



ACADEMIA DE LAS CIENCIAS
Y LAS ARTES MILITARES

Las instituciones y la comunicación social: las Fuerzas Armadas no deben ser ninguna excepción

Discurso pronunciado por D. Álvaro Canales Gil, con motivo de su ingreso como Académico de Número en la Academia de las Ciencias y las Artes Militares, el día 2 de abril de 2025.

Presentación

Con la venia mi general:

Excelentísimos e Ilustrísimos Señoras y Señores Académicos, Señoras y Señores.

Permítanme en primer lugar agradecerles que hayan hecho un hueco en sus apretadas agendas para acompañarme en este acto con el que culmina, espero, el proceso de incorporación de quien tiene el honor de hablarles como próximo Académico de Número de la Academia de las Ciencias y las Artes Militares.

Quiero agradecer a la Academia que hayan pensado en mí para cubrir esta plaza adscrita a la Sección de Diccionario Biográfico Militar.

Con independencia de los trabajos que pueda desarrollar en el futuro, he elegido para mi discurso un tema transversal que creo que es de máxima actualidad y que, en ocasiones, no es entendido ni por la sociedad española ni por la Institución Militar porque parece, solamente parece, que es el resultado de aspectos casuales y coyunturales y, como se tendrá oportunidad de analizar, sencillamente, no es así.

El Presidente de la Academia, en conversación informal, me sugirió que sería magnífico que el tema de mi discurso de ingreso pudiera abordar una temática

“*interesante*”. Parece mentira, pero, como tendrán oportunidad de apreciar a lo largo de mi discurso, puso el dedo sobre la llaga sobre lo que es o no “*interesante*”.

Voy a dedicar unas palabras, abandonando abiertamente mi estado de confort, a realizar un acercamiento a la ciencia de la *Comunicación Social*, especialmente activa en un entorno tan cambiante y volátil como en el que nos encontramos inmersos en los últimos años.

Mi principal objetivo es, permítanme la expresión, “*poner un cable a tierra*” para tratar de comprender en qué consiste dicho concepto, qué reglas maneja y, sobre todo, qué objetivos persigue.

Afortunadamente, desde hace ya bastantes años, la Institución Militar goza de un merecido prestigio que es valorado por la sociedad española, y sus miembros están cada vez mejor formados tanto desde el punto de vista humano como técnico.

Las Fuerzas Armadas, como saben, tienen un claro cometido constitucional y sus tareas están perfectamente definidas en el ordenamiento jurídico.

En este entorno, existe una variable que no puede ser desechada.

Me refiero a la *Comunicación Social*, es decir, a la ciencia que, de forma obligada, actúa como cauce vehicular para que todas las instituciones, públicas o privadas, establezcan contacto con la sociedad. Por ello, es esencial intentar comprender cómo funciona y cuáles son las reglas y objetivos que disciplinan su comportamiento y que, en definitiva, pueden hacer peligrar el fin de una institución poniendo en riesgo el cumplimiento de su misión.

Para ello, voy a seguir el texto que he preparado porque, como señalaba CHURCHILL, con cierta sorna, “*nada bueno puede obtenerse sin esfuerzo. Aquellas piezas de retórica improvisadas existían sólo en las mentes de los oyentes; las flores de la retórica eran plantas de invernadero*”¹.

Espero estar a la altura de las circunstancias.

Introducción

La *Comunicación Social* es un proceso que se compone de las siguientes etapas: Análisis, definición de objetivos, diseño estratégico, y establecimiento de tácticas. Seguramente muchos de ustedes, en este momento, se están planteando la similitud del planteamiento con la manera de afrontar algunas cuestiones cercanas

¹ CHURCHILL, W., (1956), *Savrola. A tale of the revolution in Laurania*. Pen & Sword.

a la Fuerza o al Apoyo de la Fuerza, es decir, una metodología que presenta indudables implicaciones con la Institución Militar que en esta Academia nos convoca para reflexionar sobre el pasado, el presente, y, sobre todo, el futuro de las Fuerzas Armadas.

Aunque el proceso de la *Comunicación Social* nada tiene que ver, por supuesto, con la Institución Militar ni con sus cometidos constitucionales, sin embargo, sí va a condicionar, de alguna manera, su ejercicio, pues se trata de una ciencia que todo lo impregna, que nos rodea insistentemente, y que nos desorienta la mayoría de las veces.

Puede pensarse que lo que les voy a exponer es una cuestión que afecta solamente a los “*políticos*”. Sinceramente creo que ese planteamiento lleva dentro un “*caballo de Troya*”, es decir, una falacia que hay que identificar y desenmascarar. Nuestras Fuerzas Armadas, como ya he adelantado, han apostado y apuestan por una formación en valores y en liderazgo, con la finalidad de servir lo mejor posible a la sociedad y de desarrollar las misiones y tareas que le encomiendan la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico. Pero las Fuerzas Armadas han de ser conscientes de que, para que ello pueda realizarse de la forma más eficiente posible con una Institución y unos profesionales solventes y preparados, tan importante es el fondo como la forma y, en este último aspecto, deben conocer y reflexionar sobre cuáles son las reglas de juego de la *Comunicación Social*. Dicho de otro modo, “*si no lo cuentan las Fuerzas Armadas, otros lo contarán por ellas y, seguramente, mal*”.

Ninguna empresa ni institución puede hoy en día vivir de espaldas a esta realidad so pena de verse zarandeada ante la sociedad, sin saber muy bien por qué.

Por ejemplo, con una deriva muy breve, hace unas semanas, a raíz del llamado “*Decreto Omnibus*” hemos asistido al debate en los medios de comunicación sobre el rechazo de su convalidación por el Congreso de los Diputados. Inmediatamente, surgió un mensaje que apelaba a que la inviabilidad de la aprobación causaba “*Dolor Social*”. Pudiera pensarse que se trata de una conceptualización casual, pero, como se tendrá oportunidad de comentar más adelante, en *Comunicación Social* se busca tener o intentar tener todo controlado, siempre que las circunstancias lo permitan. Piensen que, en este ejemplo que señalo, los argumentos de fondo pasaban a un segundo plano y eran relegados a algo no importante y, con ello, a quedar sumidos en una “*espiral del silencio*”², sencillamente, porque no se consideraban “*interesantes*”. En definitiva, se trataba de transmitir a la opinión pública una emoción. Volveré, más adelante, sobre esta

² NOELLE-NEWMAN, E. (1995): *La espiral del silencio. Opinión pública; nuestra piel social*. Paidós.

cuestión porque la metodología se repite con insistencia y perseverancia, es decir, de forma muy disciplinada.

En este sentido, lo primero que me gustaría transmitirles es que no se trata, como ya he apuntado, de un encadenamiento afortunado de una suerte de improvisaciones, sino que la *Comunicación Social* persigue, como el buen médico que sabe anticipar la reacción de un paciente a la ingesta de un determinado medicamento, buscar, inducir y anticipar la reacción del cuerpo social.

Muchas veces, aunque cada vez deberían de ser menos, las instituciones viven convencidas de que gozan de una reputación intachable. Sin embargo, se necesita conocimiento, humildad, tiempo, material adecuado, y disciplina para posicionar y repositionar a una institución en una realidad permanentemente cambiante y extraordinariamente volátil. Por ejemplo, conviene reflexionar sobre este dato elemental: Haya las noticias que haya, el informativo siempre tiene la misma duración en la parrilla televisiva. Ello quiere decir que las instituciones deberán estar atentas y pugnar en unos momentos más y en otros menos, como por ejemplo en el período estival, para que su política de comunicación dirigida al cuerpo social supere el “*triaje de suma cero entre los asuntos*”, es decir, que logre imponer su narrativa porque es “*interesante*”, lógicamente, en detrimento del resto de asuntos impulsados por otras instituciones.

I. Origen y evolución

Como les he comentado, la *Comunicación Social* supone la existencia de un conjunto de conocimientos teóricos previos y la aplicación de los mismos con una metodología sistemática. Sus primeros pasos pueden encontrarse en algunas iniciativas llevadas a cabo en Estados Unidos a comienzos del siglo XX. Así LEE, cuando fue contratado en 1914 por la familia Rockefeller, en contra de la opinión de los publicistas de su tiempo que abogaban por la compra directa de espacios de publicidad para lograr la atención del público, apostó por establecer la estrategia de “*decir la verdad*” para generar confianza y, de ese modo, lograr el apoyo del público³ (en este sentido, observen que, a pesar del más de un siglo transcurrido, actualmente, por ejemplo, el Grupo INDITEX apenas hace publicidad directa pero, al margen de los ataques puntuales a su Fundador, goza de una más que apreciable salud mediática). Más tarde, estas ideas estratégicas, se plasmaron por BERNAYS cuando publicó en 1923 su obra *Cristalizando la opinión pública*⁴.

El proceso del que les he venido hablando comenzaba a tomar cuerpo. Desde la propaganda totalitaria nazi o soviética, que pensaba que los medios de

³ BERIGUETE, M., (2015) Aportes de Ivy Lee y a las Relaciones Pública.

⁴ BERNAYS, E.L. (1998), Gestión 2000.

comunicación servían para inyectar en los ciudadanos las ideas que la élite dominante quería extender, se pasó poco a poco a defender, en los años 70 del siglo pasado, que lo capital no era que los medios nos dijeran a los ciudadanos qué teníamos que pensar, sino que lo verdaderamente relevante era que podían ser capaces de decirnos “sobre qué asuntos debíamos pensar”⁵.

A partir de esta idea, aparecen algunos términos que, con el paso de los años, han sido especialmente relevantes. Me refiero a los “estudios de agenda-setting”, que describen el proceso de selección que hacen algunos medios sobre los temas que están interesados en publicar, al “efecto de cultivo o sedimentación”, que intenta definir el efecto lento y difícil del cambio en la percepción de la opinión pública⁶, el “efecto espiral del silencio”⁷, que ya he citado, que permite crear un clima de opinión que favorece la expansión de ciertas ideas y somete al silencio otras minoritarias, o los efectos “framing” y “printing”, para dar forma a los argumentos como historias simplificadas de modo que alcance el lado emocional de las personas.

De este modo, a finales del siglo pasado, los medios ya eran capaces de crear una “realidad de segunda mano”, en la que, sencillamente, cuando la persona no está en condiciones de conocer las cosas por su propia experiencia directa, lo que “no está en los medios no está en la realidad”. Es, casi exactamente, el planteamiento inverso al que nos enseñó el racionalismo del siglo XVIII y que aún nos hace pensar que “si una cosa es verdad, pasará por verdadera, y si es falsa y se descubre, se sabrá que lo es”. Sin embargo, este modo de pensar en el que el cerebro controla todo, ya ha dejado de ser operativo porque “razonar exige sentir”⁸, lo que puede llegar a explicar que alguien pueda votar a un mal candidato “por ser de los míos” o porque, sin aparente base racional para un observador imparcial, “le gusta más”. Por eso, una misma persona pueda estar a favor y en contra de un mismo asunto en función de las áreas que se activan en su cerebro. Un caso paradigmático lo señala de primera mano ARROYO⁹, cuando trabajando en Presidencia del Gobierno, reconoce lo siguiente:

“en la España de 2010 tuvimos una fuerte polémica cuando el Gobierno quiso modificar la Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo para, entre otras cosas

⁵ WOLF, M., (1991), *La investigación de la comunicación de masas; crítica y perspectivas*. Paidós.

⁶ POTTER, W. J. (2011). *La teoría del cultivo de los medios: edición revisada*. Editorial Routledge. Reino Unido. RICH, A. L. (2023). *La teoría del cultivo de los efectos de los medios: Nuevos desarrollos y aplicaciones*. Editorial Routledge. Reino Unido. GIARDULLO RUSSO, S., (2024), “Explorando la Teoría del cultivo Impacto en la percepción y comportamiento social”, *Temas de Comunicación Social* número 48.

⁷ NOELLE-NEWMAN, E., (1995), op cit.

⁸ DAMASÍO, A., (1999) *El error de Descartes*, Editorial Andrés Bello DAMASÍO, A., (2018) *El extraño orden de las cosas*. Editorial Destino, Barcelona.

⁹ ARROYO, L., YUS, M., (2011) *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*, 4ª Edición, ESIC.

menos polémicas, permitir que las jóvenes de 16 años pudieran interrumpir su embarazo sin necesidad de consentimiento paterno. La mayoría de la población está en contra de que “las niñas de 16 años aborten sin consentimiento paterno”. Sin embargo, la mayoría está también en contra de que “nadie, ni siquiera un padre, obligue a una niña de 16 a ser madre en contra de su voluntad”. Es probablemente lo mismo, pero se percibe de manera distinta. En el primer caso, activamos un marco de autoridad típicamente conservador. En el segundo activamos un marco de protección típicamente progresista. El resultado puede ser absolutamente distinto en función del manejo de una u otra emoción; autoridad frente a protección”.

Para alimentar este proceso de creación de una “*realidad de segunda mano*”, reflexionen sobre la siguiente paradoja. La gente tiene poco tiempo y poca capacidad de atención para asimilar toda la información y todos los estímulos que recibimos, intensivamente y a diario¹⁰. A mediados del siglo XX, la conocida la “*Ley de Miller*” afirmaba que existía un número mágico de siete informaciones, más menos dos, que era capaz de retener una persona al mismo tiempo¹¹. Esa ratio, ante una estimulación masiva diaria a que nos vemos sometidos, seguramente se habrá reducido. En este entorno tan exigente, las ideas pugnan por posicionarse en la mente de los individuos. Para ello no hay otro camino que materializar la estrategia narrativa en torno a una forma lo más sintética y corta posible (por ejemplo, en las elecciones norteamericanas de 2024, Trump repitió eslogan electoral “*MAGA (Make America Great Again)*”, mientras que Harris utilizó el de “*Cuando luchamos, ganamos*”). Una vez elegida la idea, la estrategia ha de ser repetirla sin descanso y sin prisa, de modo que podamos tener alguna posibilidad de que los ciudadanos nos entiendan y la retengan en su mente, porque es una idea con la que emocionalmente se identifican porque les agrada.

El cambio era muy relevante y la batería de posibilidades era indudablemente muy amplia. Se trataba y se trata de crear climas de opinión favorables o desfavorables a determinadas ideas, porque, cuando la gente ya ha sido inoculada con una idea, es difícil que cambie de opinión. Para la implementación de este proceso de *Comunicación Social* es preciso crear una estrategia que debe de ser fijada por un gabinete de comunicación, que actuará como lo hace un jefe de cocina, frente a la imagen de un simple departamento de prensa que, en el ejemplo señalado, se convierte, ni más ni menos, que en un camarero que ejecutará la estrategia de comunicación fijada. Aparecen las nociones de estrategia (gabinete de comunicación) y de táctica (departamento de prensa). Piensen que un mago, cuando empieza, cree que el arte está en el truco, de modo que sabiendo ocultar en su mano una carta ya lo ha aprendido todo. Sin embargo, pronto descubre que

¹⁰ MOLERO, V., (2006), *Generación Marketing. La sociedad entre la codicia y la indolencia*, ESIC:

¹¹ MILLER, G.A., (1956), “The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing Information”, *Psychological Review* número 63.

el verdadero truco está en ilusionar y para ello ha de contar una historia interactuando con el público. El truco, en el que muchas veces nos quedamos, es la táctica, es un simple elemento de la narrativa, de la estrategia, que es lo importante.

El peor error para una institución es una estrategia en la que, ante una situación de crisis, se opte por el silencio directamente o por salir a los medios sin un argumentario claramente definido y, ante los avatares de la improvisación, optar por la opacidad. No voy a poner ningún ejemplo en el corto plazo, pero no tiene sentido creer que se permanece fuera del problema usando la “*táctica del avestruz*”. Esto es estratégicamente inaceptable porque el público, que es verdaderamente quien sentencia sobre la reputación de las organizaciones, considera el silencio como prueba de culpabilidad. Aparece entonces lo que se ha dado en llamar el “*síndrome del vecino de la bata*” en virtud del cual los medios, ante la ausencia de alguien que explique lo ocurrido, recurre a las socorridas imágenes y declaraciones de vecinos, de la “*voz de la calle*”, de “*expertos*”, o incluso de la propia competencia.

No hay tiempo en esta intervención para analizar estas situaciones de crisis, pero conviene saber que hay toda una batería de medidas en *Comunicación Social* que buscan tener mínimamente “*los deberes hechos*”, es decir, contar con un “*manual de comunicación de crisis*” que ARROYO y YUS¹² entienden que, al menos, debe de contar con la inmediata convocatoria de un comité de crisis, con personarse lo más inmediatamente posible en el lugar del suceso, y con mantener una comunicación lo más fluida posible con los interlocutores afectados (organizaciones empresariales y sociales) a los que deberá mantenerse informados y, solamente, si la presión de los medios no aminora o si las proporciones de la crisis son muy severas, debería convocarse una muy cuidada y preparada rueda de prensa.

En definitiva, debemos ser conscientes de que vivimos en una sociedad en la que las instituciones se encuentran en buena parte desnudas¹³, ya que son muchos los resortes de presión que hoy en día están en manos de los ciudadanos. Ya no basta con diseñar un plan de Responsabilidad Social Corporativa, hay que ir más allá, hay que apostar por la transparencia y por visibilizar el esfuerzo.

II. Objetivo estratégico

Desde luego, el objetivo estratégico tiene, como ya se ha señalado, dos finalidades, la primera, transmitir una comunicación que capte la atención emocional de las personas, de modo que permita generar un clima de opinión de los asuntos sobre los que se ha pensar en cada momento, y, la segunda, tratar de que los medios

¹² ARROYO, L., YUS, M., (2011), op.cit.

¹³ TAPSCOTT, D, y TICOLL, D., (2003), *The Naked Corporation*, Free Press.

sean percibidos como la fuente fiable de información cuando la persona no está en condiciones de conocer las cosas por su experiencia directa, es decir, que se conviertan en depositarios de una “*realidad de segunda mano*”.

III. Metodología

La estrategia de comunicación, como pueden comprender, es muy ambiciosa y su metodología, lógicamente, debe de ir acorde con el objetivo que persigue.

El medio vehicular de las organizaciones será, en todo caso, contar una narrativa, que llame la atención de los medios y que, por si fuera poco, tenga la capacidad de llegar a calar en el ámbito emocional de la gente, de modo que se llegue a construir una percepción de la verdad, y, ni más ni menos, una percepción de la realidad. Esa narrativa debe adornarse con elementos que puedan ser perfectamente identificables por los ciudadanos y que les permita apoyar la estrategia de comunicación, a saber, un nombre atractivo (por ejemplo, el “*Plan de Acción por la Democracia*” aprobado en 2024 por el Ministerio de la Presidencia), un color, y un símbolo.

Las formas para hacer llegar a los medios de comunicación esta narrativa son limitadas y es muy importante no dejar nada al azar, seleccionando la que mejor responda a la idea de fondo que se quiere sembrar e implementar en el cuerpo social. La nota de prensa, la rueda de prensa, la entrevista o el debate, tienen sus propias peculiaridades, sin embargo, ninguno de estos tres últimos debe improvisarse, debe valorarse qué se gana con participar en cada uno de ellos (aún hoy recordamos el formato del programa “*Tengo una pregunta para usted*” con la contestación del Presidente del Gobierno sobre el precio de un café) y, de ser conveniente su celebración, debe elaborarse un argumentario, compuesto por frases breves redactadas en un lenguaje claro y directo, que han de ser el resultado de una concienzuda preparación de los posibles temas que se pueden llegar a plantear. Como ejemplo de lo que no debe ser, resulta ilustrativo el caso del Presidente Zapatero cuando en 2006, implicado el Gobierno en el que se denominó con el mensaje “*proceso de paz*”, declaró, un día antes del atentado de ETA en el Aeropuerto de Barajas y fuera de un argumentario que apostaba por repetir hasta la saciedad mensajes del tipo “*Será un proceso duro, largo y difícil*” o “*dentro de la Ley, todo, fuera de la Ley nada*”, fuera de argumentario e improvisando, que “*En lo que respecta a la lucha por el final de la violencia, ... dentro de un año estaremos mejor*”¹⁴.

¹⁴ ARROYO, L., YUS, M., (2011) op. cit.

De las preguntas a las respuestas, categorizadas por argumentario de temas, debe tratarse de pasar metodológicamente de lo que se denomina "*frases puentes*", del tipo "*Eso es cierto, pero permítame que insista en un asunto primordial...*" a la transmisión de "*mensajes claves*", cuando, además hay que ser consciente de que nadie recuerda la pregunta efectuada y normalmente, por educación, el entrevistador no repite la pregunta.

Lamentablemente, no es éste el momento de analizar cada una de las técnicas que pueden utilizarse por cada organización, pero resulta clave reflexionar sobre el uso de cada una para evitar que, por su propio contenido o por su incorrecta implementación, la iniciativa de comunicación a los medios sea contraproducente, es decir, produzca una situación peor que la trataba de remediar.

IV. Estrategia comunicativa

Analizadas muy someramente tanto el objetivo estratégico y como la metodología de *Comunicación Social*, resulta preciso reflexionar sobre la propia estrategia comunicativa.

ALIES¹⁵ nos pone sobre la pista de un aspecto capital, a través de un ejemplo que resulta ilustrativo para que una *Comunicación Social* exitosa sea seleccionada por los medios. Lo ejemplifica por medio de lo que describe como el "*síndrome del foso de orquesta*". A tal fin, explica que un político sale al escenario y expone con todo detalle un plan muy bien elaborado para acabar con un serio problema. Su intervención es muy brillante y gusta al público. Sin embargo, en el momento de salir al escenario el siguiente candidato, cae al foso de la orquesta. Seguramente, la noticia de ese debate será que el segundo candidato cayó en el foso. Moraleja y primer reto: A los medios no les suele interesar lo importante sino lo interesante y, por tanto, el gabinete de comunicación de una institución debe trabajar en esta línea. Lo vemos a diario en cómo se multiplican en los medios las secciones, por ejemplo, de "*lo más leído*" o "*lo más visto*".

Es, generalmente, una ingenuidad pensar que no hay que movilizarse porque "*lo que merece la pena acaba por publicarse*", no es así. BOORSTIN¹⁶ afirmó que la vida a través de los medios de *Comunicación Social* se convierte en una sucesión de "*pesudoeventos*" en los que la cuestión no es si son reales sino si son "*noticiables*", es decir, se trata de que casi todo lo que pasa por nuestros ojos, a través de los medios y que no procede de accidentes o incidentes repentinos, ha sido producido específicamente para captar la atención de dichos medios y, recordemos, que para ellos predomina "*lo interesante*" sobre "*lo importante*".

¹⁵ AILES, R. (1993) *Tú eres el mensaje*, Paidós.

¹⁶ BOORSTIN, D., (1992), *vb*, Vintage.

En esta línea, para que una narrativa intente ser “*interesante*” debe reunir alguno o algunos de los siguientes parámetros:

- Primero, el asunto debe ser particular y sencillo, de modo que permita sintetizar un asunto más general y trascendente, de manera que sea fácilmente comprensible por la gente y que, de este modo, quede depositado o sedimentado en su retina colectiva¹⁷.

Por ejemplo, cuando el Presidente Obama presentó la Ley que reformaba el sistema de salud lo hizo acompañado con un niño de 13 años (Marcellas Owen) que había perdido a su madre enferma por no haber tenido recursos para pagar un servicio médico privado. Sin duda el impacto emocional resultaba considerable, como así se demostró posteriormente.

- Segundo parámetro, el asunto debe presentarse no de modo general sino de forma cuantificada y comprometida.

Por ejemplo, es muy posible que los medios incluyan en la deseada categoría de “*lo interesante*” una afirmación de un político que marque un plazo para la implementación de una medida (“*me comprometo a que esta medida estará implementada antes de 2026*”, frente a una mera declaración programática del tipo “*Lo cumpliré, es mi compromiso*”).

- Tercer parámetro, el asunto debe evocar un enlace con lo ancestral.

Eso explica, por ejemplo, el éxito de comunicación que ha tenido históricamente *Greenpeace* con una narrativa tensa entre el pequeño, David (*Greenpeace*), y el gigante, representado por Goliat (una gran corporación).

- Cuarto parámetro, el asunto debe aparecer ilustrado a través imágenes atractivas, distintas, curiosas, originales, o sorprendentes.

Pensemos, por ejemplo, en la campaña de *AnimaNaturalis*, que lucha contra el uso de pieles animales, en la que aparecían imágenes impactantes que ilustraban su lema “*Aquí está el resto de tu abrigo de piel*”.

- Quinto parámetro, la narrativa debe ser curiosa y excéntrica.

Pensemos, por ejemplo, en los lanzamientos de ejemplares de la saga de Harry Potter que han venido precedidos normalmente por colas interminables de niños

¹⁷ V. nota 6.

vestidos al uso, con sus gafas y capas, presumiblemente financiados por la editora de las obras.

- Sexto y último parámetro, la historia debe tratar de convertirse en algo ritual, es decir, en algo que se repita cíclicamente.

En este sentido, recuerden las míticas presentaciones que hacía Steve Jobs de los nuevos productos de Apple.

Al primer reto ya señalado, de alumbrar una narrativa “*interesante*”, se une un segundo que no debe pasarse por alto. Me refiero a la propagación de la información a través de las redes sociales y, especialmente, por medio de Internet, pues poseen sus propias reglas que es preciso no ignorar.

En primer lugar, hay que tener presente la “*teoría del 90-9-1*”¹⁸ y el “*síndrome de Roberto Carlos*” que deben ser conocidos y valorados a la hora de plantear una narrativa. La “*teoría del 90-9-1*” señala que sólo un uno por ciento de quienes están presentes en Internet son creadores de contenido, pudiendo llegar a un nueve por ciento muy esporádicamente. La mayoría, el noventa por ciento, son/somos “*mirones*”. Ello quiere decir que esa desigualdad hace que, por un lado, en cualquier sitio participativo se esté escuchando siempre al mismo uno por ciento, que es generalmente al más radicalizado respecto del tema de que se trate, sin saber realmente qué piensan el resto. Por tanto, no debemos obsesionarnos con “*tener un millón de amigos*”, como reza la canción del cantante brasileño Roberto Carlos. Ahora bien, no debemos pasar por alto que esos “*mirones*”, que se limitan a observar, sí se dejan influir por lo que “*creen que piensa la mayoría*”, cuestión que es especialmente interesante¹⁹. Pensemos, por ejemplo, simplemente, en la estantería de “*libros más vendidos*” de unos grandes almacenes cuya utilidad ha quedado más que demostrada ya que, no solamente incrementa el número de personas que se interesan por un determinado libro, sino que dispara las ventas de alguno o algunos de ellos. Es la famosa tendencia de “*subirse al carro ganador*” o “*efecto bandwagon*”²⁰.

Dentro de este segundo reto, hay que tener presente, además, que las redes sociales y, especialmente, Internet tiene su propio lenguaje y, además, sus propios objetivos de comunicación que, sin embargo, se compatibilizan con otros medios de comunicación. Así, no cabe duda, que el lenguaje es, en términos generales,

¹⁸ NIELSEN, J., (2006), “Participation inequality: encouraging more users to contribute”, *Alertbox*, October,

¹⁹ GLADWELL, M., (2001), “La frontera del éxito. El punto clave para que cualquier cosa pueda se convierta en un fenómeno de masas”, *The New Yorker*, 4 de octubre.

²⁰ H. LEIBENSTEIN, H., (1950) “Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers” Demand,” *Q. J. Econ.*, vol. 64, nº 2.

corto, directo, transgresor, y participativo, pero estamos asistiendo actualmente a que nuestros jóvenes están haciendo realidad lo que ya se calificó en 2011 como “*el efecto multipantalla*”²¹, es decir, encontramos usuarios que están viendo el móvil, por ejemplo, y de ahí se pasan con naturalidad a otro medio tradicional o no que están viendo en unidad de acto o que posteriormente consultan. De este modo, es curioso, por ejemplo, que cuanto más están en Internet más televisión ven.

En último lugar, como complemento a la narrativa de “*lo interesante*”, primer reto, y al papel que representan las redes sociales y, especialmente, Internet, segundo reto, se une un tercero, al cual ya me he referido, y que consiste en la necesaria presencia en la narrativa de un discurso que se centre en lo emocional de la gente, en lo que algunos han acordado llamar el “*ámbito cerebral reptiliano*” de la persona, siguiendo la formulación acuñada por MACLEAN²². Para ello hay que ser conscientes, por un lado, de que la información va a llegar a millones de personas y, por otro lado, de que, para que cale en la percepción que tiene la gente de la verdad, de la realidad, es necesario que se simplifique el mensaje incorporando una narrativa en la que se ponga mucho énfasis en los componentes emocionales que son universales y que se entienden por todo el mundo. Las palabras que hablan de compasión, de justicia, de igualdad, de respeto, por poner solamente algunos ejemplos, llegan a lo hondo de las personas.

Recuerden, por ejemplo, la escena de la película *Philadelphia* en la que Joe Miller (protagonizado por Wenzel Washington), abogado que iba a hacerse cargo de la defensa de Andrew Beckett (protagonizado por Tom Hanks), un brillante abogado que había sido despedido de un despacho por tener el virus del SIDA, le comenta “*explíquemelo como si fuere un niño*”. Como dijo Unamuno “*la palabra sabia es aquella que, dicha a un niño, se entiende siempre, aunque no se explique*”²³.

Otro buen ejemplo, a mi juicio, es el caso de Martin Luther King que siempre tuvo la habilidad de ser un excelente comunicador. Pensemos en 1963, cuando en el Lincoln Memorial invocaba los derechos civiles de la comunidad negra, repitió hasta diez veces la anáfora “*tengo un sueño*”, expresión que fue enlazando con los derechos que reclamaba.

Hay que recordar que en comunicación “*menos es más*” y que este aforismo facilita la transmisión de un mensaje emocional, claro y comprensible para la mayoría de los ciudadanos.

²¹ SIGMON, D., y H. STIPP (2011), “Vision statement: multitaskers may advertisers best audience”. *Harvard Business Review*, enero-febrero.

²² Maclean, P. (1998). *Evolución del Cerebro Triuno*, editorial Pleumpress, Nueva York.

²³ UNAMUNO, M. de, (1897) Paz en la Guerra, Librería de Fernando Fe, Madrid.

Recapitulación

Para casi terminar este discurso y a modo de recapitulación, permítanme formular un rápido Decálogo Estratégico de *Comunicación Social* de las Fuerzas Armadas:

Primero, el éxito de la *Comunicación Social* de una institución no es fruto de la casualidad, sino que implica una estrategia perfectamente diseñada y puesta al día por profesionales altamente cualificados.

Segundo, que la *Comunicación Social* no es algo ajeno al Mando y, por tanto, competencia exclusiva y excluyente de los políticos.

Tercero, que, si las Fuerzas Armadas no asumen su propia narrativa en materia de *Comunicación Social*, lo harán otros y, seguramente, no lo harán como la Institución merece.

Cuarto, que el Mando debe potenciar la creación de departamentos de comunicación con la finalidad de diseñar su propia estrategia de *Comunicación Social*.

Quinto, que el destino de recursos humanos y materiales a la *Comunicación Social* no es un gasto sino una inversión al servicio del prestigio de las Fuerzas Armadas.

Sexto, que la consecución de los objetivos en materia de la *Comunicación Social* requiere, como es propio de las Fuerzas Armadas, perseverancia e inquebrantable disciplina.

Séptimo, que la *Comunicación Social* está ahí, que es una ciencia con su propio contenido y reglas de juego, y que exige, más allá de observarla de lejos bajo el prisma de un reproche moral, estar inmerso en un proceso continuo de preparación de narrativas cuya finalidad es calar en la percepción de la verdad, de la realidad, de la gente.

Octavo, que la estrategia comunicativa de las Fuerzas Armadas debe fundamentarse en una narrativa que trate de presentar lo “*importante*” desde un punto de vista de lo “*interesante*” para los medios de comunicación.

Noveno, que la narrativa de las Fuerzas Armadas debe explicarse a partir del recurso a ideas simples y que remitan a emociones porque, solamente de esa manera, serán perfectamente comprensibles por todos y quedarán sembradas y depositadas en la mente de cada persona.

Décimo y último, que el punto crítico de la *Comunicación Social* se manifiesta en los momentos de crisis. Por ello, las Fuerzas Armadas, que son extraordinariamente previsoras, no deben olvidar la elaboración de “*manuales de crisis en materia de comunicación social*”, tanto si el riesgo está latente, aunque sea incierto, como si resulta totalmente inesperado.

Por último, como decía CHURCHILL, para cerrar un discurso hay que apelar al menos a alguna de estas emociones, el orgullo, la esperanza, el honor, el amor o el temor. Creo que en esta ocasión la oportunidad es plena. La Institución Militar, como decía CALDERÓN DE LA BARCA²⁴ en su oda a la vocación militar, destila honor, valor, disciplina y lealtad, y por ello aglutina, quizás más que ninguna institución, las indicadas cuatro primeras emociones. Quiera Dios que estas palabras sirvan para poner en el campo de batalla la quinta emoción, el temor, entendido como una toma de contacto y concienciación de que hay que adaptarse a los tiempos, pero no para cambiar nuestros valores, sino para transmitirlos al cuerpo social como la propia sociedad y nuestra querida Institución Militar se merecen.

Se atribuye a Alejandro Magno la frase “*No tengo miedo de un ejército de leones dirigido por una oveja. Tengo miedo de un ejército de ovejas dirigido por un león*”.

Es lo que hay.

Queda tarea por hacer.

Muchas gracias. ■

Nota: Las ideas y opiniones contenidas en este documento son de responsabilidad del autor, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento de la Academia de las Ciencias y las Artes Militares.

© Academia de las Ciencias y las Artes Militares - 2025

²⁴ CALDERÓN DE LA BARCA, P. (1654) Para vencer a amor querer vencerle, Madrid.