocen las razones, los detalles y los efectos en el momento preciso, siempre cuidando que la calidad de los contenidos no sea sacrificada. No se trata de apresurar, sino de encontrar el mejor momento, sin dilaciones derivadas del descuido o el temor.

### Flexibilidad y adaptabilidad

Las condicionantes internas y externas que facilitan el ajuste a las condiciones del medio (Gaete, 2020) son propias de la necesidad de ajuste que se requiere para ir integrando los cambios del entorno a la adecuación de las soluciones de comunicación estratégica.

La historia de la Segunda Guerra Mundial durante la Campaña de Francia (1940) nos muestra que la flexibilidad y adaptabilidad llevada a la realidad en la aplicación de la maniobra, se observa cuando el “Ejército Alemán descansó en la movilidad de sus fuerzas mecanizadas. En tanto el Ejército Francés, afectado por la mentalidad Maginot, destacó por su inmovilidad y pasividad” (Solís, 1997: p. 171). Esto ilumina a que la comunicación estratégica debe ser guiada por una planificación hilada por los antecedentes del entorno que existen y por un futuro deseado a concretar, pero articulada de forma tal que adapte su avance de acuerdo con las condiciones que el escenario va develando. Quedarse en una línea de persistencia dogmática es señal inequívoca de fracaso.

Con ello, volvemos a uno de los puntos anteriores en que la comunicación estratégica, en su concepto de acción dentro de lo híbrido, es diseñada desde lo político, para ir cayendo a lo estratégico, con impactos en lo operacional y táctico. En esa cascada de acciones y efectos, incorporada la evaluación constante, será requisito para ir aplicando flexibilidad y adaptabilidad, para ser eficaces y eficientes en el mensaje a difundir y, por medio de acciones reales y comportamientos coherentes a ella, fomentar la generación de un vínculo positivo en el entorno que legitime la organización.

## ***Los escenarios híbridos y la forma de enfrentarlos desde el punto de vista de la comunicación estratégica***

Una de las complejidades para enfrentar los escenarios híbridos es la dificultad para aplicar acciones o medidas en contra de actores no estatales, así se trate de amenazas graves y peligrosas. Muchas de las actuales amenazas que debemos enfrentar en lo global, tienen una fuente no estatal, identificadas en su momento por Kofi Annan como amenazas “sin pasaporte” (Sanz J., 2020).

Durante la crisis de Ucrania, Sánchez (2014) plantea que en un determinado momento se desplegaron cerca de 40.000 efectivos rusos cerca de la frontera con Ucrania. Rusia, aparentemente, empleó, para alcanzar sus objetivos políticos, una mezcla de operaciones especiales, presión económica, agentes de inteligencia, instrumentalización del flujo de gas natural, ciberataques, guerra de información y empleo de fuerza militar convencional como medida de presión/disuasión. Todo ello, perfectamente sincronizado formando parte de un plan, se puede enmarcar dentro del concepto de conflicto con características híbridas. Con ello se cumplía lo de que la amenaza híbrida es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos donde todos ellos son articulados en coordinación (recursos y medios) y sincronización (de sus efectos).

En la aplicación de tácticas híbridas enfrentaremos instancias que operan desde una careta o fachada de legalidad, con un despliegue informativo en que resulta esencial el control de los medios de comunicación, para manipular la información, generar representaciones confusas, datos inexactos e información falsa.

En lo anterior, el ciberespacio es un campo de batalla, debido a las múltiples posibilidades que ofrece el ambiente cibernético. Ejemplos de esto son la interceptación de comunicaciones, ataques a infraestructura crítica, robo de información, alteración de datos, *hacking* de *software* críticos, difusión de noticias falsas por las redes sociales, obtención de los datos de navegación de la población objetivo (metadatos), instalación de ideas sesgadas para capturar a la opinión pública y la convocatoria a marchas pacíficas que serán utilizadas para cubrir los ataques anarquistas. Particular atención en ello, porque acá hay un sello del actuar híbrido en busca de un desequilibrio asimétrico. El mensaje de comunicación estratégica, en casos así, no necesariamente contendrá el objetivo híbrido, el que deberá ser inferido más bien de los efectos que subyacen en él.

Dichas tácticas híbridas requieren el despliegue no convencional en el terreno. Los ambientes urbanos ofrecen ventajas para realizar movimientos rápidos provocando sorpresa. Ofrecen también facilidades para mezclarse con la población para sembrar confusión, y también para que personas inocentes se vean afectadas por la acción de las fuerzas de seguridad, generando

situaciones que las neutralicen al tornar en su contra a la opinión pública y por acusaciones de violación de derechos humanos. Todo ello funciona en coordinación con la manipulación de los medios de comunicación y la dispersión de información falsa.

Con ello, mediante la injerencia en la opinión pública y por la vía de la comunicación estratégica, las tácticas híbridas hacen factible explotar las divisiones internas de organizaciones rivales de toda índole (política, religiosa, social, humanitaria, económica, sindical, educacional, industrial hasta deportivas, entre otras). Así, capitalizar tensiones permitirá debilitar las posiciones del adversario fortaleciendo las del agente que busca la exacerbación de los efectos del conflicto híbrido propias, creando un entorno favorable para satisfacer los intereses u objetivos planteados, los que concurren muchas veces hacia la acción insurreccional, subversiva, anárquica o al simple desorden institucional y social.

### ***Requerimientos de comunicación estratégica para escenarios híbridos***

Fuenzalida nos aporta con algunos elementos con los que hay que tener especial atención, a ser satisfechos como requerimientos de la comunicación estratégica ante escenarios híbridos (2012). Entre ellos está el de estar atentos a los sesgos culturales (modelos mentales), los que identificados por el operador híbrido (aquel que genera instancias para ser aprovechadas en el conflicto de esa naturaleza) buscarán ser explotados como elementos de separación entre segmentos sociales.

También nos señala que hay que estar atentos al “síndrome del espejo”, en que un actor se mira al espejo y ve en él a su contraparte, en que su respuesta y reacción ante temas de mutuo interés lo hará como lo hace él mismo, sin analizar su conducta anterior o su idiosincrasia, o la situación desde la posición y con los antecedentes de su contraparte; es decir, sin ver qué hay al otro lado del espejo y no su propia imagen. Eso puede constituir un serio error, porque su oponente es antagónico en su actuar, por ello es híbrido y lleva un componente cognitivo asistémico y antiinstitucional, por lo que los paradigmas de acción suelen ser sobrepasados y trastocados.

El escenario híbrido, por las características que le son propias, no estará distante a la desinformación, o manipulación deliberada, de la realidad para hacer figurar como verdadero un escenario que es falso, alejado de la verdad, aun cuando tenga trazas de realidad. Ese contenido falso será difundido con la intención específica de engañar o manipular. No se debe confundir con información errónea, que por muy equívoca que sea, no cuenta con la misma intencionalidad. Acá hay una intencionalidad de manipulación, lo

que debe ser identificado prontamente por la comunicación estratégica, para de ello desenmascarar la fuente de origen, hacer caer la versión falsa y explotar el éxito comunicacional cuando ello se haya logrado, usando el máximo de recursos disponibles. El actuar híbrido no tiene complejos en usar la desinformación.

La desinformación puede adoptar muchas formas, tanto en mensajes sensacionalistas que puedan expandirse rápidamente por redes sociales como en prensa poco objetiva, agregando a ello anuncios pagados en redes sociales e incluso grabaciones tendenciosamente editadas distribuidas por diferentes redes o medios con aplicaciones de mensajería. Hoy, mucho más que ayer, por la digitalización de las redes sociales, la factibilidad de emisión de imágenes reales o trucadas, viene a reforzar aún más la capacidad de convencimiento de los medios masivos, donde la expresión “una imagen habla más que mil palabras” viene a cobrar aún mayor significación y presencia. Persiste el efecto que una fotografía o un video por sí mismos ya tienen un valor convincente, aun cuando haya sido astutamente manipulada.

Aparece entonces la denominada Infodemia, que no es una expresión que esté en el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española. Como término castellano no está registrado, aun cuando existe en la realidad. Básicamente implica una manipulación masiva de la verdad, la que en el campo fértil del uso del ciberespacio al que hoy tenemos acceso, encuentra un escenario de abierta y rápida distribución. Agreguemos a eso la facilidad que dan varias columnas de redes sociales, a las que accede un público dependiente, que digiere directamente y sin filtro lo que ve digitalmente.

Este fenómeno no es nuevo. Aun cuando se diseminó por otro medio, como fue la radio, la emisión de La Guerra de los Mundos, de Orson Welles, transmitida el 30 de octubre de 1938 en Estados Unidos, generó pánico social, debido a que se relataba en ello una suerte de radioteatro en que la crónica anunciaba la llegada de una invasión extraterrestre. La radiodifusión, en ese tiempo elemento de información principal de la ciudadanía norteamericana, había generado un efecto de infodemia, como una verdadera epidemia de mala información.

La infodemia la podemos asociar a un término al que no le pusimos mucha atención cuando el diccionario inglés Oxford la declaró como la palabra internacional del año 2016. Nos referimos a la posverdad (*post-truth* en idioma inglés), que describe la distorsión deliberada, basada más en la credibilidad relativa que en la veracidad concreta. Es una suerte de mentira emotiva, que recoge algunos elementos que son realidad y los combina con falsedades que han sido elegidas por su resonancia social. Con ello, hay una línea de diseño malévolo por levantar verdad donde no la existe, que cae en el fértil caldo de cultivo de la disponibilidad de información, a ser transmitida

por cibermedios, buscando el efecto de poder influir social, política, comercial o síquicamente.

Welles y su Guerra de los Mundos, hoy habrían sido aún más prolíficos en su efecto inmediato, salvo por el contraefecto que, tal como la infodemia, permite una rápida dispersión de posverdad, donde también las entidades oficiales pueden salir en su desmentido y aclaración. Tarea fundamental de la comunicación estratégica será ir monitoreando el ambiente de la información pública, de tal manera de detectar eventos de infodemia, para así salir a aplacarlos, buscando identificar sus fuentes y actuando en masividad contra ellas, para así degradar su escasa o creciente credibilidad.

Para operar contra la infodemia, la respuesta va por concurrir siempre a fuentes no solo creíbles sino que más bien veraces. En los tiempos de la posverdad, aplicar la primera de las reglas de René Descartes y su *Discurso del Método*: no aceptar como verdadera cosa alguna que no sea evidente, aceptar solo aquello que se presente tan clara y distintamente que no haya ocasión de ponerlo en duda. Así tendremos salud de información. Por ello, la afirmación de que “la verdad, es la coincidencia entre una afirmación y los hechos” (Lozano, Raúl, 2020), cobra aún mayor importancia, con la dificultad que en estos tiempos de infodemia, la verdad muchas veces hay que salir a defenderla y apoyarla, porque sola no se sustenta.

## **Conclusiones**

Se ha planteado y sustentado entonces que la comunicación estratégica es un requerimiento necesario e importantísimo al enfrentar un escenario de conflicto híbrido, comunicación que es concebida en lo político y en lo estratégico, llevado y coordinado desde lo operacional, llegando a lo táctico para lograr un efecto sinérgico, tanto en la dimensión física como cognitiva del conflicto. Así, su diseño es factible de hacer realidad cuando se guía la articulación de definición del objetivo principal y los objetivos secundarios que le darán concreción, abriendo la factibilidad de los lineamientos del diseño, elección y conformación de las acciones a ejecutar. Con ello se busca proyectar la identidad de las organizaciones, como también sustentarla en un ambiente complejo en lo híbrido, donde confluyen factores que buscan trastocar y deformar la verdad.

La comunicación estratégica requiere de una evaluación de entorno constante, porque el escenario donde actúa es muy dinámico y cambiante. Requiere estar atento a lo situacional para elegir los mejores momentos de liberación de mensajes, como también de refuerzo de credibilidad de ello, objetivo que será atacado por el contendiente híbrido, buscando con ello

degradar los pilares que sostienen la veracidad, más aún frente a una amenaza de carácter híbrido, que es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos.

La comunicación estratégica, como concepto, sirve a la identidad institucional o corporativa, pero sus alcances trascienden ello, buscando servir a la concepción estratégica definida para enfrentar el escenario híbrido. Más que quedarse en la difusión de conceptos, ayudan y orientan a que su objetivo sea llevado a concreción en términos reales, legitimando a la organización para posibilitar su correcto funcionamiento en el entorno en el que se inserta y así poder cumplir con sus objetivos estratégicos.

Visualizamos que la comunicación estratégica *sensu stricto* en un escenario híbrido, más que ser un flanco a proteger, es un recurso con el que se cuenta para enfrentar la amenaza, el que tendrá altos requerimientos de coherencia y diseño del mensaje y oportunidad. En esa línea, la verdad institucional existente en un ambiente de escenario híbrido, más que un derecho, ha pasado a ser un bien que hay que proteger.

## ***Bibliografía***

- Bohm, D. (2014). *Sobre el Diálogo*. Recuperado de <https://www.uv.mx/orizaba/cosustenta/files/2014/04/texto-esenciales-de-Sobre-el-Diologo.pdf>
- Bolívar, C. (2015). Pensar estratégicamente: el aporte de la historia militar. *Revista Ensayos Militares*, 1 (1), pp. 55-73.
- Cambria, Antonino (2016). *La importancia de la Comunicación Estratégica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE). Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2016/DIEEEE042-2016\\_Comunicacion\\_Estrategica\\_AntonioCambria.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEE042-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf)
- Centro de Estudios Estratégicos de la ACAGUE (2017). *Investigación en Ciencias Militares, Claves Metodológicas*. Santiago, Chile: CEEAG.
- Cornish, P. J, y Lyndley-French, C. (2008). *Strategic Communication: A Primer, ARAG special series*. Defense Academy.
- Fuenzalida Prado, A. (2012). La Alarma Estratégica: una herramienta nacional necesaria. *Revista Inteligencia*. Santiago. Chile. Recuperado de [file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/La\\_Alarma\\_Estrategica\\_una\\_herramienta\\_na.pdf](file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/La_Alarma_Estrategica_una_herramienta_na.pdf)
- Fuguet, Amado (2016). *El sentido de la oportunidad es primordial para la efectividad comunicacional*. Taller de Formación Comunicacional, Valencia, España. Recuperado de <https://comunicacionycambio.com/2016/08/23/el-sentido-de-la-oportunidad-es-primordial-para-la-efectividad-comunicacional/>
- González, G. (2017). De la Guerra Asimétrica a la Guerra Híbrida. Ciberdefensa. *Revista Visión Conjunta*, 9 (16), pp. 20-24. Recuperado de [http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/847/1/VC%2016\\_GONZALEZ.pdf](http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/847/1/VC%2016_GONZALEZ.pdf)

- Herman, Paul (1997). *Asymmetric Warfare: Seizing the Threat. Low Intensity Conflict & Law Enforcement*, 6 (1), pp. 176-183.
- Hoffman, F. (2007). *The Rise of the Hybrid Wars*. Potomac Institute for Policy Studies, Arlington, Virginia, EE.UU. Recuperado de [https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac\\_hybridwar\\_0108.pdf](https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf)
- Leiva René (2020). *La información y la capacidad estatal, herramientas para enfrentar el Covid-19*. Infodefensa. Chile. Recuperado de <https://www.infodefensa.com/latam/2020/04/16/noticia-informacion-capacidad-estatal-herramientas-enfrentar-covid19.html>
- Lind W. y Nightengale, K. (1989). The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. *Marine Corps Gazette*, pp. 22-26. Publicado en simultáneo en *Military Review*, pp. 2-11.
- Locatelli, O.P. (2017). Guerras Híbridas, Su Centro de Gravedad y la Victoria. *Revista Visión Conjunta*, 9 (16), pp. 58-64. Recuperado de [http://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016\\_pdf45.pdf](http://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf45.pdf)
- López-Muñoz, G. (1958). *Diccionario Enciclopédico de la Guerra, Tomo 3*. Madrid: Gesta.
- Lozano, R. (2020). *Actas del Congreso de Uruguay*, Oficina del Senado. Uruguay.
- Ministry of Defense. (2014). *Global Strategic Trends out to 2045*. Shrivenham, Swindon: MOD.
- Naciones Unidas (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, UNDOC.
- Oviedo, N. (2019). Guerra híbrida: circunvalando la lógica nuclear. *Perspectivas. Revista de Ciencias Sociales*, (7), pp. 81-98.
- Paul, Christopher (2011). *Getting Better at Strategic Communication*. Rand Corporation. Recuperado de [file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/RAND\\_CT366.pdf](file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/RAND_CT366.pdf)
- Perkins, D.G. (2018). Preparándonos para combatir hoy. Las Operaciones Multidominio y el Manual de Campaña 3.0, *Military Review*, tercer trimestre, edición Hispanoamericana. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Tercer-Trimestre-2018/Preparandonos-para-combatir-hoy/>
- Salas Maturana, Alejandro (2019). *Terrorismo Anarquista y Guerra Híbrida en Chile*, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE). Recuperado de <https://www.anepe.cl/terrorismo-anarquista-y-guerra-hibrida-en-chile/>
- Sánchez Herráez, P. (2014). *La Nueva Guerra Híbrida: Un Somero Análisis Estratégico*, Instituto Español de Estudios Estratégicos, España. Boletín 54/2014
- Toffler, A. (1994). *Las Guerras del Futuro*. Barcelona, España: Ediciones Plaza & Jane.
- Tironi E., y Cavallo A. (2017). *Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales*. Santiago, Chile: Ed. Taurus/ Pensamiento.
- Uriarte J, M. *Adolf Hitler*. Última edición: 6 de septiembre de 2019. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/adolf-hitler/>.