

「DIÁLOGO POLÍTICO」

CAMPAÑAS ELECTORALES



DIÁLOGO POLÍTICO
Año XXXVIII, n.º 1, 2022

EDITOR

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.
(Fundación Konrad Adenauer)

DIRECTOR KAS PARTIDOS
Sebastian Grundberger

JEFE DE REDACCIÓN
Manfred Steffen

Edición especial en cooperación
con MAS Consulting (España)

COMMUNITY MANAGER
Ana Silva

DESARROLLO WEB
BigWeb Uruguay

CORRECCIÓN
Alejandro Coto

IMÁGENES
ElfQrin/Wikicommons, Flickr, Pinterest,
Shutterstock

DISEÑO Y ARMADO
Taller de Comunicación
Obligado 1181, Montevideo, Uruguay
www.tallerdecomunicacion.com.uy

IMPRESIÓN
Mastergraf SRL
Hnos. Gil 846, Montevideo, Uruguay
www.mastergraf.com.uy

Los textos que se publican son de
exclusiva responsabilidad de sus
autores y no expresan necesariamente
el pensamiento del editor. Se autoriza
la reproducción total o parcial del
contenido citando la fuente.

Suscríbete al boletín semanal de
novedades de DIÁLOGO POLÍTICO
en www.dialogopolitico.org

© Konrad-Adenauer-Stiftung
Plaza Independencia 749, oficina 201
11000 Montevideo, Uruguay
Tel.: +598 2902 0943
ISSN: 1688-9665



/fkamontevideo



@kasmontevideo



@kasmontevideo



KAS Montevideo



www.dialogopolitico.org



www.kas.de/uruguay/es

DIÁLOGO POLÍTICO es una plataforma
para el diálogo democrático entre los
influenciadores políticos sobre temas de
relevancia en América Latina con base
en los valores de libertad, solidaridad
y justicia. Conecta a la región con los
grandes debates geoestratégicos en el
mundo. Construye una ventana de difusión
de proyectos de la Fundación Konrad
Adenauer en América Latina.

DIÁLOGO POLÍTICO es parte del Programa
Regional Partidos Políticos y Democracia
en América Latina (KAS Partidos). Tiene
el objetivo de reducir la polarización
política a través de un debate pluralista,
constructivo e informado, orientado al bien
común, para fortalecer el centro político
desde sus raíces socialcristianas, liberales y
conservadoras.

MAS Consulting es una consultora
española especializada en asuntos públicos
y comunicación. Trabaja con clientes
corporativos, institucionales y políticos.
Ayuda a compañías, organizaciones y
líderes a conectar e interactuar con sus
audiencias de manera eficaz.

www.masconsulting.es

Índice

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 4 | Prólogo
Campanías electorales | 54 | El papel de Internet en campaña:
lecciones aprendidas
<i>Marta Rebolledo de la Calle</i> |
| 6 | ¿Cómo serán las campañas
electorales del futuro?
<i>Roberto Rodríguez Andrés</i> | 62 | Periodistas y políticos,
una relación necesaria
<i>Verónica Fumanal</i> |
| 14 | Así debe ser una lideresa política
<i>María Gabriela Ortega Jarrín</i> | 70 | Audacia y anticipación:
nuevas tendencias
en publicidad electoral
<i>Ricardo Amado Castillo</i> |
| 22 | Fallos a evitar
en campañas electorales
<i>Yehonatan Abelson</i> | 78 | El arte de contar historias:
por qué funcionan los relatos
<i>María Gabriela Páez</i> |
| 30 | Liderazgo en tiempos
de desconfianza
<i>Ignacio Martín Granados</i> | 86 | ¿Qué podemos aprender
de las campañas electorales
en la antigua Roma?
<i>Thomas Schaumberg</i> |
| 40 | ¿Encuestas? Sí, gracias
<i>Verónica Crespo Val</i> | | |
| 48 | ¡Es el mensaje, estúpido!
<i>Kike Borba</i> | | |

Campañas electorales

Las elecciones no son todo en la democracia, pero ciertamente sin ellas no hay democracia. No son un mal necesario, sino un elemento que define la calidad democrática y el elemento clave que dota de legitimidad a las autoridades. Lo mismo aplica a las campañas electorales. La gente no vota solamente por la campaña, pero sin una campaña electoral profesional y bien planteada, difícilmente se gana en democracia.

El punto de partida de esta edición especial de DIÁLOGO POLÍTICO es la colección de *podcasts* EN CAMPAÑA publicada durante 2021 en colaboración con MAS Consulting de España. En dicha colección se recorren diferentes aspectos de las campañas electorales, sus problemas y desafíos para el futuro.

Los textos que aquí se presentan abordan las diversas áreas que componen una campaña electoral y complementan y profundizan aquellas reflexiones:

- ¿Cómo se construyen los liderazgos, en especial el femenino, en tiempos de desconfianza?
- ¿Qué rol tiene la investigación electoral en la planificación de la campaña y la corrección de errores?
- ¿Cómo serán en el futuro las campañas, las encuestas y la construcción del mensaje? En este sentido, ¿qué rol ocupará el arte de contar historias?
- ¿Cuál será la relevancia de las redes y la publicidad?
- Y finalmente, ¿cuál será el rol del periodismo y la gestión de los medios?

Con este número especial de DIÁLOGO POLÍTICO se confirma un cambio conceptual importante de las ediciones especiales. Ya no están centradas en contenidos asociados a la coyuntura, sino en textos que se mantendrán vigentes por un período más extenso. Esperamos que se conviertan, junto con los *podcasts*, en insumos de utilidad para quienes están en la actividad política, especialmente de cara a sus campañas electorales.

El capítulo final nos muestra que algunos desafíos de las campañas electorales son de larga data y que podemos aprender de aquellos precursores de nuestros tiempos. La demagogia y el intento de manipulación de la opinión pública con diferentes artilugios ya eran usuales hace casi dos milenios.

La democracia está y estará siempre en debate, enfrentada a sus propias debilidades y a las tentaciones populistas y autocráticas. Estas ofrecen prescindir de los partidos políticos y saltarse la institucionalidad, a cambio de un engañoso vínculo directo entre los líderes y el pueblo por fuera de los canales institucionales.

Las campañas electorales limpias, transparentes y honestas aseguran la legitimidad de los gobernantes.

En este sentido, un especial agradecimiento al equipo de MAS Consulting en la realización tanto de los *podcasts* como de esta edición especial.

DIÁLOGO POLÍTICO, en el marco del Programa Regional Partidos Políticos y Democracia en América Latina de la Fundación Konrad Adenauer, ofrece un ámbito de discusión y propuesta. Desde allí, conectados y comprometidos con la libertad de los individuos en una sociedad fundada en el Estado de derecho, queremos hacer nuestro aporte.

Sebastian Grundberger
Director del Programa Regional
Partidos Políticos y Democracia en América Latina
Fundación Konrad Adenauer

Manfred Steffen
Jefe de redacción
DIÁLOGO POLÍTICO



¿Cómo serán las campañas electorales del futuro?



Podcast

«Cómo planificar con éxito
una campaña electoral»

ROBERTO RODRÍGUEZ ANDRÉS

El desarrollo de la comunicación electoral va de la mano de las nuevas tecnologías. Por lo tanto, la reciente evolución de los medios, con la incorporación de las redes sociales y la publicidad individualizada, ha creado una revolución de la comunicación política que este capítulo resume en diez tendencias.

La práctica de la comunicación política y, con ella, la gestión de las campañas electorales ha estado siempre muy condicionada por los avances tecnológicos en dos campos muy concretos. En primer lugar, el relativo a los medios, plataformas o herramientas que han existido en cada momento para favorecer la comunicación entre políticos y ciudadanos. Y, en segundo lugar, el relacionado con el conocimiento preciso de cómo son y cómo piensan, sienten y actúan los electores. A este respecto, ya decían los clásicos que no se puede persuadir a quien no se conoce y, por tanto, una de las claves en cualquier campaña electoral ha sido siempre conocer en profundidad al público.

Estos dos factores estuvieron ya muy presentes, por ejemplo, en el propio nacimiento del marketing político a mediados del siglo xx en Estados Unidos, cuando la industria de los sondeos empezó a perfeccionar sus técnicas y la televisión se convirtió en un medio de masas con gran influencia social. Y, en estas primeras décadas del siglo xxi, los avances en estos dos campos vuelven a situarnos ante un más que previsible cambio de paradigma en la comunicación política, del que estamos ya viendo síntomas en las últimas elecciones.

Asistimos, por un lado, a avances cada vez más sustanciosos en el conocimiento del comportamiento humano gracias a campos

» No se puede persuadir a quien no se conoce y, por tanto, una de las claves en cualquier campaña electoral ha sido siempre conocer en profundidad al público. «

como las neurociencias y también a partir del análisis del *big data*. Por otro lado, vemos también cómo los avances tecnológicos están transformando el panorama de la comunicación, con un protagonismo cada vez más destacado de internet y las redes sociales, pero también de otras vías o plataformas de comunicación digitales que se están implantando a gran velocidad.

Estos cambios, de los que se habla en el segundo episodio del *podcast En Campaña* sobre cómo planificar con éxito una campaña electoral, nos permiten atisbar retos y desafíos de gran calado para la comunicación política de los próximos años, que pueden resumirse en los siguientes diez puntos:

1. Un electorado cada vez más conectado, con campañas cada vez más dependientes de las tecnologías. Desde la campaña electoral de Obama en 2008, internet y las redes sociales han ido ganando cada vez más protagonismo en la comunicación política. Sin embargo, la televisión no ha terminado

de ceder su trono como medio más influyente. ¿Hasta cuándo va a seguir siendo así? Las campañas del futuro van a ser definitivamente más dependientes del entorno digital que de la televisión, porque esa está siendo la evolución de las audiencias. Además, este proceso se ha visto acelerado por la pandemia de coronavirus. Los partidos han de ser capaces de contar con infraestructuras y equipos de campaña lo suficientemente dimensionados para poder afrontar este desafío, que en buena medida es técnico pero también, como apuntaremos más adelante, de formas y estilo de comunicar.

2. Una comunicación política diseñada preferentemente pensando en los teléfonos móviles. El móvil va a ser (si no lo es ya) el medio preferente de atención de los ciudadanos, al que destinamos más minutos de consumo diario. A través del celular nos informamos y entretenemos, hacemos compras y gestiones, generamos y compartimos contenido, mantenemos contacto con nuestros seres queridos, conocemos e interactuamos con nuevas personas, nos involucramos en causas de todo tipo... Los móviles nos permiten conectividad en cualquier momento y en cualquier lugar, rompiendo las barreras físicas, geográficas o temporales que condicionan a los medios tradicionales. Por tanto, los móviles son ya (y lo van a ser más aún en el futuro) el principal canal para vehicular la comunicación política. Esto exigirá a partidos y candidatos adaptarse al formato propio de este soporte, pensando no solo en una comunicación unidireccional de lanzamiento de mensajes sino también en cómo responder a las demandas de los ciudadanos y en cómo lograr movilizarlos e implicarlos para que interactúen, colaboren y participen activamente en las campañas. Y todo ello en tiempo real, puesto que esta es la velocidad que impone este medio.

3. La comunicación política va a seguir priorizando lo audiovisual. El hecho

de que la televisión convencional vaya perdiendo poder no significa que el lenguaje audiovisual también decaiga. Más bien, todo lo contrario. Los mensajes que predominan en webs y redes sociales o los que compartimos a través de aplicaciones de mensajería instantánea están también basados en imagen y sonido. El video de corta duración, conciso en el mensaje pero a la vez emotivo e impactante, va a seguir siendo el estándar en la comunicación política, así como las emisiones en directo, que ganan cada vez más peso. En cierta medida, esto significa también que el infoentretenimiento continuará imperando en las campañas electorales, porque es uno de los recursos más efectivos para generar atención y lograr viralidad en los mensajes, llegando con ello a una audiencia mayor y no solo a los que están interesados en cuestiones





políticas. Los partidos y candidatos deben ser capaces de conectar con la gente en muy pocos segundos y ofrecerle algo que logre engancharla para que no desconecte.

4. Una audiencia cada vez más multicanal y fragmentada. Pero llegar a la audiencia, como se decía en el punto anterior, es cada vez más difícil. Los medios de comunicación tradicionales, sobre todo la televisión, permitían a los partidos alcanzar a públicos masivos, a través de las noticias o de la publicidad. Sin embargo, la tecnología nos ha traído una enorme fragmentación de canales, plataformas y vías de comunicación. Además de la prensa, radio, cine o televisión, han ido llegando las webs, blogs y redes sociales, canales de *podcasts*, *apps*, emisoras de televisión digital y por satélite, plataformas de *streaming*, videojue-

gos en línea, realidad virtual, herramientas de mensajería instantánea, videollamadas y videoconferencias... Las posibilidades para los usuarios son cada vez más numerosas y, con ello, se está produciendo la propia fragmentación de las audiencias, que ahora están mucho más dispersas. Esto implica que para dirigirse a un número de electores igual de masivo que en épocas pasadas se necesita ahora un esfuerzo mucho mayor, porque hay que lanzar el mensaje a través de múltiples canales a la vez. Un mensaje, además, que difícilmente puede seguir siendo común para todos ellos y que obliga a los partidos y candidatos a adaptarse a las peculiaridades y lenguaje propio de cada canal.

5. Una audiencia cada vez menos mediatizada, lo que obliga a reforzar los canales de comunicación propios de la campaña.

La pérdida de audiencia y poder de los medios tradicionales está conllevando la ruptura de uno de los principios básicos de la comunicación política, aquel que preconizaba la mediatización de la política. Tradicionalmente, los periodistas eran los encargados de mediar entre los partidos y la opinión pública y ello les confería una gran capacidad de influencia. Ellos eran los encargados de marcar la agenda de temas, de seleccionar los enfoques que acababan siendo noticia, de encumbrar o derribar a un candidato con sus alabanzas o críticas. Y, si bien es verdad que los medios siguen conservando parte de ese poder de mediación, incluso en el entorno digital, este es cada vez menor, porque hay muchos ciudadanos que se saltan a los medios y acuden directamente a los canales de comunicación del candidato. Esto es una oportunidad para los equipos de campaña, pero les obliga a reforzar esos canales, generando contenidos de calidad lo suficientemente atractivos y dinámicos como para mantener el interés de los electores y marcar la agenda, intentando incluso condicionar con ellos la propia agenda mediática.

6. Campañas cada vez más microsegmentadas que acabarán siendo individualizadas. Las neurociencias y el *big data* están permitiendo a los partidos acumular una gran cantidad de información sobre los electores. Pero los datos, por sí mismos, no aportan nada. Lo importante es su correcto tratamiento, para que toda esta información sirva para conocer a los ciudadanos de una manera muy precisa. Si a esto le unimos las posibilidades que brinda la geolocalización, el resultado es un escenario en el que los candidatos pueden establecer microsegmentaciones del electorado que van a resultar cada vez más decisivas a la hora de planificar los esfuerzos comunicativos y publicitarios en unas elecciones, priorizando los recursos en aquellos segmentos que sean verdaderamente determinantes para conseguir el éxito. Y,

» **Lo que hoy nos parece nuevo y atractivo acaba haciéndose viejo en muy poco tiempo, y nos lleva a reclamar novedades de manera compulsiva.** »

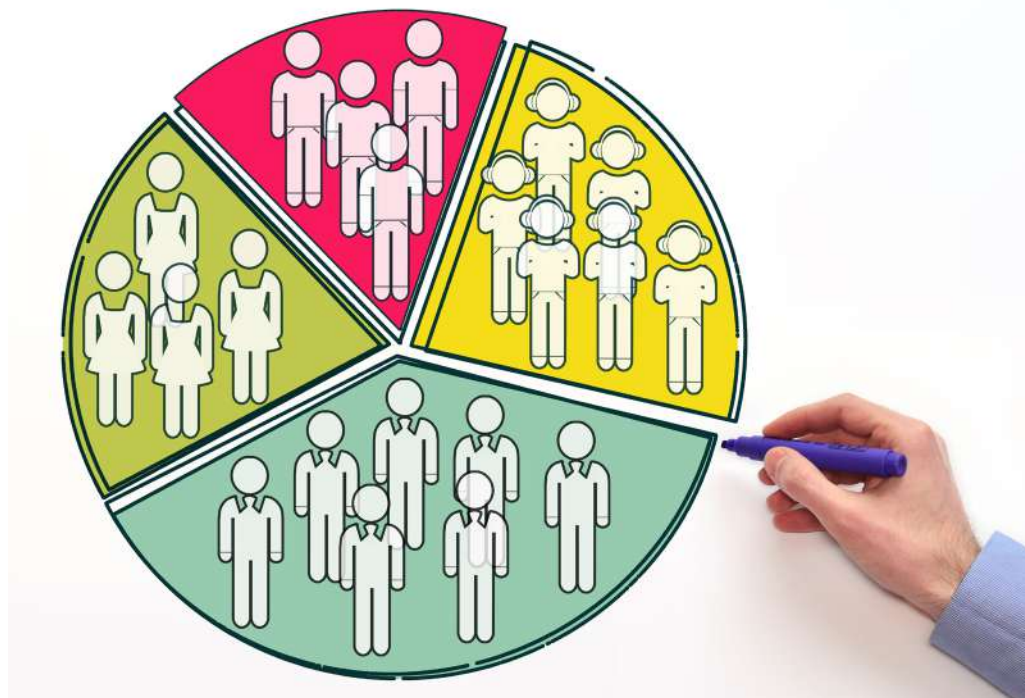
en un futuro no muy lejano, la tecnología acabará permitiendo incluso que las campañas sean individualizadas, proporcionando contenidos específicos para cada uno de los electores en función de sus preferencias e intereses, en una especie de *campana a la carta*.

7. La inteligencia artificial será cada vez más importante en la toma de decisiones en la comunicación política. La inteligencia artificial está revolucionando numerosas disciplinas en los últimos años. Las máquinas están ya detrás de muchas decisiones que se toman en grandes compañías, ayudándolas a ser más eficientes, optimizando procesos y reduciendo plazos y costes. Y este escenario está llegando también a la comunicación política. La inteligencia artificial puede estar detrás de muchos de los puntos que hemos mencionado anteriormente. Nos puede ayudar a procesar los datos para extraer conclusiones operativas y diseñar mejores estrategias, a dibujar perfiles psicológicos muy precisos de los electores, a determinar los mensajes más efectivos para cada uno de ellos, a ser cada vez más certeros en las predicciones de resultados... Las máquinas van a estar incluso al otro lado del celular cuando se hagan campañas de marketing telefónico, van a redactar mensajes y correos electrónicos más efectivos, van a responder a los ciudadanos en las redes sociales o a través de *chatbox* o de aplicaciones como Siri o Alexa. Llegaremos a ver a robots humanoides utilizados en campaña y, quién sabe si, quizá algún día, hasta como candidatos.

8. Electores cada vez más polarizados y aparentemente firmes en la defensa de unos valores pero, al mismo tiempo, cada vez más volátiles en su comportamiento electoral. En los últimos años estamos asistiendo a un fenómeno a primera vista contradictorio y que está configurando el nuevo escenario electoral. Por un lado, el electorado está cada vez más dividido y polarizado en torno a posicionamientos muy definidos y, en apariencia, estables en el tiempo. Pero, por otro lado, no se debe olvidar que la sociedad actual, como vaticinó Bauman, no está marcada precisamente por la estabilidad sino por lo temporal o *líquido*: lo que hoy nos parece nuevo y atractivo acaba haciéndose viejo en muy poco tiempo, y nos lleva a reclamar novedades de manera compulsiva. Esto afecta también a la política y a las campañas electorales. Partidos aparentemente sólidos, con mucho apoyo en unas

» En un momento de fuerte crisis e incertidumbre, como la vivida por el coronavirus, la sociedad podría virar hacia líderes más prudentes y motivadores, que generen confianza y seguridad. «

elecciones, puede que en cuatro años acaben desapareciendo, víctimas de la transferencia de voto hacia otras formaciones. Y nuevos líderes casi desconocidos dan la sorpresa y acaban ganando elecciones con tan solo unos pocos meses de campaña. Esto refuerza la necesidad de que los partidos cuiden más que nunca la fidelidad de sus votantes, procurando no defraudarlos. Pero esto es cada vez más difícil, porque los electores



no eligen hoy día un programa electoral, ni siquiera unas promesas. Premian a aquel que les da confianza de ser firme en la defensa de unos valores, y eso les lleva incluso a polarizarse en su apoyo. Si perciben que no lo hace o que flaquea en esa defensa, les dan automáticamente la espalda y, además, puede que en muy poco tiempo. Por eso es tan importante saber detectar en el inicio de campaña cuáles son los principales valores que están encima de la mesa, los que pueden marcar el terreno de juego y mover a la opinión pública en una dirección o en otra. Esto se ha hecho siempre en comunicación política, pero las sociedades líquidas nos obligan a actuar en un periodo de tiempo mucho más ajustado. La tecnología puede ayudar a identificar esos valores con base en el conocimiento de los electores, pero se necesita también el don de la oportunidad, un sexto sentido para leer correctamente el contexto y mucho trabajo para conseguir que la visión propia de lo que está en juego en esa campaña sea la que acapare el debate público.

9. El liderazgo personal seguirá siendo clave en la decisión de voto, aunque desconocemos aún qué tipo de liderazgo predominará. Apoyar a un líder por encima de un partido va a seguir siendo un elemento sustancial de la comunicación política del futuro. En esto, por tanto, no se vaticinan cambios sustanciales: la personalización y humanización de la política y de las campañas continuará desarrollándose en próximas elecciones, en las que el líder encarnará en primera persona los valores y mensajes de la candidatura. Pero lo que aún desconocemos es qué tipo de liderazgo va a predominar. Hay quien dice que es previsible que la época de líderes populistas que hemos tenido en las últimas décadas irá decayendo. En un momento de fuerte crisis e incertidumbre, como la vivida por el coronavirus, la sociedad podría virar hacia líderes más

prudentes y motivadores, que generen confianza y seguridad, que sean menos carismáticos pero capaces de llegar a consensos y trabajar en equipo. Sin embargo, hay quienes apuntan en una dirección opuesta, la de que este ambiente propiciará justo todo lo contrario, el refuerzo del populismo. Además, la polarización nos puede encaminar a un modelo de hiperliderazgo basado en líderes fuertes y ejecutores, capaces de dirigir la tribu, de enfrentarse a sus oponentes con determinación y de pelear por sus ideas y sus principios, lo que nos puede encaminar a campañas cada vez más duras y negativas.

10. Necesitaremos reforzar la ética de la comunicación política si queremos mejores democracias. Los consultores políticos trabajan para conseguir el éxito de sus candidatos en una campaña. Pero, en este camino, hay veces que se han olvidado de la ética y han justificado cualquier medio para alcanzar ese fin. Llevamos años asistiendo a campañas cada vez más viscerales, donde se explota la emocionalidad como único recurso movilizador del voto, dejando a un lado la razón. Campañas en donde el miedo ha sido usado como espoleta para ganar a los rivales, llevando a que sentimientos como la ira y el odio se hayan convertido en los principales motivadores del voto de amplios segmentos de población, que votan más en contra de alguien que a favor de alguien. Campañas en las que no ha habido reparos en utilizar las mentiras o las *fake news* para desacreditar a un rival. Campañas, en definitiva, alejadas de la ética, que nos han llevado a que haya aumentado la desafección de los ciudadanos hacia la política y, con ello, al descrédito de las democracias. La comunicación política debe ser capaz de reflexionar sobre las prácticas que ha desarrollado en los últimos años, haciendo propósito de enmienda y tratando de aunar en mayor medida la eficacia con la ética.



**ROBERTO
RODRÍGUEZ ANDRÉS**

Licenciado y doctor en Periodismo por la Universidad de Navarra. Director de Comunicación de Amavir y socio de MAS Consulting Group. Profesor asociado de la Universidad Pontificia de Comillas y profesor invitado de la Universidad de Navarra. Ha impartido clases en más de una decena de universidades, en másteres y cursos de posgrado sobre comunicación política y campañas electorales, su área de investigación, en la que ha escrito diversos libros y artículos académicos. En 2018 recibió en Washington el premio internacional Napolitan Victory Award a la Excelencia en la Enseñanza de la Comunicación Política. Con anterioridad, ha ejercido como director adjunto de Comunicación en los ministerios de Educación y de Sanidad del Gobierno de España.



Así debe ser una lideresa política



Podcast
«El candidato»

MARÍA GABRIELA ORTEGA JARRÍN

Una lideresa política debe transmitir dos cualidades: autenticidad y empatía. Si consigue imbuir esas dos virtudes en una causa que represente a los electorados y a sí misma, podrá comunicar con efectividad su posición y obtener la credibilidad del proyecto político que representa ante los electores.

Si se pregunta por qué este texto se titula en femenino, quizá la primera respuesta es porque casi todo lo que hay escrito sobre candidaturas y liderazgo está en masculino, y me gustaría hacer una aportación hablando de las candidatas y las lideresas como conceptos que generalicen a hombres y mujeres. Y como segunda respuesta a la pregunta, me gustaría que el título sea un alarde de ilusión y que en un futuro existan más mujeres candidatas y lideresas, que ya es hora de dejar en el pasado la masculinización de estos temas. Si usted es un señor, candidato, continúe leyendo, así conseguiremos dos objetivos: formarnos en comunicación política y romper con el estereotipo de género.

Entrando en materia, recuerde la primera vez que vio a su padre o a su madre como un héroe o heroína. Si evoco esos momentos en mi vida, inmediatamente se proyectan dos instantes de mi niñez. El primero, sentada entre un público de más de cien personas, viendo a mi padre subido a un escenario a punto de dar una conferencia y diciendo «me quito la chaqueta y la corbata porque cuando disfruto de mi trabajo me gusta estar cómodo»; yo, internamente, pensé: «wow, es lo que hace cuando jugamos». Y el segundo instante es ver a mi madre desconsolada porque había tenido que despedir a dos de sus compañeros de trabajo.

» Hay dos características que reconocí en mis padres en momentos concretos y que ahora son atributos esenciales en un liderazgo: la autenticidad y la empatía. «

Ahora, con el paso del tiempo, me doy cuenta de que hay dos características que reconocí en mis padres en momentos concretos y que ahora son atributos esenciales en un liderazgo: la autenticidad y la empatía. El primero es definido por la RAE como ‘cualidad de lo auténtico’ mientras que *auténtico* significa ‘acreditado como cierto y verdadero por los caracteres o requisitos que en ello concurren’; mucho más clara es la definición que el *Oxford Dictionary* hace de *authenticity*: ‘cualidad de ser real o verdadero’. Este atributo aplicado a la forma de ser de una persona y, más específicamente, de una lideresa política, recalca que no es impuesta o construida bajo parámetros esperados de un electorado que no se corresponden con lo que es la política.

Después de la pandemia, la valoración de las figuras políticas que más ha aumentado es la de los gestores locales. Por un lado, por la cercanía de las autoridades de las ciudades y, por otro, como

consecuencia, por la tangibilidad de la gestión, que ha permitido a los ciudadanos ver hechos y no solamente palabras. La concreción del mensaje en acciones ha convertido a los cargos de gestión directa con la ciudadanía en los mejor valorados; obviamente, a aquellos que han sabido hacer bien su trabajo y también comunicarlo. Por ejemplo, tenemos el caso del salto a la política nacional de la alcaldesa de París, Anne Hidalgo, gracias a la buena valoración de su gestión en el nivel local (Bassets, 2021); o el incremento en la valoración del alcalde de Madrid, José Luis Martínez-Almeida, de 4,68 en enero de 2019 (Latingua, 2019) a 6,43 en julio de 2020, justo al final del confinamiento (El País, 2020).

Por otra parte, la empatía es considerada como un sentimiento, una capacidad de las personas con inteligencia emocional. Principalmente, se trata de «identificarse con alguien y compartir sus sentimientos» (RAE, online). Para ello es necesario ser consciente tanto de sus fortalezas como de sus áreas de mejora en cuanto a las emociones y la expresión de estas y, de esta manera, reconocerlas en otros. El que la figura de una política sea empática, primero, ratifica que piensa en los otros y se interesa por ellos; segundo, confirma que racionaliza sus emociones y las controla, una habilidad esencial para gobernar y gestionar la manera en que sus actos afectan tanto al conjunto de la ciudadanía como a su equipo de trabajo.

Tanto la autenticidad como la empatía son dos cualidades que han sido abordadas recientemente en la literatura sobre liderazgo político (D'Adamo et al., 2020; Goleman y Boyatzis, 2008; Herrero et al., 2019; Molina, 2021; Rodríguez, 2021) y no por el azar de que la academia encuentra en ello un tema interesante sino, y, además, porque las últimas elecciones desarrolladas durante la pandemia y en la pospandemia han resalta-

ciéndose desde hace varios años: *no queremos políticos prefabricados*.

Antes de continuar hablando de liderazgo cabe señalar que existe un gran abanico de autores que estudian y conceptualizan este término desde distintas perspectivas, aunque, en general, todas pivotan sobre la capacidad de transmitir a otros una causa con la que puedan sentirse identificados para movilizarse. Se podría decir que el liderazgo es la capacidad de atraer seguidores, no hacia la persona sino hacia su causa. ¿A qué nos referimos con *causa*? Como alguna vez tuve la oportunidad de escuchar a mi amigo, semiótico, Marcelo López (2018), «no se trata de lo que el candidato es, sino de lo que el candidato significa». Todos los políticos son símbolos para los electores, ya que traen consigo una serie de atributos que los identifican, y las elecciones son dilemas que se dirimen entre que gane una persona con unos atributos y no otros.



» La figura de una candidata debe inspirar una causa, pero además debe ser capaz de transmitirla. «

Si hablamos de campañas electorales, tenemos que hablar sobre qué puede comunicar una candidata sola, por sí misma, si es que no tiene un proyecto que permita a los electores reconocer un futuro para los años de gobierno con valores que sean coincidentes. Es lo que solemos llamar *inspirar ilusión*. La figura de una candidata debe inspirar una causa, pero además debe ser capaz de transmitirla; y, para ello, debe poseer *sine qua non* las dos características abordadas anteriormente: autenticidad y empatía.

Así, poseer unas cualidades determinadas de liderazgo es solamente el inicio para atraer la atención de los electores que, además, deben encontrar una causa compatible

con la de ellos. Y, para explicar cómo se establece una verdadera relación de credibilidad entre las candidatas y los electores, es necesario recurrir a lo escrito por López (2018) sobre el ciclo de la comunicación que contiene cinco peldaños que se explican a continuación:

Interés. Se podría llegar a pensar que los ciudadanos escuchan a las candidatas por el mero hecho de serlo. Sin embargo, despertar el interés de los públicos objetivo no es fácil y solamente se consigue si lo que propone la candidata atañe a las necesidades de los públicos objetivo determinados por la investigación, no a todos los electores.

Conocimiento. Una vez que se ha generado el interés por la candidata, entonces ya proactivamente los electores buscarán información, se interesarán por sus actividades y declaraciones. En resumen, tendrán ganas de conocerla.

Afecto. Si lo que han leído, visto y escuchado de la candidata coincide con los atributos





que los electores buscan, habrán encontrado en ella un símbolo en el que se encuentran representados, iniciando así una relación de afecto.

Confianza. Solamente puedes confiar en alguien a quien le tienes afecto; así es como la escalera de la confianza, en su cuarto peldaño trabaja sobre la propia confianza; es decir, no defraudar al público según las expectativas que la candidata ha creado en su audiencia.

Credibilidad. Si la candidata ha conseguido despertar interés, seguramente su conocimiento vaya en aumento por difusión orgánica. Posteriormente, conseguirá adeptos que inicien una relación de afecto, que culminará con una relación de confianza no solamente en la posición política, sino también en la personal. Y el último peldaño: la

credibilidad. Conseguir llegar hasta aquí es igual de difícil que dar el paso al primer escalón.

Si prestamos un poco de atención a los nombres de los peldaños nos damos cuenta de que son todos intangibles que se gestionan desde la comunicación. ¿Cómo puedo generar interés sin comunicarme o cómo alguien puede confiar en mí si no nos hemos *comunicado* nunca? Y no es necesaria una conversación, sino simplemente una interacción entre candidata y elector que dé pie a que estos vínculos se desprendan, no de la lógica racional sino de la activación de emociones. Se podría pretender conseguir credibilidad sin tener un plan estratégico, lo cual sería un error no solamente para la gestión de una campaña electoral sino también, y principalmente, porque se pondría en ries-

go la reputación de la candidata, que no tendría una ruta para subir por los peldaños que le permitan alcanzar la credibilidad.

En términos de planificación estratégica, la comunicación de una candidata dependerá del público al que se dirige (*target*); así, el mensaje y el canal se adaptarán a cada uno de esos públicos. Sobre el canal, desde la aparición de la televisión (como hito en la historia de la comunicación política se señala el debate entre Nixon y Kennedy), la imagen tiene especial relevancia en la profesionalización de las campañas electorales, incluso sobre el mensaje (Orejuela, 2009).

La personalización del mensaje es una de las herramientas de la comunicación política que ha permitido la simplificación de este a través del predominio de la imagen; sin embargo, la aparición de las redes sociales ha devuelto la mirada al mensaje, a lo que las candidatas cuentan y a si ese *storytelling* coincide con su imagen y lo que hace (*storydoing*). Ese ejercicio de autenticación ha sido posible gracias a la democratización de los medios de comunicación en cuanto al acceso y a la capacidad de publicar contenido casi sin ninguna restricción. Antes de internet, la sociedad se enteraba de lo que las candidatas querían comunicar, predominantemente, tamizado por líneas editoriales e intermediado por líderes de opinión. Sin embargo, hoy el acceso ilimitado a la gran cantidad de información que hay en internet permite tener información prácticamente de forma inmediata; la misma información que debe estar gestionada estratégicamente por el equipo de campaña, aunque, tal y como señala el director de MAS Consulting, Daniel Ureña, en el noveno episodio del *podcast En Campaña*, «el candidato tiene que crear, asumir e implementar la estrategia» porque de lo contrario el desastre está garantizado. La candidata que no crea y no asuma como propia una estrategia, no la aplicará y, por lo tanto, será inexistente.

» El modelo de liderazgo será distinto, tanto desde el punto de vista cultural como de la coyuntura, según la ciudad, región o país. «

El objetivo final de la planificación estratégica para la figura política en campaña es conseguir que a quien emite el mensaje, primero, se le reconozca legitimidad para hacerlo y, segundo, que este sea capaz de utilizar un lenguaje entendible por sus públicos objetivos y que utilice los canales correctos para llegar a ellos. En este escenario, lo más importante es que la marca que queremos proyectar de una figura política sea acorde a la identidad de esta, es decir, que no exista información falsa y que la proyección del liderazgo sea análoga a la propia biografía y cualidades personales de la candidata, siempre potenciando sus fortalezas mientras se trabajan las debilidades.

Así, no hay una fórmula para determinar una candidata ideal porque el modelo de liderazgo será distinto, tanto desde el punto de vista cultural como de la coyuntura, según la ciudad, región o país. Y solamente la investigación del terreno, de los electores y de la competencia dará luz para gestionar el liderazgo de una figura política y saber lo que el electorado espera de esta. Tal y como se señaló previamente, el punto que debemos tener claro es que hay que incorporar la identidad de la candidata al enfoque y diseñar una estrategia que calce con esa identidad, sobre todo, a partir de sus fortalezas.

De tal forma, a modo de resumen, este artículo busca dar un repaso a dos características esenciales de los liderazgos políticos actuales: empatía y autenticidad. Hay que recalcar que son cualidades de personas que se conocen a sí mismas, que pue-

den reconocer emociones y características en los demás, que son fieles a sus principios y que se presentan tal cual son, sin aparentar o encasillarse en moldes preestablecidos de lo que se puede considerar una lideresa. Esos rasgos permiten trazar una planificación estratégica que transite por el *ciclo de la comunicación*, que es el camino de toda candidata en una campaña electoral para conseguir un vínculo con sus electores. Una vez alcanzado el nivel máximo, la *credibilidad* —definida por el diccionario de la RAE como la ‘cualidad de que puede o merece ser creído’—, podemos hablar de un liderazgo real, todo un logro en política.

Bibliografía

- BASSETS, M. (2021, septiembre 10). La alcaldesa de París, Anne Hidalgo, se lanza a la conquista de la presidencia de Francia. *El País*. <https://elpais.com/internacional/2021-09-10/la-alcaldesa-de-paris-anne-hidalgo-se-lanza-a-la-conquista-de-la-presidencia-de-francia.html>
- D'ADAMO, O., BERROCAL, S., y GARCÍA BEAUDOUX, V. (2020). Atributos de liderazgo en Instagram durante las elecciones presidenciales en Argentina 2019. *Index. comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*, 10(1), 173-194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610255>
- EL PAÍS. (2020, julio 1). Almeida ganaría las elecciones, aunque dependería de nuevo de Ciudadanos y Vox, según una encuesta publicada por Telemadrid. <https://elpais.com/espana/madrid/2020-07-02/almeida-ganaria-las-elecciones-aunque-dependeria-de-nuevo-de-ciudadanos-y-vox-segun-una-encuesta-publicada-por-telemadrid.html>
- GOLEMAN, D., y BOYATZIS, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95. https://www.academia.edu/35508019/La_inteligencia_social_y_la_biolog%C3%ADa_del_liderazgo
- HERRERO, P., CARBONERO, M. A., FLORES, V., y MARTÍN ANTÓN, L. (2019). Inteligencia emocional y liderazgo auténtico en los cargos públicos locales españoles. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 4(1), 21-28. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11623/1/0214-9877_4_1_21.pdf
- LATINGUA, I. (2019, enero 29). Begoña Villacís sería la alcaldesa de Madrid con el apoyo del PP y Vox, que adelanta al PSOE. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/madrid/2019/01/28/5c4f2661fdddfdo6f8b45f1.html>
- LÓPEZ, M. (2018, febrero 14). Vota semiótica. Ver lo que no se ve, oír lo que no se escucha. *ACOP*. <https://compolitica.com/vota-semiotica-ver-lo-que-no-se-ve-oir-lo-que-no-se-escucha/>
- MOLINA, M. (2021). Un líder para el siglo XXI. *La Revista de ACOP*. <https://compolitica.com/un-lider-para-el-siglo-xxi/>
- OREJUELA, S. (20019). Personalización política: la imagen del político como estrategia electoral. *Revista de Comunicación*, 8, 60-83. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3359286.pdf>
- RODRIGUEZ, I. (2021). *Imagen política: modelo y método*. Madrid: Gestión 2000.



**MARÍA GABRIELA
ORTEGA JARRÍN**

Doctoranda por la Universidad Complutense de Madrid. Socióloga y politóloga especializada en sociodemografía y planificación estratégica de campañas electorales y comunicación institucional. Ha trabajado en el Departamento de Resolución de Conflictos de la Organización de Estados Americanos (OEA) en Washington, en el Instituto Nacional de Estadística (INE) de España, y como consultora independiente en varias campañas en Latinoamérica y España. The Washington Academy of Political Arts & Sciences reconoció su trayectoria con el premio a Líder Emergente en 2016. Coordina los departamentos de Publicaciones y de Consultoría del Centro Internacional de Gobierno y Marketing Político (CIGMAP) de la Universidad Camilo José Cela y es subdirectora de la *Revista de ACOP* (Asociación de Comunicación Política).



Fallos a evitar en campañas electorales



Podcast
«Estrategia»

YEHONATAN ABELSON

A veces es más efectivo hablar de errores para contraponer aciertos. Esto es lo que hace este texto que, con una lista de cinco errores, refleja las lecciones aprendidas sobre la creación de mensaje, el manejo del tiempo, la planificación de campaña, el control de la agenda o la diferenciación.

¿Por qué escribir sobre los errores y no sobre lo que hay que hacer bien? Primero, porque hay demasiados artículos sobre lo que sí hay que hacer y muy pocos sobre lo que no hay que hacer. Por otro lado, porque, aunque en la campaña en la que usted, estimado lector, está participando, se haga todo lo que el manual de campañas dice que hay que hacer, quizás también esté cometiendo errores que, a la larga o a la corta, le van a costar caro en el resultado de la elección.

En general, la mayoría de los consultores sabemos a poco tiempo de empezar si una campaña es competitiva o no por la cantidad de errores que comete. Debo decir que hay gratas sorpresas, campañas que corrigen el rumbo, otras que ganan recorriendo caminos de lo más improbables, pero, en la gran mayoría de los casos, las elecciones las ganan las campañas que cometen menos errores. Por eso, vamos a intentar desde este corto texto que usted tenga las herramientas básicas para evitar los errores no forzados que cometen la mayoría de las campañas que fracasan.

Cabe decir que muchas veces los errores se cancelan entre sí, porque todas las campañas los cometen, lo que no permite a ninguna sacar una ventaja de esta situación. La idea es, justamente, que su campaña pueda salir beneficiada ante los errores de sus adversarios. Empecemos.

1. El candidato como protagonista de la campaña

Decidí empezar por este clásico error porque es el más habitual, se repite en todos los países y es el más intuitivo. Lo clásico cuando se comienza una campaña es hacerla alrededor del candidato. Que la foto sea del candidato, que el eslogan resalte las cualidades del candidato, que haya videos del candidato hablando a cámara, que haya otros sonriendo con su familia mientras un perro corretea feliz alrededor, que las redes sociales tengan miles de fotos del candidato en distintas situaciones, que haya *tiktoks* donde el candidato baila aparatosamente, hasta se lo muestra jugando al fútbol y parece que lo hace bien.

Pero... ¿dónde está la gente? Sí, la gente, aquellos a los que el candidato pretende beneficiar. ¿No deberían también ser parte de la campaña?

La década del noventa (hace treinta años ya) fue la década de los medios de comunicación masiva, de la televisión, donde grandes ídolos como Michael Jackson o Madonna movían multitudes, MTV moldeaba a toda una generación, los periódicos vendían millones de ejemplares, los informativos marcaban la agenda del día, y los políticos hacían discursos desde un atril para decenas de miles de personas. No había una comunicación de ida y vuelta, el protagonista

emitía información y los espectadores la recibíamos. Los que hoy tenemos 35 años o más crecimos y nos formamos en ese mundo, donde todos los reflectores apuntaban al emisor, y el receptor, sentado cómodo en su butaca, solo elegía qué ver, escuchar, o votar.

En esa década, Giovanni Sartori publicaba el libro *Homo videns*, que describía a la perfección esta relación entre los ciudadanos espectadores y los políticos protagonistas: la política como espectáculo. Un año antes, David Swanson y Paolo Mancini publicaban el influyente estudio académico *Politics, Media, and Modern Democracy*, en el que describían a la democracia moderna en cinco elementos principales, de los cuales resaltaré dos: la personalización de la política (los candidatos reemplazan a los partidos y a las ideologías) y el ciudadano como mero espectador del espectáculo político.

Hoy todo eso cambió, el público exige ser una parte activa de lo que ve, vota en programas de televisión, genera *trending topics* en Twitter, sigue a sus estrellas favoritas por Instagram, interactúa con los *streamers* de Twitch, replica los videos de TikTok, viraliza el contenido que le gusta, o bloquea el que no le gusta.

Hoy la gente está en el centro de la escena y las campañas políticas no deben ser la excepción. Los ciudadanos son quienes tienen el poder del voto, y a quienes los candidatos deben beneficiar. Por eso, ellos deben ser los protagonistas de la campaña. Un candidato solo es un signifiante incompleto; le falta algo, los beneficiarios, que son además el público al que va dirigido el mensaje.

Hoy la campaña política debe ser un espejo de la gente, reflejarla, representarla. Que vean en ella sus anhelos, sus sueños y esperanzas. Las candidaturas deben ser empáticas o, mejor, no ser nada. Los políticos no son otra cosa que una herramienta para hacerle la vida a la gente un poquito mejor, un poco más fácil. El candidato que gana es

» **Hoy la campaña política debe ser un espejo de la gente, reflejarla, representarla. Que vean en ella sus anhelos, sus sueños y esperanzas. »**

aquel que mejor representa los valores de la mayoría y su forma de ver el mundo.

Hoy, el ciudadano debe ser una parte identitaria de la campaña, no solo accesoria. Traspasar el límite de la lente y ser parte de las fotos, participar de la confección del plan de gobierno, intervenir la comunicación, crear el jingle colaborativamente, hacer vocerías, replicar el mensaje. *La gente no solo debe aparecer, sino que debe ser la campaña.*

2. La investigación como un gasto

Todos estamos de acuerdo en que para hacer una campaña profesional hay que hacer investigación. De hecho, es la única forma de hacer ese tipo de campañas. Cualquier otra ya sería depender de la intuición y, por ende, perdería el rigor científico. Lo cierto es que en el mundo real, cuando el candidato y su equipo se sientan a hacer números y se dan cuenta de que el gasto en investigación equivale, por ejemplo, a cientos de miles de *flyers* o varios anuncios publicitarios, se vuelven muy renuentes a gastar. «Usamos las encuestas que salen en el periódico», «los militantes hicieron una y dio muy bien», «le pregunté a las madres del colegio de mi hijo y me dijeron que...» son las frases más comunes que suplantán a la investigación en la mayoría de las campañas de Iberoamérica.

La investigación en una campaña es una inversión, ayuda a ser más efectivos, a que nuestro mensaje tenga sentido, a entender qué representamos para los electores y qué representan nuestros oponentes. Sirve para



entender sus comportamientos y sus razones. Y, si tenemos suerte, nos sirve para saber qué cuerdas emotivas tocar para convencerlos de votar por nuestro candidato.

Pensar en la investigación como un gasto es como entrar a un quirófano sin ningún estudio, solamente siguiendo la intuición del cirujano. La investigación no solo no es un gasto, sino que es la mejor inversión que se puede realizar con el presupuesto de la campaña.

Como se discute en el episodio «Investigación electoral» del *podcast En Campaña*, otro de los errores dentro de la investigación es hacerla solo para saber quién está ganando en intención de voto. Cuando se hacen campañas de forma profesional, eso no es lo que más importa. Lo que queremos saber es qué problemas tienen los electores, qué sueñan,

» La investigación en una campaña es una inversión, ayuda a ser más efectivos, a que nuestro mensaje tenga sentido, a entender qué representamos para los electores y qué representan nuestros oponentes. «

qué pulsiones los movilizan, qué les da esperanza, qué les da miedo, entre otros requerimientos de información realmente importantes para trazar la estrategia de la campaña.

Siguiendo con los errores relacionados a la investigación, otro es ser muy literal en la lectura de los resultados. Todas las

campañas en una elección tienen investigación, ¿qué es entonces lo que nos diferencia de los demás? Qué preguntamos y cómo interpretamos los resultados. Pero muchas veces la lectura es demasiado lineal, los contextos en los que viven y sueñan los electores son mucho más complejos que ser *el presidente del empleo* cuando hay mucho paro. Por eso necesitamos diversas investigaciones, cualitativas y cuantitativas, y un equipo multidisciplinario para interpretar los resultados y lograr conectar realmente con la ciudadanía. Agrego un comentario: *muchas veces, el mejor mensaje es el más simple.*

Por último, y no por eso un error menos recurrente, es publicar encuestas que nos dan ganadores con anticipación a la elección. Está comprobado que eso no sirve para nada más que para que el candidato y su familia estén más felices. Pero lo cierto es que desmoviliza al electorado, desmotiva a los equipos de campaña y muchas veces energiza las campa-

» **Dividimos a la política en dos: lo que propone nuestra campaña y lo que proviene de los oponentes. A esto llamamos los términos del debate, bajo qué temas definimos la elección.** «

ñas del adversario más cercano, llevando el *voto útil* de otras candidaturas a la que va segunda. *No hay receta para el fracaso más efectiva que la arrogancia del ganador anticipado.*

3. Empezar a trabajar cuando comienza la campaña

No hay nada peor para un consultor político que lo contraten cuando comienza la campaña electoral, porque entonces ya es demasia-



do tarde. Hay muy poco por hacer, más allá de intentar resolver la coyuntura para lograr el mejor resultado posible.

Las campañas comienzan mucho antes de que realmente comiencen, incluso antes de que se designen los candidatos o de que esté claro el contexto. Investigar, planificar, generar el equipo de campaña, crear los protocolos para un trabajo organizado y eficiente, posicionar al candidato para que entre a la contienda con los atributos correctos y buena imagen son tareas que no llevan días ni horas: llevan meses.

El trabajo tiene que comenzar al menos un año antes de la elección; mientras más tiempo haya de preparación, mejor. Lo primero que se hace es investigar, hacer una encuesta *benchmark* o línea base que, en general, son encuestas de muchas preguntas para entender el contexto y delinear el borrador de lo que será la estrategia de campaña. También se realizan grupos focales para

entender en profundidad la información recabada por la encuesta.

Después hay que comenzar a armar el equipo, empezando por el gerente de campaña, que debe ser alguien de plena confianza del candidato, pero nunca él mismo. Así también para el área financiera, legal, comunicación, territorio, contenido, política y agenda. Parece fácil, pero encontrar a la persona correcta para el puesto es difícil y lleva tiempo.

Después hay que generar los métodos y el protocolo de trabajo para que estas áreas puedan trabajar coordinada y eficientemente: periodicidad de las reuniones, minutas, seguimiento de los compromisos, qué plataforma de gestión usaremos, entre otras decisiones tácticas importantes. Tomar estas definiciones también es un trabajo que requiere tiempo.

El desarrollo de la estrategia para que el candidato llegue lo mejor posicionado posible a la campaña y a la ejecución de esta, también es un trabajo que debe hacerse con anterioridad al comienzo de la contienda electoral.

En definitiva, hay mucho trabajo por hacer antes del comienzo oficial de una campaña, y eso no se hace de un día para el otro. El tiempo, como se dice habitualmente, es el único recurso que no se puede recuperar. *Seamos ricos en tiempo, comencemos lo antes posible.*

4. Ser reactivo a los temas que marca la agenda

Para definirlo de forma simple, la denominada *agenda pública* son los temas de actualidad que las familias hablan en la mesa cuando comen antes de irse a dormir. Es lo que dijo el presidente o la oposición, un escándalo, un error, una nueva ley que se está por aprobar, los últimos números de desempleo,



o cualquier otro tema del que hable la gente en sus conversaciones cotidianas.

Haciendo una comparación rápida con el pasado, antes la instalación de la agenda pública era una tarea casi exclusiva de los periódicos. Estos en la mañana planteaban en sus portadas los temas de los que hablaríamos durante el día; esos temas eran replicados en los informativos de la mañana y, el resto del día, tanto los periodistas como los políticos reaccionaban a esos temas.

Hoy, la agenda pública es mucho más extensa y se forma desde tres puntos: los medios de comunicación, la política y, por último, la gente, que desde las redes sociales o desde la calle también tiene su lugar en la instalación de temas.

Si nos ponemos del lado de una campaña, dividimos a la política en dos: lo que propone nuestra campaña y lo que proviene de los oponentes. A esto llamamos los *términos del debate*, bajo qué temas definimos la elección: si la agenda pública toma los temas más favorables para nuestra campaña, lo más probable es que ganemos; si toma los temas planteados por los competidores, serán ellos quienes salgan victoriosos.

Por eso, uno de los errores más graves que puede cometer una campaña es estar todos los días respondiendo los temas que les vienen planteados por la agenda pública. Así se sea exitoso en esta tarea, el hecho de estar en posición reactiva a los temas planteados externamente sacará a la campaña de estrategia, la hará muy diversa en cuanto a los temas que toca y no logrará la constancia necesaria para instalar sus mensajes en la ciudadanía.

Con esto no quiero decir que no se responda a los temas que hay en agenda, pero la campaña debe intentar todos los días instalar los temas que más le convienen según su estrategia. También, que si usted está el día de mañana en una campaña que se de-

dica a solamente a responder temas planteados externamente, le suene una alarma e *intente que la campaña tome una actitud más proactiva en marcar el pulso de la conversación todos los días.*

5. No diferenciarse

Hay países de América Latina donde las campañas toman las calles, donde hay una densidad insalubre de fotos de candidatos por metro cuadrado en la vía pública, afiches en cada poste de luz, vallas publicitarias por todos lados, *flyers* entregados en cada esquina, y *jingles* que suenan a un alto volumen desde camiones con parlantes gigantes.

Lo llamativo cuando uno transita esas calles tomadas por la campaña, es que toda la comunicación política se ve igual.

«El secreto de ser aburrido es contar-lo todo», decía Voltaire. No animarse a diferenciarse en un estilo, en una escala de valores, en atributos o en propuestas, es lo mismo a decir todo y a no decir nada. Cuando nadie se diferencia, termina ganando el que mejor posicionado llegó al comienzo de la campaña o quien pertenece al partido más popular. No termina definiendo el candidato sino lo que lo rodea, el contexto.

Pero, cuidado, tampoco es bueno para la campaña diferenciarse a cualquier costo; no toda publicidad es buena. La diferenciación está bien siempre que siga a la estrategia, sea parte de los objetivos trazados y tenga el tono y el lenguaje planteados en el documento estratégico. No todo video que se hace viral por ridículo sumará a la campaña. La región está llena de ejemplos de campañas que ganaron mucha notoriedad por un hecho bochornoso y que el día de la elección la única noticia que generaron fue su carencia de votos. Esto es especialmente importante en la utilización de

nuevas redes sociales para hacer comunicación electoral, como lo planteamos en el quinto capítulo del *podcast En Campaña* sobre la importancia de las redes sociales. Hacer el ridículo para llamar la atención no es el objetivo principal, sino que lo es *generar lazos con la comunidad de forma amena, divertida y diferente*.



YEHONATAN ABELSON

Máster por el Graduate School of Political Management de The George Washington University. Socio director de Bia Consulting.

Escribe regularmente en el diario *Perfil* de Argentina. Ganador del premio Raising Star otorgado por la revista *Campaigns and Elections* y de un Victory Award como Consultor en Imagen Política, ambos en Washington DC. Ha trabajado en gobiernos y campañas como consultor político en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Estados Unidos, México, República Dominicana, entre otros países.



Liderazgo en tiempos de desconfianza



Podcast
«Gestión de crisis»

IGNACIO MARTÍN GRANADOS

A pesar de que los políticos, sus partidos y las instituciones en las que trabajan cada vez generan menos confianza en los ciudadanos, aún se les puede convertir en líderes si se hace un buen uso de la estrategia política marcada por las diez claves mencionadas en este capítulo.

Warren Bennis, considerado como uno de los pioneros y mayores expertos en el estudio del liderazgo, asesor de cuatro presidentes de los Estados Unidos, nos dejó una de las mejores frases sobre la materia que abordamos en este libro: «El liderazgo es como la belleza, difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve» (Bennis, 1990). De hecho, si buscamos en Google los términos *liderazgo político* encontraremos casi 40 millones de resultados (412.000 artículos académicos), y esto solo en español.

Este asunto siempre ha dado mucho de qué hablar, no solo investigado en el ámbito académico, sino en la propia consultoría —construyendo líderes— y entre los medios de comunicación —analizando sus características—, y es uno de los atributos por excelencia para todo candidato político.

Si afirmamos —y creo hablar por toda la comunidad de profesionales de la comunicación política— que los *líderes no nacen, sino que se hacen*, también podemos inferir que el liderazgo político no solo es un proceso, sino también una serie de atributos que atesora un político determinado que consigue o pierde en función de los avatares de la política.

Por otra parte, la política tiene mucho de religión (confiamos en un líder y creemos en su palabra, siguiéndolo y justificándolo frente a otros candidatos) y, como en

» La mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas si existen los deseos y la voluntad de hacerlo «

toda doctrina, nos encontramos con los mitos, relatos y ficciones que contribuyen a engrandecer el liderazgo de un político. Por ese motivo, Bennis y Goldsmith (1997), en uno de los trabajos más interesantes sobre el tema, analizan lo que consideran mitos sobre el liderazgo.

Como, por ejemplo, que *el liderazgo es una habilidad natural*, cuestión que contribuye a hacer del líder un ser supremo, un atributo que pocos pueden tener. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. Todos tenemos potencial de liderazgo. Unas personas pueden ser líderes en una organización en circunstancias determinadas, y en otras, no.

Otro ejemplo: *los líderes nacen, no se hacen*. Es una idealización en la línea del anterior, pero muchas investigaciones demuestran que, en determinadas condiciones, se convierten en líderes personas que no se habían identificado como tales hasta ese momento. La mayor parte de las capacidades

y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas si existen los deseos y la voluntad de hacerlo —supliendo la ausencia de determinadas cualidades naturales—.

O que *los líderes son carismáticos*, cosa que, como sabemos, algunos sí y otros no tanto. El carisma es más el resultado de un liderazgo efectivo que a la inversa. Otro mito, de marcado corte elitista, es aquel de que *los líderes existen solo en los niveles altos de una organización*, cuando se pueden encontrar en cualquier nivel (y, de hecho, cada uno de ellos suele tener sus propios micro-liderazgos).

Podemos señalar más mitos, como que los líderes controlan, mandan, manipulan a otros; que son infalibles; nunca se equivocan; siempre tienen las respuestas correctas o que, simplemente, el liderazgo viene con la edad.

Para ejercer el liderazgo político debemos conocer el contexto social en el que lo debemos desarrollar, cuál es el humor político del electorado, qué necesidades reclama la sociedad para el momento en el que se celebran las elecciones.

Actualmente, tanto en Europa como en América Latina, la clase política y las instituciones relacionadas con esta no atraviesan su mejor momento. Y eso es un inconveniente, porque si quienes deben solucionar las dificultades de los ciudadanos son vistos como parte del problema y no la solución, lo que se pone en duda es la propia existencia de la democracia.

Según las conclusiones del último Eurobarómetro elaborado por la Comisión Europea y publicado en el mes de abril (Eurobarometer, 2021),¹ el 90% de los españoles



desconfían de las formaciones políticas, un nivel muy elevado si se compara con el 75% que arroja el conjunto de los europeos. Después de los partidos políticos, las instituciones que generan mayor grado de desconfianza son el Congreso de los Diputados y el Gobierno de España, de los que alrededor de un 75% de ciudadanos afirman desconfiar.

A nivel europeo, los partidos políticos son también los más castigados en la calificación: solo un 21% dicen confiar, frente a un 75% que desconfían. En los Parlamentos, un 60% de ciudadanos desconfían, respecto al 35%, y en cuanto a los gobiernos, un 60% confían, frente a un 36%.

Los medios de comunicación tampoco se libran del cuestionamiento de la opinión pública, también en niveles más elevados que la media europea. De manera general,

¹ El estudio fue realizado entre el 12 de febrero y el 18 de marzo de 2021 en los 27 países miembros de la Unión Europea, además de Reino Unido, Bosnia y Herzegovina, Islandia, Noruega, Suiza, la Comunidad Turcochipriota y el territorio de Kosovo, y para él se llevaron a cabo 32.743 entrevistas domiciliarias, 1.007 de ellas en España.



la visión de los españoles es «claramente de desconfianza mayoritaria» y, constata el informe, el 83% afirman que suelen encontrar en los medios *noticias falsas*, reflejando que, para el 85%, la desinformación es un problema para España y para la democracia (86%).

Si miramos a América Latina tampoco encontramos signos para la esperanza. Según el último Latinobarómetro,² publicado en octubre de 2021 pero correspondiente a 2020, «América Latina es la región del mundo más desconfiada de la tierra, comparada

con África, Asia y los países árabes» (Corporación Latinobarómetro, 2021).

En promedio, la Iglesia está en primer lugar con el 61%; le siguen las fuerzas armadas con el 44%, la institución del Estado con la mayor confianza. A continuación, está la policía con un 36% y después el presidente con un 32%. Las instituciones electorales en cada país se sitúan en quinto lugar con un 31%. Las otras cuatro instituciones más importantes para la democracia están al final de la lista: Gobierno (27%), Poder Judicial (25%), Parlamento (20%) y partidos políticos (13%).

La confianza en los presidentes de la región, que de por sí es baja, tiende a reducirse desde el 47% de 2006 al 32% de 2020, cifra que ya había alcanzado también en 2004.

Pero, como sucede en Europa, las instituciones peor evaluadas de las democracias latinoamericanas son los partidos políticos.

² El estudio se aplicó cara a cara en 17 países entre el 26 de octubre y el 15 de diciembre de 2020. Para Argentina no se pudo aplicar cara a cara por la condiciones de la pandemia, por lo que finalmente se decidió aplicarlo *online* entre el 26 de abril y el 16 de mayo de 2021. En total se realizaron 20.204 entrevistas en 18 países. El margen de error de las muestras nacionales es de 3% y el margen de error de la base total es de 1%.

Desde 2010 en adelante disminuyeron de 40% a 29% los ciudadanos que se sienten «cerca» de un partido político.

A este panorama de desconfianza, o quizás debido a él, debemos añadirle que nos encontramos en lo que algunos denominan *entorno VUCA*,³ acrónimo de volatilidad, incertidumbre (*uncertainty*, en inglés), complejidad y ambigüedad. Es decir, elementos que contribuyen a recelar de las instituciones políticas y nos dan la razón a la hora de afirmar que las características para un liderazgo político efectivo deben ser diferentes a las de otros contextos políticos, sociales y económicos.

Diez claves para construir un líder político

En su trabajo durante cinco décadas con líderes de diferentes tipos de organizaciones, Peter Drucker (1999) —tal y como venimos defendiendo a lo largo de este artículo— llegó a la conclusión de que no existen nociones como una *personalidad* de líder o los *rasgos* y las *características* de líder. Señala que, entre los líderes más eficaces que ha conocido y con los que ha trabajado, algunos se encierran en su oficina y otros son demasiado gregarios; otros, no muchos, son buenos tipos y otros son rígidos y autoritarios. Algunos impulsivos y rápidos, otros estudian la situación y se toman siglos para llegar a una decisión. Algunos son cálidos, otros distantes, algunos vanidosos, otros retraídos y modestos. Algunos tienen el don de saber escuchar, mientras que otros son lobos solitarios que no escuchan más que su propia voz.

3 La noción de VUCA fue creada por la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años noventa; posteriormente, se ha utilizado en los campos de la estrategia empresarial, aplicado a todo tipo de organizaciones, y goza nuevamente de importante repercusión.

» Actualmente la política aborda muchos campos y, cual director de orquesta, el papel del líder es conseguir que todos los solistas (especialistas en sus áreas) brillen para que la sinfonía (tu mensaje) suene lo mejor posible. «

Es decir, no existe una fórmula del éxito. Por tanto, las claves que a continuación se proponen no dejan de ser una visión personal basada en la propia experiencia y en el contexto actual. Seguro que existen otras, por supuesto, ya que, como indicamos al principio, el liderazgo es un proceso que siempre debe ser mejorado. Ser consciente de ello es otra señal de liderazgo.

1. Déjate asesorar

Resulta curioso que la primera recomendación para algo aparentemente tan individual como el liderazgo sea, precisamente, la de saberse rodear y dejarse aconsejar. Rodearse de un equipo de personas que sean mejores que tú es fundamental porque te ayudarán a crecer políticamente. Liderar es acompañar, es organizar personas y equipos favoreciendo el talento y la motivación. Sé tu primer crítico y recaba la opinión de tus asesores, valora otros puntos de vista, no caigas en la autocomplacencia ni cometes el error de pensar que pedir consejo es signo de debilidad, sino todo lo contrario. Actualmente la política aborda muchos campos y, cual director de orquesta, el papel del líder es conseguir que todos los solistas (especialistas en sus áreas) brillen para que la sinfonía (tu mensaje) suene lo mejor posible. Como afirmaba Tom Peters, escritor espe-

cialista en gestión empresarial, «los líderes que trabajan más efectivamente, nunca dicen *yo*. Ellos no piensan *yo*. Ellos piensan *nosotros* y piensan *equipo*».

2. Adopta un comportamiento ejemplar para generar confianza

Ya lo decía Dwight Eisenhower, el 34.º presidente de Estados Unidos, «la cualidad suprema del liderazgo es la integridad». Máxime en un contexto de gran desconfianza hacia los políticos, los partidos y las instituciones políticas. Sin ejemplaridad no hay credibilidad, sin ella no hay confianza y si no confían en ti no te votan.

Ser ejemplar es tener un comportamiento capaz de despertar admiración y de querer ser imitado. Hoy en día la habilidad estética, retórica o gestual, aun siendo importantes, no son elementos clave, sino que es la ejemplaridad del comportamiento individual lo que se convierte en la prueba definitiva de la credibilidad del político.

Un ejemplo de ello lo tenemos en Ángela Merkel, la excanciller alemana que, tras 16 años de mandato, ha mantenido intacta su popularidad. Según una encuesta del Consejo Europeo de Relaciones Exteriores (ECFR, por sus siglas en inglés), entre 16.000 ciudadanos de 12 países, el 41% se decantarían por Merkel frente a Macron (14%) en unas hipotéticas elecciones a presidente de la Unión Europea.

3. Activa los sentidos

Escuchar en lugar de oír; tener tacto para sentir lo que preocupa a los ciudadanos; olfato político para medir los tiempos; y observar para generar planes de actuación es tener activos los sentidos. Los ciudadanos buscan políticos que los representen, en los que se sientan identificados. Que sepan leer correctamente las señales que les envían, que

» El líder debe ser capaz de motivar para invitar a la elección e inspirar que el cambio, otra forma de gobernar, es posible. «

empaticen con sus problemas y se muestren comprensivos y cercanos.

Fíjate en Emmanuel Macron, que supo leer perfectamente la coyuntura hacia la que se encaminaba Francia: no quiso participar en las primarias del Partido Socialista (que obtuvo el peor resultado de su historia), sino que creó un movimiento nuevo en torno a su persona, huyendo de los cuestionados partidos políticos tradicionales y conectando con las preocupaciones de los franceses.

Ya lo decía Séneca: «Cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable».

4. Ejerce un liderazgo emocional

John Quincy Adams, sexto presidente de los Estados Unidos, dijo que «si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder».

Un líder no solo dirige, sino que también ha de servir de ejemplo e inspiración. Las emociones afectan nuestra manera de ver y pensar el mundo, influyen en la atención, en la memoria y en el razonamiento lógico.

Los liderazgos que únicamente se basan en la razón son ya insuficientes. El concepto de inteligencia emocional ha llegado a la política y los políticos, cada vez más, se preocupan por gestionar mejor las emociones de su electorado y por generar los sentimientos que favorezcan la transmisión de un determinado mensaje en una determinada condición. Recuerda uno de los eslóganes con los



que Barack Obama ganó sus primeras elecciones: «Esperanza» (*Hope*).

5. Sé optimista

La política necesita de líderes que sean capaces de transmitir y generar optimismo. Líderes para los que el futuro sea una energía movilizadora y que sean capaces de recuperar la ilusión colectiva. La política que gana contagia ilusión. Y el ánimo es energía movilizadora.

El líder debe ser capaz de motivar para invitar a la elección e inspirar que el cambio, otra forma de gobernar, es posible.

Si el «dicen que soy aburrido» de De la Rúa le permitió ganar las elecciones argentinas en 1999 amparándose en la gestión económica, en España, al candidato socialista a la Comunidad de Madrid en 2021, Ángel

Gabilondo, su adaptación por «soy soso, serio y formal» fue un rotundo fracaso (no supo leer el contexto, como venimos insistiendo en este artículo, ni irradiar ningún tipo de optimismo).

6. Sé coherente

La coherencia en política es fundamental para edificar la imagen y reputación de cualquier candidato. Es muy sencillo, debes mostrar ejemplaridad en tus acciones, comportarte con responsabilidad y ser consecuente con tus mensajes. En definitiva, decir lo que haces (*storytelling*) y hacer lo que dices (*storydoing*), tal y como se menciona en el cuarto episodio del *podcast En Campaña* sobre la construcción del mensaje.

La autenticidad es una anomalía en política, donde hay mucha impostura camuflada

» La fórmula del éxito del liderazgo político es la suma de atributos racionales y emocionales [...] junto con las adecuadas cualidades profesionales y personales para el ejercicio de la política y la gestión pública «

Manfred F. R. Kets de Vries (2019) idealiza hasta ocho arquetipos de liderazgo según distintos patrones de comportamiento: el estratega, el catalizador del cambio, el que realiza la transacción, el constructor, el innovador, el procesador, el entrenador y el comunicador.

8. Mantente siempre dispuesto a aprender

«Liderazgo y aprendizaje son indispensables el uno para el otro». Así lo manifestó John F. Kennedy, que tenía muy claro que el liderazgo necesita del aprendizaje para poder ejercer y regular sus funciones.

En tiempos cambiantes, el aprendizaje es continuo. Ya lo venimos advirtiendo: el liderazgo es un proceso, un camino, en el que lo importante no es llegar a un destino, sino aprender en el viaje. Y, de la misma manera, los líderes se hacen, a costa de aprender, de informarse, dejarse aconsejar... y equivocarse. Debes aceptar los errores como parte de ese aprendizaje. Y huir de los *yes man*, aquellos que siempre te dan la razón e inflan tu burbuja de auto-complacencia sin advertir tus posibles fallos. Gracias a esta predisposición tendrás capacidad de reacción para solucionar los problemas que seguramente te encontrarás en tu camino y afrontar situaciones no previstas.

de supuestos intereses superiores. Por eso la coherencia es tan valorada en política y va indisolublemente unida a tu reputación. Construir una buena imagen cuesta años crearla y mantenerla, pero puede esfumarse en un segundo ante una incoherencia, por legítima que sea.

7. Elige qué tipo de líder quieres ser

El dramaturgo George Bernard Shaw decía que «las personas le echan la culpa a las circunstancias. No crean en las circunstancias. Las personas que avanzan buscan las circunstancias y, si no las encuentran, las crean».

¿Cuál es el papel que quieres desempeñar en una campaña electoral? Lee el contexto económico-social, adáptate al humor político, a las demandas de la sociedad, a sus circunstancias... y conviértete en ese líder.

9. Lidera el cambio

Nuevamente, Warren Bennis nos deja otra de sus famosas frases: «El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad». Demuestra que eres diferente. Cambia el camino, rechaza lo habitual, porque ya lo dijo Albert Einstein: para buscar resultados distintos hay que hacer actividades diferentes.

Explora nuevas vías, busca nuevos caminos, que los votantes te perciban distinto al resto de candidatos. La creatividad no es otra cosa que la capacidad de ver la realidad de forma desacostumbrada.

10. No existe el candidato político perfecto

La afirmación de que *todos los políticos son iguales* está muy extendida y busca referirse a ellos de forma despectiva. Esta frase también es el refugio de los mediocres. Por ese motivo, como líder político que aspiras a ser, muéstrate distinto al resto de candidatos, sobresal por encima de ellos, encuentra tu propio estilo, sé coherente con tus ideas y te respetarán por tu naturalidad y carisma.

Todos los políticos son diamantes en bruto que hay que pulir (recuerda que el líder se hace), limar sus defectos y poner en valor sus atributos. Pero no existe un solo candidato que reúna todas las cualidades ideales. Igual que tampoco coincidimos al cien por ciento con el programa electoral del partido político al que votamos.

Aunque anteriormente mencioné que no existía una fórmula secreta, realmente me estaba refiriendo a que no existe una única fórmula.

La fórmula del éxito del liderazgo político es la suma de atributos racionales y emocionales (pon aquí toda la serie de características y aptitudes que se te ocurra que no deben faltar en la construcción sim-

bólica del candidato perfecto) junto con las adecuadas cualidades profesionales y personales para el ejercicio de la política y la gestión pública (añade nuevamente otro listado de habilidades y competencias), aderezado del adecuado relato personal (por qué está en política), servido de una esmerada imagen y cocinado por un magnífico equipo de asesores, como mínimo, tan inteligente como tú.

Ya está, aquí tienes tu fórmula. Pero, como he advertido anteriormente, en entornos complejos e inciertos como el que estamos viviendo, además, hacen falta resultados. Los ciudadanos ansían nuevos liderazgos capaces de convertir miedos en seguridades, retos en oportunidades, sacrificios en futuros compartidos. Hacen falta nuevas competencias y habilidades que nos permitan enfrentarnos al nuevo entorno y acomodarnos mejor a los desafíos actuales, con empatía, optimismo y aprendizaje continuo.

Porque en el nuevo ecosistema —caótico, turbulento y cambiante—, la incertidumbre continua, es la nueva normalidad. Y para nuevos tiempos, se necesitan nuevos líderes.

Referencias bibliográficas

- BENNIS, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma.
- BENNIS, W., y GOLDSMITH, J. (1997). *Learning to Lead. Workbook on Becoming a Leader*. Nueva York: Addison Wesley.
- EUROBAROMETER. (2021, abril). Standard Eurobarometer 94–Winter 2020–2021. *European Union*. Recuperado de <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2355>
- CORPORACIÓN LATINOBARÓMETRO. (2021, octubre 5). *Opinión pública latinoamericana*. Recuperado de <https://www.latinobarometro.org>
- DRUCKER, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona: Norma.
- DIÁLOGO POLÍTICO y MAS CONSULTING. (2021). *En Campaña [podcast]*. Recuperado de <https://dialogopolitico.org/category/podcast/en-campana>
- KETS DE VRIES, M. F. R. (2019). *Down the Rabbit Hole of Leadership. Leadership Pathology in Everyday Life*. Palgrave Macmillan.



IGNACIO MARTÍN
GRANADOS

Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración, con especialidad en Análisis Político (Universidad

Complutense de Madrid). Diploma de Estudios Avanzados en Ciencias Políticas (DEA). Especialista universitario en Consultoría de Empresas (UNED). Director de comunicación del Consejo de Seguridad Nuclear (CSN). Colabora como docente en varios másteres sobre comunicación, política, liderazgo, asuntos públicos y marketing político. Miembro del consejo directivo de la Asociación de Comunicación Política (ACOP) desde 2014 y actualmente es su vicepresidente. En 2017 fue seleccionado entre los cien profesionales políticos más influyentes del año por el consejo editorial de la revista *Washington COMPOL* (Napolitan Victory Awards 2017).



¿Encuestas? Sí, gracias



Podcast
«Investigación electoral»

VERÓNICA CRESPO VAL

Dirigir una campaña sin encuestas sería como dejar que el azar decida las elecciones, particularmente, en una época en que los datos se han convertido en guía necesaria de todas las decisiones. Pero para poder utilizar encuestas hay que comprender cómo funcionan, qué tipos existen y cómo diseñarlas.

Lo siento por los gurús. La fórmula mágica para alcanzar el éxito de las campañas electorales ya no emana de su intuición. La realidad es menos asombrosa; es pragmática y mundana. La base de una campaña efectiva, la alineación de tácticas, mensajes, canales y medios para llegar al público, es el resultado de un preciso trabajo de investigación; un estudio objetivo y sustentado en una base científica que cimente la estructura de forma robusta. Por eso, aventurarnos a emprender una campaña política sin armar un diagnóstico adecuado es como construir un edificio sobre barro.

La investigación exploratoria del entorno general, el momento político, el ambiente social, los adversarios, el propio partido... permiten conocer el mercado electoral, las bases y los techos de votantes del partido y aquellos indecisos a los que una campaña puede incorporar. Lo explica la catedrática María José Canel (2021) en el primer episodio del *podcast En Campaña* sobre investigación electoral:

La investigación electoral se hace para encontrar al votante. Un gestor de campaña necesita saber dónde está su voto [...] y para eso hay que tener en cuenta el estado del mercado del voto cuando se convocan unas elecciones.

En este punto, el dato es el valor más cotizado. Como oro sin pulir, los datos preci-

» **Aventurarnos a emprender una campaña política sin armar un diagnóstico adecuado es como construir un edificio sobre barro.** «

san de procesamiento, análisis y reflexión para interpretarlos y convertirlos en conocimiento útil sobre el que armonizar una estrategia. Como dice Gutiérrez-Rubí, «comprender es gobernar».

Las estrategias siembran el antecedente desde el cual se tomarán las decisiones tácticas y operativas de la campaña. Antes del envío de una nota de prensa o de la celebración de un mitin electoral es conveniente trazar un camino que parta del dato y concluya en el voto. Es un plan armonizado en distintas fases cuyo paso inicial será la recopilación de información estratégica sobre la que determinar los objetivos de la campaña. ¿Ganar las elecciones? ¿Posicionar a un candidato? ¿Evitar un *sorpasso*? ¿Liderar la oposición? El análisis del contexto ofrecerá pistas para responder a estas preguntas y permitirá priorizar canales, mensajes, asuntos y zonas geográficas para alcanzar al público objetivo.

La digitalización ha facilitado y acelerado la recopilación de datos a gran escala. Tal

» La investigación política electoral dispone de herramientas cuantitativas y cualitativas que [...] ofrecerán un diagnóstico para entender bien a la sociedad y proponer políticas que respondan a las aspiraciones e inquietudes de esta. «

es así que se habla del paradigma del *dataísmo* (Pérez, 2020). El *big data* ha dejado de constituir un recurso exclusivo de perfiles técnicos para traspasar fronteras y permear los estudios sociológicos. Este ha sido el motivo por el cual a los equipos de campaña se han sumado estadísticos y matemáticos que trabajan con politólogos, sociólogos y periodistas. Las plantillas multidisciplinares y la tecnología han ampliado las capacidades de medición para diseñar productos políticos más acordes con las necesidades e intereses de la ciudadanía. A pesar de que los estudios demoscópicos son habitualmente realizados por empresas especializadas —que ofrecen sus servicios a instituciones, partidos políticos y medios de comunicación—, la propia formación política tendrá que ser capaz de interpretar y usar en su beneficio esa información.

Un método científico para estudiar la realidad social

La investigación política electoral dispone de herramientas cuantitativas y cualitativas que, aplicando la triangulación —el uso complementario de técnicas para contrastar y enriquecer los resultados— ofrecerán un diagnóstico para entender bien a la sociedad

y proponer políticas que respondan a las aspiraciones e inquietudes de esta. Estos métodos de investigación social, cada vez más, están obligados a adaptarse a una sociedad líquida —como la bautizó el sociólogo Zygmunt Bauman— y a perfeccionarse en sus instrumentos de recolección de datos.

El método más usado para evaluar la opinión pública es la encuesta, que ha sido afinada teórica y metodológicamente desde que comenzó a ser utilizada de forma sistemática y exitosa en el periodo de entreguerras del siglo xx por Lazarsfeld y Gallup.

Encuestas: muestreo, márgenes de error y principales características

Durante décadas, las encuestas han sido el procedimiento estrella en las democracias para tomar la temperatura de la opinión pública. Una encuesta es una foto fija que ofrece información sobre características objetivas y subjetivas de la población, y sirve para saber lo que la gente hace y piensa; es decir, refleja comportamientos y opiniones en un momento determinado. Como técnica de investigación, sigue un procedimiento sistematizado marcado por una serie de normas para su correcta ejecución. Solo así, los resultados obtenidos de la muestra —número reducido de personas que van a someterse a la encuesta— podrán ser inferidos —extrapolados, generalizados— al total de la población.

Es imprescindible que, para presentar conclusiones sobre una población —por ejemplo, la totalidad de los individuos con derecho a voto en unas elecciones determinadas—, que las muestras sean representativas, tanto en número como en composición. Para ello, se aplican fórmulas que calculan el tamaño de la muestra en función del número de individuos que componen el total de la población. Calcular de manera adecuada la muestra sobre la que se debe realizar el

estudio es la fase más importante de la investigación. Si no representa todas las zonas geográficas, grupos de población, edades, sexos, profesiones, etcétera, los resultados de la encuesta no serán válidos. Y en esa tarea, el método de selección de los participantes del sondeo tiene que ser probabilístico: todos los miembros de la población tienen, en principio, la misma probabilidad de resultar elegidos para ser entrevistados.

Aun así, los resultados de una encuesta nunca serán exactos al aplicarla a un grupo reducido de sujetos. Lo idóneo sería tener la capacidad de preguntar al total de la población, tarea imposible en la actualidad con los medios tecnológicos y recursos de los que disponen las compañías demoscópicas. Por eso, todas las encuestas están obligadas a asumir un margen de error; un dato estadístico que habla de la fiabilidad del estudio en términos porcentuales.

Para entenderlo con un ejemplo, pensemos en los resultados de una hipotética encuesta electoral: el Partido Liberal obtiene el 49,5% del apoyo entre los votantes encuestados mientras que el Partido Conservador logra el 50,5%. Si nuestra encuesta tiene un margen de error del 2%, el Partido Liberal podría obtener un resultado que oscilara entre el 47,5% y el 51,5%; mientras que el Partido Conservador estaría entre el 48,5 y 52,5%. En esta encuesta estaríamos obligados a hablar de un *empate técnico*; la estadística nos impediría dar como ganador al Partido Conservador.

Este ejemplo sirve para ilustrar uno de los principales hándicaps a los que se enfrenta la demoscopia en la actualidad. El fervor mediático se aventura en demasiadas ocasiones a titulares espectaculares cuando los datos hablan en otros términos. Ocurrió en las elecciones de 2016 en España con el debatido *sorpasso* de Podemos al PSOE, o en los comicios de 2019 en Argentina, entre Mauricio Macri y Alberto Fernández.

Esta puntualización no pretende transmitir desconfianza ni deslegitimar la utilidad de la herramienta, pero sí recuerda las características y limitaciones de este método científico. El error medio de las encuestas electorales a lo largo de la historia fue calculado por los investigadores Jennings y Wlezien (2018) y se sitúa en el 2%, un dato que obtuvieron tras realizar un análisis de más de 30.000 sondeos en 351 elecciones generales de 45 países entre los años 1942 y 2017. Este dato contrastado revalida el uso de la encuesta científica como método para predecir el comportamiento electoral.

Aquellos investigadores que ansíen reducir este parámetro pueden conseguirlo ampliando la muestra sobre la que aplican la encuesta.

Cuanto mayor sea la muestra, menor será el error, y viceversa. Aunque llega un momento en el cual el aumento de la muestra no implica la disminución del error en la misma proporción, con lo cual no compensa seguir ampliándola. (Vinueza, 2010)

El diseño de la encuesta presenta una segunda fase crítica donde las decisiones que se tomen tendrán consecuencias en el resultado final. Se trata de la elaboración de los cuestionarios, el conjunto de preguntas que se aplica a cada uno de los sujetos entrevistados. Una redacción clara, textos cortos, eliminación de tecnicismos, evitar preguntas que sesguen la investigación, términos con carga negativa o dobles sentidos son ítems para no dirigir al encuestado en su respuesta.

Este cuestionario se realizará, principalmente:

- *Vía telefónica*: son encuestas más económicas que, en los últimos años, han incorporado bases de datos de teléfonos móviles, reduciendo el sesgo.

- *Cara a cara*: son las más costosas en términos económicos, pero pueden dilatarse más en el tiempo y profundizar en las respuestas.
- *Digitales*: se han popularizado con el avance de la digitalización, pero este método de sondeo todavía presenta un sesgo. Por mencionar algunos casos, en Perú el 29,7% de la población no tiene acceso a internet,¹ una cifra que se sitúa en el 36% en República Dominicana.²

Estas entrevistas se realizan en el contexto de la vida cotidiana, y los encuestados tienen la libertad de responder, no responder, decir la verdad o mentir. De nuevo se presenta otro factor que habla de la inexactitud de las encuestas y que debe tomarse en cuenta a la hora de presentar conclusiones.

En todo caso, la encuesta es una foto fija de un escenario momentáneo que requerirá:

- *Corregir posibles desviaciones* (la polémica cocina de las encuestas).
- *Replicar la misma encuesta de forma periódica para descubrir tendencias*. Si las encuestas reflejan el estado de opinión de un momento determinado, para conocer la evolución de los resultados se aplica el mismo cuestionario a una nueva encuesta. Son habituales las encuestas de seguimiento trimestral o mensual en año electoral, incluso los *trackings* cada tres días durante el último mes de la campaña. Aplicar la prospectiva amplía la capacidad de observar la realidad social, permite establecer relaciones causales y explicar fenómenos.

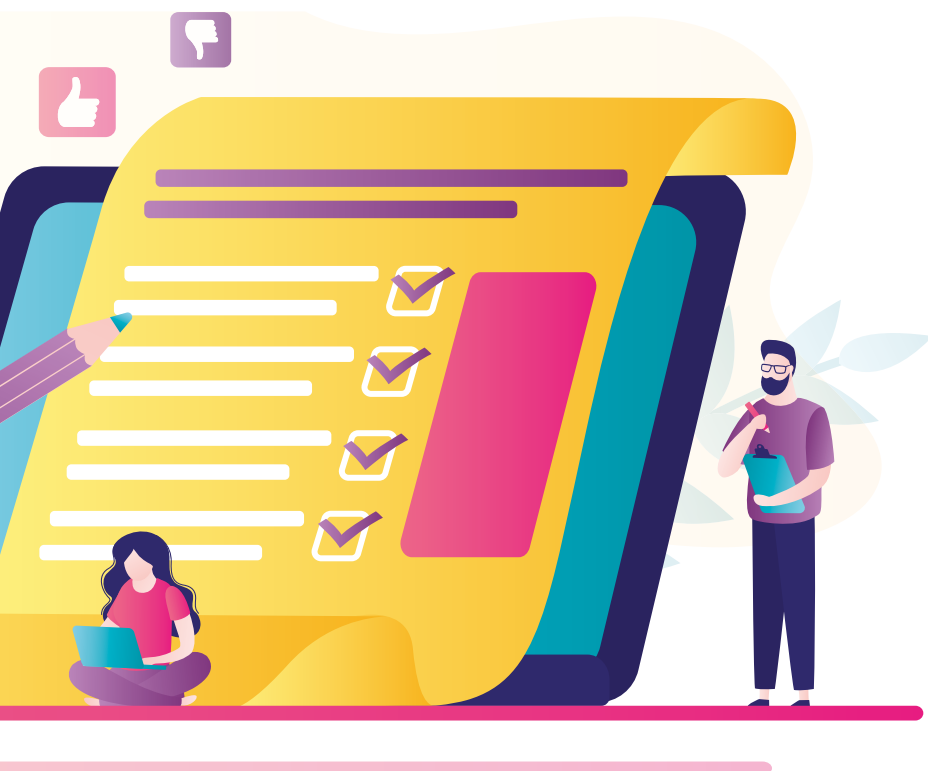
1 En el tercer trimestre de 2020, el 70,3% de la población de Perú a partir de los seis años contaba con acceso a Internet (INEI, 2020).

2 En enero de 2019, la penetración de internet en República Dominicana era del 64% de la población, según el informe *Digital 2019: Global Internet Use Accelerates*.



« La inmediatez con la que es posible recopilar esos datos y la capacidad para procesarlos y convertirlos en conocimiento tangible presagia la relevancia que en los próximos años adquirirán estas técnicas digitales. »

- *La triangulación con otros métodos de investigación cualitativos que permitan ampliar el conocimiento de las lógicas del votante*. Para los partidos políticos, compaginar metodologías puede explicar el porqué del voto y las motivaciones del votante. En el caso de las encuestas que tienen como fin su publicación en me-



dios de comunicación, la triangulación metodológica hará más consistentes los resultados y facilitará la explicación de cambios de tendencia.

En la planificación de la campaña, los datos de la encuesta y sus réplicas se integran en el diagnóstico junto a otros resultados de investigación para complementar la estrategia electoral —planteamiento explicado al inicio del capítulo—. Para conseguir información complementaria que pueda servir para elaborar el cuestionario de la encuesta, o explicar los resultados de esta una vez ejecutada, es importante contar con otras fuentes como los institutos públicos de investigación o el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) español, que llevan décadas recopilando datos de una variedad asombrosa de temáticas, y que aparecen en abierto en su página web.

Para profundizar en casos de buena praxis que complementen los resultados de las encuestas, los estudios demoscópicos tradicionales se combinan cada vez más con nuevas herramientas de escucha social, que aportan información sobre cuándo, por qué y cómo el votante decide su voto. Por un lado, se encuentra el seguimiento de medios digitales que hace posible, por ejemplo, la detección de debates en tiempo real para recomponer a tiempo un argumentario, especialmente en un contexto de agitación social y cambio permanente. La inmediatez con la que es posible recopilar esos datos y la capacidad para procesarlos y convertirlos en conocimiento tangible presagia la relevancia que en los próximos años adquirirán estas técnicas digitales. Además, mientras las encuestas reflejan opiniones, que pueden ser ciertas o no,

el análisis de la huella digital de los usuarios establece patrones de comportamiento. Por otro lado, se incluye en este punto la psicología social, que aportará claves a los estudios electorales acerca de cómo se produce el procesamiento de la información o el papel que juegan las emociones.

El crack de las encuestas en una sociedad cambiante

El sistema político se ha transformado en la última década. La estabilidad de tradiciones bipartidistas se rompió en un contexto de crispación que afectó a muchos Estados a partir de 2010. Movimientos de protesta como la Primavera Árabe, Occupy Wall Street, YoSoy123, el 15M o las protestas estudiantiles de Chile fueron el germen del surgimiento de nuevos partidos políticos.

El aumento de opciones políticas en un contexto general de incertidumbre provocó un comportamiento anómalo del sistema electoral, que afectó la capacidad de las encuestas para predecir el futuro. Trump, el *brexit*, el proceso de paz en Colombia o las elecciones de Israel en 2015 son páginas negras en la historia de la demoscopia. Ante este escenario, pronto comenzó el debate sobre la efectividad del método, lo que obligó a las empresas demoscópicas a repensar sus metodologías. Surgen varios aprendizajes que las firmas han interiorizado en sus dinámicas de trabajo para afinar su tarea: mejorar el análisis de un contexto que se encuentra en continua transformación, ampliar el tamaño de sus muestras, cruzar sus datos con otras fuentes y repensar el peso que se le da al recuerdo de voto, entre otros factores.

Lejos de considerar las encuestas como un método de investigación social caduco, estas constituyen una herramienta insustituible, probada y contrastada, para conocer

la realidad. Su optimización, el uso de tecnología, la especialización de profesionales y la predisposición del público para responder son factores que denotan un futuro prometedor.

Prueba de ello es la expectativa que generan para partidos políticos, medios de comunicación y ciudadanos. Tal ha sido su explotación y la atención mediática que reciben que el célebre teórico de la democracia Giovanni Sartori introdujo el concepto de *sondeocracia* para alertar de las decisiones políticas basadas en el dato de la última encuesta. Amantes o detractores del método, el fenómeno de las encuestas ha sido estudiado por las implicaciones que sus resultados pueden generar en el clima de opinión para orientar el voto y los marcos mentales de la ciudadanía.

Lo que dicen las encuestas se incorpora al ideario colectivo, que actúa en consecuencia. ¿Pueden las encuestas incentivar el voto o estimular a la abstención? ¿Tienen ellas mismas en cuenta el efecto que puede generar la publicación de sus revelaciones? Para el CIS (2016), en poco más del diez por ciento de los encuestados tuvo alguna influencia el conocimiento de los resultados de sondeos preelectorales. ¿Tienen las compañías demoscópicas capacidad para desequilibrar las elecciones en un panorama en el que se deciden gobiernos por mayorías mínimas? Para el presidente de GAD3, Narciso Michavila, «no hay más mentira en democracia que mentir en nombre de los electores» (Insights Analytics España, 2021). El respeto, la integridad y la credibilidad a largo plazo son principios que deben caracterizar a los profesionales de la demoscopia. Al fin y al cabo, atesoran uno de los valores de la democracia: escuchar lo que la gente piensa.

Bibliografía

- CANEL, M. J. (2021). Investigación electoral. Serie «En Campaña», n.º 1 [podcast]. *Diálogo Político y MAS Consulting*. <https://dialogopolitico.org/podcast/en-campana/investigacion-electoral/>
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS). (2016). *Postelectoral Elecciones Generales 2016, Estudio n.º 3154*. https://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3145/es3145mar.pdf
- GUTIERREZ RUBÍ, A. (2021, mayo 6). Nueva demoscopia para comprender lo complejo. <https://www.gutierrez-rubi.es/2021/05/06/nueva-demoscopia-para-comprender-lo-complejo>
- INSIGHTS ANALYTICS ESPAÑA. (2021, junio 28). Jornada Insights Analytics España «La prospectiva electoral. Metodología y fiabilidad». <https://www.youtube.com/watch?v=nqA6YEj-CeIk&t=8923s>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI). (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*, n.º 04, diciembre 2020. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>
- JENNINGS, W., y WLEZIEN, C. (2018). Election polling errors across time and space. *Nat Hum Behav*, 2, 276-283. doi: <https://www.nature.com/articles/s41562-018-0315-6>
- PÉREZ, R. M. (2020). El «dataísmo» como fundamento de la publicidad digital personalizada. *Ciencia y Sociedad*, 45(4), 107-118. ISSN-e 2613-8751.
- VINUESA, L. (2010). Encuestas. En M. R. BERGANZA y J. A. RUIZ (eds.), *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación* (pp. 177-204). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- WE ARE SOCIAL. (2019). Digital 2019: Global Internet Use Accelerates. <https://wearesocial.com/uk/blog/2019/01/digital-in-2019-global-internet-use-accelerates/>



VERÓNICA CRESPO VAL

Periodista y doctora en Comunicación por la Universidad CEU San Pablo, con una tesis sobre las estrategias de comunicación implementadas por grupos de presión en el *lobby* alimentario. Máster en Marketing y Comunicación Corporativa por la Universidad San Jorge. Máster en Política y Democracia por la UNED. Postgrado en Dirección de Asuntos Públicos por ICADE-Universidad de Comillas con MAS Consulting. Responsable de Comunicación en el Ayuntamiento de Catalunya. Profesora de Comunicación en la Universidad Internacional de La Rioja. Dirige *La Revista de ACOP*.



¡Es el mensaje, estúpido!



Podcast
«La construcción
del mensaje»

KIKE BORBA

El mensaje es uno de los elementos básicos de una campaña y, por ello, no es fácil crearlo eficazmente. Para conseguirlo, se debe escuchar al público objetivo, ser coherente y conciso con las ideas que se quieren transmitir y hacer que conecte con las necesidades de nuestros electores.

El mensaje es una pieza fundamental de toda comunicación política. De hecho, no existe política sin mensaje. Es el engranaje que hace que la maquinaria funcione. Tal y como se menciona en el cuarto episodio del *podcast En Campaña*, el mensaje es la expresión de la estrategia política. Una vez que definimos la estrategia, toca materializarla, y el mensaje es un elemento esencial para llevarla adelante.

Empecemos definiéndolo. ¿Qué entendemos por mensaje político? En una visión amplia, *el mensaje político es lo que decimos, pero también lo que hacemos. Es discurso y es acción*. La agenda es mensaje, las fotografías son mensaje, la vestimenta que utilizamos es mensaje, los escenarios que recorremos son mensajes, incluso la imagen de nuestra organización o el trato de nuestro equipo con los medios de comunicación es parte del mensaje.

Por ello, para no dejar nada al azar y llevar adelante una estrategia de comunicación profesional, lo primero que debemos hacer antes de ponernos a trabajar en la construcción de un mensaje político es conocer a la perfección a nuestro público: definirlo, caracterizarlo, saber todo lo que se pueda sobre él. En ese sentido, el mensaje político debe ser producto de una investigación profesional. No hay mejor herramienta para construir un mensaje potente que es-

» No hay mejor herramienta para construir un mensaje potente que escuchar a los ciudadanos o a los electores. «

cuchar a los ciudadanos o a los electores. Escucharlos estando en la calle, pero también mediante investigaciones cuantitativas, cualitativas (la más común son los grupos focales), monitoreo de la conversación en internet y demás técnicas de investigación ahora mucho más accesibles que hace unos años.

Los eslóganes publicitarios surgidos de la pura creatividad suelen ser callejones sin salida. Los mensajes deben testearse, contrastarse, conocer sus implicancias y diversos significados para las diferentes audiencias. Deben ser entendidos tal y como pretendemos, y representar los mismos significados que queremos transmitir. Porque, como dice Frank Luntz, «lo importante no es lo que dices, sino lo que la gente entienda». Por ejemplo, el término *libertad* que, a raíz de la pandemia ha vuelto a estar de moda en los discursos políticos, puede significar para unos la libertad de desplazarse con normalidad y sin restricciones por las ciudades y, al mismo tiempo, despertar en otros la idea relacionada al neoliberalismo económico asociado a un Estado

pequeño donde prime el libre mercado y la privatización de los servicios públicos. El término de referencia es el mismo (libertad) pero el significado es diametralmente opuesto. Saber cómo nuestra audiencia va a decodificar el mensaje y no perder de vista quién nos está escuchando es fundamental. Conocer cómo y cuándo activar un sentido u otro del mensaje es parte del resultado de la investigación.

Una vez que contamos con los resultados de la investigación, estamos en condiciones de definir cuáles serán los mensajes claves y los submensajes. Los mensajes claves son escasos —dos o tres como máximo— y centran todo nuestro accionar, nuestro proyecto político y la campaña. Son mensajes eje, sobre los que rondará toda la comunicación.

Como ejemplos de mensaje clave podemos recordar a Barack Obama apelando a «la unión de una nación fragmentada entre “azules y rojos”»; leer en la gorra del expresidente Donald Trump la inscripción con el *Make América Great Again* o descubrir el tuit fijado que mantuvo durante la última campaña electoral la presidenta de la Comunidad de Madrid, Isabel Díaz Ayuso, que decía: «Libertad o comunismo». Como vemos, mensajes que definen los temas, tonos y enfoques en los que se llevará adelante la campaña.

Pero como estos mensajes clave pueden ser muy generales para la audiencia, deben ser acompañados de submensajes elaborados con el objetivo de explicar o profundizar detalles o matices sobre los temas, haciéndolos más interesante para las diferentes audiencias seleccionadas. Usualmente se trata del mismo concepto *vestido* de otra forma. Para volver al ejemplo de la campaña de Obama en 2008, los submensajes trataban sobre otras fracturas más específicas que la mencionada de demócratas y republicanos para avanzar en la grieta entre el pueblo y los políticos de Washington

» Los mensajes clave deben ser acompañados de submensajes elaborados con el objetivo de explicar o profundizar detalles o matices sobre los temas, haciéndolos más interesante para las diferentes audiencias seleccionadas. «

o entre los blancos y los afroamericanos. El mensaje clave era que él venía a unir y los submensajes referían a qué cuestiones venía Obama a unir.

Esta definición de mensajes clave y específicos es tan importante que una equivocada elaboración del mensaje puede destruir un liderazgo y llevar a la ruina a cualquier estrategia electoral. De hecho, *un mensaje equivocado* es la principal causa de defunción de campañas fracasadas.

Por ello, debemos detenernos y pensar en aquellas características que nos permitan construir un mensaje político atractivo, ya sea para una campaña electoral como para una comunicación de gobierno. Lejos de abordar todas las características (que requeriría un texto académico exclusivo), enumeraremos aquellas cuestiones que pueden ser más determinantes, así como nos detendremos en los errores u omisiones más habituales.

Lo primero, por ser evidente, no debería pasarse por alto: el objetivo del mensaje político. El mensaje debe conectar con nuestra audiencia. Su fin es la persuasión y para ello es necesario establecer una conexión con el ciudadano, que permita captar su atención, aislándolo por un momento de otros mensajes que también luchan por imponerse. Esto que parece obvio, pero no lo es. Las campañas electorales y la comunica-

ción de gobierno están repletas de ejemplos con mensajes difusos, enigmáticos, inconexos. Mensajes ineficientes que se pierden en medio de la sobreinformación. Por ello es esencial contar con un mensaje único, original, fácilmente recordado y, sobre todo, comprensible para su audiencia, no solo para aquellos que lo idearon. Un mensaje político que no conecte con su público es un verso inútil; es ruido.

Es por esta búsqueda de persuasión que el mensaje político debe ser simple. No —como se suele creer— porque nuestro público carezca de habilidades cognitivas para comprenderlo, sino porque vivimos en un momento en donde la atención de la audiencia es un bien escaso. Este concepto, que se enmarca en la *economía de la atención*, nos habla de la capacidad limitada que tenemos los humanos frente a la inmensa cantidad de mensajes

» El mensaje político debe ser simple. [...] vivimos en un momento en donde la atención de la audiencia es un bien escaso. «

que recibimos a diario y en todo momento. Por eso, un mensaje simple, que no requiera de una excesiva atención, tiene más posibilidades de penetrar en nuestro público. Pero, cuidado, tampoco se debe confundir simpleza con falta de contenido. El mensaje simple, lejos de ser *vacío*, debe sintetizar en sujeto, verbo y predicado una gran idea transformándola en conceptos cercanos y fácilmente digeribles para el receptor. En la comunicación política actual debemos entender que no estamos en un concurso de inteligencia ni



debemos demostrar nuestros conocimientos técnicos elaborados, sino que tenemos que conseguir que los ciudadanos nos entiendan, ya sea para elegirnos entre nuestros adversarios como para apoyar nuestras medidas de gobierno.

Como vemos, una parte del mensaje se transforma y traduce en palabras. El mensaje también es discurso: es lo que dice un líder político o un candidato. La palabra, en este sentido, tiene un protagonismo especial en la construcción del mensaje. La fina selección de unos términos por otros puede cambiar rotundamente nuestro mensaje. De este mismo modo, las entonaciones y los énfasis hacen que un discurso emocional o pase al olvido. Dejar este aspecto a las habilidades innatas de un dirigente es desaprovechar el potencial del discurso y las capacidades del emisor político. Una buena narrativa con recursos estilísticos y símbolos que encapsulen mucho significado en poco espacio es un elemento enriquecedor que lleva nuestro mensaje a un nuevo nivel.

Por otro lado, el mensaje *debe ser coherente*. Coherente con el líder, con la campaña o con la corporación que lo enuncia. Coherente con sus ideales y con los valores que defiende históricamente. Hemos visto cómo la pérdida de coherencia entierra a los partidos de centro cuando se vuelcan a un lado; a los partidos locales cuando se enfocan en temas nacionales; o a los líderes que hoy dicen una cosa y al poco tiempo dicen la contraria. La coherencia, un ingrediente esencial en la construcción de la confianza, debe ser constante, permanente y resistir cualquier hemeroteca.

Pero el mensaje político es más que palabras volcadas en un papel o un tuit. *El mensaje son los escenarios y las actitudes*. «La foto de Colón», en la que tres líderes españoles —de partidos de la derecha, de la centroderecha y del centro— se fotografiaron juntos en protesta al Gobierno, fue un men-

» La comunicación política moderna nos obliga a pensar en las diversas audiencias a las que debemos impactar con nuestro mensaje. «

saje tan potente que terminó legitimando a un incipiente Vox y sumiendo en una profunda crisis al «liberal» Albert Rivera, líder de Ciudadanos. Este es un gran ejemplo que evidencia cómo la agenda, las personas con las que nos reunimos y los espacios que visitamos son parte del mensaje político.

Esto, que parece efímero, resulta evidente cuando pensamos en la foto que todos los mandatarios buscan en la Casa Blanca. Estar en el despacho oval, junto al presidente de Estados Unidos es todo un símbolo. Un escenario y una acción que trasciende las palabras y cobra mucho más sentido aún en un momento en el que lo visual impera sobre lo escrito, en las redes sociales y en los medios tradicionales.

Esto nos lleva a que el *mensaje político debe ser visual*. Todo mensaje potente debe ser concebido y enunciado en imágenes. La fotografía de George W. Bush con un altavoz, de pie sobre los escombros de las Torres Gemelas luego del atentado del 11 de septiembre y rodeado por bomberos y policías es, por ejemplo, el mensaje anticipatorio que ilustró la posterior incursión en Irak y Afganistán.

Pero no solo hay que pensar el mensaje visual como una fotografía, sino que el propio discurso podrá apelar a imágenes que sean fácilmente decodificadas e ilustradas visualmente en la imaginación de nuestros públicos. Públicos que *un buen mensaje debe segmentar*.

La comunicación política moderna nos obliga a pensar en las diversas audiencias a las que debemos impactar con nuestro men-

saje. En los inicios del marketing político, la diversificación del mensaje era un pecado. Años más tarde, se comenzó a dividir las audiencias por edades, segmentos socioeconómicos, por género y quizá por población. La comunicación actual nos obliga a pensar en un sinfín de segmentos específicos que complejizan los antiguos mensajes estándar. Esta diversificación del mensaje obliga a contar *lo mismo* pero de diferentes formas; en diferentes formatos: texto, video, meme, gift, etc., y en diversos canales: medios tradicionales, redes sociales, nuevos medios, etc.

Un aspecto interesante del mensaje político es que *el resultado no es completamente propio*. Nosotros podemos construirlo a la perfección, pero la decodificación la hace el otro y en ese proceso de decodificación *no importa tanto lo que queramos contar, sino lo que el otro quiera escuchar*. Por eso, el mensaje político debe contemplar el estudio del llamado *metro cuadrado* del votante o del ciudadano. Aquel espacio personal donde se sitúan los problemas reales y cotidianos de la gente. *Si queremos que nuestro mensaje sea persuasivo, entonces hablemos de algo de lo que la audiencia quiera escuchar*. Si el mensaje político trata sobre los carriles para bicicletas (bicisendas) y la preocupación ciudadana trata sobre la inseguridad, deberemos adaptar nuestro mensaje para que nuestra propuesta se vea como una solución a los problemas de inseguridad o de lo contrario no podremos conectar con ese segmento.

Llegados a este punto, sería bueno que no nos fijemos en el mensaje como simple discurso o como una concatenación racional de palabras, sino en lo que ellas significan y simbolizan para los públicos que las escuchan. Qué sienten y qué valores los moviliza. Hace un tiempo, el actor y productor estadounidense Warren Beatty mencionaba sobre el arte escénico que «la gente se olvida de lo que dices, pero recuerda cómo le hiciste sentir». Esa misma apreciación puede

ser trasladada al mensaje político, donde las palabras de un discurso pueden ser olvidadas pero la huella de lo que sentimos al escucharlo permanece en el tiempo.

En definitiva, el mensaje político debe identificar un objetivo; debe ser producto de una investigación meditada en donde se definan públicos. Requiere una elaboración que diferencie entre mensajes clave y mensajes segmentados por audiencias. Necesita ser pensado como un gran conjunto de acciones y escenarios. El mensaje político es mucho más que palabras, aunque estas son fundamentales. El mensaje político debe ser visual y emocional. Debe despertar sentimientos y mover la fibra de los públicos escogidos.

Debe ser simple, sintético y con un lenguaje claro. Todo ello para ganar la batalla en la economía de la atención y poder ser persuasivo, provocando, antes o después una acción: que nos voten.



KIKE BORBA

Licenciado en Comunicación Social, máster en Consultoría Política por la Universidad Pontificia de Salaman-

manca. Doctorando por la Universidad de Navarra. Especialista en el manejo de la reputación, asuntos públicos y gestión de crisis tanto para el sector público como privado. Ha colaborado con organizaciones públicas y privadas de Alemania, Argentina, Austria, Canadá, Colombia, España, Estados Unidos, México, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. Es invitado habitual en carreras de grado y posgrado en las universidades Católica (Argentina), De la Sabana (Colombia), Camilo José Cela (España), el National Democratic Institute (NDI) y la Fundación Konrad Adenauer en México.



El papel de Internet en campaña: lecciones aprendidas



Podcast
«La importancia
de las redes sociales
en campaña»

MARTA REBOLLEDO DE LA CALLE

Internet se ha hecho tan elemental en las campañas políticas como en la vida diaria, de tal manera que ya no es posible plantear una campaña sin establecer una presencia en redes. El artículo aporta ocho consejos sobre cómo crear una campaña en internet.

Internet ha cambiado todos los ámbitos de la actividad humana y, por ende, la política. Si la televisión cambió la forma de hacer política, la irrupción de las nuevas tecnologías ha provocado que en la actualidad vivamos en una transformación permanente y constante. La novedad respecto al resto de los cambios producidos desde la introducción de la imprenta en el siglo xv es la celeridad con la que desarrollan y la dificultad para asimilarlos. Si bien al principio muchos políticos desconfiaban de internet y les costó adaptarse a este nuevo medio y lenguaje, hoy día la mayoría son conscientes de que no pueden ganarse unas elecciones sin estar presentes en la esfera digital.

Los nuevos medios digitales han cambiado las reglas del juego del entorno político; sobre todo, respecto a la implementación de estrategias electorales: se ha cambiado el uso que hacemos de las formas tradicionales de comunicación, así como de la búsqueda del voto y la movilización del electorado. A pesar del uso generalizado que los políticos hacen de los medios sociales, el uso de estos puede ser todavía bastante mejorable.

Los medios sociales permiten crear una comunidad mediante la interacción de seguidores y potenciales votantes. Para ello, se necesita tiempo y dedicación. A continuación, se exponen las principales lecciones que podemos extraer del uso de internet

» Los nuevos medios digitales han cambiado las reglas del juego del entorno político; sobre todo, respecto a la implementación de estrategias electorales: se ha cambiado el uso que hacemos de las formas tradicionales de comunicación «

en campaña y que debemos tener en cuenta antes de emprender cualquier contienda electoral.

1. No subestimar ni sobrevalorar el poder de internet

Internet es una herramienta más de comunicación que tenemos a nuestra disposición. Los medios digitales vienen a complementar a otras vías de comunicación tradicionales como la televisión o la prensa. Cuando hablamos de medios digitales, no referimos a una gran variedad de elementos: blogs, páginas web, foros, diferentes tipos de redes sociales como Facebook, Twitter y aplicaciones de mensajería como WhatsApp o Telegram.

Internet no debe considerarse como una panacea: no se ganan elecciones solo a través de internet; sin embargo, no se puede ganar sin internet. Por ejemplo, en el caso de los jóvenes, es notable la importancia que adquiere lo digital para acceder a ellos. Precisamente, los nativos digitales —la llamada generación Z— tienden más a usar las redes sociales como principal fuente de noticias que a acudir a un sitio web de un medio concreto (RISJ, 2021).

La Red tiene muchas ventajas de las que hay que saber sacar provecho. Entre otras muchas, nos permite desplegar técnicas de persuasión mucho más económicas y efectivas. Gracias a la cantidad ingente de información que nos proporcionan las redes sociales, podemos identificar aquellos grupos de personas que son potenciales votantes y dirigirles un anuncio. Además, nos permite hacer una escucha de la conversación que se genera en redes, lo que se denomina *social listening*, y analizar qué asuntos son de interés.

Sin embargo, no hay que olvidar que hay vida más allá del ámbito digital. En otras palabras, la realidad supera lo digital. Y es que no todo el mundo está presente en las redes. De ahí que nunca debemos descuidar las otras formas de comunicación que tenemos a nuestra disposición o subestimarlas por el protagonismo adquirido de Internet.

2. Off line y on line: dos caras, una misma campaña

Uno de los errores habituales es considerar la parte digital de la campaña como un elemento aparte. Sin embargo, la estrategia digital forma parte de la estrategia general, esto es, si entendemos la estrategia como el eje que vertebra una campaña, la parte digital es parte de ese eje. Son dos caras de la misma moneda. Para ello, es necesario que haya una convivencia y coordinación entre ambas esferas. En la

» Internet no debe considerarse como una panacea: no se ganan elecciones solo a través de internet; sin embargo, no se puede ganar sin internet. «

práctica, sin embargo, todavía hay candidatos y partidos que planifican sus campañas como si se tratase de dos realidades distintas.

Un ejemplo de esa convivencia entre las dos esferas es la campaña de Pedro Castillo para las elecciones en Perú de 2021. El entonces candidato hizo de un simple lápiz el símbolo y eje de su campaña electoral. Este objeto cotidiano estaba presente en todos sus mítines y actos de campaña, así como en los elementos tradicionales de publicidad, y llegó incluso a ser el logo de su propio partido político, Perú Libre. Además, se convirtió en el elemento estelar del *merchandising* de la campaña. Las imágenes de Castillo con su lápiz, las de sus seguidores con réplicas y pinturas del objeto en una variedad de espacios públicos fueron distribuidas por las redes sociales de la campaña, contribuyendo así a reforzar y amplificar el efecto movilizador que se buscaba con dicha campaña. En España, en las elecciones generales de abril de 2019, el PSOE (Partido Socialista Obrero Español) imitó el estilo de expresión de las redes sociales para trasladarlo al resto de los espacios públicos tradicionales; de tal manera que el símbolo del *corazón* (a modo de *like*) inundó cada uno de los actos de campaña a la par que se propagaba también en los medios sociales.

3. La importancia de lo visual

En la fase de elaboración de mensaje, no solo hay que centrarse en el mensaje; aún más importantes son las imágenes generadas por



ese mensaje. Como se recalca en el *podcast En Campaña* en el episodio 4, dedicado a la construcción del mensaje, es necesario convertir el mensaje en imágenes. Las imágenes tienen un impacto poderoso en la atención y retención de los espectadores; gracias a ellas, resulta más fácil atraer la atención del ciudadano y conectar con él, y que el mensaje sea recordado. El uso estratégico de imágenes y videos es una herramienta útil para que los partidos políticos creen y mantengan la confianza y la reputación.

Precisamente, las mejores campañas son las que tienen un componente visual muy fuerte, ya sea a través de símbolos, imágenes u otros elementos visuales. Para ello, tenemos que ir renovando y proporcionando una serie de imágenes que se asocien al mensaje que queremos transmitir. Y aquí es donde las redes sociales como Instagram o

Facebook, en las que prima el componente visual, nos pueden ayudar. De hecho, en el campo de la investigación en comunicación política, los académicos muestran un mayor interés en el papel que tienen los elementos visuales en las campañas electorales (Veneti, Jackson y Lilleker, 2019), esto es, el denominado *visual framing*, la manera en que enmarcamos el mensaje de manera visual (Grabe y Bucy, 2009).

Los políticos son muy conscientes del papel crítico que juegan las imágenes cuando el público los evalúa. De ahí que cada vez más exploten las plataformas de redes sociales como Instagram, centradas en lo visual. Un ejemplo de ello es el uso que Justin Trudeau, primer ministro de Canadá, hace de las redes sociales. Desde que tomó el liderazgo del Partido Liberal en 2013, él y su equipo han mostrado un extraordinario

manejo de las redes, acompañado de una estrategia calculada al milímetro para construir una imagen de líder cercano, afable y simpático; en definitiva, una imagen de consenso que, a su vez, complementa y refuerza la esencia de su legado político basado en la defensa de libertades individuales y un reencuentro con la población nativa del país.

4. El lado más personal de la política

A la hora de elaborar el mensaje en una campaña electoral, debemos pensar cuál es la historia que queremos contar, el *storytelling*. Hoy día, esto recae principalmente en el propio candidato. La centralidad en la figura del candidato o líder político queda reflejada en el fenómeno de la personalización de la política. Se trata de una tendencia que hace referencia al protagonismo que han adquirido los líderes en los procesos políticos (Rebolledo, 2017). Si anteriormente aspectos como la ideología, la pertenencia a una clase social y la religión han sido factores determinantes para la decisión del voto, en la actualidad el político a nivel individual parece ser un elemento vertebrador de las decisiones políticas que toman los electores (Rico, 2009; Garzia, 2014). La personalización se materializa en estrategia de comunicación enfatizando: la visibilidad del candidato frente a su partido y políticas, los rasgos más destacados de su personalidad, así como determinados aspectos de su vida privada.

Sin embargo, la preocupación por la imagen del político ha existido desde siempre en política; cambia el contexto, así como los medios para gestionarla. Si la televisión constituye el medio por excelencia de la personalización, las redes sociales intensifican dicho fenómeno y configuran el entorno idóneo para que se desarrollen

otros similares como el de la popularización o la llamada *pop-politics*.¹

Estos fenómenos ayudan a los candidatos a presentar una imagen atractiva a sus electores y, a su vez, a aumentar la identificación ciudadana y a disminuir la distancia psicológica entre ellos y sus votantes potenciales. De este modo, los líderes enmarcan estratégicamente las imágenes mostrando un carácter más personal y privado, siendo las redes sociales el entorno idóneo para ello. Concretamente, y en comparación con otras redes sociales, Instagram promueve un carácter más informal con imágenes más espontáneas, apolíticas y casuales; hay más espacio para mostrar la dimensión privatizadora de la personalización (Farkas y Bene, 2021).

De ahí que sea habitual encontrarnos en los perfiles de candidatos en las redes con *posts* con imágenes cenando en familia, cocinando en su casa, practicando deporte al aire libre, disfrutando de un concierto de su grupo favorito o comiéndose una hamburguesa en una conocida y popular cadena de restaurantes, como hizo en su día Barack Obama en numerosas ocasiones.

5. Internet, como agente de movilización

Internet ha propiciado un nuevo contexto mediático y social conocido como *sistema mediático híbrido* (Chadwick, 2013). Este nuevo sistema implica cambios en las relaciones entre el poder político, los medios y los ciudadanos. Precisamente, un cambio es el intercambio y modificación de los ro-

¹ La *popularización* se entiende como otra estrategia de comunicación que busca presentar el candidato interactuando con entornos y personalidades del mundo de la televisión, la música, el deporte y cine, y también reproduciendo la vida cotidiana de los ciudadanos, o las costumbres y prácticas dominantes referentes a la cultura popular.

les que antes adoptaban los políticos, los periodistas y la gente. Los ciudadanos-usuarios no solo son receptores de mensajes, sino que se han convertido en emisores, creadores de contenido y hasta activos de influencia en sus círculos. En este contexto, hay que entender la campaña como un espacio de construcción en el que intervienen estos nuevos agentes que son los seguidores y votantes potenciales. De ahí que, hoy día, resulta cada vez más difícil pensar en modo campaña centralizada, ya que contamos con usuarios autónomos, espontáneos y, en ocasiones, hasta creativos.

Esta nueva dinámica, que favorece la conversación y movilización, supone una ventaja para nuestra campaña si somos capaces aprovechar el aporte de los usuarios. En esta línea, tenemos un caso reciente de una campaña descentralizada gracias al poder movilizador de internet. Se trata de Eric Zemmour, controvertido personaje y posible candidato a las elecciones presidenciales francesas de 2022. Al día de hoy no ha confirmado su candidatura pero, gracias a un movimiento organizado y promovido por sus seguidores, Génération Z, la expectación en torno a su figura y al próximo tablero electoral es máxima, y se ha convertido en un actor omnipresente en la cobertura mediática del país.

6. Las redes sociales, más allá la campaña

Las redes sociales son plataformas que permiten al candidato o líder político relacionarse con sus seguidores, simpatizantes y potenciales votantes. Al no haber intermediación alguna, el político puede encajar el mensaje que quiere y como quiere: tiene el control absoluto en la emisión. Sin embargo, para que el mensaje tenga el efecto deseado, tiene que haber una conexión con los se-

» El usuario y potencial votante es un consumidor multipantalla, la mayoría de la información que recibe es para consumo inmediato y hay tal exceso de mensajes que se encuentra en un contexto de saturación informativa, la llamada infoxicación. «

guidores para que estos lo identifiquen como una fuente creíble y cercana. Para ello, es necesario alimentar de forma paulatina las redes con contenido bien trabajado e interactuar con los seguidores para ir construyendo una relación.

En ocasiones, los candidatos dejan ver de manera explícita que solo entienden las redes como mero instrumento electoral, en lugar de considerarlas como una vía para seguir construyendo su liderazgo. Resulta una práctica muy común abrir un perfil en un medio social justo antes de unos comicios y que, una vez transcurridos, este perfil se cierre o se mantenga en el olvido. Este tipo de acciones restan credibilidad y los usuarios lo interpretan como una práctica oportunista. Un ejemplo de ello es Nicolas Sarkozy, cuando en 2012 decidió reabrir su perfil de Twitter justo unas horas antes de anunciar su candidatura a la elección presidencial en una entrevista televisiva.

7. La necesidad de una profesionalización de las redes

En el contexto de las democracias mediáticas, los políticos se han ido adaptando de manera continua a la lógica mediática con el fin de asegurarse un hueco en una cada

vez más competitiva esfera mediática; esfera donde intentan convivir más canales de comunicación en un contexto guiado por la inmediatez, la ubicuidad y un ciclo informativo de veinticuatro horas del día, y donde la atención se vuelve un bien escaso. Hoy día se siguen esforzando en adaptarse al nuevo entorno mediático digital que cambia a un ritmo vertiginoso con el surgimiento de nuevas tecnologías como es el caso de Snapchat, TikTok o Twitch.

Hay que entender que el usuario y potencial votante es un consumidor multi-pantalla, la mayoría de la información que recibe es para consumo inmediato y hay tal exceso de mensajes que se encuentra en un contexto de saturación informativa, la llamada *infoxicación*. Además, el usuario no usa internet sólo para la búsqueda de noticias, sino también para la socialización, diversión y entretenimiento. De ahí que la adaptación también tenga que reflejarse a través del lenguaje y modos concretos de expresión de cada plataforma o medio digital, incluso de la creatividad. Por ejemplo, mediante el uso de emoticonos o *hashtags*.

Y he aquí que resulta aún más necesaria, si cabe, la profesionalización de las redes sociales; no todas las plataformas funcionan del mismo modo y están dirigidas al mismo tipo de usuarios. Un error común es publicar el mismo mensaje y de la misma manera a través de todos los canales sin adaptarlos a la idiosincrasia de cada uno de ellos. Si de lo que se trata es de alimentar una relación, aparentemente más personal, dando respuesta a demandas específicas o dirigiendo mensajes a públicos más concretos, hay que tener en cuenta que cada plataforma tiene su propia arquitectura digital, con protocolos técnicos que influyen en el comportamiento de los usuarios en el espacio virtual: cada plataforma funciona e impulsa diferentes interacciones entre los

usuarios, lo que afecta el compromiso (Bossetta, 2018).

8. De la segmentación tradicional al *microtargeting*

La digitalización ha permitido que seamos más eficientes con nuestros recursos para la gestión de campañas. Gracias al mundo digital es posible afinar más nuestros públicos objetivos o *targets* y dirigirles un mensaje creado *ad hoc* para cada uno de los segmentos identificados. De esta manera, se ha alcanzado tal grado de sofisticación que hemos pasado de una segmentación basada en una serie de variables estandarizadas a una microsegmentación de los votantes tan concreta que se llega casi a una búsqueda individualizada.

Esta microsegmentación o *microtargeting* aprovecha el sistema de recolección de datos de plataformas como Facebook o Twitter para dirigir un mensaje a un perfil de usuario-votante determinado. Se trata, por tanto, de una herramienta clave mediante la cual podemos identificar nichos de votantes. La localización de nichos resulta de suma importancia en el contexto político actual, donde cada vez hay más competitividad, un electorado más fragmentado, más partidos en escena, un voto más volátil que no se rige por el eje izquierda-derecha y la desaparición de gobiernos con mayoría absoluta. Debido a estas dinámicas, unos pocos votos pueden marcar la diferencia en elecciones ajustadas. Las victorias de Trump en Estados Unidos y de Bolsonaro en Brasil son algunos casos recientes donde se ha demostrado la efectividad de esta segmentación minuciosa.

Referencias bibliográficas

- BOSETTA, M. (2018). The Digital Architectures of Social Media: Comparing Political Campaigning on Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat in the 2016 U.S. Election. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 95(2), 471-496.
- CHADWICK, A. (2013). *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford: Oxford University Press.
- FARKAS, X., y BENE, M. (2021). Images, Politicians, and Social Media: Patterns and Effects of Politicians' Image-Based Political Communication Strategies on Social Media. *International Journal of Press/Politics*, 26(1), 129-142.
- GARZIA, D. (2014). *Personalization of politics and electoral change*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- GRABE, M. E., y BUCY, E. P. (2009). *Image bite politics: News and the visual framing of elections*. Nueva York: Oxford University Press.
- REBOLLEDO, M. (2017). La personalización de la política: una propuesta de definición para su estudio sistemático. *Revista de Comunicación*, (16)2, 147-176.
- REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM (RISJ). (2021). *Digital News Report, 2021*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf
- RICO, G. (2009). *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España*. Madrid: CIS.
- VENETI, A., JACKSON, D., y LILLEKER, D. (eds.) (2019). *Visual Political Communication*. Palgrave Macmillan, Cham.



MARTA

REBOLLEDO DE LA CALLE

Tiene un doble doctorado internacional por la Universidad de Navarra y la Université Paris-Est. Es profesora de Comunicación Política en el Departamento de Comunicación Pública y subdirectora del Máster Ejecutivo en Reputación Corporativa (MERC) de la Universidad de Navarra. Ha sido miembro de la dirección del Máster de Comunicación Política y Corporativa (MCPC) de la Universidad de Navarra (UNAV) en los últimos años. Forma parte de la dirección de la Sección de Investigación de Comunicación Política de la Asociación Internacional de Ciencia Política (IPSA). Sus intereses de investigación incluyen marketing político, campañas electorales, comunicación digital y transparencia y comunicación pública de instituciones.



Periodistas y políticos, una relación necesaria



Podcast
«Gestión con los medios
de comunicación»

VERÓNICA FUMANAL

Hacer frente a un mercado de la información fragmentado y polarizado es complejo. Sin embargo, mantener una buena relación con los medios tradicionales sigue siendo una estrategia vital si queremos que estos se hagan eco del mensaje que queremos transmitir, como reflejan las nueve claves planteadas por el artículo.

Las elecciones son básicamente un espacio temporal en el que más ciudadanos de los habituales centran su atención en la clase política. Los medios de comunicación también dedican más espacio del habitual a los titulares resultantes de la batalla electoral, propiciando una sobreinformación durante un periodo en el que los electores deben decidir sobre el futuro de la circunscripción. Si bien es cierto que los medios de comunicación tradicionalmente eran el principal modo de información política, ahora su monopolio se ha transformado en un oligopolio, en el que las redes sociales juegan un papel fundamental, sobre todo, cuando segmentamos a los electorados por cohortes generacionales. *Grosso modo*, se puede decir que las personas de más de cincuenta años tienen un consumo de medios de comunicación más tradicional, a saber, radio, televisión y prensa; los de treinta a cuarenta son una generación de transición, que consume indistintamente medios de comunicación y redes sociales. Sin embargo, los menores de treinta años han sido socializados en el ámbito de la comunicación y la información a través de los dispositivos móviles y las redes sociales, de modo que todos los contenidos que consumen son *on demand* o a través de plataformas de *streaming* donde la comunicación es bidireccional, con participación directa.

Así pues, la segmentación de la información en una campaña electoral es más im-

» El monopolio [de los medios de comunicación] se ha transformado en un oligopolio, en el que las redes sociales juegan un papel fundamental, sobre todo, cuando segmentamos a los electorados por cohortes generacionales. «

portante ahora que en los tiempos en los que unos pocos medios de comunicación dominaban el mercado de la información. En la actualidad, al consumo diferencial de información basado en la edad se unen otros fenómenos como la atomización de los medios de comunicación, la sustitución de los medios *catch-all* por los medios de nicho, la *bunkerización* editorial o la importancia de la diversificación de la narrativa *transmedia*.

Sin embargo, y a pesar de que los medios de comunicación tradicionales perdieron peso específico como únicos vehículos de transmisión de la información, en sociedades de pirámide invertida y en campañas en las que parte de su público objetivo supera la mediana edad, los periodistas y los medios de comunicación siguen siendo un canal fundamental al que no se puede ni se debe renunciar. Este capítulo trata

» La segmentación de la información en una campaña electoral es más importante ahora que en los tiempos en los que unos pocos medios de comunicación dominaban el mercado de la información. «

de analizar diversas cuestiones que se deben valorar a la hora de plantear una estrategia con medios de comunicación y periodistas.

Mala relación

«Mala relación», este sería el titular del capítulo si tratamos de una forma superficial la relación predominante entre periodistas y asesores de prensa. Básicamente, ambos quieren lo mismo, pero en sentido contrario. Ambos quieren controlar lo que aparece en los medios y, desafortunadamente, esos contenidos no son coincidentes sino opuestos. El *staff* de campaña siempre buscará un titular positivo, una propuesta, una fotografía bonita, pero debemos ser conscientes de que las informaciones buenas no suelen ser noticia ni el contenido que más vende periódicos. Un escándalo, un gazapo, una polémica, una investigación que destapa abusos... son los contenidos que más gustan, más venden y más orgullo le producen a un periodista. Por lo tanto, la relación que se establece entre campaña y medios es la lucha constante por imponer el marco, por controlar el relato y, sobre todo, porque nada negativo salga publicado durante los últimos días de campaña, cada vez más decisivos en elecciones con alta volatilidad.

Sin embargo, tengo que reconocer que bajo esa mala relación se teje una asociación, que en muchas ocasiones puede acabar en amistad, si ambas partes así lo permiten. Me gusta decir que *los periodistas son,*



para el equipo de campaña, como los hijos: hay que quererlos, aunque ellos no te quieran, porque como guardianes de la portería dependemos de ellos para llegar a los electores que los eligen para informarse.

Relación simbiótica

Si la mala relación es el titular, que *nos necesitamos mutuamente* es la gran verdad. Los medios de comunicación venden información y la que viene del poder público es gracias a los profesionales de prensa y comunicación que trabajan diariamente seleccionando, elaborando y transmitiendo contenidos. Pero, además, desde la política y las campañas necesitamos a los medios de comunicación para que lleven nuestro mensaje a los ciudadanos de una forma estructurada y sistemática. De modo que la estrategia más inteligente es la que halla puntos de encuentro entre ambos profesionales de la información, con



una máxima común: que una sociedad bien informada es una sociedad libre y más democrática. ¿Cómo se lleva esta estrategia a la práctica? Adaptando la publicación de información a los ciclos informativos, respetando a los profesionales a través de una relación basada en contenidos veraces y objetivos, ofreciendo igualdad de trato a todos los medios y siendo democrático con las exclusivas o filtraciones. ¿Qué debemos esperar de los periodistas, a cambio, los gabinetes de comunicación política? Respetar los *off the records* o las informaciones en fuentes, rigurosidad en el tratamiento de las informaciones, honestidad en el tratamiento de contenidos interesados o de parte, y siempre recoger la versión de los interesados.

Batalla del relato

Tradicionalmente, a los medios de comunicación se les llamaba como *gatekeepers* o porte-

» Cada vez son más las plataformas pseudoinformativas con intereses no declarados o contenidos que circulan en las redes sin firmar. «

ros porque, de alguna manera, eran los guardianes de la actualidad, quienes decidían qué importaba, qué merecía ser contado. En la actualidad, las redes sociales son un entorno autónomo con dinámicas que nada tienen que ver con las reuniones de redacción que decidían qué era noticia. La batalla del relato, qué es noticia y qué no lo es, hoy es más participada que nunca, aunque en mi opinión no llega a ser democrática. Los medios están tan polarizados —un tema del que nos ocuparemos más adelante— que las portadas de unos



y otros no suelen coincidir, como si informaran de sociedades diferentes; además, las redes sociales son generadoras de noticias que muchas veces trascienden el mundo *online* para permear en los medios tradicionales. Y, cómo no, la tercera columna en esta batalla somos los gabinetes de comunicación política, que también utilizamos todas nuestras herramientas para intentar superar la barrera de los medios de comunicación y las redes sociales para colocar nuestro mensaje.

Crisis de credibilidad

Tanto los medios de comunicación como la política experimentan en la actualidad una crisis de credibilidad importante. Los datos nos dicen que, en la mayoría de los países, los políticos son uno de los principales proble-

mas de los ciudadanos, pero los medios de comunicación no están mucho mejor. Ya resulta habitual ver cómo los periodistas son atacados por los ciudadanos como portavoces de la manipulación. De hecho, no son pocos los actos políticos en los que los seguidores más fervorosos no dudan en atacar a los medios que no son percibidos con simpatía. Esta crisis de credibilidad hace que se resientan las instituciones y, por ende, la democracia. Necesitamos recuperar la credibilidad de los ciudadanos si queremos preservar los sistemas institucionales de la democracia liberal.

Pérdida de intermediación

Vinculada a la crisis de credibilidad se deriva la pérdida de intermediación, tanto de la prensa como de la política, que hace que los



ciudadanos busquen otros canales de dudosa profesionalidad para informarse y acudan a partidos populistas como opción de representación. Si analizamos algunos de los fenómenos políticos recientes en España, pero también en otros países, estos han sido liderados por plataformas no vinculadas a los partidos políticos, como, por ejemplo, el movimiento #MeToo, que tomó a los partidos enredados en otras cuestiones, y se sumaron a la ola feminista sin liderarla. En el ámbito de la prensa, cada vez son más las plataformas pseudoinformativas con intereses no declarados o contenidos que circulan en las redes sin firmar, que aparecen como las opciones preferidas por los ciudadanos en lugar de los medios de comunicación tradicionales con garantías de rigor y profesionalidad. De modo que los partidos políticos y los

medios están en una crisis de intermediación como pilares democráticos de la representación política y del derecho a la información. Por ello, gabinetes de comunicación y periodistas deben ser plenamente conscientes del reto que tienen por delante: recuperar el papel de las organizaciones para las que trabajan, siendo rigurosos, confiables, en una relación simbiótica capaz de responder, sobre todo, ante los derechos y necesidades de los ciudadanos-electores.

Atomización mediática

Responder a todas las peticiones de los medios de comunicación en campaña resulta casi imposible, y ello se debe básicamente a dos cuestiones, una técnica y otra política. En primer lugar, por la fragmentación del mercado mediático. Desde el surgimiento de los medios por internet, la oferta se ha multiplicado, haciendo que la demanda de entrevistas, información y contenidos hacia la política también haya crecido. Así pues, es materialmente imposible dedicar un espacio de tiempo del candidato o candidata a atender a todos los medios de comunicación que hoy se dedican a publicar información. Hay que elegir, tomar decisiones estratégicas como la de gestionar el tiempo, que se ha convertido en uno de los recursos más limitados que tenemos en política.

La segunda cuestión tiene que ver con lo ideológico y también está relacionada con las decisiones estratégicas. La propia fragmentación mediática ha traído aparejada una atomización que ha transformado el mercado mediático de los grandes medios *catch-all* a medios de nicho, con una marcada tendencia ideológica. Esta consecuencia guía la decisión estratégica de la elección a la que refería previamente. Derrochar el tiempo en atender a medios en los que no tenemos ni uno solo de nuestros

votantes potenciales es un lujo que no nos podemos permitir durante una campaña electoral, por más audiencia que tenga o más simpáticos que nos resulten.

Bunkerización de la opinión

Otra de las consecuencias de la atomización mediática es la bunkerización de la opinión publicada, un efecto que consiste en la homogeneización de los opinadores en los medios de nicho. Cada vez más, y debido a la fragmentación, la lucha por los recursos publicitarios se basa en las audiencias, por cierto, más peleadas y discutibles. Hay medios que batallan en el terreno del prestigio, otros en el de la influencia de sectores poderosos, otros van a por el número de ventas o clics. Estos últimos son los más orientados a la homogeneización editorial, para concentrar usuarios que buscan o esperan confirmar sus opiniones y creencias. Así pues, con el ánimo de contentar a ese tipo de audiencia, los medios buscan opinadores cada vez más ortodoxos en cuanto a sus posicionamientos ideológicos, produciéndose un efecto túnel que convierte a los lectores en más homogéneos por el efecto de Festinger denominado *disonancia cognitiva*. Esta cuestión tiene muchas derivadas para la narrativa electoral, puesto que, entre los votantes duros, reafirmados en esta bunkerización de la opinión publicada, pueden resultar poco atractivos mensajes más moderados o centristas que se suelen lanzar durante las campañas con el ánimo de atraer a los indecisos.

Capital impaciente

Se ha mencionado antes que el tiempo, posiblemente junto con la financiación, es el recurso más valioso en política, y más en

una campaña electoral. La nueva medida del tiempo es el instante, todo caduca en minutos y planificar a una semana vista se ha convertido en estrategia. Son tiempos de gran aceleración, en los que la información política se consume como comida rápida, sin mucha cocina de reflexión ni gran calidad en los contenidos. Los formatos televisivos de *infotainment* buscan el ritmo y el dinamismo y, desafortunadamente, los discursos sosegados, profundos, ya no encajan en la forma de consumir política del espectador. Los medios de comunicación buscan ser los primeros en dar una primicia, no en pocas ocasiones saltándose a la torera la máxima de confirmación de las tres fuentes, que han llevado a grandes pifias y pequeñas rectificaciones.

En una campaña electoral, el ritmo se acelera todavía más, cada candidatura lucha por imponer el relato y se preparan todo tipo de giros de guion para centrar el mercado más complejo que se conoce, el de la atención del elector indeciso. Por lo tanto, desde los gabinetes de campaña y estrategia se debe planificar una estrategia que imponga el ritmo, que no se deje arrastrar por los vientos de los adversarios, sino que contenga elementos para controlar la agenda y cambiar el escenario de forma constante y con la cadencia adecuada para no quedar rezagado a la respuesta del resto.

Demos-kracia

Cada día más, la influencia de la tendencia *mainstream* o modal es más significativa durante las campañas debido, fundamentalmente, a la alta volatilidad y el descenso del votante fidelizado, sobre todo en las contiendas en las que existe el llamado voto estratégico. Este voto se da en los sistemas parlamentarios, en los que se necesitan varios partidos para conformar una ma-

yoría parlamentaria que otorgue la confianza al Gobierno. Como relata la teoría sobre comportamiento electoral, el voto útil se activa en determinadas ocasiones según la coyuntura y los posibles escenarios marcados en las encuestas; no siempre se activa, por lo tanto, en función de nuestros objetivos. Tenemos que saber cómo manejar las informaciones demoscópicas publicadas sobre porcentaje de voto, sobre todo, en las últimas horas decisivas.

Conclusión

De una forma muy resumida se han repasado algunos de los fenómenos que afectan a la relación entre política y medios de comunicación a nivel global. Seguramente, si se analiza coyuntura a coyuntura, se encuentran otros fenómenos específicos también importantes, como los que menciona en el capítulo 7 del *podcast En campaña*, de Andoni Aldekoa, sobre la gestión de los medios de comunicación. Sin embargo, se ha querido realizar un análisis desde una perspectiva global que pretende abarcar las principales características de las democracias liberales.

Los periodistas buscan notoriedad, visitas, vender periódicos y, por lo tanto, obtener ingresos, en tanto que las empresas de comunicación, con sus cuentas anuales y su consejo de administración, lo exigen. En política buscamos notoriedad, visitas y captar votos y, por lo tanto, resultados con los que alcanzar el poder como elemento de transformación social. Nos necesitamos, y por ello debemos entablar una relación basada en la confianza, la lealtad y la veracidad que coadyuve a consolidar la confianza en nuestras instituciones y, por ende, en nuestras democracias, cada vez más amenazadas por los fenómenos populistas en el terreno de la política, y de las *fake news* en el terreno de los medios de comunicación.



VERÓNICA FUMANAL

Máster en Marketing Político. Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Cuenta con una dilatada

experiencia en el sector de la comunicación pública, así como en la dirección de gabinetes de comunicación y campañas electorales. Docente en varios másteres de comunicación política, colabora en diversos medios de comunicación, así como en publicaciones y ponencias especializadas. Es la actual presidenta de la Asociación de Comunicación Política (ACOP).



Audacia y anticipación: nuevas tendencias en publicidad electoral



Podcast
«La publicidad»

RICARDO AMADO CASTILLO

Hoy en día el entorno de la publicidad electoral puede parecer complejo. Eso hace que acogerse a las seis prioridades (electores, esencia, estilo, expectativas, estrategia y emociones) marcadas por este artículo facilite el éxito en la creación de una campaña publicitaria adaptada al nuevo entorno de la comunicación.

«¿Quién es Xavier Hervas?». Así se llamaba una de las piezas de la campaña presidencial de Xavier Hervas (Ecuador, 2021), que buscaba presentar al candidato desde los ojos de ciudadanos que iban contando elementos biográficos de Hervas, resaltando sus primeras actividades empresariales, sus principales éxitos, su perfil empresarial, su uso asiduo de TikTok, y sus valores expresados desde la relación con sus empleados. Dos objetivos fundamentales de la comunicación política en una sola pieza: contar tu historia y conectarte con la historia de quienes aspiras representar.

Dos frases fundamentales del *spot*: «No, pa; no es un político, es un emprendedor» y «Esta es la oportunidad de elegir algo diferente para nuestro futuro, estamos cansados de la vieja politiquería». La estrategia de campaña estaba basada fundamentalmente en dos ideas complementarias que debían resaltarse una y otra vez por todas las vías: por un lado, diferenciar a Hervas de la clase política tradicional, resaltando su contraste con «los mismos de siempre», y, al mismo tiempo, visibilizar su perfil empresarial exitoso (traducción: 'generador de empleos').

Tal como puede verse en el sexto episodio del *podcast En Campaña*, la publicidad electoral es siempre más efectiva cuando, además de ser creativa, está verdaderamente conectada con la estrategia. Este fue el

» Hay momentos donde el objetivo central de la publicidad es romper la inercia, patear el tablero, lograr ser parte de la conversación pública, poner a los medios a hablar de tu campaña. «

caso de la campaña de Xavier Hervas, a quien tuve el gusto de acompañar. Todo en su campaña estaba alineado y pensado para posicionar un personaje diferente, auténtico. Por eso fue tan importante el *branding*; el eslogan «¡Atrévete! Somos gente nueva» representaba la reivindicación permanente de la diferenciación y, además, un grito de guerra, una invitación a ser protagonistas colectivos de una nueva historia.

Hay momentos en que el objetivo central de la publicidad es romper la inercia, patear el tablero, lograr ser parte de la conversación pública, poner a los medios a hablar de tu campaña. Esto en buena medida se logró a través de una campaña digital absolutamente disruptiva, con un Hervas que fue sin duda el rey de TikTok: se disfrazó de bruja, adaptó una canción del camión del gas, se burló de sí mismo en un video usando

imágenes de la película infantil *Shrek*, se unió a piezas ya hechas por otros candidatos e incluyó su imagen en ellas. La apuesta creativa, comunicacional y publicitaria rindió sus frutos. Pasamos de tener un candidato desconocido a liderar un movimiento de «gente nueva» que reclamaba una forma diferente de hacer política.

Hoy, cuando hablamos de publicidad nos referimos a muchas cosas al mismo tiempo: a la imagen y *branding* de la campaña con su eslogan, a las piezas en la vía pública, a productos centrales (audiovisuales, digitales e impresos) y al inmenso desafío de desarrollar contenido asociado al día a día. Y, por si fuera poco, a la generación de temas segmentados para las diversas redes atendiendo a las audiencias clave.

¿Como ordenamos todo esto para no perdernos en el caos del día a día? Propongo seis «E», que explico a continuación, y que nos ayudan a ordenar el ecosistema publicitario de contenidos:

- Electores
- Esencia
- Estilo
- Expectativas
- Estrategia
- Emociones

E1: Electores

Frecuentemente decimos que los ciudadanos son los protagonistas de la elección. De acuerdo, busquemos entonces alternativas para demostrar de formar tangible que ellos también son protagonistas de la campaña y de la publicidad. Un buen ejemplo de esto es el afiche electoral utilizado en vía pública por la campaña del Frente de Todos en Argentina en 2019. En este, de un lado salía el candidato a presidente y del otro aparecían rostros de ciudadanos (maestros, médicos, po-

licías, taxistas, emprendedores, etc.), y esto además se convirtió en una aplicación digital para que simpatizantes y militantes también hicieran su propio cartel digital.

En esa misma línea, podemos estudiar tres casos de imágenes publicitarias recientes en las que se privilegiaba mostrar al candidato(a) rodeado de ciudadanos. Hablamos de los casos de Pablo Iglesias con Unidas Podemos en 2019, con el eslogan «Un gobierno contigo», Beatriz Sánchez, candidata a presidente en Chile en 2017 con el mensaje «El poder de muchos», y John Vinueza, candidato a alcalde de Riobamba en Ecuador en 2019 con su mensaje de «El poder del ciudadano». Con motivos y contextos distintos, no cabe duda de que estas campañas querían posicionar la idea de que estaban del lado de la gente, y hay que resaltar la coherencia que le da a estos eslóganes la imagen de los ciudadanos.

E2: Esencia

Necesitamos contar la historia de nuestro candidato(a). Contar su historia debe trascender el currículo, los logros, la trayectoria. Debe permitirnos conocer a la persona, sus valores, sus orígenes, los momentos más importantes de su vida, y no solamente sus grandes éxitos. En el caso de John Hickenlooper, en 2003, el *spot* «Suit» cuenta una historia muy interesante en la que antes de ser candidato a alcalde había sido geólogo y, después de ser despedido, se dedicó a hacer cerveza con su propio restaurante. Desde esa historia tenía todos los elementos para posicionarse como lo opuesto de los políticos tradicionales (MayorHickenlooper, 2008).

En algunas campañas parecen creer que contar tu historia es solo parte de una fase inicial de la campaña pero, por el contrario, creo que es algo que hacer durante toda la campaña, innovando en la manera de re-

petir lo mismo de diferentes maneras. Eso exactamente es lo que podemos apreciar en la campaña del entonces candidato Joe Biden. En un *post* y en un video en la misma línea, el ahora presidente compartía un momento doloroso de su vida, la muerte trágica de su primera esposa y de su hija, o sobre cómo todos los días debía ir y volver de Washington D.C. en tren para compartir con sus hijos al menos «un beso en las mañanas» (Joe Biden, 2020). Además de humanizar al candidato, todo esto permite conectar la historia del candidato con la historia del electorado, en este caso a través de un valor superior, el valor de la familia.

E3: Estilo

La forma es fondo en la puesta en escena publicitaria. Necesitamos imprimirle un estilo a nuestras campañas que nos ayude a diferenciarnos. Volviendo a la campaña de Herivas, parte también de su posicionamiento tuvo que ver con el esfuerzo permanente de mostrarlo escuchando a la gente: vía Facebook Live o por Zoom con interesados, prácticamente a diario, respondiendo personalmente mensajes de WhatsApp, y reunido frecuentemente con jóvenes en cafeterías, en un formato que se terminó llamando «Cae donde Xavi». Y todo esto, llevado a piezas que plasmaban la idea del candidato distinto, que sí escucha. Ante la percepción generalizada de que muchos políticos no escuchan, posicionar que estamos verdaderamente dispuestos a escuchar en muchos casos es un gran diferenciador.

En la campaña presidencial de EUA 2020, el estilo de los dos candidatos, Biden y Trump, no podía ser más diferente. Esto fue usado con suma inteligencia por la campaña de Biden, que frecuentemente evidenciaba ese contraste de estilos. En muchos casos, sencillamente mostrando un Biden capaz de

» La narrativa es una herramienta muy poderosa que nos permite ordenar el mensaje desde las categorías: amenaza, oportunidad, víctimas, villanos, soluciones y héroe. «

escuchar en medio de momentos tan difíciles como los que se vivieron después del asesinato de George Floyd; en otros, mostrando un líder capaz de escuchar a representantes de la comunidad científica, algo especialmente relevante en medio de la crisis de la pandemia.

El estilo tiene que ver principalmente con la forma en que el candidato se relaciona con el electorado y con la forma en que, desde el día a día, mostramos la intención de construir un vínculo especial. El estilo también tiene que ver con lo que deseamos proyectar.

E4: Expectativas

¿Qué prometemos? ¿Qué vamos a cambiar? Los cambios que ofrecemos, ¿de qué profundidad son? ¿Contra qué luchamos? ¿Contra quienes? ¿A favor de qué? ¿Cuáles son nuestras banderas centrales? La campaña de Trump de 2016 sin duda debe ser estudiada desde su narrativa. La narrativa es una herramienta muy poderosa que nos permite ordenar el mensaje desde las categorías: amenaza, oportunidad, víctimas, villanos, soluciones y héroe. Trump fue especialmente claro en un mensaje sobre la potencial pérdida del sueño americano (amenaza), sobre que los mexicanos y Washington D.C. eran en buena medida los villanos y que había que construir un muro para controlar las fronteras (solución).



Todo esto se ve en el spot «*Enemies*» (Wall Street Journal, 2016) y es reforzado en el concepto publicitario *Drain the swamp*. Washington D.C. (villano, los políticos corruptos que no toman decisiones) es un pantano, y qué mejor manera de presentar una promesa de cambio radical que desde el concepto literal de *limpiar el pantano*. En este punto, el principal efecto de la publicidad de Trump pasa por posicionar frontalidad con los enemigos *externos* y con los *internos*, asumiendo a la capital como el origen de todos los problemas, dada la corrupción imperante de los políticos tradicionales.

La narrativa, más que una propuesta explícita, termina por posicionar la promesa central y define las expectativas que nuestros electores pueden tener en nosotros, dados los compromisos que asumimos desde la defini-

ción de amenazas, oportunidades, villanos, víctimas y soluciones. En el spot «Acabar con la corrupción» (AMLO 2018, en México) encontramos igualmente una narrativa que definía que la causa de los problemas más importantes de México (pobreza, inseguridad, etc.) tenía que ver principalmente con la corrupción de los políticos.

La intención verdadera de estas piezas era posicionar a AMLO como el único que verdaderamente lucharía contra ese flagelo. Y este compromiso de luchar contra la corrupción, AMLO lo repetía una y otra vez, de maneras diversas. En algunos casos de forma general y en otros con medidas concretas que le daban a la población sólidas expectativas de cambios. En este caso, el spot «Eliminar pensión de 5 millones mensuales a expresidentes» (Andrés Manuel

López Obrador, 2018) refleja una medida concreta y al mismo tiempo les pone rostro a los villanos.

En medio de una campaña electoral hablamos de muchas cosas, pero tenemos que intentar posicionar banderas, ideas centrales, que terminen por generar una expectativa positiva a los ciudadanos. La gran mayoría de los electores no van a recordar todos nuestros mensajes y, menos, todas nuestras propuestas. Lo que sí pueden y deben tener clara es una expectativa de lo que deseamos cambiar, continuar e impulsar, de nuestras posiciones sobre temas fundamentales o sensibles, y de las cosas que no haremos. Este es el caso de la campaña de Biden con un spot «My Plan» en el que se compromete a no aumentarle ni un centavo en impuestos a quienes ganen menos de USD 400.000.

E5: Estrategia

Aunque para muchos consultores y comunicadores la estrategia pasa por la idea de construir una hoja de ruta, un mapa con objetivos, acciones y metas, para mí eso es, en todo caso, más bien el plan de campaña. Mi aproximación conceptual a la estrategia en una campaña electoral es que esta pasa fundamentalmente por *construir un posicionamiento que nos permita diferenciarnos (de todos) nuestros contrincantes*. En otras palabras, en un mundo en el que con mayor frecuencia muchos electores manifiestan/sienten/perciben que *todos son iguales*, nuestro trabajo pasa por diferenciarnos de forma correcta.

Otro de los elementos estratégicos fundamentales pasa por definir al adversario. Idealmente, llegando al punto de *etiquetarlo* con un concepto que visibilice los riesgos de que sea (re)elegido, según sea el caso. La elección de EUA 2020 sin duda fue, en buena medida, un referendo sobre la gestión

del expresidente Trump en la pandemia. La campaña de Biden rápidamente preparó múltiples piezas publicitarias posicionando que Trump no se había preparado a tiempo, aun con muchas señales y evidencias, y que además había intentado engañar al electorado minimizando la amenaza que representaba la pandemia. Todo esto se sintetiza en los spots «Unprepared», «Timeline» y «Totally negligent» que muestran un presidente errático, negligente, absolutamente superado por la crisis.

En la campaña presidencial de 2004 en Estados Unidos, el expresidente Bush (hijo) buscaba su reelección, y competía contra John Kerry, en ese momento senador demócrata del estado de Massachusetts. Kerry era nada más y nada menos que veterano de Vietnam con la condecoración Corazón Púrpura. Al inicio de la campaña, Bush (h) parecía tener el viento en contra, pero el contraste contra Kerry fue demoledor. Por un lado, surgieron piezas presentadas por grupos de veteranos de Vietnam cuestionando justamente lo que hasta ese momento era una de las grandes fortalezas de Kerry, como la presentada por un PAC llamado Swift Boat Veterans for Truth (BattleCryOfFreedom, 2006).

La otra pieza publicitaria fundamental en la definición de Kerry sí fue presentada desde la campaña de Bush, una pieza conocida como «Windsurf ad» que muestra al candidato Kerry haciendo *windsurf* mientras la voz de un narrador con voz en *off* comenta múltiples posiciones «incongruentes» del candidato sobre temas como el apoyo (o rechazo) a la guerra de Irak, el apoyo (o rechazo) a aumentar el presupuesto para las tropas, el aumento (o rechazo) a la reforma educativa. La mezcla de las imágenes haciendo *windsurf* cambiando de dirección con el viento generan un efecto brutalmente sencillo de posicionar: «John Kerry, en cualquier dirección que lo lleve el viento»

(Maviglio, 2006). Esta pieza fue muy importante en la definición de Kerry como un candidato en el que no se podía confiar.

La definición del adversario también aplica a sistemas no bipartidistas. A modo de ejemplo, en las elecciones relativamente recientes de la comunidad de Madrid (2021), Isabel Díaz Ayuso definió como su adversario a Pablo Iglesias, más allá de la presencia de otros candidatos, algunos igualmente competitivos. Esta apuesta fue reflejada publicitariamente en la definición de la amenaza, en la definición de los términos del debate, como una decisión entre *libertad o comunismo*. Este ejemplo es quizás uno de los más poderosos a estudiar sobre el poder que puede llegar a tener la publicidad en la definición de lo que está en juego en una elección.

E6: Emociones

Siempre decimos que el voto es emocional. Las principales emociones por las cuales decidimos nuestro voto son el miedo o la esperanza. Miedo de que las cosas que tememos sigan o empeoren. Miedo de perder nuestra identidad, nuestra calidad de vida. Y esperanza de que las cosas cambien. Una de las primeras piezas de la campaña de Biden, «*A Battle for the soul of the nation*» (Joe Biden, 2019), conectaba emocionalmente con el momento de convulsión que se vivía en medio de la tensión racial producto del asesinato de George Floyd, y especialmente producto de la reacción del presidente Trump a esos eventos. Biden dejaba claro que teníamos ante nosotros una posibilidad cierta de que el país se siguiera dividiendo y fracturando, producto de la ruptura causada por Trump.

Moviéndonos hacia el lado de la esperanza, hay momentos en que el deseo de cambio se vuelve tan poderoso que en buena medida ese es el principal objetivo de la publicidad. En las elecciones presidencia-

«**Moviéndonos hacia el lado de la esperanza, hay momentos en que el deseo de cambio se vuelve tan poderoso que en buena medida ese es el principal objetivo de la publicidad.**»

les de Panamá en 2009, Ricardo Martirelli arrasó al apropiarse totalmente del deseo de cambio y, por si esto fuera poco, posicionando que él era el candidato que «camina con los zapatos del pueblo».

El golpe de gracia se dio cuando, ante unos ataques que lo querían posicionar como *loco*, sus publicistas le dieron la vuelta y convirtieron este tema en una poderosa identidad colectiva: «los locos somos más».

Comentarios finales sobre los desafíos de la publicidad

Vivimos sin duda un cambio de época en cuanto a la publicidad. Necesitamos, por un lado, pensar en la generación de capacidades para producir muchas más piezas que, además, deben ejecutarse con rapidez. El juego también pasa por responder bien y anticiparse a los adversarios. Al mismo tiempo, tenemos que asumir que vivimos en una era en la que, estando todos más conectados, estamos al mismo tiempo más *desconcentrados* (poco atentos). Esto nos trae el desafío de lograr llamar la atención, o nada de lo que digamos servirá.

Como si esto fuera poco, nos enfrentamos a un ecosistema fragmentado en canales y medios, en el que tenemos que evaluar el mejor desarrollo de mensajes por plataformas diversas para llegar con efectividad a nuestras audiencias.

Podemos asumir que todo ha cambiado y se ha complejizado, es verdad, pero al mismo tiempo no ha cambiado la necesidad estudiar en profundidad necesidades, expectativas, percepciones, miedos y sueños del electorado para, basados en la mejor comprensión de las emociones y del estado de ánimo de este, construir mensajes que conecten verdaderamente y que sean capaces de captar su atención.

Muchos de los ejemplos presentados tienen que ver con la autenticidad. Autenticidad para hacer cosas diferentes, autenticidad para decir cosas de otra manera, autenticidad para intentar nuevos formatos, diferenciándonos en el proceso. Autenticidad que prácticamente construye marcas, personajes, y que nos permite dominar la agenda estableciendo los términos del debate.

El otro ingrediente que permanece como una de las claves de la publicidad es el contraste. Contraste que no es sinónimo de ataque, sino sinónimo de diferenciación. La mejor publicidad tiene que ayudarnos a definirnos, a definir a nuestros adversarios y, en el camino, a definir los términos del debate.

Hablamos mucho de que la política está en crisis. Quizás podemos decir que la publicidad política también lo está. La mejor publicidad no es la más creativa, más allá de que la creatividad siempre se agradece, porque también hay momentos para una publicidad más auténtica y que no transmita *excesos innecesarios de producción*.

Referencias bibliográficas

- ANDRÉS MANUEL LÓPEZ OBRADOR. (2018, abril 8). *Eliminar pensión de 5 millones mensuales a expresidentes* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=oLFGsnclNZw>
- BATTLECRYOFFREEDOM. (2006, noviembre 9). *Swiftboat Veterans Ad on John Kerry-Sellout (2004)* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=phqOuEhg9yE>
- JOE BIDEN. (2020, julio 10). *4 Hours | Joe Biden For President* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=7ef8xufT-KI>
- JOE BIDEN. (2019, julio 21). *Soul of the Nation | Joe Biden For President* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=CGSMcO8snQI>
- MAVIGLIO. (2006, mayo 3). *Historical Campaign Ad: Windsurfing (Bush-Cheney '04)*. [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=pbdzMLk9wHQ>
- MAYORHICKENLOOPER. (2008, abril 8). *John Hickenlooper "Suit" 2003 Mayoral Campaign Ad* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=6Edwq9vHTWs>
- WALL STREET JOURNAL. (2016, enero 4). *Donald Trump Releases First TV Ad* [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=qa3edsMzHkA>



RICARDO AMADO CASTILLO

Tiene estudios de Posgrado en Administración de Empresas, Ciencia Política y Gerencia de Campañas Electorales.

Es profesor de la Maestría de Comunicación Política y Gobernanza Estratégica de The George Washington University y consultor político con experiencia en todo el continente americano. Ha asesorado a candidatos, gobiernos y partidos políticos en Argentina, Brasil, Ecuador y México. Ha participado de los equipos de estrategia y comunicación política de campañas presidenciales, municipales y legislativas, y ha dirigido procesos de capacitación dirigidos a líderes políticos en Argentina, Perú y Uruguay. Actualmente comparte residencia entre Washington DC y Quito.



El arte de contar historias: por qué funcionan los relatos



Podcast
«El discurso político»

MARÍA GABRIELA PÁEZ

El *storytelling*, o asimilación de las características de un producto a una narración, es una fructífera herramienta de marketing que, trasladada a la publicidad electoral, consigue que el mensaje del candidato llegue al elector de una forma que este lo entienda e interiorice rápidamente.

Los seres humanos necesitamos relatos sencillos para comprender la realidad. Naturalmente los buscamos. Son los que nos permiten comprender y ordenar las situaciones y contradicciones del mundo en que vivimos, los que facilitan que identifiquemos y empaticemos mejor ante un determinado escenario. De generación en generación, esta necesidad innata ha fomentado que hagamos uso de los relatos para conectar y aprender, para trasladar eficientemente una información, para que esta sea entendida y retenida por el oyente; para persuadir y movilizar.

En efecto, el relato acompaña la historia del hombre. Es una parte elemental de nuestra cultura, tradiciones, memoria colectiva y mucho más. Los formatos han variado: discursos, imágenes, videos, audios; pero la esencia sigue siendo la misma. ¿Por qué, entonces, si desde hace tanto tiempo el relato ha estado presente en nuestra experiencia, ahora pareciera que el contar relatos —o *storytelling*— es el nuevo gran descubrimiento?

Origen del *storytelling*

A diestra y siniestra observamos cómo (particularmente en las últimas dos décadas) el término *storytelling* es mencionado por los expertos como una técnica elemental para, dependiendo de las audiencias, captar la aten-

ción de clientes, usuarios o ciudadanos. Ya sea para una campaña empresarial, social o electoral son muchas las actividades cotidianas que están empapadas de relatos. Sin embargo, los inicios del *storytelling* se remontan a las compañías en los años noventa, concretamente en Estados Unidos. En ese momento, las corporaciones entendieron que, más allá de destacar las características de sus productos, al ofrecer unos valores asociados a su marca podían comprometer aún más a sus clientes con el proyecto. Al presente, ya sabemos que esta técnica ha trascendido a otros ámbitos.

Rodeados de relatos

Para ilustrar cómo ha permeado en la sociedad, recapitulemos lo que puede ser una mañana cualquiera durante la semana. Te preparas en casa para salir al trabajo. Prendes la televisión mientras haces el desayuno y miras un comercial protagonizado por una pareja mayor, disfrutando de una comida en familia. Al mismo tiempo, una voz en *off* habla de la importancia de pasar tiempo con nuestros seres queridos. Le sigue un carrusel de videos: la pareja jugando con los nietos, viendo un atardecer, yendo de compras. En los últimos tres segundos del comercial aparece el *claim* «Cuidamos de los tuyos» junto a una botella de pastillas de calcio.

Cambias de canal y están repitiendo los discursos del mitin de la noche anterior de uno de los candidatos a la gobernación para las próximas elecciones. Subes el volumen:

[...] es mi prioridad. Juana, aquí a mi derecha, acaba de compartir conmigo su caso. Desde marzo no tiene trabajo, y Juana tiene dos pequeños en casa. Su situación económica está bastante ajustada, al punto de que hay días en los que no hay suficiente dinero para hacer mercado. Pero gracias al colegio público donde asisten sus hijos, a su comedor, a las ayudas del Estado, Juana no tiene que preocuparse porque sus hijos pasen hambre. Es por su experiencia, y por la que atraviesan miles de madres solteras sin trabajo, que siempre defenderé el gran esfuerzo de las instituciones públicas educativas, a diferencia de otros candidatos. Es la razón por la que lucharé incansablemente por [...].

Apagas la televisión, recoges la cocina y abres la puerta de tu casa para salir a la oficina. En ello, te tropiezas con un panfleto que dejaron en tu entrada, con una imagen de un niño con semblante triste y la oración «Juan todos los días tiene que caminar quince kilómetros para conseguir agua potable». Volteas la hoja y encuentras los datos de una ONG para hacer donaciones. Relatos, relatos y relatos. Para venderte un producto, para empatizar y humanizar a un candidato, para persuadir a hacer una donación. Y así, sabes que un relato es bueno cuando encuentras un punto de conexión. Cuando reconoces o te reconoces.

¿Cómo conectamos en campañas?

El *storytelling* ha sido explotado por organizaciones, líderes sociales, empresas, partidos políticos, administraciones y muchos otros



» Los relatos suelen hacer uso de distintos recursos literarios para acentuar y amplificar las emociones: metáforas, hipérboles, anáforas, herramientas que potencian la transmisión de los valores debajo del mensaje. «

t's Your Story?



actores. Y, en efecto, las figuras políticas no son ajenas a la conclusión de que los relatos son efectivos. Contar historias es una herramienta eficiente para captar la atención de los distintos grupos de interés de una campaña (*stakeholders*). Mientras más atención estos presten a detallar el relato, más escucharán, más percibirán, más retendrán y, por lo tanto, más estarán familiarizados con los conceptos y discursos que quiera impulsar un determi-

nado partido o candidato en el debate público. Cuando las historias son buenas, no es que se las vayan a creer, es que se las quieren creer.

En su libro *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, el escritor francés Christian Salmon firma que en las campañas electorales la realidad se encuentra cubierta en una «red narrativa», capaz de filtrar las percepciones y estimular aquellas emociones que resulten de

» Si el relato es positivo se construirán más mensajes de refuerzo en torno al candidato y al partido: experiencia y cualificaciones del individuo, trayectoria y éxitos del partido en gestiones anteriores. «

mayor utilidad». De esta manera, un buen relato impacta, pero no ofende. En concreto, permite accionar marcos determinados, formar vínculos y establecer un recuerdo en sus receptores.

Otra característica de los relatos es que suelen hacer uso de distintos recursos literarios para acentuar y amplificar las emociones: metáforas, hipérboles, anáforas, herramientas que potencian la transmisión de los valores debajo del mensaje. Se debe agregar también que los relatos suelen basarse en mitos universales, grandes arcos narrativos que representan algunos de los obstáculos del hombre, como lo pueden ser el mito del héroe, la fundación de una nueva patria, el elegido, el éxodo y muchos otros.

Ligia Balderrama, catedrática en literatura, cine y televisión, especializada en guiones, distingue seis elementos claves del *storytelling*: el sujeto, héroe de la historia; el destinado, la fuerza interna o externa que mueve al sujeto a actuar; el oponente, quien intenta impedir que el sujeto logre su objetivo; el objeto, aquello que el sujeto defiende o pretende conseguir, lo que guía su actuación; el destinatario, quien se beneficia directamente si el sujeto alcanza su objetivo; y, por último, el ayudante, aquel que asiste al sujeto a lograr la acción. El propósito de este bosquejo es el de esclarecer las piezas que deben tomarse en cuenta para construir una narrativa atractiva y coherente.

Por supuesto, no se debe creer que toda comunicación es un relato. Se puede facilitar una información sin generar ningún tipo de emoción. Para hacer la distinción entre comunicar algo y contar un relato, pensemos que este último suscita una reacción emotiva.

El *storytelling* es capaz de conmover, de generar afinidad o rechazo y, eventualmente, hasta de movilizar. Por ello, en la esfera política, reconocer el alcance y la importancia de las historias dentro de las estrategias comunicacionales y diseñar mensajes que, siguiendo dicha estrategia, resuenen con las audiencias, marca la diferencia entre una campaña electoral exitosa y un gran desacierto.

Dirección de los hitos discursivos

Más aún, el relato también definirá el discurso y el tipo de aproximación que tendrán las campañas. En una campaña negativa se apelará a la memoria, buscando generar una agenda que parta de los recuerdos: por ejemplo, «los errores que el otro partido cometió en el pasado son los que nos llevaron a la desgracia actual».

Por el contrario, si el relato es positivo se construirán más mensajes de refuerzo en torno al candidato y al partido: experiencia y cualificaciones del individuo, trayectoria y éxitos del partido en gestiones anteriores. Del mismo modo, hay campañas que decidirán centrar el relato en la trayectoria del partido político más que en el propio candidato (entre otros, en el caso de un candidato que no es muy conocido). Mientras que hay otras que eligen destacar sobre todas las cosas la figura del candidato (en el caso de un escándalo del partido, conviene separar a la persona de la crisis reputacional que pueda tener su agrupación).

Volviendo a la construcción del relato, otro factor elemental a tomar en cuenta es el que destaca el profesor y periodista Roberto

Rodríguez, quien señala que «toda campaña se trabaja con la idea de tratar de controlar la pregunta que el votante se tiene que hacer en su cabeza a la hora de ir a votar: “¿por qué voy a votar por este candidato o este partido?”». A esto respondemos que las motivaciones son diversas. Una de estas, de las más potentes, sucede cuando las campañas apelan al miedo como principal emoción en sus narrativas. Estos hitos pueden lograr movilizar a un ciudadano a las urnas, no porque crea en el candidato que votará, sino porque la alternativa le genera angustia y aversión.

Casos potentes de *storytelling*

Un ejemplo claro de este escenario es el generado por el *Daisy Girl spot*. Aunque solo se emitió oficialmente una vez para la campaña de Lyndon B. Johnson en 1964, se considera que fue un factor clave en el triunfo obtenido sobre Barry Goldwater en las elecciones presidenciales de Estados Unidos, y un punto de inflexión en la historia política y publicitaria. En resumen, haciendo referencia a las posturas de ambos candidatos sobre la energía nuclear, el comercial mostraba a una niña pequeña jugando en el campo, a lo que se escucha una cuenta regresiva en *off* que, al acercarse al cero, se acerca el foco a la pupila de la niña. Al terminar el conteo, se ve en el reflejo de su ojo el destello de una bomba. Acto seguido, con las imágenes de la explosión en pantalla, se escucha la voz de Johnson enunciando: «Esto es lo que está en juego. Hacer un mundo en el que todos los hijos de Dios puedan vivir, o ir a la oscuridad. O debemos amarnos los unos a los otros, o debemos morir». El comercial cierra con el *claim* «Vota por el presidente Johnson el 3 de noviembre. Hay demasiado en juego para que te quedes en casa». Hasta la actualidad sigue siendo catalogado como uno de los anuncios políticos más controvertidos.

Definitivamente, el *storytelling* es una técnica formidable para la comunicación externa. Habría que mencionar, además, que también ha mostrado ser útil para la comunicación interna, particularmente para la gestión de equipos. Emplearlo dentro de la campaña puede ayudar a cohesionar los grupos de trabajo, aumentar la motivación y fortalecer el sentido de propósito de los involucrados en el proyecto. Series y películas relevantes de los últimos años que recrean las dinámicas de las administraciones, como *The West Wing*, *Borgen*, *Madam Secretary*, *Veep* y *The Ides of March*, producen acertadamente situaciones en las que el *storytelling* interno de la campaña fue un momento de inflexión para un cambio de panorama. Sin duda, a quienes primero debe seducir y persuadir el líder de un movimiento es a los miembros de su equipo directo. Estos serán los primeros replicadores de sus mensajes de campaña.

Analizando otro aspecto que ha favorecido y amplificado el fenómeno del *storytelling* en paralelo a lo mencionado, corresponde destacar el crecimiento de las redes sociales y las nuevas tecnologías. No solo los *spots*, videos e imágenes en la era digital tienen un efecto multiplicador al poder enviarse directamente entre usuarios por cualquier plataforma, sino que las formas y vocabularios propios de cada red social, así como la posibilidad de editar desde el mismo teléfono móvil, han permitido que con menos presupuesto y mayor velocidad los partidos respondan con relatos precisos y visuales a los acontecimientos de las campañas.

Marcos, símbolos e imágenes

En cuanto al *storytelling* en la política, hay que reconocer que mucho se juega en lo simbólico. Por tanto, para que el relato sea efectivo, es fundamental que, luego de definir claramente las líneas discursivas, se instauren unos



Figura 1. *Hope*. Afiche de campaña de Barack Obama.

símbolos claros: imágenes potentes que resuman los mensajes de la estrategia. Igualmente, se debe mencionar que solo cuando se tenga clara la estrategia es que se podrá elaborar el mensaje para luego fijar los símbolos.

Estos deben ser capaces de condensar muchos significados y de apelar a la acción. Un ejemplo claro de ello es la campaña de Obama en el 2008. El póster «*Hope*» del candidato, un retrato estilizado de Obama en plantilla en rojo, beige y azul con la palabra *Hope* ('progreso, esperanza o cambio') debajo, fue una imagen icónica distribuida en impreso y en digital que logró aglomerar los elementos principales de su campaña presidencial en esa sola figura. Daniel Ureña, socio fundador y director de MAS Consulting, señala en el décimo episodio del *podcast En Campaña* que «las mejores campañas son las que tienen componentes visuales muy fuertes, cuando somos capaces de generar imá-

» ¿Qué se debe tomar en cuenta al momento de construir los mensajes? Indiscutiblemente, la dinámica del contexto y los intereses y problemas de su audiencia objetiva. «

genes mentales en la cabeza de la gente, ya que cuando te imaginas lo que te están contando, lo vas a entender mejor, lo vas a retener». Durante el mismo *podcast*, el periodista Andoni Aldekoa concluye que «si el mensaje no genera imágenes, pierde fuerza y potencia».

Por otro lado, consideremos ahora que uno de los principales objetivos que desea alcanzar cualquier equipo estratégico a través del *storytelling* en un contexto de elecciones (además de organizar a los voluntarios, recaudar dinero, registrar afiliados y persuadir a los votantes) es el de imponer su agenda de temas en las conversaciones cotidianas. Que su *framing* (su narrativa, su marco, sus palabras, sus imágenes) sea el que resuene con los ciudadanos. ¿Y qué debe tomar en cuenta al momento de construir sus mensajes? Indiscutiblemente, la dinámica del contexto y los intereses y problemas de su audiencia objetiva.

Los *frames* necesitan símbolos e imágenes que les hagan recordar, ya sea a nivel cultural, mediático o psicológico. Para que a nuestros públicos objetivos les interese lo que decimos, es fundamental saber lo que les concierne y afecta (seguridad, economía, educación, el futuro...). En el libro *Storytelling para el éxito: conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*, Peter Gerber reconoce que las historias más impactantes comienzan colocando un interés crucial en el centro de amenaza, una promesa o una posibilidad que el público jamás había imaginado y que ahora no puede ignorar.

Desarrollando a más profundidad sobre la importancia y necesidad de imponer un mar-

co, el reconocido lingüista George Lakoff afirma en su libro *Don't think of an elephant*, en el que analiza las diferencias entre las campañas y discursos de demócratas y republicanos en Estados Unidos, que la forma de enmarcar una idea determina en gran medida la respuesta a esta. Basta, como muestra para explorar la eficacia de un *frame*, que actores externos a una campaña, como medios de comunicación, analistas y ciudadanos de a pie comiencen a emplear los conceptos y términos establecidos por la campaña del adversario en sus mensajes.



MARÍA GABRIELA PÁEZ

Licenciada en Estudios Liberales por la Universidad Metropolitana de Venezuela.

Ha cursado el Máster en Comunicación Política y Corporativa (MCPC) de la Universidad de Navarra. Es consultora de comunicación, digital y redes sociales con experiencia en España y Latinoamérica. Trabaja actualmente como *Account Manager* en Dog Social Intelligence, una empresa de gestión y aprovechamiento de redes sociales y sistemas de mensajería instantánea.

¿Qué compras?

Así, sin darnos cuenta, estamos rodeados de relatos en casi todas las actividades de nuestro día a día. De historias que captan, conectan, convencen y, por último, activan. Ahora, la próxima vez que escuches un discurso de campaña, cuando pases delante de los nuevos anuncios de tu alcaldía, cuando te envíen un correo para pedir firmas sobre la nueva iniciativa de ley, piensa ¿qué relato están intentando venderme?

Referencias bibliográficas

- BALDERRAMA, L. (2008). El esquema actancial explicado. *Punto Cero*. 13(16), 91-97.
- GERBER, P. (2011). *Storytelling para el éxito: conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*. Madrid: Empresa Activa.
- LAKOFF, G. (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Madrid: Editorial Complutense.
- SALMON, Ch., y ROIG, M. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Madrid: Península.
- UREÑA, D., RODRÍGUEZ, R., ALDEKOA, A., y RODRÍGUEZ, R. (invitados). (2021). *En Campaña* [podcast]. Spotify.



Lecciones para el presente

¿Qué podemos aprender de las campañas electorales en la antigua Roma?

THOMAS SCHAUMBERG

En la antigua Roma, hacer campañas electorales significaba activar redes sociales, demostrar tanto apoyo como reputación en toda la ciudad y movilizar las masas del electorado. En ciudades romanas como Pompeya, no había programas electorales ni partidos políticos organizados. No obstante, los afiches electorales en las paredes pompeyanas muestran una campaña estratégicamente planificada por los candidatos y, al mismo tiempo, un alto grado de involucramiento de la población. ¿Hay algo que podamos aprender del mundo antiguo para nuestras campañas electorales?

Pompeya, marzo del año 79 d.C. En el atrio de la lujosa residencia de Cayo Cuspio Pansa se acumula una multitud ruidosa de personas esperando que el dueño de la casa la reciba. Este proviene de una familia pompeyana bien conocida por su riqueza y su éxito político. Ya el padre y el abuelo de Cuspio Pansa habían ocupado cargos políticos en la ciudad. Además, una estatua honorífica y un altar de la familia testimonian la influencia política y la popularidad de la *gens Cuspia*. No debió sorprender a nadie que un descendiente de esa familia se presentase a un cargo político.

En la primavera del 79 d.C., nadie podía imaginar la catástrofe que golpearía la bahía de Nápoles pocos meses después y que costaría la vida de miles de personas. La trágica erupción del Vesubio congeló la vida cotidiana de Pompeya bajo una capa de 25 metros de ceniza y piedra pómez. Sepultados durante siglos, se conservaron también testimonios de los últimos candidatos en las elecciones municipales. Uno de ellos es nuestro Cayo Cuspio Pansa.

Hacer campañas electorales: tres rituales sociales y mucha atención mediática

1. La salutatio matutina: recepción de los seguidores en la casa del candidato

Estamos a pocos días de los comicios, en plena campaña electoral. Como todas las mañanas, Pansa ha invitado a su casa para una recepción (fig. 1). Él viste una toga *cándida*, o sea, de un blanco muy puro, casi deslumbrante. Llevando esta prenda, todos ven que él es *candidatus* (vestido de blanco), un signo distintivo de todos los postulantes a un cargo público.

Pansa se postuló para ser uno de los dos ediles (*aediles*) de la ciudad responsables por el suministro de grano y el mantenimiento de los edificios públicos. También la organización de los juegos de gladiadores era parte de sus tareas. De este modo, el cargo de edil era importante para asegurar la popularidad en la población y obtener uno



Figura 1. El atrio de una casa lujosa en Pompeya con *impluvium* (estanque rectangular para arrastrar el agua de la lluvia) en el centro y el *tablinum* que llevaba al *peristilium* (recinto interno rodeado de columnas). Aquí se realizaba la *salutatio*, el ritual de la mañana para recibir a seguidores. Fuente: Pinterest.

de los deseados puestos en el consejo (*ordo*), donde se concentraba la élite de la ciudad. Al mismo tiempo, era un cargo costoso, ya que una gran parte de las medidas debían ser financiadas por el titular del cargo con su fortuna privada. En el año 79 d.C., cuatro personas se presentaron a los dos puestos de ediles, lo que hizo el ambiente político altamente competitivo. Para los candidatos era necesario hacer campaña y ganar la mayoría del electorado.

En este sentido, Pansa saluda a todos que se han reunido en el atrio de su casa, los escucha atentamente y promete ayuda. Sabe bien que esta *atención al cliente* es el momento de mostrar públicamente que se preocupa por las necesidades de sus electores y que tiene los recursos sociales y económicos para desempeñar el cargo deseado. Al final, todos reciben un pequeño presente, normalmente comida o dinero. Esos regalos —*sportulae* en latín— suelen aumen-

tarse en los días previos a las elecciones, así como la gente que viene diariamente a recibirlos y prometer su lealtad, es decir, su voto al candidato.

Han venido personas de todos los grupos sociales para presentar sus respetos al candidato: el núcleo familiar con todos los sirvientes, los esclavos liberados (que deben

«[...] esta *atención al cliente* es el momento de mostrar públicamente que se preocupa por las necesidades de sus electores y que tiene los recursos sociales y económicos para desempeñar el cargo deseado. »



Figura 2. El foro de Pompeya. Al lado izquierdo de la plaza principal el templo de Júpiter; al lado opuesto, la curia, donde se reunía el consejo. Probablemente los comicios se realizaban al aire libre, entre todos los hombres libres de 25 años o más, con ciudadanía de la ciudad. Fuente: Wikicommons (CC BY-SA 4.0/ElfQrin).

su libertad a Pansa) y el gran grupo de familias que están bajo la protección de la *gens Cuspia*, su *clientela*. No faltan representantes y líderes de familias importantes y miembros del poderoso consejo de la ciudad para apoyar la candidatura del joven Pansa.

Es un ritual social impresionante que está sucediendo todas las mañanas en esta casa. Además, constituye un pilar fundamental de las campañas electorales en el mundo antiguo. La *salutatio matutina* (saludo de la mañana) era un ritual social que establecía una relación de patronazgo entre un patrón de rango socioeconómico superior y varios clientes de rango socioeconómico inferior. El patrón ofrecía protección y a cambio esperaba lealtad, lo que implicaba también apoyo político en las elecciones.

En tiempos de campaña electoral, la reunión diaria del patrón-candidato con sus

clientes jugaba un papel importante para ganar y mantener nuevos seguidores y así aumentar la *red de clientes*. Al mismo tiempo, la *salutatio* ofrecía al patrón la oportunidad de mostrarse con otros líderes de familias socialmente iguales, es decir, sobre todo ricos y, por tanto, políticamente influyentes. El objetivo de la *salutatio* era juntar la mayor cantidad de seguidores en el domicilio del candidato y mostrar que entre ellos también se encontraban personas influyentes y miembros de la élite.

2. Deductio y adsectatio: recorrido al foro acompañado por los seguidores

Quinto Tulio Cicerón, el hermano del famoso escritor y orador Marco Tulio Cicerón, en su *Commentariolum petitionis* (Breve



Figura 3. La Via dell'Abbondanza en Pompeya: una de las calles principales de la ciudad que llevaba directamente al foro. Pasar por aquí con los seguidores era imprescindible para los candidatos. Fuente: Flickr.

manual de campaña electoral), distingue tres clases de seguidores: «los que vienen a saludarte a tu casa, los que llevas al foro y los que te siguen a todas partes».¹ El texto hace referencia a la *salutatio* y menciona otros dos rituales relacionados con los seguidores.

Después del saludo de la mañana, Pansa sale de su casa y se dirige al foro, la plaza central en el centro de la ciudad (fig. 2). Este recorrido se llama *deductio*. La casa de Pansa se encuentra en una de las calles principales de Pompeya que lleva directamente al foro. Por las numerosas tiendas, talleres y tabernas, los arqueólogos nombraron esa calle Via dell'Abbondanza (fig. 3). Pasar por aquí significaba cruzar el barrio más poblado y económicamente importante de la ciudad, ideal para un candidato que quería ser visible para la mayor cantidad posible de población.

Para llamar la atención, Pansa sale de su casa acompañado por sus seguidores. Ellos gritan su nombre, mencionan sus virtudes y hacen entender que es el mejor candidato. Este desfile de seguidores, la *adsectatio*, es el momento para que Pansa muestre a todo el mundo su popularidad a través de la cantidad de seguidores que han sacrificado su tiempo para acompañarlo.

Pansa se detiene en puntos de concentración, se acerca de la gente, saluda y llama a las personas por su nombre. Habla con propietarios de tiendas y tabernas, con comerciantes o con los alcaldes de los barrios y representantes de asociaciones profesionales o religiosas. De esta manera, quiere convencer también a multiplicadores de barrios fuera de su zona de influencia para movilizar las masas y ganar apoyo en todos los grupos sociales.

¹ Q. Cic., *comm. pet.*, 9.

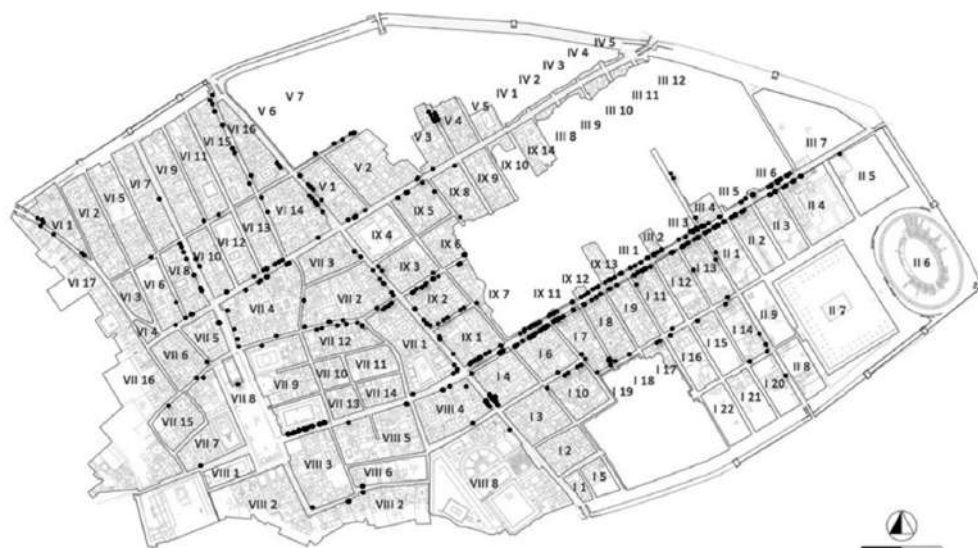


Figura 5. El último llamado a las urnas en Pompeya. Ubicación de los afiches electorales de la campaña electoral de 79 d.C. en Pompeya. Un área de concentración es la Vía dell'Abbondanza en el sudeste de la ciudad.

garabatos sin sentido hasta poemas artísticos. Similar a lo que podemos ver hoy en paredes de baños públicos, o tal vez también en el *feed* de nuestras redes sociales.

Cinco características de las elecciones romanas y sus implicaciones en campañas electorales

Las particularidades de la campaña electoral de Pansa están relacionadas con el contexto político y social en el que sucedían las elecciones. Aquí algunas características:

1. *Omnipresencia de las elecciones en la vida pública*

Las elecciones en la antigua Roma eran omnipresentes, a causa de la anualidad de los cargos políticos. Cada año se elegían los magistrados encargados de las políticas públicas y se conducían feroces campañas electorales en los meses previos a la votación.

Los postulantes preparaban su candidatura mucho tiempo antes de postularse. Intentaban aumentar su popularidad a través de donaciones generosas, juegos gladiatorios o establecían vínculos con las familias más importantes, por ejemplo, a través de cenas opulentas.

Una vez asumido el cargo, el electo tenía poco tiempo para mostrar sus habilidades para la gestión y su generosidad. Las elecciones daban ritmo a la vida política cotidiana.

2. *Elecciones parcialmente libres y altamente injustas*

Hay que destacar que las elecciones romanas seguían otros valores de libertad y justicia que las elecciones en democracias liberales modernas. En Pompeya, solo una parte de población, los hombres a partir de los 25 años de edad, con ciudadanía urbana, tenían derecho al voto. El resto, mujeres, esclavos, liberados, extranjeros estaban excluidos. Para postularse a un cargo político había aún

más limitaciones jurídicas como tener cierta fortuna o un domicilio en la ciudad.

Es un hecho interesante que en los afiches electorales aparecían mujeres y muchos esclavos liberados que mostraban su apoyo a un candidato.

3. *Un sistema electoral que favorecía a la élite*

Ya el requisito de tener una cierta fortuna para postularse a un cargo político limitaba significativamente el grupo de posibles candidatos y favorecía a las familias de buen pasar. Para subrayar aún más esta ventaja, los hijos de los miembros del consejo, compuestos por ex titulares de cargos políticos, eran invitados a las reuniones y se les daba la oportunidad de expresar su opinión en determinadas situaciones. Esto les permitía hacerse conocer por los jefes de familia políticamente influyentes y mejorar su posición frente a los candidatos que intentaban presentarse por fuera de este círculo.

4. *Un panorama político sin partidos políticos y sin programas electorales*

Para establecer vínculos con otras familias importantes, algunos candidatos se presentaban con otros después de haber formado una alianza política. En la última campaña electoral de Pompeya, Pansa, por ejemplo, se postuló junto con otro candidato —Lucio Popidio Secundo— a los dos puestos de ediles. Esto se puede observar en afiches electorales en los que se pide votar por los dos. Además, se ven afiches de un candidato cerca de la casa del otro.

El discurso político, como puede verse en las fuentes literarias o en la evidencia epigráfica, es estructuralmente conservador; la mentalidad romana se orientaba hacia la tradición de los ancestros y el mantenimiento del *statu quo*. Las cosas se cambia-

«[...] las elecciones en el mundo romano nunca eran solamente un asunto político, sino siempre un evento social relevante para toda la comunidad.»

ban con actitud pragmática, no ideológica. Las alianzas políticas y los grupos de seguidores no eran partidos políticos en un sentido moderno. Tenían características de movimientos sociales que se formaban alrededor de un político carismático. Si algo requería una gestión política —por ejemplo, regular los precios del grano o restaurar las termas—, se hacía para aumentar la popularidad personal, no sobre la base de algún programa político.

5. *Elecciones como rituales religiosos y eventos sociales*

El carácter exclusivo de las elecciones hacía que el derecho de voto fuera un privilegio. Ejecutar ese privilegio y participar en las elecciones creaba identidad política: si como ciudadano se iba a votar, esto mostraba que se pertenecía al grupo de los libres —más cerca de los más privilegiados de la sociedad, aunque fueran casi siempre estos últimos los que podían postularse y ganar—.

Otro aspecto que contribuía a formar identidad colectiva era el contexto religioso en el que encajaban las elecciones. Una secuencia de rituales y sacrificios al inicio y al final de cada votación debía garantizar la buena voluntad de los dioses y, por tanto, legitimar el resultado de las elecciones de forma religiosa. De esta manera, las elecciones en el mundo romano nunca eran solamente un asunto político, sino siempre un evento social relevante para toda la comunidad.

Cinco lecciones de las campañas electorales en la Antigüedad

1. La preparación es todo

Como se vio durante el recorrido de Pansa, hay que pensar bien en los detalles. ¿A quiénes quiero llegar y cómo puedo dirigirme a ellos? ¿Sé dónde se encuentra mi grupo objetivo y cuáles son sus necesidades? Esto no se hace pocas semanas antes de las elecciones, sino que es un trabajo continuo de mucho tiempo antes de postularse.

2. Ampliar redes de seguidores en toda la población

¿Conozco a la gente en todos los barrios, de diferentes grupos profesionales y de todas las clases sociales? Es imprescindible tener a la gente de mi barrio como seguidora, pero no es suficiente para ganar. Si quiero ganar, necesito mostrar mi buena reputación en todas partes de la ciudad. Esto es lo que muestra la distribución de los *programmata* en Pompeya.

3. Movilizar las masas con multiplicadores

Para llegar hasta ahí, necesito multiplicadores. Los que tienen una buena reputación, los que conocen el barrio y a los que sigue la gente. Entre ellos se encuentran los aliados políticos pero, más allá de estos, necesito otros tipos de multiplicadores como líderes de barrio, los portavoces de asociaciones profesionales y religiosas, los propietarios de tiendas y negocios.

4. En redes sociales: dejar hablar a los demás

Si un seguidor habla bien de mí y deja su nombre en una publicidad electoral, esto

cuenta más que mis propias presentaciones. Hay que asegurarse de tener la mayor cantidad posible de personas que estén dispuestas a dar su nombre para mi campaña. Tal como los seguidores que en los afiches electorales pedían el voto para Cayo Cuspido Pansa como edil.

5. Personalizar la campaña

Cada campaña es única y debe responder a las características del candidato y sus necesidades. Esto crea autenticidad y es la base de una buena reputación.

No se sabe si Cayo Cuspido Pansa ganó las elecciones en el año 79 d.C. en Pompeya. Lo que sí sabemos es que casi con seguridad él hizo una campaña basada en su buena reputación para asegurar la mayor cantidad de votos a través de una red heterogénea de seguidores. Tal vez esto nos pueda servir como una mejor referencia para el presente.

Bibliografía

- BRAVO BOSCH, M. J. (2021). La publicidad electoral en la Antigua Roma. *RIDA*, 57, 103-139.
- CHIAVIA, C. (2002). *Programmata. Manifesti elettorali nella colonia romana di Pompei*. Turín: Zamorani.
- MOURITSEN, H. (1988). Elections, magistrates and municipal élite. *Studies in Pompeian epigraphy*, *ARID Suppl.*, 15.
- RODRÍGUEZ NEILA, J. F. (2004). La propaganda electoral en la ciudad romana. En J. BARTOLOMÉ GÓMEZ, M. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, M. QUIJADA (eds.), *La escritura y el libro en la Antigüedad* (pp. 115-130). Madrid: Ediciones Clásicas.
- SCHAUMBERG, Th. (2021). Graffiti und programmata aus Pompeji. *Graffiti-Pompeji* [blog]. <https://graffitipompeji.wordpress.com/> (Listado de las inscripciones electorales de la campaña electoral de 79 d.C.)
- SCHAUMBERG, Th. (2021). *Wahlen und Wahlkampf im frühen Prinzipat* [Elecciones y campañas electorales en el Principado temprano]. Monografías del Centro de Investigación Documental sobre la Antigüedad Clásica, 51. Roma: L'Erma. (Investigación más reciente sobre elecciones y campañas electorales en la antigua Roma.)



THOMAS SCHAUMBERG

Doctor en historia antigua. Magíster en relaciones internacionales por la Universidad LUMSA de Roma y grados en latín e historia. Coordinador para los países andinos de América Latina en la Fundación Konrad Adenauer. Fue representante adjunto de la Fundación Konrad Adenauer en el Programa Regional Partidos Políticos y Democracia en América Latina y en la oficina para Uruguay.

