

El Spin-In de la Comunicación Estratégica Organizacional para el Ejército Brasileño

The Spin-In of Strategic Organizational Communication for the Brazilian Army

Resumen: El Ejército Brasileño viene buscando perfeccionar su comunicación en una sociedad, cada vez más conectada y veloz en el trámite de las informaciones. Así, se busca identificar, en el medio civil, los conocimientos relativos a la planificación estratégica organizacional, los ambientes, tipos, teorías, definiciones, características, componentes, planificación, planes de la comunicación estratégica, marketing, *stakeholders*, e indicadores de desempeño para, a través de un proceso de spin-in, migrar al sector militar, en este caso específicamente al Ejército, identificando y sugiriendo su aplicabilidad para la Fuerza y la coherencia con la documentación existente.

Palabras-clave: Comunicación Estratégica. *Spin-in*. Organizacional. Ejército.

Abstract: The Brazilian Army has been seeking to improve its communication in a society, increasingly connected and fast in the process of information. Thus, it seeks to identify, in the civil environment, the knowledge related to organizational strategic planning, environments, types, theories, definitions, characteristics, components, planning, strategic communication plans, marketing, stakeholders, and performance indicators, in order to migrate to the military sector, spin-in process, in this case, specifically for the Army, identifying and suggesting its applicability to the Force and consistency with existing documentation.

Keywords: Strategic communication. Spin-in. Organizational. Army.

Alexandre Santana Moreira 

Ejército Brasileño. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
alex_smor@yahoo.com.br

André Luis Costa Pitanguera 

Ejército Brasileño. Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Recibido: 20 set. 2021

Aprobado: 29 nov. 2021

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 Introducción

Los tiempos actuales nos presentan un ambiente en el cual la dimensión informacional ha asumido un papel de relevancia. Es en esta condición que las grandes instituciones y organizaciones fomentan la competición por el mercado en busca de clientes que contribuyan al logro de su misión y de sus objetivos estratégicos.

La gran conectividad de las personas, de forma dinámica y veloz, genera un gran volumen de informaciones que son propagadas por medio de sitios y de mecanismos interactivos, tornando la comunicación independiente de los medios tradicionales, dentro de un mundo VUCA¹ (MOREIRA, 2020).

Hay necesidad de establecer conexiones con la sociedad, formada por diversos públicos de interés, creando impresiones que generen credibilidad y legitimidad, contribuyendo para que los objetivos estratégicos de la organización sean alcanzados (REBELO; SOUSA; FAUSTINO, 2020).

Para ello, la comunicación debe estar fuertemente asociada al sistema de gestión de la organización y formar parte de su cultura organizacional (BUENO, 2005), siendo necesaria una planificación consistente y unificada, de modo a alinear, integrar y sincronizar las acciones, imágenes y mensajes de toda la organización.

La Comunicación Estratégica dejó de ser una actividad meramente sectorial y pasó a ser tratada en el más alto nivel de las organizaciones, el nivel estratégico. En ese contexto, en que técnicas y procesos están siendo importados del medio civil para desarrollar un andamiaje técnico científico para las ciencias militares y, por consiguiente, para el Ejército Brasileño, apuntando para la ocurrencia de un proceso de *Spin-in*².

De lo anterior, este trabajo tiene como meta entender ese proceso de *Spin-in* que viene ocurriendo, así como sus beneficios para el crecimiento de la Comunicación Estratégica en el EB, utilizando como base el proyecto interdisciplinario de la ECEME sobre Comunicación Estratégica.

2. Comunicación Estratégica Organizacional

2.1. Planificación Estratégica de la Organización

El punto de partida para la planificación y realización de una Comunicación Estratégica de una institución es, sin duda, su Alta Administración. A ella le corresponde la definición de sus objetivos estratégicos, la elaboración de la misión institucional y la visualización de su visión de futuro, todo ello sostenido por los valores enumerados para la organización.

Se trata de un trabajo fundamental para la supervivencia de la institución o empresa pues se enfoca en el largo plazo, con una visión macro, en una situación idealizada como factible. Para ello, esta Administración debe tener una plena conciencia situacional basada en información confiable, enfocada en las necesidades del mercado en el que está insertada.

1 Los integrantes del US Army War College pasaron a utilizar el acrónimo VUCA para designar este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo en sus estudios. (US Army Heritage and Education Center, 2019)

2 A través del proceso de *Spin-in* innovaciones originadas en el sector civil, después de convenientemente allí probadas, pasan a ser aplicadas con éxito en el sector militar. (DAGNINO, 2007, p. 202)

Una vez establecidas las estrategias y acciones a ser conducidas, estas deben ser comunicadas a sus colaboradores, de modo que todos puedan contribuir para el logro de los objetivos preestablecidos.

2.2. Ambientes de Comunicación

Actualmente, la población está expuesta a un inmenso volumen de información con una enorme cantidad de mensajes disponibles para las personas. Esto hace imposible el procesamiento completo de toda esta información. Así, gran parte de ellas son descartadas. Una manera de sobreponer tal situación es hacer que un mismo mensaje sea transmitido en cada uno de los canales de comunicación de la empresa. Con eso, el mensaje recibido de diversas fuentes tiene más probabilidad de ser visualizado, comprendido y fijado. La forma de organizar esto es subordinando la Comunicación Estratégica a la estrategia organizacional general de la empresa (TĂNĂSESCU et al., 2014).

Los mensajes se subordinan a los temas y se construyen con información precisa, para un público de interés específico, para crear los efectos deseados. Los mensajes están diseñados para construir una red de argumentos con las comunicaciones anteriores y futuras y con los temas para un momento, lugar, medio de difusión y público en particular. Su naturaleza flexible y más dinámica proporciona a los comunicadores y planificadores el espacio de maniobra en la perspectiva cognitiva del ambiente informacional para crear efectos más variados conforme la estrategia planificada.

Las redes sociales constituyen actualmente una realidad virtual y digital, apoyan la interoperabilidad entre sistemas, la personalización de este nuevo mundo y la compartición constante de informaciones, sin embargo, para su mejor utilización, se torna de vital importancia planificar estrategias consistentes para garantizar que las oportunidades y los desafíos de la revolución tecnológica sean aprovechados por las instituciones y por las entidades.

La calidad o la medición del éxito en las redes sociales de sitios con indicadores tales como likes, seguidores, número de visualizaciones, comparticiones y comentarios positivos o negativos es un recurso fundamental para la medición del retorno de las políticas de intervención y estrategias de empresas o gobiernos y de la necesaria adecuación a las expectativas de consumidores o usuarios.

Los medios sociales y digitales son agentes fundamentales de comunicación simultánea y multidireccional, en la compartición de contenidos y experiencias. Para su utilización es vital siempre planificar estrategias y / o tácticas de comunicación que demanden el networking sociale de forma a provocar el compromiso directo o indirecto de comunidades y consumidores.

Las redes sociales son también herramientas destacadas a nivel funcional, social y psicológico, del proceso decisorio, indicando que hay un valor que a ellas debe ser atribuido y gestionado de forma estratégica.

Siempre será fundamental diseñar estrategias y tácticas de comunicación que susciten el networking social, con el fin de provocar la participación directa o indirecta de comunidades y consumidores.

Prosiguiendo en el estudio del ambiente de la comunicación, hay que destacar el aumento de la ocurrencia de términos como “desinformación”, “fake news”, “posverdad” y otros, que vienen siendo abordados de forma genérica y por intermedio de acciones puntuales de manipulación de la verdad y propagación de la mentira y, a veces siendo detectadas y trabajadas como parte de una red compleja y muy bien planificada.

2.3. Tipos y teorías de la Comunicación

La comunicación entre el emisor (fuente emisora) y un receptor (destinatario) se realiza por medio de un vehículo, canal o medio transmisor, en el cual están sujetos a daños o interferencias, retroalimentándose continuamente. A este flujo de informaciones se le da el nombre de proceso comunicacional que puede ser de mano única (televisión o radio, por ejemplo) o en los dos sentidos (teléfono, radio, aplicación de mensajería, entre otros.).

Entre los tipos existentes, la Comunicación Institucional es aquella que posee foco informativo, de articulación y de posicionamiento de marca e imagen. Tiene como objetivo transmitir la cultura, la visión de futuro y los valores, así como presentar o divulgar la empresa/institución, agregando valor abstracto a quien sea destinatario de esa comunicación (mensaje).

Ya la Comunicación Mercadológica es la que estimula el consumo y, también, la participación con los productos generados en cada línea de acción o en cada proyecto. Presenta las características que diferencian y valoran su producto de los competidores del mercado, objetivando la fidelización de quien ya es consumidor de la marca y, también, la atracción de nuevos consumidores por medio de esa comunicación.

La Comunicación Interna es aquella que informa e involucra a los colaboradores y demás públicos de relación de cada proyecto. La transmisión del mensaje a través de toda la cadena jerárquica es el objetivo principal. Es por ella que las orientaciones, ideas y determinaciones de la Alta Administración alcanzan a todos los interesados en el proceso. Garantiza que todos trabajen en el mismo sentido. Esa comunicación es fundamental para el éxito de la empresa y debe siempre pautar los objetivos estratégicos de modo que las acciones y actitudes de todos siempre sean dirigidas para ello.

Quirke (1996) destaca que comunicadores internos necesitarán entender sobre los negocios de la institución, poseer conocimiento de mercado, de los productos y del perfil del público con que la empresa actúa, además de mostrar que la comunicación interna puede ser usada como una estrategia de negocios.

La Comunicación Integrada incluye, alinea e integra la comunicación externa, ya sea mercadológica o institucional, y la interna, con la meta de lograr los objetivos de la organización (MASSIE; ANDERSON, 2003) y crear una imagen positiva de confianza en la organización y construir relaciones a largo plazo (DUNCAN, 2002).

La Comunicación Integrada abarca a todas las partes interesadas, desde los empleados hasta los clientes, incluida la comunidad en la que opera la organización (STUART; SAROW; STUART, 2007). En ella los destinatarios del mensaje son públicos externos e internos (RISTINO, 2013).

La Comunicación Integrada es bidireccional. Hay interés en el diálogo con las partes interesadas (CHICCO; CHANDLER, 2002). Esta forma de comunicación permite recibir y enviar mensajes, a través de los cuales alinea la organización con los objetivos de los interesados (POLLACH et al., 2012).

Kick y Pereira (2011), afirman que la comunicación de una institución es el espejo de su cultura organizacional, debiendo estar en perfecto alineamiento con los objetivos de la empresa. Además, la comunicación organizacional será la responsable por la divulgación de la empresa/transparencia en la compartición de las informaciones en los niveles externo e interno. También llegaron a concluir que los factores organizacionales en estudio (estructura, liderazgo, cultura y comunicación) influyen en la implantación de la Planificación Estratégica de las empresas, de la misma forma que este último las influye.

2.4. Marketing

Según Lima (2007, p. 39) “Marketing Mix es el conjunto de instrumentos de marketing [...] que la organización utiliza para alcanzar sus metas en el mercado objetivo”. Tales herramientas se presentan como las 4P de marketing: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción.

Las definiciones actuales traen al mix hasta 3 puntos además de los anteriores, pero para efectos de este estudio, se acordó añadir apenas la 5ª P: Personas, una vez que es enfoque del trabajo en desarrollo e impregna los cuatro aspectos anteriores.

Este concepto es importante en el contexto de la Comunicación Estratégica en la medida en que las “P” del marketing se identifican en la planificación estratégica de una institución.

Sobre el “marketing relacionado a la causa” ya fue transmitido en encuestas por internet que cerca del 77% de los brasileños esperan que las empresas/instituciones puedan colaborar más con la sociedad, o sea, vincular su marca a una causa noble y relevante. Sin embargo, se debe prestar atención a que esta causa no esté fuera del contexto del momento o tenga poca o ninguna conexión con su actividad finalista. Se deben evitar causas sociales delicadas o relativas a tragedias de gran conmoción popular.

Sobre el “marketing relacionado con el propósito” se verifica que las marcas de instituciones guiadas por propósitos de relevancia y legítimos tienden a inspirar y atraer a sus públicos de interés con una mayor eficiencia.

Marketing digital son acciones de comunicación que las instituciones pueden utilizar por medio de internet, de la telefonía celular u otros medios digitales, para así divulgar, difundir y comercializar sus productos o servicios, conquistando nuevos clientes y mejorando su red de relaciones. Engloba las prácticas para promover productos o servicios mediante la utilización de canales de distribución electrónicos, para luego llegar a los públicos de interés rápidamente de forma relevante, personalizada y con más eficiencia.

Este tipo de marketing se traduce en acciones moldeadas para los medios digitales, de forma a conseguir, en esos canales, la misma eficiencia y eficacia del marketing directo y, simultáneamente, potenciar los efectos del marketing tradicional. En su operacionalización se utilizan normalmente canales, medios y herramientas digitales.

2.5. Definiciones de Comunicación Estratégica

En 2005, en referencia a la Gestión, Argenti, Howell e Beck (2005, p. 61) definieron la Comunicación Estratégica como “la comunicación alineada con la estrategia general de la empresa, con el fin de promover su posicionamiento”.

Dos años después, Hallahan et al. (2007, p. 4) afirmaron que la esencia de la Comunicación Estratégica es el hecho de “hacer avanzar deliberadamente la misión (de la organización)”.

En el complejo mundo contemporáneo, ciudadanos y organizaciones, insertados en un ambiente democrático, son sometidos, diariamente, a un inmenso volumen de informaciones, dentro del cual los medios se han convertido en actores principales.

En el actual contexto de la dimensión informacional, en ámbito global, principios y valores como la ética, la verdad, la argumentación precedida de reflexión idónea, entre otros, son aspectos que poco importan, frente a la búsqueda de la primacía de la información.

La comunicación organizacional es reconocida también como estratégica cuando involucra a todos los colaboradores, alcanzando siempre los mejores resultados, movilizándolo a través de la comunicación adecuada, en el momento adecuado y para el público de interés, contribuyendo de esa forma continuamente para el aprendizaje de cada colaborador en particular y del todo colectivo, procurando corresponder a los desafíos organizacionales de forma continuada (PEREIRA, 2014).

A los profesionales de la Comunicación Organizacional se les ha impuesto la necesidad no solo de equipar sus instituciones a ese nuevo ambiente: las herramientas tienen que ser adecuadas. Deben permitir: visibilidad; transparencia; presentar discurso relevante y coherente; y fortalecer la identidad de la institución.

En ese sentido, Moreira (2020) refuerza que es por intermedio de la planificación estratégica y de una gestión integrada de la Comunicación que se obtienen las condiciones ideales para definir las políticas, las directrices y las acciones que van a garantizar los resultados deseados y, además, se llega a alcanzar los objetivos definidos por la organización.

Para Pereira (2014), la Comunicación Estratégica consiste en un conjunto de acciones planificadas, bien definidas y estructuradas para que los objetivos de la organización sean atendidos. Esa comunicación resulta en cambios de actitudes y produce alteraciones en la composición de los miembros de la organización, orientándolos de forma que todos sus componentes se sientan motivados e integrados para que las metas sean alcanzadas. La comunicación involucra a la institución en su totalidad: directores, funcionarios, asociados, voluntarios, etc.

Algunas de las principales áreas de actuación de la Comunicación Estratégica están relacionadas a la identidad y a la cultura organizacional, que corresponde a la gestión de sus activos intangibles, pues la reputación de una organización depende cada vez menos del esfuerzo publicitario y cada vez más de la Comunicación Estratégica y su enfoque integral.

En otra definición se observa que las oportunidades se encuentran en el campo de la imagen, luego la Comunicación Estratégica está al servicio de la gestión de activos intangibles como la imagen, la reputación, la responsabilidad social corporativa y la marca entendida como marca empresa y no solamente marca producto.

Oliveira y Paula (2007) presentan los cinco componentes de la Comunicación Estratégica, cuales son el tratamiento procesal de la comunicación, la inserción en la cadena decisoria, la gestión de relaciones; el uso sistemático de planificación y monitoreo del proceso.

A nivel organizacional, la Comunicación Estratégica se desarrolla por la integración en seis áreas en las Organizaciones: en la gestión empresarial, en el marketing, en las relaciones públicas, en las tecnologías de comunicación, en las políticas de comunicaciones y en las campañas de marketing social e informacional (HALLAHAN et al., 2007).

Según Carrillo (2014), la Estrategia debe tener algunos puntos focales que son: la gestión de la comunicación; los *Stakeholders* (o públicos de interés); los modelos capaces de medir el beneficio de la Comunicación Estratégica (Indicadores); la demanda de nuevos profesionales; y la integración de la comunicación interna y externa.

A continuación y en posesión de todos los conceptos y definiciones anteriormente descritos, es posible presentar una definición para Comunicación Estratégica a nivel académico y organizacional, como un esfuerzo de la gestión de la comunicación realizada a largo plazo, en torno a una organización, para lograr que las relaciones con todos los públicos de interés vinculados a ella contribuyan, positivamente, a alcanzar los objetivos definidos en la visión estratégica global de la empresa. La persecución de tales objetivos pondrá en marcha un mecanismo de acciones tácticas que se desplegarán en planes de acción de comunicación, con una temporalidad definida, para alcanzar los objetivos definidos (MOREIRA, A. S. et al, 2021).

2.6. *Stakeholders*

Ladeira (2009, p. 26) define que los *stakeholders* o, en portugués, “parte interesada” o “intermedio”, se refiere a todas las partes involucradas en un proceso. Defiende, además, que una institución que pretende tener una existencia estable y duradera en el mundo actual, debe atender, simultáneamente, las necesidades de todos sus entes interesados.

Para que esto ocurra, las acciones estratégicas adoptadas deben resultar en un beneficio mayor que su costo total, por lo tanto, el término *stakeholders*, según Ladeira (2009), designa a todas las personas, instituciones o empresas que, de alguna manera, son influenciadas por las acciones de una de ellas.

Se verifica, entonces, la relación de dependencia entre la organización y sus dichos *stakeholders*, y que sufren variaciones dependiendo de los intereses relacionados. Ladeira (2009) afirma que posicionar a la empresa en el centro de la estrategia y mapear sus enlaces con los *stakeholders* de mayor relevancia contribuye a que se tenga una visión global, a fin de desarrollar comportamientos y competencias. Según él, tales iniciativas deben impregnar las llamadas “redes de relaciones” con los *stakeholders*. Esta teoría debe ser trabajada en conjunto con la planificación estratégica de la institución. La mayor alineación de estos dos marcos permite la producción de mejores resultados para las organizaciones.

Al alinear los objetivos de las organizaciones con las demandas de los *stakeholders*, la institución evidencia la preocupación en el cumplimiento de su misión, en el caso de las organizaciones públicas, o de los accionistas, en el caso de las empresas privadas.

2.7. Planificación y Plan de Comunicación Estratégica

En cuanto al concepto de la comunicación, no limitada solo como un proceso de transmisión de informaciones, Margarida Kunsch (2016, p. 90) nos instruye que “la comunicación en las organizaciones ejerce un poder expresivo y cada vez más crece su relevancia. De ahí la necesidad de ser pensada y planificada estratégicamente.”

En ese diapason, Margarida Kunsch también resalta la dimensión estratégica de la Comunicación Organizacional que para ella “puede ser considerada bajo dos enfoques. El primero se basa en una visión más conservadora y racional, centrada en los resultados, y el segundo, en una perspectiva más compleja, que toma en cuenta la cuestión humanista y las incertidumbres y busca nuevas alternativas metodológicas para repensar y planificar la Comunicación Estratégica.”

Siendo así, resalta la importancia de que la planificación estratégica de comunicación sea fundamentada en análisis de escenarios, investigaciones y auditorías con conocimiento de la organización como un todo. Con la elaboración de un plan estratégico de comunicación que sea bien sistematizado y alineado con los principios organizacionales, el área de la comunicación va a dejar de tener una función meramente táctica e instrumental y pasa a ser considerada estratégica. Con eso, hará posible agregar valor a las organizaciones, combinando esfuerzos en el cumplimiento de su misión, en el logro de los objetivos globales y estratégicos, en la divulgación institucional de sus valores y en las acciones para alcanzar su ideario de visión de futuro en el contexto de una perspectiva de mundo, bajo la égida de los principios éticos (KUNSCH, 2016).

Para Kunsch (2008, p. 106-108), las organizaciones contemporáneas, de una forma general, necesitan buscar el equilibrio entre los propios intereses y los intereses de sus públicos. Para ello, es necesario planificar estratégicamente las acciones de comunicación organizacional para que se consoliden relaciones efectivas. “Este objetivo sólo será alcanzado mediante bases conceptuales, técnicas y medios específicos, debidamente seleccionados, e integrando todas las actividades comunicacionales”.

Para que la Comunicación Estratégica y sus componentes entren en vigor, dependen de un entorno organizacional específico. Según Bueno (2005, p. 16), esa comunicación ocurre solo en determinadas culturas y sistemas de gestión, porque depende de la perspectiva de la planificación de la administración estratégica. “Ella solo puede ser pensada, implantada y ejercida, si la organización adopta y practica la administración estratégica”.

Esta práctica consiste en un amplio conjunto de procesos, escenarios y planificaciones, que permiten a la organización lograr resultados positivos conforme sus objetivos, misión, valores, etc. a partir de la integración de las estrategias de la organización. Su práctica implica mayor flexibilidad en los procesos, cambios de actitudes de los integrantes de la organización e integración en los procesos y recursos buscando nuevas soluciones estratégicas que contribuirán con la adaptación de la organización a su ambiente (BUENO, 2005; KUNSCH, 2003, 2008).

Por lo tanto, cuando se trata de Comunicación Estratégica, hay que analizar si esos presupuestos presentados “están efectivamente presentes y si ellos definen, en su formulación, en su implementación y, sobre todo, en función de su vínculo con el proceso de gestión” (BUENO, 2005, p. 15) de la estrategia.

El proceso de Planificación Estratégica de la Comunicación presenta los siguientes pasos propuestos por Kunsch (2003):

Cuadro 1 – Etapas del proceso de Planificación Estratégica de Comunicación (PEC)

Planificación Estratégica de Comunicación (PEC)	
1. Investigación y Construcción de Diagnóstico Estratégico	a. Identificación de la Misión, de la Visión y los Valores
	b. Definición del negocio
	c. Análisis del Ambiente Externo, Sectorial e Interno
	d. Diagnóstico Estratégico de la Comunicación Organizacional
2. Planificación Estratégica de la Comunicación Organizacional	a. Definición de la Misión, de la Visión y de los Valores de la Comunicación
	b. Establecimiento de Objetivos y Metas
	c. Determinación de Objetivos y Metas
	d. Esbozo de Estrategias Generales
	e. Relación de los Proyectos y Programas Específicos
3. Gestión Estratégica de la Comunicación Organizacional	a. Divulgación del Plan
	b. Implementación
	c. Control de Acciones
	d. Evaluación de los Resultados

Fuente: Kunsch (2003).

La Comunicación Estratégica viene siendo considerada como actividad de gran relevancia en el contexto de las grandes empresas y, por este motivo, tales organizaciones poseen, a veces, una asesoría específica para tratar el asunto. Esta sección busca sistematizar sus acciones a través de un Plan Estratégico o una Política de Comunicación de la empresa.

Una Política de Comunicación nivela el entendimiento en cuanto al papel de comunicación de la organización; alinea directrices, métodos y premisas; orienta procesos y procedimientos; esclarece responsabilidades y dirige el foco y los medios permitiendo a las diferentes instancias organizacionales y a los diversos públicos de relación identificar y convivir bien con los caminos de interacción de la empresa.

2.8. Indicadores de Desempeño

El objetivo macro de las acciones de mejora en cualquier institución consistirá en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, enfocándose en el cumplimiento de la misión institucional y basándose en sus valores institucionales y en la visión de futuro.

En un mundo altamente competitivo que vivimos, se hace necesario poseer una conciencia situacional para poder dimensionar cómo la institución se encuentra en relación al mercado en el cual actúa. Para ello, la utilización de indicadores de desempeño es la herramienta adoptada para su medición.

Según Brasil (2016, p. 7) apud Association of Business Process Management Professionals (2013), indicador es la “medida dotada de significado sustantivo, que informa algo sobre un aspecto de la realidad. Se trata de una representación de forma simple o intuitiva de una métrica o medida para facilitar su interpretación cuando se compara con una referencia u objetivo”.

Para que estos indicadores de desempeño puedan tener su eficacia garantizada como herramienta para la gestión de la institución, se hace necesaria adoptar una sistemática que posea definición, planificación, evaluación y la implantación de acciones derivadas de análisis de los resultados alcanzados y medidos.

Cabe destacar, además, características esenciales para tales indicadores que serían la utilidad, representatividad, disponibilidad y rastreabilidad. Solo con tales características será posible realizar el montaje de la serie histórica que permitirá la verificación de la tendencia y de la consecución del objetivo.

Por último, también se destaca la importancia a ser dada al proceso de medición, que debe ser realizado por personal capacitado de modo a garantizar la pureza de los datos obtenidos preferiblemente en fuentes primarias, así como su correcto almacenamiento para verificación, validación y consulta en el futuro.

3 O Spin-in de la comunicación estratégica organizacional a la EB

El aprovechamiento de las técnicas, procesos y conocimientos variados de la comunicación estratégica organizacional del medio civil por el medio militar, generará un efecto *spin-in* para el sector de la comunicación del Ejército Brasileño, contribuyendo de forma robusta, debido a la gran experiencia de los actores involucrados en el ramo y de los conocimientos consolidados a lo largo del tiempo.

A partir del análisis de los conceptos del medio organizacional, la comunicación adquiere importancia significativa para la creación de un ambiente favorable al logro de los objetivos estratégicos del Ejército Brasileño.

En la actualidad, la Comunicación Estratégica en el EB asume características propias, con protagonismo en el uso de los medios digitales, amplia y rápida propagación de narrativas, facilitada por la proyección y capilaridad de la Fuerza en ámbito nacional.

Para una mejor comprensión de la importancia de la Comunicación Estratégica, es necesario analizar las acciones de divulgación Institucional que la Fuerza ejecuta con la finalidad de obtener mayor transparencia, credibilidad y confianza para el desarrollo de sus estrategias.

La estrategia tiene predominio en el fortalecimiento proactivo de la imagen de la Fuerza, por medio de la presentación de la historia, de los valores y de las entregas del Ejército Brasileño, con penetración en el ideario de la población por intermedio de la utilización de los medios, en especial los medios digitales.

La Concepción Estratégica del Ejército, como parte de la cuarta fase de la Sistemática de Planificación del Estratégico del Ejército (SIPLEx), se constituye en un documento de gran valor y que presenta un basamento conceptual, fruto de varios estudios, análisis y evaluaciones, y que tiene como principal objetivo indicar cómo la Fuerza Terrestre debe ser empleada para cumplir su misión (BRASIL, 2014).

De esa forma, la Concepción Estratégica establece cómo la Fuerza Terrestre está organizada, articulada y preparada, estando apta para actuar en todo el territorio nacional, utilizándose de estrate-

gias de empleo basadas en la Doctrina Militar de Defensa, enfatizando las estrategias de la disuasión y de la presencia. La Estrategia de la Presencia, dirigida a las expresiones psicosocial y política, se basa en el desarrollo de la mentalidad de defensa y por la integración de la expresión militar a la sociedad, siendo este un punto de contacto con la Comunicación Estratégica, en la medida en que abre la posibilidad de difundir a la población brasileña la misión del Ejército, así como sus Objetivos Estratégicos (BRASIL, 2014).

Además, conforme a la Doctrina Militar Terrestre, las operaciones militares en amplio espectro poseen la premisa de una combinación, simultánea o sucesiva, de acciones ofensivas, defensivas y de cooperación y coordinación con agencias, en situación de guerra y de no guerra. Todas estas acciones se presentan como una ventana de oportunidad para el empleo de la Comunicación Estratégica, pues son situaciones en las que exigen respuestas firmes y claras de la Fuerza Terrestre para proporcionar eficiencia y eficacia de las operaciones (BRASIL, 2014).

En este sentido, el Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOMSEx), considerado por la Concepción Estratégica como un Órgano de Asistencia Directa e Inmediata (OADI) del Comandante del Ejército, tiene un papel de extrema importancia en la efectividad de la Comunicación Estratégica (BRASIL, 2014).

La Directiva del Comandante del Ejército 2021-2022 (BRASIL, 2021b), publicada en agosto de 2021, se presenta, en su introducción, como una actualización del mismo documento de 2019.

Así como en la versión anterior, hay destaque para los desafíos relacionados a la tecnología y al mundo “tecnológico, innovador y globalizado, donde el cambio sigue siendo la consigna y la escena contemporánea permanece compleja e incierta” (BRASIL, 2021b, p. 8). Eso demandará adaptación continua del Ejército Brasileño frente a las amenazas difusas y de naturalezas diversas que surgen en ese contexto.

Esta actualización presenta, como novedad en su estructura, la intención del Comandante del Ejército transcrita a continuación:

A minha intenção é intensificar as ações que tenham por objetivos a transformação e a modernização do Exército Brasileiro, para que esteja plenamente inserido e adequado à Era do Conhecimento, bem como fortalecer a dimensão humana da Força, em especial no que tange ao contínuo aprimoramento da capacitação profissional-militar, ao culto aos valores e às tradições e ao apoio à Família Militar, contribuindo, assim, com a solidez da coesão interna e com a disponibilidade de quadros altamente qualificados e motivados (BRASIL, 2021b, p. 13).

Continuando en el documento, se presentan a los lectores cuatro premisas – las mismas de la versión anterior – siendo la primera de ellas íntimamente conectada al tema de este trabajo:

- Fortalecimiento de la imagen del Ejército como institución de Estado, cohesionada e integrada a la sociedad.
- Capacitación técnica del militar para enfrentar los desafíos de la guerra moderna, fundamentada en los valores, en las tradiciones y en la ética militar.
- Continuidad del proceso de transformación y de racionalización del Ejército Brasileño.
- Mejora de la capacidad disuasoria, fundamentada en un alto nivel de preparación y en la incorporación de nuevas capacidades (BRASIL, 2021b, p. 16-19).

De un modo general, se percibe la alineación con los OEE y con la Sistemática de Planificación Estratégica del Ejército (SIPLEx) y, por consiguiente, su correlación con la Com Estrt de la Fuerza. Este entendimiento surge del hecho de que, para alcanzar los objetivos propuestos por la Directriz Cmt Ex, hay necesidad de comunicar estratégicamente sus premisas y directrices específicas, a fin de influenciar a todos los públicos de interés del EB (BRASIL, 2021b).

Es posible, también, correlacionar la Com Estrt con las Relaciones Institucionales y la Com Social. Hay directrices que abarcan tanto la coordinación e integración, como la medición de resultados de esas áreas, aspectos que pueden ser adaptados y adecuados a la realidad de la Comunicación Estratégica (BRASIL, 2020).

La compartición de las informaciones relacionadas al EB y su narrativa vigente, a través particularmente de medios sociales o aplicaciones de mensajería, deben ser disciplinados, conforme directrices establecidas por el Estado Mayor del Ejército (EME) (BRASIL, 2020).

Además, a criterio del Cmt Ex, podrá ser constituido un Gabinete ad hoc (Gab ad hoc), para estudiar y conducir crisis o temas institucionales relevantes y que la organización de la estructura de la Com Estrt no debe implicar la creación de cargos.

En este sentido, el Plan General de Comunicación Estratégica presenta la siguiente propuesta de estructuración:

- a. Gobernanza: ejercida por el Cmt Ex, asesorado por el EME.
- b. Órgano técnico-ejecutivo: Centro de Comunicación Social del Ejército (CCOM - SEx), responsable por la planificación, ejecución y coordinación de las acciones de Com Estrt, bajo orientación y evaluación del EME.
- c. Vectores: comandos militares de área (Cmdo Mil A), Órgano de Dirección Operativa (ODOp), órganos de dirección sectorial (ODS) y órganos de asistencia directa e inmediata (OADI), a través de las acciones de relaciones institucionales, de comunicación social y por el empleo de medios digitales.
- d. Gabinete ad hoc: compuesto por representantes de los órganos/comandos del EB con responsabilidades sobre el tema a ser gestionado. Será convocado por acto del Cmt Ex y tendrá carácter episódico, temporario y flexible (BRASIL, 2020, p. 47, subrayado del autor).

La Dimensión Humana de la Fuerza deberá, en todos los niveles, estar alineada, integrada y sincronizada a los grandes temas, de acuerdo con la narrativa estratégica establecida por el Cmt Ex. (BRASIL, 2020).

En la secuencia, es destacado que la Com Estrt debe pautarse por la alineación, integración y sincronización, además de la observancia de las siguientes premisas:

- alinear las narrativas establecidas para temas de relevancia estratégica con las narrativas definidas por el Comandante del Ejército (Cmt Ex);

- integrar los vehículos de comunicación utilizados por la Institución de modo que los temas por ellos diseminados estén coherentes con los Objetivos Estratégicos del Ejército (OEE) establecidos en el PEE, sin que haya duplicación de esfuerzos o desencuentro de narrativas. Los OEE, de acuerdo con las directrices del Cmt Ex, sirven como orientación para la Com Estrt de la Fuerza; y
- sincronizar las narrativas en todos los niveles de la Institución, de tal forma que las acciones de Com Estrt sean divulgadas en el momento oportuno y estén interrelacionadas, a fin de producir el efecto sinérgico deseado (BRASIL, 2021a, p. 1).

En la búsqueda por el mayor alineamiento e integración de las acciones de Comunicación Estratégica, es necesario un abordaje estructural y cultural de implementación y de sistematización de ese importante proceso de nuestra Fuerza, fundamentadas en el monitoreo y en la evaluación de diversos indicadores.

A continuación, se presentan las orientaciones para la planificación y la ejecución de la Com Estrt en el ámbito del Ejército Brasileño, en los niveles institucional y operativo, donde podrán ser contempladas diversas etapas, con destaque para tener en cuenta las directrices del más alto escalón, para que sirva de referencia para el alineamiento de la narrativa en todos los niveles y escalones; construir narrativas con sus respectivas ideas-fuerza, en consonancia con las directrices y los objetivos establecidos; y establecer indicadores que servirán para balizar el desarrollo de la comunicación a lo largo de su ejecución (BRASIL, 2021a).

La Directriz Anual de Comunicación Estratégica destaca, además, algunos aspectos que pueden ser tenidos en cuenta para cada fase de la planificación: definir los públicos objetivo prioritarios, las instituciones y los *stakeholders* eventualmente necesarios, de acuerdo con el Plan de Relaciones Institucionales; definir los asuntos que deberán ser explorados a lo largo de la actividad; definir los asuntos que deberán ser evitados; definir el tipo de esfuerzo a ser emprendido, sea con destaque en el empleo de la fuerza o en las acciones subsidiarias, con base en el lema del Ejército Brasileño: Brazo Fuerte - Mano Amiga; y definir el perfil alto o bajo de la comunicación (BRASIL, 2021a).

Además, se presenta que la planificación y la ejecución de la Com Estrt deben ser balizados en el nivel institucional por los OEE, y en el nivel operativo debe ser guiado por el Estado Final Deseado de la operación (BRASIL, 2021a).

En las consideraciones finales de la Directriz, el Comandante del Ejército destaca que la sociedad brasileña siempre confirió a la Fuerza Terrestre un papel de destaque en la vida nacional. En el escenario contemporáneo, marcado por incertidumbres y rápidas transformaciones, la efectividad de la Com Estrt es fundamental para continuar fortaleciendo la imagen de la Institución. Por último, destaca la importancia del compromiso de cada integrante de la Fuerza, además del perfeccionamiento de la cohesión e integración con la sociedad brasileña (BRASIL, 2021a).

De esta forma, con base en los estudios realizados, el Ejército Brasileño busca adoptar un concepto de Comunicación Estratégica más amplio, conforme sigue:

La Comunicación Estratégica del EB es la unidad de acciones, palabras e imágenes en sintonía con su Misión, Visión, Valores y sus Objetivos Estratégicos, en la paz o en operaciones, de forma alineada, integrada y sincronizada, visando alcanzar sus públicos de interés, produciendo efectos de largo plazo (MOREIRA, A. S. et al, 2021, p. 353).

4 Conclusión

El presente trabajo tuvo por finalidad presentar de forma sucinta las principales enseñanzas recogidas del estudio realizado en el ambiente organizacional sobre el tema de la Comunicación Estratégica, siendo parte de un proyecto interdisciplinario solicitado por el Estado Mayor del Ejército, dentro de un proceso de *spin-in* para el sector militar.

Una de las enseñanzas recogidas indica la necesidad de una sincronización, una integración y un alineamiento de las acciones de comunicación estratégica con la misión y la estrategia del Ejército Brasileño.

La sincronización de la Comunicación Estratégica en el EB entendida como la ejecución de reuniones ad hoc y de las medidas establecidas en su referido plan, en el que establece las acciones y sus responsables.

La integración de la Comunicación Estratégica en el EB entendida con la finalidad de potenciar sus resultados, tomando por base un plan elaborado y aprobado por la Alta Administración de la institución. Esta es una actividad compleja y va a involucrar a todos sus colaboradores con el enfoque en los objetivos estratégicos establecidos.

El alineamiento de la Comunicación Estratégica en el EB entendida como la coordinación de los documentos, normas y directrices, dirigiendo las acciones para actividades integradas dentro de un objetivo general establecido por la Alta Administración.

De lo anterior, se visualiza la necesidad de estudiar la Comunicación Estratégica con profundidad, debido a la creciente evolución de los conceptos y prácticas en la sociedad, dejando clara la necesidad de una constante actualización, lo que se vuelve desafiador y abierto a nuevos estudios desde diferentes perspectivas.

Referencias

ARGENTI, P. A.; HOWELL, R. A; BECK, K. A. **The strategic communication imperative.** MIT Sloan Management Review, Cambridge, v. 46, n. 3, p. 61-67, Apr 2005.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento.** Versão 3.0. Chicago: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acessado em: 1 nov. 2021.

BRASIL. Exército. **Diretriz anual de comunicação estratégica 2021.** Brasília, DF: Exército, 2021a.

BRASIL. Exército. **Diretriz do comandante do exército 2021-2022.** Brasília: Exército, 2021b. Disponível em: [https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20\(04%20AGO%2021\)%20-%20livreto.pdf](https://4rm.eb.mil.br/arquivos/Links%20Uteis/2021/13.1%20DIRETRIZ%20CMT%20EB%202021-2022%20(04%20AGO%2021)%20-%20livreto.pdf). Acessado em: 3 nov. 2021.

BRASIL. Exército. **Concepção estratégica do exército.** Brasília. 2014.

BRASIL. Exército. EB20-MT-11.003: **Gestão de Indicadores de Desempenho.** Brasília. 2016

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria - C Ex nº 1.237 de 23 de novembro de 2020. **Aprova a Diretriz geral de comunicação estratégica no âmbito do exército.** Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 48, p. 45-48, nov. 2020.

BUENO, W. da C. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito.** Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>. Acessado em: 30 abr. 2021.

CARRILLO, M. V. **Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais.** Comunicação e Sociedade, Braga, v. 26, p. 71-80, 2014. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1146>. Acessado em: 1 nov. 2021.

CHICCO G.; CHANDLER R. **Integrated communications:** Reaching in and out, Pharmaceutical CHARAN, R. **Desafio:** fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2002.

DAGNINO, R. P.; CAMPOS FILHO, L. A. N. **Análise sobre a viabilidade de revitalização da indústria de defesa brasileira.** BBR-Brazilian Business Review, Vitória, v. 4, n. 3, p. 191-207, set./dez. 2007.

DUARTE, J. A. M. **Estratégia em Comunicação.** In: FÉLIX, J. (org.). Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 219-289.

DUNCAN, T. R. **IMC: using advertising and promotion to build brands**. Boston: McGraw-Hill, 2002.

ESTRADA, R. J. S.; BRITO, I. G.; PASINI, M. P. B. **Comunicação do planejamento estratégico: um estudo em uma indústria de bebidas**. Revista Espácios, Caracas, v. 34, n. 9, 2013. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a13v34n09/13340913.html>. Accesado el: 2 nov. 2021.

HALLAHAN, K.; et al. **Defining strategic communication**. International Journal of Strategic Communication, [London], v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/abstract/?lang=pt>. Accesado el: 2 nov. 2021.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento estratégico da comunicação**. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 106-108.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso**. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009. Disponible en: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/daniela_lopes_ladeira.pdf. Accesado el: 2 nov. 2021.

LIMA, M. F. et al. **Gestão de marketing**. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MASSIE, L.; ANDERSON, C. L. **Integrating communications: is the ideal achievable?** Corporate Communications, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 223-228, 2003.

MOREIRA, A. S. et al. **A comunicação estratégica como vetor da consecução dos objetivos estratégicos do Exército**. Orientador: João Luiz de Araújo Lampert. 2021. Projeto Interdisciplinar (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

MOREIRA, M. H. T. **O impacto das fake news nas estratégias de comunicação das organizações públicas brasileiras**. In: FÉLIX, J. (org.). *Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países*. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 390-411.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, M. J. de S. **Comunicação estratégica no contexto organizacional.** Revista Internacional de Ciências, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2014. Disponible en: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/ric/article/view/7480/10592>. Accesado el: 3 maio 2021.

POLLACH, I. et al. **The integration of CSR into corporate communication in large European companies.** Journal of Communication Management, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 204-216, 2012.

QUIRKE, B. **Putting communication on management's agenda.** Journal of Communication Management, [s. l.], v. 1, n.1, p. 67-79, 1996.

REBELO, C. T.; SOUSA, J. P.; FAUSTINO, P. **Performance comunicativa e as redes sociais: a importância de estratégias que envolvam o usuário.** In: FÉLIX, J. (org.). *Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países.* Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 319-331.

RISTINO, R. J. *Integrated strategic communication: influencing and changing public opinion and behavior.* North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

STUART, B. E.; SAROW M. S.; STUART, L. **Integrated business communication: in a global marketplace.** Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2007.

TĂNĂSESCU, D.; LUPU, M.-M.; PETRESCU, M. **Comunicarea integrată,** Ed. Bibliotheca, Târgoviște, 2014.

US Army Heritage and Education Center. **Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?** USA: 2019. Disponible en: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>. Accesado el 11 jul. 2021.

