

## Estrategia y comunicación

La Comunicación ha sido el factor social y el hecho público más importante desde la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días, ya que es un sector estratégico que abarca desde las industrias culturales clásicas hasta el negocio de la televisión, los medios informativos, la producción y distribución de programas de entretenimiento, la transmisión de datos, la difusión de señales radioeléctricas, Internet y, desde luego, la comunicación institucional y corporativa. No exageramos si afirmamos que las fluctuaciones en el ámbito de la Comunicación afectan de manera directa y definitiva a los individuos, a las sociedades y a los mercados e inciden en el presente y el futuro de las personas, las corporaciones y los países.

En este incipiente ecosistema, como es sabido, el trabajo del periodista consiste en localizar información, jerarquizarla en función de su interés o importancia, reelaborarla en el formato adecuado para el soporte en que va a ofrecerse al público y encajarla

en el lenguaje de valores de cada medio. Para que un asunto llegue a ser noticia debe llegar a manos de los propios periodistas en tiempo y forma y, desde luego, formar parte de la lista de asuntos que son de

su interés. Asimismo, hacerles llegar la información parece una tarea muy fácil, pero conseguir que esté entre los temas que van a convertirse en noticia resulta verdaderamente complicado. Vemos como la actualidad es muy compleja y, por definición, no cabe en las páginas de un periódico o en los escasos treinta minutos de un programa informativo.

En el ámbito de la comunicación se habla de estrategia desde no hace mucho tiempo. Atendiendo a sus orígenes, la estrategia, cuya primera acepción en el DRAE es “arte de dirigir las operaciones militares”, tiene una milenaria historia en el ámbito castrense, si bien en el primer tercio del siglo XX comenzó a estudiarse en las escuelas de negocios, a finales de los setenta también del pasado siglo hizo fortuna en el ámbito de las ciencias sociales y más recientemente entre los que nos dedicamos a la comunicación. No obstante, las líneas básicas del pensamiento estratégico son tan antiguas que para evocarlas hay que citar a Sun Tzu y su *Arte de la guerra*, que es una obra del siglo V antes de Cristo.

Hoy en día, la filosofía del *Arte de la guerra*, según Sun Tzu, ha ido más allá de los límites estrictamente militares, aplicándose a los negocios, los deportes (¡Fabio Capello ordenaba a los jugadores

del Real Madrid leer el libro y dedicaba sesiones a su comentario!), la diplomacia e incluso el comportamiento personal. Por ejemplo, muchas frases clave de los manuales modernos de gestión de empresas, son prácticamente citas literales de la obra de Sun Tzu (cambiando, por ejemplo, ejército por empresa, o armamento por recursos). Las ideas siguen siendo completamente válidas a pesar de los 25 siglos transcurridos desde que se escribieron. En este sentido, el núcleo de la filosofía de Sun Tzu sobre la guerra descansa en estos dos principios: todo el arte de la guerra se basa en el engaño y ser capaces de someter al enemigo sin luchar.

Podría parecer un contrasentido que la estrategia aplicada a la comunicación se basara en la recomendación del engaño, pues supuestamente la comunicación, tal y como la entendemos en una sociedad democrática, ha de basarse si no en la verdad -tan difícil de definir y de alcanzar- al menos en la veracidad de las informaciones y en la honestidad intelectual de las opiniones. Pero el engaño, tal y como lo entiende el pensamiento estratégico, no es la mentira, sino la ilusión, el hacer creer al enemigo que las cosas son de tal manera que tome decisiones basadas en esas apreciaciones, que, como no son ciertas, le conducirán a equivocarse y a perder su eventual ventaja.

Para los comunicadores, la aplicación de la recomendación sobre el engaño se traduce en la posibili-

dad de hacer pasar por importantes, trascendentes o de interés asuntos que en principio no lo son para la mayoría de los ciudadanos. En este sentido, para introducir un nuevo asunto en la agenda temática de los medios hay que aplicar el principio estratégico del engaño, en el sentido de que hay que hacerles ver que ese nuevo asunto es de interés general, tiene repercusión social, da la oportunidad de generar opinión y de encabezar líneas de pensamiento ciudadano. Si el asunto es percibido así por los medios, tiene posibilidades de ser adoptado por los mismos y de convertirse en otra pieza de su agenda temática.

Este es otro concepto en el que quiero profundizar. Llamamos agenda temática al listado de asuntos en los que un medio fija preferentemente su interés. Esta lista está conformada con temas que dan pie a la formación de una opinión, que es algo que se hace no sólo en los editoriales, sino sobre todo en la selección de temas, en su valoración y en su presentación. Un asunto del que no hablen los medios da la sensación de que no es importante, pues sólo lo son aquellos de los que se habla, se discute, se opina. Según esta regla de tres, nada es importante si no sale en los medios informativos, pero como sólo sale lo que éstos quieren sólo es importante aquello que los medios han decidido que lo sea. La importancia social, científica, política o económica de un asunto no

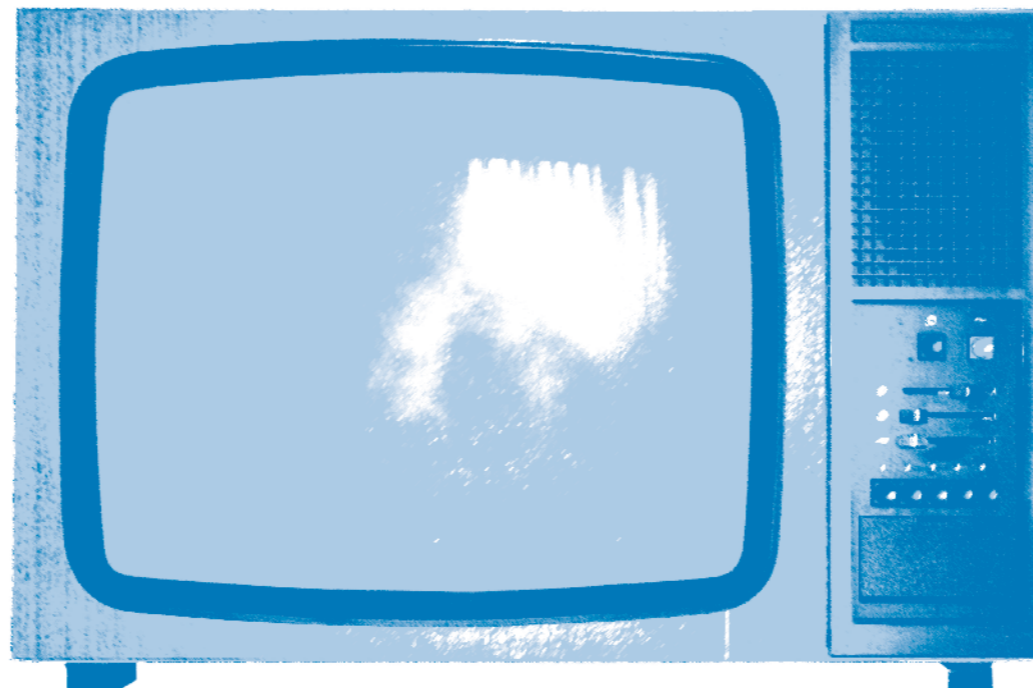
estaría en relación con su contenido, sino con el eco que obtuviera en los medios informativos: a más eco, más importancia y lo mismo al contrario.

En esta tesitura, el pensamiento estratégico recomienda no dejar al azar el interés de los asuntos ni la creación de opinión sobre ellos, sino actuar para que obtengan el conocimiento de los medios y, a su través, el reconocimiento de los ciudadanos. No es una tarea fácil ni rápida, pero se viene haciendo desde hace al menos medio siglo y ya se ha convertido en

“**El núcleo de la filosofía de Sun Tzu sobre la guerra descansa en estos dos principios: todo el arte de la guerra se basa en el engaño y ser capaces de someter al enemigo sin luchar**”

una rutina de trabajo para los comunicadores, que no son sólo los periodistas, sino también los publicistas, los agentes literarios, los guionistas de radio, televisión y cine, los gestores de la comunicación institucional y corporativa, profesores, investigadores o divulgadores... En resumen, todos los que componen la cadena de creación y gestión de la opinión pública.

No siempre resulta tan sencillo saber quién arroja la primera piedra, la que provoca la avalancha que genera interés por un asunto. También resulta difícil en no pocas ocasiones identificar los objetivos que se persiguen, pues a veces se confiesan unos pero en realidad se buscan otros. No hay que caer en la paranoia de creer que todo está dirigido por “manos negras”, pero tampoco olvidar que los temas de interés no lo son por sí mismos, que necesitan de proyección pública y que para ello hace falta un plan y un cronograma, una dirección y unos objetivos bien definidos. Quien crea -persona, institución, organismo, empresa- tener una buena causa y desee hacerla, primero, de dominio público y, luego, que sea aceptada como propia por la sociedad debe actuar con criterios estratégicos aplicados a la comunicación. Porque sin comunicación no hay eco social y sin eco, hasta los asuntos más importantes se quedan en nada.



Juan Luis Manfredi Mayoral

Juan Luis Manfredi es director del grupo de investigación 'Estrategias de Comunicación' y coordinador del Máster de Comunicación Institucional y Política de la Universidad de Sevilla