

ECH

Centro de Pensamiento

Una propuesta de narrativa en términos de Cultura de Defensa

Laura García Pesquera
Periodista

Diplomada del Curso de Defensa Nacional para Jóvenes del CESEDEN

Paper
#007



LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS OPERACIONES MILITARES

[Página intencionadamente en blanco]



Una propuesta de narrativa en términos de Cultura de Defensa

Laura García Pesquera

Periodista

Diplomada del Curso de Defensa Nacional para Jóvenes del CESEDEN

Paper

#007

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS OPERACIONES MILITARES

© 2025, El camino de los héroes

© 2025, Laura García Pesquera

Edición de portada: Carlos Delgado Fernández.

Edición de interior: Carlos Delgado Fernández.

Fotografía de portada: Ktsimage de Getty Images.

Este documento se ha podido elaborar gracias al apoyo del Ministerio de Defensa (2024).



Nota legal y permisos de difusión

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de sus autores. El editor tampoco responde por el contenido de sitios web externos.

Se permite la difusión total o parcial de este documento siempre que se otorguen los créditos correspondientes. Esto incluye la mención explícita del autor y de *El Camino de los héroes*.

Para cualquier consulta o propuesta de colaboración, puede ponerse en contacto a través del correo electrónico: **cdfcarloscdf@elcaminodelosheroes.com**

En Madrid, a 17 de noviembre de 2025.

RESUMEN

La comunicación en una operación militar es un recurso clave para cumplir los objetivos de la misma. El presente documento pretende arrojar un punto de vista profesional de comunicación de forma muy somera ante la importancia de una correcta gestión de la comunicación estratégica en las operaciones militares. Pone en valor su beneficio como herramienta para lograr los objetivos propuestos e identifica los principales retos que enfrenta a la hora de comunicar a su público objetivo.

PALABRAS CLAVE

Comunicación estratégica, operación militar, defensa, seguridad.

ABSTRACT

Communication in a military operation is a key resource for achieving its objectives. This document aims to provide a brief professional perspective on communication, given the importance of proper strategic communication management in military operations. It highlights its benefits as a tool for achieving the proposed objectives and identifies the main challenges faced when communicating with the target audience.

KEY WORDS

Strategic communication, military operation, defence, security.

ÍNDICE

Introducción	8
La comunicación estratégica.....	9
operaciones militares.....	11
Doctrina de comunicación estratégica en el ámbito militar	12
Beneficios y retos	13
Consideraciones finales.....	14
Perfil de la autora	15
Referencias	16

[Página intencionadamente en blanco]

INTRODUCCIÓN

UNA CORRECTA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ES INDISPENSABLE PARA TRANSMITIR INFORMACIÓN EN CUALQUIER EMPRESA O INSTITUCIÓN, SOBRE TODO PARA AQUELLAS CUYO TRABAJO ES PÚBLICO AL SERVICIO DEL CIUDADANO.

«**L**o que no se comunica, no existe» dice esta consabida y tantas veces repetida frase del mundo de la comunicación, que aunque todos entendemos al escucharla, no siempre tiene el mismo efecto al llevarla a cabo de forma profesional. Una correcta gestión de la comunicación es indispensable para transmitir información en cualquier empresa o institución, sobre todo para aquellas cuyo trabajo es público al servicio del ciudadano.

Una función que sin duda adquiere vital importancia cuando el tema es posiblemente desconocido o queda lejano para el ciudadano. Se abre ahí una doble vertiente, la de **la responsabilidad institucional de comunicar lo que se realiza y la de informar de forma clara de por qué.**

Este caso es, bajo mi criterio, el que se da en la comunicación de las operaciones militares en las que muchas veces, desconocidas para el ciudadano, su visibilidad se ve reducida a lo que la comunicación institucional de las mismas pueda transmitir a través de canales propios o medios de comunicación o al conocimiento de aquellos que forman parte de las mismas. Por ello, una correcta estrategia de comunicación es sin duda de gran relevancia.

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

TRAS LA BATALLA DE MARATÓN EN EL 490 A.C. UN SOLDADO ATENIENSE CORRIÓ PARA COMUNICAR QUE HABÍAN GANADO LA BATALLA. ERA LA FORMA MÁS RÁPIDA DE MANDAR EL MENSAJE DE LA VICTORIA, ALGO FUNDAMENTAL PARA DARLE CREDIBILIDAD A LO AHÍ ACONTECIDO.

Desde principios de la humanidad toda organización, persona o agrupación de algún tipo ha querido dejar constancia de las actividades que hacía ya fuera mediante cuentos, cartas o poesía o de forma oral o escrita dependiendo de las herramientas de comunicación desarrolladas en ese momento de la historia.

Para poder sentar las bases de lo que queremos describir, primeramente hay que definir qué es la comunicación estratégica. Aunque no existe una definición universal podemos tomar la de Holtzhausen y Zerfass (2015) que dice que la comunicación estratégica es **«la práctica de una comunicación deliberada y con propósito que un agente de comunicación lleva a cabo en la esfera pública en nombre de una entidad comunicativa para alcanzar objetivos establecidos»**.

Los autores hacen referencia también en el libro a que **este concepto evoluciona y va teniendo nuevos matices según pasa el tiempo**. Cabe destacar también lo que dicen Nothhaft y Schölzel (2015) en referencia a las raíces en la teoría militar que tiene el concepto de estrategia ampliamente aún leído en algunos de los estrategas militares más importantes de la historia.

Y es que la comunicación y las operaciones militares han estado siempre relacionadas. Tras la Batalla de Maratón en el 490 a.C, un soldado ateniense corrió para comunicar que habían ganado la batalla. Era la forma más rápida de mandar el mensaje de la victoria, algo fundamental para darle credibilidad a lo ahí acontecido. Boletines y panfletos sirvieron para difundir victorias y levantar la moral de las tropas y minar la del adversario durante muchos años de la historia.

Durante la guerra hispano-estadounidense de finales del siglo XIX, Joseph Pulitzer y William Hearst, dueños de dos periódicos en el Nueva York de la época, convirtieron sus exagerados titulares e información difundida a menudo no contrastada —esto dio lugar a lo que se conoce como *periodismo amarillo*, pero eso es

otra historia— en un instrumento de influencia en la opinión pública que impulsó acciones políticas.

Cada vez había más constancia del poder de la narrativa, tanto la propia como la ajena y de **la importancia de gestionar la comunicación tanto en forma como en contenido de manera estratégica**. Esto fue evolucionado, y las distintas guerras del siglo XX vieron un claro desarrollo de la comunicación con estrategias que favorecían los objetivos marcados. A finales del mismo siglo, el concepto de *soft power* es acuñado por Joseph Nye, este concepto significa lograr que otros quieran los mismos resultados que tú deseas, y eso requiere entender cómo están recibiendo tus mensajes y ajustarlos en consecuencia (2005) y la comunicación es uno de sus instrumentos.

La cobertura en tiempo real, primero a través de los periodistas desplazados a zona y después con las redes sociales, fueron abriendo el espectro de lo que se contaba tanto por las propias instituciones como por terceros. Se rompía cada vez más la unidireccionalidad que antes predominaba, provocada por la dificultad para que llegara la información y la escasa representación de narrativas contrarias a las consideradas verdaderas.

Ya entrado el siglo XXI es cuando todo esta comunicación estratégica adquiere un carácter más importante como herramienta fundamental de operaciones militares, ya que muchas veces la narrativa influye directamente en el propio conflicto. Algo que no es nuevo como hemos visto en este breve recorrido por la historia de la relación entre comunicación y el ámbito de la defensa.

OPERACIONES MILITARES

**TODO LO QUE SE HACE Y NO SE HACE
COMUNICA. ESTO TIENE UN PODER QUE NO
ESTÁ SOLO LIGADO A LOS OBJETIVOS,
TAMBIÉN A LOS EFECTOS QUE SE QUIEREN
CONSEGUIR CON ELLOS.**

Hasta ahora hemos cubierto de forma genérica el ámbito de las batallas, las operaciones y grandes guerras de la historia en relación con la comunicación, pero ¿cómo definimos las operaciones militares? Utilizaré una definición de la PDC-01 (A) *Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas* del año 2018, que lo define como «el conjunto de acciones coordinadas en tiempo, espacio y propósito por una autoridad militar para alcanzar objetivos militares de acuerdo con lo establecido en una directiva, plan u orden».

Este mismo documento resalta la importancia de la comunicación estratégica e incluso la define a nivel de Defensa «La Comunicación Estratégica de la Defensa es el empleo coordinado y apropiado de todas las capacidades de comunicación de la Defensa en apoyo de sus políticas, operaciones y actividades, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la Defensa Nacional».

Y es que la comunicación como herramienta de estas operaciones se trata de una herramienta o capacidad más para lograr los objetivos marcados. Todo lo que se hace y no se hace comunica. Esto tiene un poder que no está solo ligado a los objetivos, también a los efectos que se quieren conseguir con ellos.

DOCTRINA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO MILITAR

COMUNICAR NO ES SOLO LANZAR MENSAJES, SE TRATA DE CONSEGUIR EFECTOS ESTRATÉGICOS.

Una de las doctrinas más importantes de comunicación estratégica aplicada al ámbito militar es la de OTAN, en concreto la AJP-10 de 2023, una publicación que expone la doctrina de la alianza en materia de comunicación estratégica.

En esta doctrina, se define comunicación estratégica para la OTAN como «la integración de las capacidades de comunicación y la función del personal de información con otras actividades militares, con el fin de comprender y moldear el entorno informativo, en apoyo de los fines y objetivos estratégicos de la OTAN» (2023). Este documento establece la base de cómo tiene que ser una comunicación bien gestionada y todos los elementos que tiene que tener en cuenta incluyendo los elementos fundamentales de una comunicación estratégica. Entorno, audiencias o narrativas están incluidas en esta doctrina como lo estarían en la de cualquier otra empresa del ámbito civil, con la peculiaridad de que se establece una relación con la estrategia militar.

Además plantea la importancia de la correcta integración de la comunicación en el planeamiento de operaciones, no como un elemento adicional al final. Esta es una herramienta que apoya precisamente a esos objetivos militares planteados además de a los objetivos políticos. Durante todo el documento se explica que comunicar no es solo lanzar mensajes, se trata de conseguir efectos estratégicos.

Cabe destacar también que una doctrina aporta un fundamento sólido sobre el que construir la comunicación y que debe ser adaptado.

BENEFICIOS Y RETOS

LA COMUNICACIÓN BIEN GESTIONADA AYUDA A MANTENER LA LEGITIMIDAD O A CONTRARRESTAR LAS NARRATIVAS CONTRARIAS O INCLUSO FALSAS.

El mayor beneficio que tiene una correcta gestión de la comunicación es que trabaje para cumplir los objetivos marcados. Tan simple y tan complicado como esto. En este caso, esos objetivos harían referencia a los objetivos de la operación. Además, la comunicación bien gestionada ayuda a mantener la legitimidad o a contrarrestar las narrativas contrarias o incluso falsas. Porque sí, el cómo se dicen las cosas importa porque todo lo que comunicamos, o no, lanza un mensaje y la coordinación entre lo que se dice y se hace es un elemento fundamental de credibilidad.

El entorno informativo se sitúa también como un campo de batalla, que, si se gestiona adecuadamente, puede beneficiar a la operación. De ahí que la comunicación estratégica se convierta en una herramienta fundamental y que sea una batalla por la influencia.

En este análisis de beneficios y retos, cabe destacar que el espacio informativo en el que nos movemos es amplio, pero estamos todos en el mismo luchando por las mismas 24 horas del día. El entorno en el que nos movemos se caracteriza por una gran competición estratégica por lo que los retos a los que se enfrenta la comunicación son los propios de su tiempo. Hablamos de saturación de la información o la inmediatez ya que, en muchos casos, la información es más rápida de lo que se puede procesar especialmente en situaciones sensibles de conflicto.

Por otro lado, mantener la coherencia institucional y narrativa con múltiples voces hablando a distintos niveles y el uso correcto de las narrativas, es otro de los retos que se encuentra en esta gestión de la comunicación.

Y nos podemos preguntar: ¿acaso no llevamos desde tiempos inmemoriales relacionando comunicación y operaciones militares? Sí, pero conocer cómo plantear una estrategia no es suficiente; también es necesario conocer las herramientas para implementarla. Estas, cada vez son más específicas y aunque permiten una mayor conexión con el público, también los resultados son más complicados de conseguir.

La comunicación es una herramienta, pero necesita de una rápida adaptación a los medios y formas para poder ser verdaderamente eficaz.

CONSIDERACIONES FINALES

**PARA COMUNICAR DE MANERA EFICAZ
HACE FALTA UNA ESTRATEGIA QUE ATIENDA
A TODAS LAS NECESIDADES DE
COMUNICACIÓN QUE PUEDA TENER UNA
INSTITUCIÓN.**

Para comunicar de manera eficaz hace falta una estrategia que atienda a todas las necesidades de comunicación que pueda tener una institución, una comunicación dirigida y gestionada por profesionales.

El uso de la comunicación estratégica como herramienta en las operaciones militares es fundamental para conseguir los objetivos y efectos deseados. No obstante, su gestión y aplicación tiene que seguir adaptándose a los tiempos siendo capaz de potenciar sus beneficios y de transformar los retos.

Y es que en la batalla de la información, seguimos siendo como el soldado ateniense que contó la victoria de la Batalla de Maratón de la forma más rápida que había en su tiempo.

PERFIL DE LA AUTORA



Laura García Pesquera

Periodista.

Se dedica a la comunicación en proyectos nacionales e internacionales. En materia de defensa, actualmente para una operación militar de la UE y anteriormente como oficial de información pública en el NATO Defense College.

Diplomada del X Curso de Defensa Nacional para jóvenes del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional.

REFERENCIAS

Libros

- Burgueño, J. M., Mas, & V. J.-C. (2014). *Comunicación institucional para periodistas: Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos. (2018). PDC-01 (A) Doctrina para el empleo de las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. ISBN 978-84-9091-318-5
- Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (Routledge Handbooks in Communication Studies). Routledge
- Nye, Jr., Joseph S. (2005) 2005. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs Books. <http://www.publicaffairsbooks.com/publicaffairsbooks-cgi-bin/display?book=1586482254>.
- Sotelo, E. C. (2001). Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel.

Artículos

- Cambria, A. (2016). La importancia de la Comunicación Estratégica. *Documentos de Opinión IEEE*.
- Howard, O. (2025, September–October). Communication strategy: Rethinking strategic communication for U.S. military public affairs. *Military Review*.
- Techau, J. (2011, febrero). *What makes communication strategic? – Preparing military organisations for the battle of ideas* (Research Paper No. 63). NATO Defence College. <https://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=136>

Documentos

- North Atlantic Treaty Organization. (2023). *Allied Joint Publication-10: Allied Joint Doctrine for Strategic Communications*. NATO Standardization Office.

ECH

Centro de Pensamiento

Una propuesta de narrativa en términos de Cultura de Defensa

Este documento se ha podido elaborar gracias al apoyo de:

