



HACIA UNA PROFESIONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN MÉXICO

Retos y desafíos
para conformar gobiernos
cercanos a la sociedad

ACOP

ASOCIACIÓN DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

Coordinadores

HACIA UNA PROFESIONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN MÉXICO

Retos y desafíos
para conformar gobiernos
cercanos a la sociedad



LXII LEGISLATURA
CONSEJO EDITORIAL CÁMARA DE DIPUTADOS

PRESIDENCIA

GRUPO PARLAMENTARIO DEL PAN
Dip. JUAN PABLO ADAME ALEMÁN, *Titular*

GRUPO PARLAMENTARIO DEL PRI
Dip. JOSÉ ENRIQUE DOGER GUERRERO, *Titular*
Dip. ELIGIO CUTLÁHUAC GONZÁLEZ FARIAS, *Suplente*

GRUPO PARLAMENTARIO DEL PRD
Dip. TOMÁS BRITO LARA, *Titular*

GRUPO PARLAMENTARIO DEL PVEM
Dip. RICARDO ASTUDILLO SUÁREZ, *Titular*
Dip. LAURA XIMENA MARTEL CANTÚ, *Suplente*

GRUPO PARLAMENTARIO DE MOVIMIENTO CIUDADANO
Dip. JOSÉ FRANCISCO CORONATO RODRÍGUEZ, *Titular*
Dip. FRANCISCO ALFONSO DURAZO MONTAÑO, *Suplente*

GRUPO PARLAMENTARIO DEL PT
Dip. ALBERTO ANAYA GUTIÉRREZ, *Titular*
Dip. RICARDO CANTÚ GARZA, *Suplente*

GRUPO PARLAMENTARIO DE NUEVA ALIANZA
Dip. LUIS ANTONIO GONZÁLEZ ROLDÁN, *Titular*
Dip. JOSÉ ANGELINO CAAMAL MENA, *Suplente*

SECRETARIO GENERAL
Mtro. MAURICIO FARAH GEBARA

SECRETARIO DE SERVICIOS PARLAMENTARIOS
Lic. JUAN CARLOS DELGADILLO SALAS

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINIÓN PÚBLICA
CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL ADELANTO DE LAS MUJERES Y LA EQUIDAD DE GÉNERO
CENTRO DE ESTUDIOS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS
CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE Y LA SOBERANÍA ALIMENTARIA
CENTRO DE ESTUDIOS DE DERECHO E INVESTIGACIONES PARLAMENTARIAS
CENTRO DE DOCUMENTACIÓN, INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

SECRETARIO TÉCNICO DEL CONSEJO EDITORIAL
EDGAR PIEDRAGIL GALVÁN

HACIA UNA PROFESIONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN MÉXICO

Retos y desafíos
para conformar gobiernos
cercaos a la sociedad

ACOP

ASOCIACIÓN DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

Coordinadores

Coeditores de la presente edición

H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LXII LEGISLATURA

MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Primera edición, noviembre del año 2013

© 2013

ASOCIACIÓN DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

© 2013

Por características tipográficas y de diseño editorial

MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley

ISBN 978-607-401-764-8

La reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, queda permitida por tratarse de una obra de divulgación. No obstante, deberá citarse la fuente correspondiente, en términos de lo así previsto por la *Ley Federal del Derecho de Autor* y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

LIBRO IMPRESO SOBRE PAPEL DE FABRICACIÓN ECOLÓGICA CON BULK A 80 GRAMOS

www.maporrúa.com.mx

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

Prólogo
La necesidad de la comunicación política

Karen B. Sanders

Este libro habla del mundo contemporáneo de la comunicación política en México. Pretende ofrecer una reflexión sobre el papel que desempeña hoy en México la comunicación política en sus diversos campos de acción: gobiernos, congresos, instituciones públicas, organizaciones sociales, etcétera, y los desafíos que existen para profesionalizar esta actividad. Los autores esperan también proporcionar herramientas concretas que contribuyan a mejorar la comunicación de los políticos mexicanos.

El estudio y la práctica de la comunicación política se nutren de un sinfín de disciplinas y de tradiciones teóricas y metodológicas desarrolladas por la sociología, las ciencias políticas, la psicología, la filosofía política y los estudios literarios. Para 1990 se consideraba que la "comunicación política ha desarrollado una identidad más o menos diferenciada

dentro del ámbito de la labor académica" (Nimmo y Swanson, 1990: 8). Los estudiosos y las prácticas de los Estados Unidos habían dominado el campo hasta hace poco, generando muchos de los principales enfoques teóricos y metodológicos desde el contexto político y mediático estadounidense (véase Kaid, 2004).

Sin embargo, en los últimos 25 años se ha dado una explosión de estudios en comunicación política en otras partes del mundo (véase, por ejemplo, Maarek, 1992; Blumler y Gurevich, 1995; Scammell, 1995; McNair, 1995, 2007; Canel, 1999; Stanyer, 2007 y Sanders, 2009, entre otros). Marcando un momento clave en el mundo hispano-parlante, en 2008 se creó la Asociación de Comunicación Política (Acop), con la finalidad, entre otras, de contribuir a la creciente profesionalización del campo de la comunicación política.

Una característica crítica de la comunicación política profesional es su conexión con la práctica ética, y sin embargo, en la mente del público, se sigue desvinculando la política de la ética. A mi modo de ver existe una renuencia a afrontar el tema de la ética en la literatura sobre la comunicación

política (véase Sanders, 2009). Esta “desvinculación” no es nueva. Tanto Maquiavelo como Hobbes adoptan una visión de la política que busca divorciarla de la moral, y sugieren que el político exitoso debe resistirse a la moralización de la política. La opinión de que la política no debe ser teocrática o política de púlpito es una que ciertamente comparto. Sin embargo, su crítica —que ha sido adoptada por la teoría política actual— va más allá. Postula que la política es una empresa amoral enfocada al ejercicio exitoso del poder, y que no debe ser sujeta a cuestiones de ética. Las mentiras y la manipulación son aceptables *in sirven* a los fines del gobernante y al bien público.

Esta opinión —que el uso efectivo del poder debe mantenerse separado de la ética— ha penetrado en lo profundo de la conciencia pública. El sentir popular de que *todos los políticos son mentirosos* no data de la época actual. De hecho, un hallazgo razonablemente consistente y universal es que la gente alrededor del mundo tiene una mala opinión de sus líderes políticos y de aquellos que les sirven. Trabajar en la industria de la persuasión no es el empleo soñado de nadie.

Sin embargo, yo postulo que debemos distinguir bien entre la política, por una parte, y el ejercicio del poder, por otra. Libros tales como *El arte de la guerra* de Sun Tzu, o *De la guerra* de Clausewitz ofrecen lecciones sobre el ejercicio del poder, y pueden ser utilizados por líderes empresariales, estrategas militares, o políticos. Estos dos libros tratan sobre el empleo efectivo del poder, pero no de la política como tal. Por otro lado, en palabras del científico político británico Bernard Crick (2004: 180):

La política es la prudencia temeraria, la unidad diversa, la conciliación armada, el artificio natural, la contemporalización creativa, y el juego serio del que depende la civilización libre; es el conservador reformista, el creyente escéptico, y el moralista plural; sus cualidades son la sobriedad vivaz, la simplicidad compleja, una elegancia descuidada, las buenas maneras groseras, y la eterna inmediatez; es conflicto hecho debate, y nos impone una misión humana a escala humana.

La política implica comprometerse con la comunicabilidad, y por ende, con un concepto de veracidad.

En otras palabras, la comprensión y el análisis de la comunicación de la política conllevan una posi-

ción fundamental —aunque no siempre admitida— sobre la ética, pues la retórica es uno de los vínculos claves entre la ética y la política.

La comunicación política necesariamente implica pensar sobre asuntos normativos en relación con prácticas, conductas, e instituciones. Considerar el trabajo de los cabilderos, los periodistas de política, los jefes de campaña, y los políticos, o de los medios y las instituciones políticas, de inmediato da lugar a preguntas sobre el poder y la justicia, los métodos y los fines, la verdad y la decepción, el tipo de asuntos explorados por la ética y la filosofía política.

Para lograr una comunicación política ética, hay que enfrentar tres tipos de desafíos: el primero es diseñar organizaciones e instituciones que puedan ofrecer comunicación política adecuada para fines de ciudadanía; el segundo implica asegurar que las presiones de la lógica de medios no se convierten en los principales motores de la comunicación política; el tercero, y más fundamental desafío, es justificar las bases de la empresa retórica tan cuestionada debido al abuso.

La visión platónica expresada en *Gorgias* de que la persuasión es una práctica moralmente errónea

aún tiene peso, especialmente dado las formas en que la comunicación política puede ser fácilmente utilizada para fines manipulativos o mendaces hasta llegar a abusos a los derechos humanos. Aun así, mi postura es que sin retórica —comunicación política— minamos la posibilidad misma de la política. La política busca arreglos constitucionales e institucionales que aseguren la coexistencia pacífica de una pluralidad de personas libres, con una multiplicidad de intereses y bienes distintos. Las palabras y las imágenes son la moneda de cambio ordinaria de los políticos. Al igual que el dinero, puede devaluarse, o puede inflarse su valor. Pero las palabras y las imágenes son lo que tenemos como agente en el ámbito público.

Reitero: el potencial para abuso de la retórica, de la comunicación política, sugiere que debemos pensar cuidadosamente sobre cómo promover las condiciones, las prácticas y las instituciones que aspiran a la creación de una cultura conversacional que respeta los derechos de quienes desean participar en ella.

La decisión que tomó México de prohibir la transmisión de anuncios políticos pagados en noviembre

de 2007, puede considerarse un intento por contribuir a la creación de tales condiciones. Pero la comunicación política que atiende los desafíos normativos que he mencionado de manera breve, no sólo es necesaria para una buena política, sino que es necesaria para la existencia misma de la política. Se espera que este libro lo demuestre.

El proyecto del libro nace en el seno de la Asociación de Comunicación Política (Acop) y es la iniciativa de *Acop México* que se fundó en 2013 con la idea de internacionalizar su labor y sumar a los esfuerzos que llevan a cabo académicos, consultores y responsables de gabinetes de comunicación de México y, con el tiempo, de toda América Latina.

Acop inició su historia en España en abril de 2005 con varios objetivos de los cuales quiero subrayar dos. Primero, los socios de Acop buscan crear foros pluralistas de intercambio de conocimientos, opiniones y experiencias sobre la investigación y la práctica de la comunicación política. De hecho, entre sus socios se encuentran investigadores y docentes de prolífica obra, y profesionales de la comunicación política que la ejercen desde los partidos políticos, las administraciones públicas y la consultoría

privada. En segundo lugar, Acop quiere contribuir a la profesionalización y buen hacer de la comunicación política. Con seguridad, ambos objetivos se verán cumplidos con la publicación de esta colección de estudios.

FUENTES CONSULTADAS

- BLUMLER, J. G. y M. Gurevitch, *The Crisis of Public Communication*, Londres, Routledge, 1995.
- CANEL, M.J., *Comunicación política*, Madrid, Tecnos, 1999.
- CRICK, B., *En defensa de la política*, Barcelona, Tusquets, 2001.
- KAID, L.L. (ed.), *Handbook of Political Communication Research*, Mahwah, LEA, 2004.
- MAAREK, P., *Communication et marketing de l'homme politique*, Paris: Litec, 1992.
- MCNAIR, B., *An Introduction to Political Communication*, 4a. ed., Londres, Routledge, 1995/2007.
- NIMMO, D. y D. Swanson, "The Field of Political Communication: Beyond the Voter Persuasion Paradigm", en D. Swanson y D. Nimmo (eds.), *New Directions in Political Communication*, Beverly Hills, Sage, 7-47, 1990.
- PLATÓN, *Gorgias*, Indianápolis, Hackett Publishing, 1987.
- SCAMMELL, M., *Designer Politics*, Macmillan, Basingstoke, 1995.
- STANYER, J., *Modern Political Communication. Mediated Politics in Uncertain Times*, Cambridge, Polity, 2007.

Claves para generar estrategias de *marca ciudad*:
algunas experiencias exitosas

Guillermo Velasco Barrera

INTRODUCCIÓN

Existen ciudades en el mundo que nos cautivan por su belleza, por su diseño, por su trazo urbanístico, por sus festividades populares, por su historia, o quizá por una buena mezcla de todas estas cosas. Sería difícil referirse a la ciudad *más hermosa del mundo*, pues lo anterior, con independencia de ciertos criterios objetivos para poder así calificarla, respondería en buena medida a gustos particulares, valores específicos y razones por las que se vive o se visita un lugar determinado. No obstante, ciertas metrópolis logran una opinión de consenso entre propios y extraños por su definida personalidad, por sus rasgos particulares, por sus atributos esenciales que surgen de su propia identidad.⁴

⁴Cfr. Jesús Cortina, *Identidad, identificación, imagen*, México, Fondo de Cultura Económica, 2008. La tesis central de esta obra es que los

Ciudades como Londres, París, Nueva York o Singapur son reconocidas por residentes, turistas e inversores como verdaderos referentes urbanos. Podríamos decir que son *ciudades con alma*, con una clara vocación² que las hace transitar en el tiempo con rumbo claro mostrando al mundo sus encantos, sus misterios, sus mitos, sus leyendas y particularidades que las hacen únicas, irrepetibles y absolutamente apetecibles. Hay ciudades que viven o han vivido del negocio automotriz y todo lo circundante a éste, tal es el caso de Indianápolis en Estados Unidos. El condado de Santa Clara, en California, popularmente conocido como Silicon Valley, ha forjado su personalidad a golpe de educación e innovación que a la postre se ha traducido en el surgimiento de poderosas empresas de alta tecnología.

atributos de una persona o institución, llamados por el autor *factores de imagen ideal*, surgen de la propia identidad, lo que se es en esencia. Lo anterior aplica a las ciudades o regiones, cuando nos referimos a los atributos o notas distintivas que las caracterizan.

²El término *vocación* que deriva del vocablo latín “*vocare*” significa *llamado o llamar*. El término se comprende fácilmente cuando nos referimos a personas de las que decimos sienten el llamado a un estilo de vida o a una profesión determinada, pero aplica para ciudades o regiones que se abocan por sus condiciones a una determinada actividad, misma que en buena medida les da identidad.

Si nos referimos a un caso mexicano, Acapulco ha sido uno de los referentes turísticos de playa más emblemáticos del mundo por la singular belleza de su bahía y su ambiente mágico, y si bien hoy no está en su mejor momento por la creciente inseguridad y violencia, ha sido durante décadas punto de atracción para empresarios, artistas, escritores y viajeros provenientes de todo el planeta. Y es que es así, las ciudades construyen su *marca*, que es el tema que nos ocupa en este capítulo, con base en la misión que les toca cumplir, conforme a sus propias riquezas naturales, a su condición geográfica, a su llamamiento histórico e incluso a coyunturas específicas que en un momento determinado les hicieron dar un vuelco en la ruta que tenían marcada de inicio años atrás.

No hablamos aquí de destinos fatales o designios inamovibles que condicionan todo el quehacer de una ciudad o región. Muchas veces el ingenio y la creatividad de nativos o inmigrantes ha permitido dar un vuelco positivo al rumbo de algunas localidades que de no haberlo hecho, se hubieran posiblemente sumido en el rezago o en la inercia sin mayores posibilidades de crecimiento. Tal es el caso,

por ejemplo, de muchas zonas áridas de Houston Texas, en las que se han construido impresionantes complejos hospitalarios que hoy han hecho de esta región uno de los referentes mundiales más notables en el tema sanitario,³ o lugares como Dubai, que buscando no depender de forma total del petróleo, han incursionado con gran éxito en el turismo de alto *standing*, construyendo hoteles hoy tan reconocidos como el Burj Al Arab, con la forma de una vela de barco y 221 habitaciones, cuyas tarifas de acuerdo a la información que brinda el propio hotel oscilan entre los 1,800 y 2 mil dólares por noche.

Más adelante abordaremos con más detalle el caso de algunas ciudades que por su posicionamiento internacional se han convertido en verdaderos polos de atracción para muchos. Antes, sin embargo, vale la pena ahondar un poco en el concepto de *marca ciudad* o el llamado *city marketing* que se ha puesto tan de moda en los últimos años y que, sin embargo, es un concepto que no acaba de en-

³El Texas Medical Center es quizá el ejemplo más emblemático de clúster sanitario que conjuga investigación, prevención, atención sanitaria y rehabilitación de pacientes. Millones de visitantes de todo el mundo lo han visitado a lo largo de décadas para atenderse sobre diversos padecimientos, especialmente el cáncer en sus diversas manifestaciones.

tenderse a plenitud y que cuando se le aborda se hace de forma muy superficial o parcial.

PREMISAS BÁSICAS
DEL CONCEPTO *MARCA CIUDAD*

El primer reduccionismo del concepto *marca ciudad* tiene lugar cuando se equipara a ésta con un logotipo o con una campaña generada por el ayuntamiento de una ciudad para posicionarse o para atraer turistas. Es cierto que lo anterior forma parte de la construcción de la marca de una localidad, pero no es lo medular, en todo caso podría ser la cereza en el pastel, pero no el betún de éste. Una casa se construye desde los cimientos y si bien, lo más vistoso son los acabados, éstos no valdrían nada si la construcción se viniera abajo por un error en los cálculos arquitectónicos. Así pues, el *I Love NY* creado por el afamado publicista Milton Glaeser en la década de los setenta, si bien es una pieza de comunicación notable que hoy estampada en tazas, playeras y gorras es un ícono reconocido en todo el mundo que no requiere explicación alguna, no es por sí solo la marca Nueva York. La marca de esta espectacular ciudad,

reconocida hoy como el centro financiero del mundo se fraguó a través de muchos años por la apuesta visionaria de algunos, sobre todo de hombres de negocios. Edward Glaeser señala que “la resurrección de Nueva York estuvo ligada ante todo a una eclosión de actividad empresarial, buena parte de la cual se produjo en el sector de los servicios financieros”.⁴

Como Nueva York, todas las ciudades exitosas han hecho una apuesta, han trazado una ruta con futuro cierto que les ha permitido consolidar una *marca* que no es causa, sino consecuencia de un trabajo muy intenso que si bien implica al *marketing*, requiere de otros componentes valiosos e indispensables que a continuación detallaremos. Toni Puig es quizá el autor más reconocido para abordar el tema de *marca ciudad* desde una perspectiva muy integral e innovadora. El también llamado *gurú* de las ciudades fue una de las piezas clave para la transformación que sufrió Barcelona a partir de las Olimpiadas de 1992. La exitosa experiencia barcelonesa ha tenido como consecuencia que la ciu-

⁴Edward Glaeser, *El triunfo de las ciudades*, Madrid, Taurus, 2011, p. 86.

dad condal se convirtiera en un caso emblemático cuando se trata de estudiar las razones que han permitido que algunas ciudades triunfen, a diferencia de otras que quedan estancadas, muertas, grises...

Puig define al *city marketing* “como el concepto actual para debatir, trabajar y gestionar las ciudades que apuestan por más y diferente ciudad”.⁵ El punto de partida para su reflexión es el rediseño que tienen que vivir las grandes urbes para ser verdaderamente atractivas. Las ciudades con *marca* se plantean para su sueño “un mapa ambicioso de actuación estratégica que gestionan a veces unidireccionalmente y otras radialmente”.⁶ La reflexión resulta de gran interés para el ejercicio que pretende este trabajo y que consiste en entresacar algunas de las claves más importantes que explican la fuerza identitaria y de marca de algunas ciudades.

Puig narró en una conferencia que impartió en Guadalajara, Jalisco, en mayo de 2012, la experiencia de la transformación de Barcelona. Explicó que años atrás de la gesta olímpica a la que nos

⁵Toni Puig, *Marca ciudad*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2009, p. 31.

⁶*Ibidem*, p. 33.

hemos referido, la capital catalana tomó una opción radical: “convertirse en una ciudad abierta al mar”. Lo anterior parecería una obviedad en un lugar de puerto al que empapan las aguas del Mar Mediterráneo, pero no es así. La mágica ciudad de Barcelona no lo ha sido siempre. En la década de los sesenta y setenta, para no irnos más lejos, su puerto era triste, los bodegones de madera para almacenar las mercancías daban la espalda al mar, muchas callejuelas en esta zona de la ciudad eran intransitables, faltaba vida, faltaba colorido. Las fachadas de los edificios denotaban un lugar viejo, cansado, sin esperanza. Puig narra cómo empresarios, publicistas, arquitectos y algunos políticos visionarios definieron una misión para la transformación y el rediseño de la ciudad: “convertirse en la Capital Cultural del Mediterráneo”.

La apuesta sonaba un tanto ambiciosa, quizá se veía como algo muy lejano, pero según narra Puig, a muchos les pareció una meta entusiasmante. El alcalde Pascual Maragall que gobernó esta ciudad entre los años 1982 y 1997 fue a juicio de Puig, un factor determinante para la concreción del rediseño

de Barcelona al incitar ideas, proyectos y al favorecer la competitividad.

Esta reflexión de Puig pone el énfasis en lo que parece el aspecto medular cuando hablamos de la construcción de marca de ciudades: el rediseño con una misión clara. El activismo sin rumbo claro y la subordinación a la coyuntura han sido quizá los peores enemigos o al menos inhibidores para la transformación de las ciudades. La mezquindad de gobiernos y empresarios ha cortado las alas a sueños realizables que hubieran llevado muy lejos a ciudades que tenían el potencial para triunfar, pero que lamentablemente no lograron hacerlo. Aquí se enciende un primer foco rojo para la reflexión que nos ocupa: la construcción de *marca ciudad* nunca podrá ser un asunto de corto plazo; es un tema que trasciende periodos de gobierno y desde luego, colores partidistas. Lo anterior parece claro, pero en la práctica, la clase política en todo el mundo, con muy honrosas y escasas excepciones, apuesta por proyectos poco visionarios, cortoplacistas, verticales —es decir sin la participación de la sociedad— y muchas veces con la única intención de que estos proyectos tengan impacto electoral.

Por otro lado, el concepto de *marca ciudad* se ha limitado también en ocasiones por la influencia de muchos estereotipos vinculados a determinadas ciudades o regiones. Guadalajara, Jalisco, por ejemplo, es la tercera ciudad en importancia en México por su población y por su actividad económica; en otras ciudades de México y en el extranjero, la llamada Perla tapatía es conocida por el tequila⁷ y por los mariachis, y si bien ambas cosas tienen un indudable impacto en la cultura, no sólo jalisciense sino mexicana, sería muy limitado pretender construir la *marca* de esta región al calor de estas tradiciones.

LAS PAUTAS DEL REDISEÑO DE LAS CIUDADES

Profundicemos pues un poco más en el concepto *marca ciudad*, sobre todo a la luz de las reflexiones de Puig, quien plantea algunas premisas fundamentales para el rediseño de las ciudades:⁸

⁷La ciudad productora de esta bebida es Tequila (estado de Jalisco), misma que le da nombre a ésta. Sin embargo, es la ciudad de Guadalajara la que se conoce más, al menos en el ámbito internacional, como la *ciudad del tequila*.

⁸*Cfr.* Toni Puig, *op. cit.*

Horizonte dibujado, la ciudad
por la que se apuesta

Las ciudades con personalidad han tenido la capacidad plasmar con claridad, de forma sencilla y comprensible, el rumbo por el que se deberá caminar. Singapur tuvo como apuesta más importante el apego radical al Estado de derecho. El imperio de la ley llevado a posiciones extremas terminó poco a poco con la impunidad y la corrupción que décadas atrás tenían sumida a esta ciudad-Estado. Hoy día, los castigos contra los funcionarios públicos que hacen mal uso del erario público son muy severos, lo mismo que las penalizaciones para los ciudadanos que con su conducta quebrantan las leyes e incluso, las normas más básicas de educación y civilidad. A manera de ejemplo, vale la pena señalar que una persona que escupe en la vía pública puede ser multada por lo que se considera una seria afrenta a la limpieza y al orden de la ciudad.

Glaeser, al hablar de Singapur, destaca también la apuesta que esta ciudad hizo por la sociedad del conocimiento. "Su prosperidad se debe a la asombrosa capacidad de una densa aglomeración de per-

sonas inteligentes para innovar y prosperar".⁹ Ésta es quizá la clave fundamental del horizonte dibujado claramente del que habla Puig en el caso de Singapur. Las autoridades privilegiaron la inversión en la educación como la estrategia más importante para fortalecer la economía. A partir de 1995, los niños de nivel primaria y secundaria de Singapur se han puesto a la cabeza de las pruebas internacionales de Matemáticas y Ciencias.

Valor: beneficio perseguido
con futuro cierto

Ésta es la segunda clave para el rediseño a la que hace referencia Puig. Lo que mueve a las personas es la certidumbre de que se puede llegar a buen puerto, a pesar de que lo anterior conlleve muchos esfuerzos. Bien dice el adagio popular oriental que "no hay viento favorable para el que no sabe a dónde va". Un error en el intento de posicionamiento de *marca* de las ciudades es la dispersión o las campañas de *marketing* que intentan provocar orgullo de los habitantes por su ciudad, desde una perspectiva meramente discursiva y persuasiva.

⁹Edward Glaeser, *op. cit.*, p. 315.

Por más que pinte bien la transformación de una ciudad, el ciudadano que la habita se preguntará al escuchar a sus gobernantes hablando de las apuestas para el futuro, cuáles son sus propias posibilidades para el mañana.

Un colega en la universidad me decía cuando revisábamos la impresión de un anuario con fotos del *campus* y de varios momentos de la vida universitaria, que lo primero que haría un alumno al recibir esta memoria en sus manos sería buscar dónde aparece en la foto. Es lógico, a todos nos puede parecer bien la visión de conjunto para el progreso de una ciudad, pero queremos apreciar con la mayor nitidez posible cuáles son las posibilidades reales de que en el gran rompecabezas, nuestras fichas encajen. Ése es el beneficio perseguido con futuro cierto, es el valor que esperamos de la transformación. Es la certeza de que las cosas mejorarán para todos, pero igualmente la certeza de que mejorarán para mí.

Recuerdo que hace algunos años participé en la elaboración de un Plan Económico de Gran Visión para el gobierno de Navarra que implicó para su gestación al gobierno local, al máximo órgano de

representación patronal de la región, a dos universidades y a un par de sindicatos. Lo anterior permitió una razonable pluralidad para la elaboración del plan con la implicación de diversos sectores que creyeron en la idea de proyectar un nuevo plan de desarrollo económico para Navarra al que se denominó MODERNA. Sin embargo, pese a la apuesta genuina y desinteresada por el bien colectivo, los sectores implicados sabían que habría beneficios tangibles para ellos mismos. Tal fue el caso de los empresarios vinculados a la construcción sostenible, quienes vieron en las apuestas que contenía el plan, atractivas oportunidades de negocio.

Atributos de posicionamiento:

¿por dónde transcurrirá el rediseño de la ciudad?

Quizá valga la pena antes de explicar esta tercera clave para el rediseño de las ciudades al que hace referencia Puig, reiterar la posición del llamado *gurú* de las ciudades respecto al concepto *rediseño*. Para él no hay más camino, o una ciudad se rediseña o muere.⁴⁰ En otras palabras, las ciudades deben adaptarse al nuevo contexto, a la internacionalización, a

⁴⁰Toni Puig, *op. cit.*

la economía del talento, a las nuevas tecnologías, al diseño de vanguardia, a los nuevos modelos de negocios, o resignarse a morir. *Rediseño* no quiere decir que una ciudad renuncia a su esencia para intentar ser otra cosa distinta a lo que es conforme a su identidad,⁴⁴ sino plena fidelidad a la identidad propia, pero con caminos nuevos e innovadores para el cambio. Vancouver, Canadá, es una de las ciudades con mayor calidad de vida en el mundo; su entorno de naturaleza incomparable y la benevolencia de su clima tanto en verano como en invierno, la han convertido en su sitio atractivo para muchas personas de todo el mundo que han hecho de esta ciudad su lugar de residencia.

Pero Vancouver, sin renunciar a su primigenia vocación maderera, en virtud de la cantidad de bosques que la rodean, apostó por la sociedad del conocimiento y por un magnífico urbanismo para continuar siendo una ciudad vigente. “Este urbanismo de calidad —señala Glaeser— junto a la sensata política de inmigración canadiense, ha ayudado a Vancouver

⁴⁴ Jesús Cortina en la obra *Identidad, identificación*, *op. cit.*, se refiere a los factores de imagen ideal o atributos emanados de la propia identidad. El rediseño no puede estar al margen de dicha identidad, sino al contrario, es el eje rector de la transformación de una ciudad.

a atraer capital humano. Un 40 por ciento de sus habitantes han nacido en el extranjero".¹² Un alto porcentaje de esta población inmigrante es asiática, sobre todo coreana, con un alto índice de preparación universitaria y profesional que ha ido a vivir a este lugar no sólo por su entorno envidiable, sino porque se ha convertido en un polo de atracción de talento y de gestación de ideas de vanguardia. Al rediseñar esta ciudad se apostó por una ruta clara y de gran beneficio y esta hermosa urbe mojada por el Pacífico no renunció a sus atributos constitutivos.

Contar una misma historia

La narrativa compartida es algo esencial para el rediseño ciudadano. La gran mayoría de los planes de gran visión fracasan porque caminan por rutas muy distintas y muy lejanas a los intereses de los ciudadanos. Cuando se logra la simetría entre la propuesta gubernamental y la ciudadana, suelen parirse propuestas viables, convincentes y sostenibles. Pamplona, España, es un buen caso de una historia compartida en torno a sus tradicionales e inigual-

¹²Edward Glaeser, *op. cit.*, p. 333.

bles fiestas de San Fermín. Las conocidas en México como las *pamplonadas*, significan una tradición centenaria en la capital de Navarra que ha atraído a personas de todo el mundo a una festividad religiosa-popular cuyo atractivo principal es el encierro taurino.⁴³

Los llamados *sanfermines* logran que la ciudad de Pamplona —cuya población es de aproximadamente 250 mil personas— sea visitada por este acontecimiento por cerca de un millón y medio de personas de acuerdo a cifras del ayuntamiento de esta ciudad, provenientes de diversos países entre los que destacan: Francia, Italia, Estados Unidos, Australia, México y Canadá. La fiesta se ha convertido en un referente internacional que ha contribuido a un amplio posicionamiento de Pamplona en el ámbito internacional. En muchos sitios del mundo sólo se le conoce por sus fiestas ligadas al mundo del toro.

Pero hay que decir que esta fiesta ampliamente conocida fuera de España es en primer lugar orgullo de los navarros, quienes durante un periodo de

⁴³El encierro de toros de Pamplona, el más famoso de España, consiste en una carrera de 800 metros en la que los *astados* persiguen a un grupo de corredores por las calles de la ciudad como parte de un ritual que combina la fiesta con la tragedia. Durante los llamados *sanfermines* tienen lugar ocho encierros de toros.

ocho días cada verano, modifican sus costumbres para dar rienda suelta a la marcha durante el día y la noche. Las autoridades políticas de la ciudad han sabido conectar con una población anhelante y orgullosa de sus tradiciones y generar una marca ciudad con hondas raíces que no tiene su origen en las agencias de publicidad sino en la calle. En la referida fiesta se aprecia con mucha claridad una historia compartida, tema clave para el rediseño de cualquier ciudad.

Usar el lenguaje de los ciudadanos

Es común el escepticismo al discurso de los políticos a los planes que transpiran un fuerte olor a oficialismo. Muy ligado al tema anterior, y de igual importancia, es el de la utilización de un lenguaje claro y simple —el de los ciudadanos— para vender los planes por los que debe transitar la ciudad. México, Distrito Federal, apostó desde hace algunos años por una gran transformación vial basada en la creación de segundos pisos de avenidas transitadas, sobre todo del Periférico de la ciudad, a efecto de descongestionar las principales avenidas en las horas de mayor tráfico. La medida ha resultado in-

suficiente, pues conforme se crean más vías para el flujo de automóviles, también se saturan, es como llenar un barril sin fondo. En el caso de la capital de México, la situación es evidente. Los conductores que antes soportaban hileras interminables para llegar a sus destinos, ahora sufren lo mismo, pero en arterias alternativas construidas sobre otras vialidades.

Las ciudades que han logrado resolver el problema del tráfico lo han hecho desincentivando el uso del automóvil. Glaeser es enfático en este punto al valorar el tema del uso del automóvil en diversas ciudades del mundo. “La construcción de más carreteras —señala— casi nunca elimina las demoras en el tráfico, pero el cobro de congestión sí”.¹⁴ Ejemplos palpables de lo anterior son ciudades como Londres o Singapur, en las cuales el automovilista que desea transitar por el centro de estas urbes debe pagar tarifas elevadas para hacerlo. De esta forma, el usuario de auto muta en gran medida a usuario del transporte público.

Lo anterior implica desde luego dotar a las ciudades de una red de transporte público eficaz y se-

¹⁴ Edward Glaeser, *op. cit.*, p. 148.

gura, lo que lamentablemente no sucede en muchas ciudades del mundo, lo que limita de forma importante la calidad de vida, la productividad y la seguridad de las personas. Regreso ahora al tópico: *el lenguaje de los ciudadanos* como un punto toral para el rediseño de las ciudades. Los grandes planes urbanos deben poner el acento en las necesidades más apremiantes de la gente; hablar el mismo lenguaje. En el caso de la ciudad de México como en muchas otras de América Latina, la gente usa el transporte público no tanto por gusto como por necesidad. Las grandes campañas promovidas por el gobierno del Distrito Federal para vender con bombo y platillo la creación del segundo piso del Periférico no interesaban a la gran mayoría de los ciudadanos, quienes en cambio, valorarían como algo muy positivo una verdadera transformación en los servicios públicos de movilidad.

Confianza mutua
entre gobiernos y ciudadanos

Para nadie es un secreto ni una novedad el descrédito del que gozan los políticos y las autoridades gubernamentales, con honrosos casos de excepción.

Hace algunos años trabajé en la Universidad de Navarra; mi tesis doctoral justamente fue sobre el descrédito de la clase política en cuatro países: España, Estados Unidos, Argentina y México. Sería muy largo ahondar en este texto sobre las razones que inciden en el deterioro de la imagen de la clase política, pero lo que es cierto es que existe una coincidencia en los países referidos, y en muchos otros, sobre la fuerte desafección ciudadana hacia la cosa pública.

Esta desconfianza obedece también a la propia desconfianza que la sociedad tiene hacia sí misma, lo que Robert Putnam llama *confianza intersocietal*. En esta materia México es un caso llamativo. Somos una sociedad plenamente desconfiada, cuyos ciudadanos, por razones de alguna manera justificadas, no creen ni en las personas con las que interactúan de manera más cotidiana y, por lo tanto, no se implican, no participan, no creen en las instituciones y mucho menos en el gobierno.

Lo anterior viene a cuento por la importancia que representa el factor confianza para poder implantar planes de *marca ciudad* que sean exitosos y sustentables. Un prerrequisito básico es la con-

fianza. Los gobiernos no pueden por sí mismos echar a andar apuestas de largo recorrido para rediseñar una ciudad. Si lo intentan están condenados al fracaso, así que el único camino es la corresponsabilidad, pero ésta presupone la confianza. El motor de los grandes proyectos urbanos que cambian el rostro de las ciudades son los empresarios, no obstante, estos proyectos están financiados en su mayoría con recursos públicos. Pero al margen del recurso económico es vital la implicación ciudadana para gestar la marca de una ciudad: la consulta, la propuesta, el talento, etcétera.

Bogotá, Colombia, ha logrado resultados notables en la disminución de los índices delincuenciales. Otrora la capital era conocida como una de las ciudades más peligrosas y violentas del mundo, sin embargo, apostó por un rediseño de fondo y de forma basado en la cultura popular como el arma más poderosa para disminuir la violencia. Los bogotanos que en el pasado vivían atrapados por el miedo y la desconfianza, fruto de años de secuestro y extorsión, poco a poco cambiaron su mentalidad. Es cierto que se dio una pelea frontal y ejemplar contra el hampa, pero no era suficiente. En paralelo se tenía

que reconstruir el tejido social desde el ámbito de la cultura y fue así que muchos barrios de Bogotá, algunos en el pasado de gran peligrosidad, fueron invadidos por bibliotecas públicas, centros de actividades comunitarias y casas de la cultura. Así, se brindó a los jóvenes una alternativa para mejorar sus vidas, pues ellos son siempre un apetitoso manjar para la delincuencia organizada.

Lo anterior es mucho más que *marketing*, es generación de confianza ciudadana para cambiar el rostro de una ciudad, es despertar el orgullo por la tierra para lograr involucramiento en los cambios y lo anterior es imposible sin el factor confianza.

Atracción y suma de talento

La última clave para el rediseño de ciudades a la que hace referencia Puig es a la promoción y atracción del talento. Las ciudades endogámicas nunca podrán llegar muy lejos. Hay que aclarar que el orgullo por el lugar al que cada quien pertenece no está peleado como la mentalidad abierta que implica atraer a nuestra ciudad a los mejores en sus diferentes campos, no importa en dónde se encuentren estos talentos.

Señalaba anteriormente mi participación en el Plan MODERNA orientado a transformar la realidad de Navarra con una perspectiva de 20 años adelante, a través de una economía basada en el conocimiento y especializada en las áreas de la economía de la salud, la economía verde y la economía del talento.¹⁵ Navarra pretende con este plan estar dentro de dos décadas entre las 20 regiones con mayor ingreso per cápita de Europa, y si bien se ha apostado por varias líneas estratégicas y por la dinamización de diversos clúster para reactivar la economía, uno de los ejes fundamentales para cambiar el modelo económico de Navarra ha sido la atracción del talento.

Una de las debilidades importantes que encontró esta Comunidad Autónoma en España para su rediseño fue una profunda endogamia y trabas importantes para sumar al talento de fuera como lo han hecho otras regiones en el mundo, quizá los casos más emblemáticos son Londres, Nueva York y Singapur. La gente va a esas ciudades porque se encuentra con otras personas talentosas y la suma

¹⁵ En línea: <http://www.modernanavarra.com/> (23 de abril de 2013).

de estos talentos tiene por consecuencia investigaciones potentes, proyectos empresariales innovadores, creación de instituciones o bien, nuevos enfoques para resolver los problemas.

Como se puede apreciar, luego de revisar las claves del rediseño de una ciudad para lograr una marca sólida y duradera, estaremos de acuerdo en que el concepto de *marca ciudad* ha sido tratado con un gran simplismo y lo que han hecho muchos gobiernos al amparo de este concepto, son más bien campañas de publicidad para posicionar a una ciudad la más de las veces con fines prioritariamente políticos. Lo anterior constituye una gran pobreza, pero además puede generar un efecto *boomerang* para los gobiernos que apuestan por este camino meramente cosmético y coyuntural.

Recientemente revisé una propuesta de un denominado plan de *marca ciudad* para el municipio de Tequila, Jalisco. Éste se limitaba a un bonito logotipo para la ciudad tomando como base el emblemático agave, cuyo néctar da lugar a la bebida por la que los mexicanos somos conocidos en el mundo. Independientemente de lo atractivo o no del logo en cuestión, no se trataba de un plan de *marca ciudad*,

ni mucho menos. Sin embargo, lo preocupante del tema es que muchas veces los alcaldes de las ciudades se quedan conformes con este tipo de estrategias únicamente basadas en el *marketing*, que son humo, puro cascarón, que derivan como dice Toni Puig en *auténticas ciudades karaoke*.¹⁶

Un plan de *marca ciudad* para una ciudad como Tequila debería salir de los estereotipos y aprovechar al máximo el potencial que tiene este municipio mexicano para explotar el turismo cultural. Alejandro Cravioto¹⁷ se ha referido en diversos foros culturales al potencial de esta región, que ha sido declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad, por el paisaje agavero que encierra un mundo fantástico, no sólo en torno al tequila, sino rutas arqueológicas poco conocidas, pero de una notable belleza, por la ruta del peregrino, por las haciendas, por las minas y por una gastronomía regional de una gran riqueza. Todos estos componentes deberían estar considerados en un plan de marca ciudad para Tequila con la implicación del

¹⁶Toni Puig, *op. cit.*, p. 24.

¹⁷Alejandro Cravioto fue secretario de Cultura en el Gobierno del Estado de Jalisco en la administración que encabezó el gobernador Emilio González Márquez. Creó hace algunos años la Fundación Identidad, Cultura y Educación (Fundice).

gobierno y los empresarios de la industria tequilera, con la idea de generar un verdadero polo de atracción turística como lo han logrado otras regiones en México, tal es el caso de San Miguel de Allende, en el estado de Guanajuato. Una bonita campaña con un logotipo creativo sería la cereza en el pastel, la última parte del proceso, pero de ninguna manera la base sobre la que se construye una marca.

LA IMPORTANCIA DEL LUGAR DONDE SE VIVE

Richard Florida señala en su libro *Las ciudades creativas*, que el lugar que una persona escoge —cuando puede hacerlo— para vivir es quizá una de las decisiones más importantes que se deben tomar. Refiere que hay otras dos cosas torales para la felicidad de las personas: la actividad que se lleva a cabo y la persona que se elije para compartir la vida. Sin duda alguna, las causas de la felicidad de una persona son mucho más profundas, pero este enfoque no deja de ser interesante y es en gran medida cierto. Los seres humanos optamos por una actividad, construimos un proyecto de vida junto a alguien, formamos una

familia y todo lo anterior lo llevamos a cabo en un determinado lugar.

Para Florida, de estos temas torales el más importante es la adecuada elección del lugar donde se vive. “Siempre es terrible perder un trabajo —señala— y aún es peor perder a una persona importante en nuestras vidas. Sin embargo, por malo que sea, aún es mucho peor si, además, se vive en un lugar sin muchas oportunidades de encontrar otro trabajo o una nueva pareja”.⁴⁸ Este planteamiento, no exento de su buena dosis de pragmatismo es utilizado por este autor para delinear las características que en su opinión deben tener las ciudades que permiten que la gente viva más feliz.

No es tema de este escrito la corresponsabilidad entre un sitio de residencia y el grado de felicidad, pero me parece interesante destacar dos aspectos a los que hace mención que sí tienen mucho que ver con el tema abordado en este texto. Florida dice que la felicidad aumenta exponencialmente si vivimos en un sitio con una economía pujante, donde la gente tenga opciones de empleo y donde se pueda relacio-

⁴⁸ Richard Florida, *Las ciudades creativas*, Barcelona, Paidós, 2009, p. 16.

nar con otras personas para entablar relaciones de amistad o de otra índole. En otras palabras, está poniendo el énfasis de la calidad de vida en las oportunidades profesionales y en las relaciones interpersonales.

Comúnmente ligamos la calidad de vida a hermosos paisajes, áreas verdes, lugares pequeños sin ruido y contaminación, y lo anterior tiene parte de verdad. Pero Florida coincide con Glaeser en que los mejores sitios para vivir son las ciudades que ofrecen mejores oportunidades de trabajo y que nos permiten conocer más gente. Así se explica que muchas personas en Estados Unidos estén dispuestas a pagar grandes cantidades por habitar un piso en Nueva York, en medio del estrés y de un ritmo de vida vertiginoso. La gente que puede hacerlo paga por vivir en la Urbe de Hierro por una sencilla razón: en este lugar hay oportunidades de negocios increíbles, hay un ambiente cosmopolita como en pocas ciudades del mundo, mentes creativas con las que si hace contacto pueden surgir proyectos novedosos... y todo ello, es el encanto de Nueva York, que como lo hemos señalado ha logrado convertirse en un referente con una marca conocida en todo el mundo;

un sitio en el que se han filmado una gran cantidad de películas y que décadas atrás, se convirtió en el símbolo de la libertad para los que dejaban el viejo continente y cruzaban el mar en busca de nuevas oportunidades.

ALGUNAS CIUDADES REFERENTES EN MÉXICO

Desde hace algunos años he estudiado el fenómeno de marca en algunas ciudades del mundo a las que ya me he referido. Nueva York, Barcelona, Londres, Singapur y París son quizá los casos más emblemáticos. La capital de Francia, que por cierto atrae al mayor número de turistas del mundo y a la que muchos consideran la ciudad más hermosa que existe, también se ha rediseñado, sin dejar su esencia, para permanecer en el circuito de las urbes con más personalidad y más encanto. Otras ciudades han logrado más tardíamente ingresar a las *ligas mayores* del club de las marcas ciudadinas, tal es el caso de Buenos Aires, en Argentina, y Bogotá, en Colombia, aunque en ambas existen muchos temas urbanos por resolver para poder dar mayor sostenibilidad a todo lo que han emprendido. Bilbao, en el

caso español, es un ejemplo notable. La que otrora era una ciudad gris y con una atmósfera meramente industrial se ha convertido en una ciudad alegre, cultural e innovadora. La construcción del museo Guggenheim y el saneamiento total de la ría de Nervión, hoy navegable y que conforma un circuito de vistas fantásticas en torno a varios puntos de la ciudad, fueron determinantes, pero han existido muchos otros factores que han posibilitado su plena transformación.

En México tenemos algunas ciudades que han dado pasos importantes en esta materia y otras con potencial para hacerlo. A continuación me referiré a algunas de ellas, no en forma exhaustiva, sino simplemente dando algunas pautas de las áreas de oportunidad que podrían trabajar.

CIUDAD DE MÉXICO

La capital del país ha sufrido una transformación positiva en los últimos 10 años que la muestran con un rostro distinto. Los cambios se notan sobre todo en mejoras sustantivas al transporte público, que si bien son insuficientes, han permitido mejorar la

movilidad de los capitalinos. La apuesta cultural ha mejorado. Se han abierto nuevos museos, como el Soumaya, y se ha logrado embellecer el centro de la ciudad como nunca. Lo anterior es patente en muchos lugares pero la Alameda Central es un caso muy notorio. Colonias que siempre fueron un clásico, pero estaban en el abandono se han rediseñado para gozo de sus vecinos y de quienes pasean por ellas; un buen ejemplo es la colonia Condesa, que se ha convertido en parte del recorrido turístico que hacen desde hace años autobuses de la Secretaría de Turismo del Distrito Federal. Hay cosas que vender y que se han vendido bien. Las campañas para atraer turistas de otras regiones del país han resultado. La exención del programa “Hoy no Circula” para autos foráneos que visitan la Ciudad de México mediante el llamado *Pase turístico* ha sido una medida interesante para mostrar un rostro más amigable de esta ciudad... en fin, faltan muchas cosas en el horizonte, pero existen atributos importantes para poder gestar una marca fuerte en torno a la Ciudad de México. El gran obstáculo como en todo el país es la inseguridad creciente. Si este problema no se resuelve, ninguna ciudad de nuestro

país podrá estar en las *ligas mayores* a las que me he referido.

GUANAJUATO

La capital del estado de Guanajuato, con no pocos problemas que resolver en materia de movilidad e infraestructura, se ha convertido en un sitio de proyección nacional e internacional y como una de las joyas coloniales más importantes que tenemos los mexicanos. El Festival Internacional Cervantino ha significado un aporte relevante a la cultura y a la vez una estrategia importante para la conformación de marca de la ciudad. La originalidad de sus calles y recovecos, y su emblemática universidad, le han dado un sitio especial a esta pequeña y pintoresca ciudad del Bajío. La película *El Estudiante*, de Roberto Girault, además de un homenaje a la figura del profesor, fue un buen pretexto para vender de forma atractiva la belleza de Guanajuato, recurso muy utilizado por varios gobiernos para vender sus ciudades de forma muy atractiva vinculándolas a relatos con gran carga emotiva. Eso es mucho más efectivo que cualquier folleto en para promover a una ciudad.

GUADALAJARA

La capital de Jalisco, conocida como la Perla tapatía, es un sitio con gran potencial para conformar una marca fuerte, no sin antes resolver problemas importantes. El propio Toni Puig quien viaja con frecuencia a esta ciudad ha manifestado que Guadalajara podría, al paso de los años, entrar al circuito de las ciudades con marcas más sólidas en América Latina. Los Juegos Panamericanos de 2010 dotaron a la ciudad de una infraestructura deportiva potente y colocaron en el candelero mediático internacional a la capital del estado. Sin embargo, sigue siendo un lugar que aprovecha poco sus ventajas competitivas para venderse con más fuerza, y sigue siendo víctima de los estereotipos para su proyección internacional. Mucha gente en el mundo ubica a Guadalajara por los mariachis y el tequila, y como hemos dicho, con independencia de la maravilla de ambas cosas, esta ciudad tiene mucho más elementos en su propio vocacionamiento para posicionarse con más fuerza tanto en el ámbito nacional como internacional.

Ciudad Creativa Digital podría ser sin duda el proyecto ancla para hacer de Guadalajara un refe-

rente tecnológico y de innovación, como un verdadero polo de atracción para las empresas que producen tecnologías. Hoy día, cerca del 80 por ciento de las empresas que producen *software* en México se encuentran en Jalisco, por lo que existe una base real para proyectar a esta región en el ámbito tecnológico con las indudables ventajas que lo anterior conllevaría en la atracción de talento y en la atracción de inversiones. Igualmente, la ciudad de Guadalajara podría repuntar más en el turismo de eventos, al tener por un lado un centro de exposiciones de nivel mundial, una infraestructura hotelera suficiente y centros comerciales de gran calidad.

Tiene sin embargo, en su contra, una inseguridad creciente que inhibe la visita de inversores y turistas; un sistema de transporte público deprimente, y un centro de la ciudad tomado por el comercio ambulante y sumido en el abandono y la suciedad, lo que hace que se desaproveche un espacio que podría ser verdaderamente fantástico para la construcción de su propia marca.

CONCLUSIONES FINALES

Hemos hecho un repaso global de algunas de las pautas más importantes que deben ser tomadas en cuenta por las ciudades que pretenden, de acuerdo a su propia identidad, construir una marca sólida que tenga como consecuencia la atracción de turistas, inversiones y talento. No todas las ciudades tienen características que les permitan destacar o sobresalir, pero es cierto que muchas desaprovechan ciertas particularidades que las podrían hacer brillar. Hacerlo implica, sin embargo, mucho más que campañas publicitarias y acciones cosméticas, y requiere por el contrario, visión de largo plazo cimentada en tres aspectos fundamentales:

Implicación ciudadana

Los planes de marca ciudad que han dejado huella han descansado en la suma de esfuerzos de sociedades que se implican con fuerza y que gozan del respaldo de gobiernos promotores, con visión, con verdaderas ganas de trascender. Cuando vemos ciudades referente en el mundo, encontraremos reflejado en cada lugar la mano de los ciudadanos, muchas veces más que la de los propios gobiernos. De tal forma

que lo primero es la implicación, la auténtica participación ciudadana.

Rediseño

Hemos hablado ampliamente de este concepto que es sin duda un aspecto medular para la generación de *marca ciudad*. Las ciudades deben ser capaces de romper sus inercias, sus estancamientos y sus letargos. La mediocridad es el enemigo mortal de muchas ciudades que, teniendo un potencial enorme, se hunden en sus defectos y en su desorden. Siempre es posible un cambio de timón. París no fue siempre la ciudad luz que hoy conocemos. En otros tiempos generó una imagen bastante depresiva, pero apostó por un cambio estructural que la llevó a los *cuernos de la luna*.

Innovación

No hay marca sólida, donde no existen elementos diferenciadores de una ciudad y lo anterior sólo se logra con un enfoque innovador para hacer las cosas. Muchas ciudades simplemente replican lo que hacen otras y lo hacen mal. No quiere decir lo anterior que no sea conveniente una mirada al mundo para conocer e importar experiencias de éxito, pero cada ciudad tiene que ser fiel a sí misma, a su esencia, sus propios atributos. Hay mucho talento no descubierto en la sociedad de cualquier ciudad, hay

que encontrarlo y sumarlo al plan del rediseño de la ciudad, ahí radicará, como lo hemos mencionado, uno de los factores clave para triunfar en esta noble, maravillosa y ardua tarea de conformar marca para las ciudades.

Creo que son muchas las áreas de oportunidad en México en este campo. Ojalá los gobiernos municipales se metan de fondo a construir una imagen fuerte de las ciudades que les toca dirigir. La suma de estas marcas fuertes nos daría más vigor como país, lo anterior además de dotarnos de un entorno más agradable y de una mayor calidad de vida, nos permitiría ser un sitio más atractivo para mucha gente y convertirnos en un país de cual podamos estar cada vez más orgullosos.

FUENTES CONSULTADAS

CORTINA, Jesús, *Identidad, identificación, imagen*, México, Fondo de Cultura Económica, 2008.

FLORIDA, Richard, *Las Ciudades Creativas*, Barcelona, Paidós, 2009.

GLAESER, Edward, *El triunfo de las ciudades*, Madrid, Taurus, 2011.

- LOPEZ-ESCOBAR, Esteban, Jordi Rodríguez-Virgili, Pedro Lozano Bartolozzi, Antonio Tolsá *¿Qué pensamos en Navarra sobre los políticos?*, Pamplona, Eunate, 2014.
- PUIG, Toni, *Marca ciudad*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2009.
- VELASCO, Guillermo, *El descrédito de la política y los políticos en el contexto de las sociedades democráticas modernas: el caso de México*, tesis doctoral defendida en la Universidad de Navarra en el año 2008.

El estereotipo de género como factor estratégico:
comunicación política sin corbata

Alberto Pedro López-Hermida Russo

INTRODUCCIÓN

Sin bien la llegada hace medio siglo de la mujer a la esfera política fue ciertamente tímida y, con el paso de los años, no parece tomar el impulso que muchas veces se quisiera, es un hecho incuestionable que cada vez que una candidata aspira, compite, gana y detenta un cargo de poder, genera cierto impacto en su entorno, los medios de comunicación y la opinión pública en general.

Un rápido repaso a los países que actualmente son encabezados por una mujer permite evidenciar que el “fenómeno” se da en los cinco continentes; en Estados de 165 mil habitantes como de 150 millones; en estructuras parlamentarias o fuertemente presidencialistas; tanto en democracias jóvenes como en Repúblicas de honda tradición democrá-

tica; en gobiernos de centro izquierda como de derecha e, incluso, por primera, segunda o tercera vez consecutivas.

Casos paradigmáticos como el de Margaret Thatcher; de marcada presencia como el de Angela Merkel; con fuertes vaivenes como el de Yulia Tymoshenko; dramáticos como el de Benazir Bhutto, o llamativos como el de Johanna Sigurdardottir son sólo un botón de muestra del casi centenar de políticas que han llegado a lo más alto en sus países.

Dentro de las tres decenas de mujeres que, de algún u otro modo, encabezan actualmente el poder en sus respectivas naciones, Latinoamérica es una región de interesantes contrastes, pues pese a estar fuertemente enmarcada bajo la efigie de un machismo medular, ha demostrado en los últimos años saber abrir altos espacios políticos a mujeres en los países más importantes del continente.

Cabe advertir en todo caso que celebrar el triunfo de una mujer en nuestro continente como en cualquier rincón del globo como el fin de cualquier posible discriminación parece una reacción algo infantil y reduccionista.

La reciente candidatura a la Presidencia mexicana de Josefina Vázquez Mota, si bien es la quinta en la historia del país, es la primera que, en algún momento, tuvo reales posibilidades de ganar y dar continuidad al gobierno entonces en ejercicio.

Su aparatosa derrota, no obstante, debe entenderse como una lección con múltiples aristas, una de las cuales es, aunque no la más importante, la de su condición de mujer.

Quienes se dedican a la comunicación política, tanto en México como en otros países, deben ser capaces de tomarle el peso suficiente al género del candidato. La profesionalización de este sector exige el que no vuelvan a insinuarse sentencias reduccionistas como el que tal o cual candidata perdió o ganó exclusivamente por ser mujer, o por el contrario, el que ser mujer le es radicalmente indiferente al electorado, a los medios y a la misma clase política.

Resulta evidente que la historia, cultura, idiosincrasia y madurez de cada pueblo condiciona la relevancia concreta que debe dársele a una candidata mujer y, por lo mismo, Michelle Bachelet, Cristina Fernández, Dilma Rousseff y Laura Chinchilla su-

pieron poner el énfasis justo a su feminidad según el escenario al que se enfrentaron. Decir que alguna de ellas omitió como eje temático o discursivo de su campaña el ser mujer sería equivocado.

Precisamente para determinar ese énfasis concreto que debe dársele al género, además del conocimiento acabado del escenario y el electorado en cuestión, resulta importante considerar el hecho mismo de ser mujer política.

Por eso mismo, en estas líneas se realiza latamente un repaso a lo que la literatura especializada ha dicho en las últimas décadas sobre el estereotipo de género en política, con el fin de construir un cuadro —ni un patrón, ni una guía— de lo que, con la falta de tiempo y atolondramiento propios del ejercicio de la consultoría política, debería al menos, considerarse de tener una mujer como candidata o contrincante.

ESTEREOTIPO DE GÉNERO Y ROLES

En las últimas décadas la perspectiva predilecta de los investigadores al referirse a los estereotipos es la del género, relegando a un segundo lugar los estudios de raza, edad y nacionalidad (quizás se

encuentre una excepción puntual en 2008 con la irrupción de Barack Obama).

Aunque existen trabajos realizados a mediados del siglo XX,¹ el gran impulso a este tipo de investigaciones fue dado en 1968 por Paul Rozenkrantz, Susan Vogel, Helen Bee, Inge Broverman y Donald M. Broverman quienes fueron pioneros en atribuir características prefijadas tanto a hombres como a mujeres.

Designados como “rasgos de estereotipo sexual”,² las conclusiones arrojaron que existen 12 rasgos femeninos y 29 masculinos en torno a los cuales cada sexo se identifica.³

¹Samuel W. Fernberger, “Persistente of Stereotypes Concerning Sex Differences”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 43, 1948, pp. 97-104; A.C. Sherriffs y R.F. Jarret, “Sex Differences in Attitudes about Sex Differences”, *Journal of Psychology*, 35, 1953, pp. 161-168; y S. Smith, “Age and Sex Differences in Children’s Opinion Concerning Sex Differences”, *Journal of Genetic Psychology*, 54, 1939, pp. 17-25.

²“Sex-stereotypic Traits” en el original. David Schneider, *The Psychology of Stereotyping*, Nueva York, The Guilford Press, 2005, p. 437. Véase también Richard D. Ashmore y Frances K. Del Boca, “Conceptual Approaches to Stereotypes and Stereotyping”, en David L. Hamilton (ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1984, p. 6; Perry R. Hinton, *Stereotypes, Cognition and Culture*, Psychology Press, Philadelphia, 2000, p. 9 y Diane N. Ruble y Thomas L. Ruble, “Sex Stereotypes”, en Arthur G. Miller (ed.), *In the Eye of The Beholder: Contemporary Issues in Stereotyping*, Nueva York, Praeger, 1982, p. 201.

³Paul Rosenkrantz, Susan Vogel, Helen Bee *et al.*, “Sex-role Stereotypes and Self-concepts in Collage Students”, *Journal of Consulting*

A partir de entonces, muchas investigaciones procuraron definir los rasgos propios atribuidos tanto a hombres como mujeres, llegándose, por lo general, a conclusiones no muy disímiles a las de Rozenkrantz y su equipo.

Sin embargo, a mediados de los setenta irrumpe de lleno el concepto de *género* propiamente tal, con una carga ideológica proveniente del feminismo anglosajón cuyo objetivo se centró en “subrayar la importancia del contexto cultural en las posiciones sociales de los hombres y mujeres”,⁴ dejando a un lado las diferencias provenientes de la sexualidad biológica propiamente tal.

El “dramático incremento en la investigación estuvo relacionado por la crecida del movimiento de liberación femenino”⁵ lo que, en algunos casos llevó a que “claramente los estudios estuviesen

and Clinical Psychology, 32 (3), 1968, p. 291. Véase también David J. Schneider, *op. cit.*, p. 437. El autor rescata como rasgos femeninos el ser más habladoras, religiosas, tranquilas y demostrativas de sus sentimientos; mientras que los hombres serían más agresivos, objetivos, lógicos, seguros de sí mismos y activos.

⁴ John F. Cuber, *Sociology: A Synopsis of Principles*, Nueva York, Appleton Century Crofts, 1955, p. 254.

⁵ Diane N. Ruble y Thomas L. Ruble, “Sex Stereotypes”, en Arthur G. Miller (ed.), *op. cit.*, p. 193.

influenciados por preocupaciones personales y políticas".⁶

La dicotomía, pues, entre hombres y mujeres pasó a ser "una construcción social que depende de factores ideológicos, culturales, religiosos, económicos, étnicos e históricos".⁷

Frente a esto, muchos estudios comenzaron a consignar ya no sólo aspectos físicos, según los cuales los hombres son más grandes, fuertes y rápidos, sino que además centraron las diferencias entre ambos sexos según áreas de interés, en las que los hombres apuntan más a los deportes y las mujeres al arte o gustos cinematográficos; siendo los hombres amantes de la acción y las mujeres de los dramas románticos. Otros estudios arrojaron que las Ciencias y las Matemáticas serían las disciplinas masculinas por excelencia, mientras que las Artes y Humanidades serían propiamente femeninas; los hombres ganan más que las mujeres y que ellas están más involucradas en el cuidado de la casa y la educación de los hijos.

⁶*Idem.*

⁷John F. Cuber, *op. cit.*, p. 254.

Es un hecho que hoy por hoy cualquier investigación que incluya el término *género* provoca de algún modo ciertas cuotas de desencuentro,⁸ pues entre el feminismo militante y el determinismo biológico existe todo un abanico de menciones sobre lo que implica el género.⁹

No siendo un objetivo muy realista el de zanjar dicha discusión y, por otro lado, considerando que extenderse en alcanzar una definición satisfactoria de género implicaría recorrer la historia que ha seguido este concepto e ir quitándole una a una las connotaciones ideológicas que le han sido atribuidas, simplemente se delimitará la perspectiva desde la cual será tratado en estas líneas.

El género, para estos efectos, será entendido como sinónimo de una naturaleza individual sexuada cuya sociabilidad —el *zoon politikon* aristotélico— le lleva a desempeñar un determinado, mas no determinante, papel dentro de la sociedad.

Lo anterior, por un lado, no puede ser considerado un determinismo de corte biológico, pues se

⁸*Idem.*

⁹Sobre la evolución del feminismo en la investigación en las Ciencias de la Comunicación, véase Bonnie J. Dow y Celeste M. Condit, "The State of the Art in Feminist Scholarship in Communication", *Journal of Communication*, 55 (3), 2005, pp. 448-478.

involucra a la sociedad dentro de la configuración de ciertas características de cada género, pero, así mismo, tampoco se puede encajonar el concepto en cuestión en una tradición de orden exclusivamente sociocultural.

El estereotipo de género será considerado, parafraseando a Lippmann,⁴⁰ como aquella imagen ordenada, relativamente coherente, inexacta pero tampoco falsa del rol que la mujer juega en la sociedad.

Dicho estereotipo lleva a considerar que la mujer, como todos en la sociedad, debe cumplir ciertos roles que surgen de “una extremadamente compleja interacción entre el organismo y el entorno físico y social”⁴¹ y que pueden entenderse como “un patrón esperado de conducta que va según una cierta posición en el orden social”.⁴²

Los roles, que brindan al sujeto social derechos y deberes para con los otros, pueden ser atribuidos o alcanzados,⁴³ siendo los primeros aquéllos frente a los cuales “no hay opción”,⁴⁴ como el pertenecer a

⁴⁰ Walter Lippmann, *La opinión pública*, Madrid, Langre, 2003.

⁴¹ Robert L. Sutherland, Julian L. Woodward y Milton A. Maxwell, *Introductory Sociology*, Chicago, Lippincott Company, 1952, p. 139.

⁴² *Ibidem*, p. 140.

⁴³ “Ascribed” y “achieved”, *Ibidem*, p. 143.

⁴⁴ *Idem*.

cierta familia, a cierta raza o sexo. Los otros, en tanto, son de carácter ocupacional, e incluye el ser marido y mujer, padre y madre, profesor, dentista, presidente. Ambos tipos de roles están “entretejidos y profundamente afincados”⁴⁵ en el pensar y el obrar de cada sujeto.

Para los intereses propios de estas líneas, la mujer cuenta con un rol arrogado por su sexo y dentro del cual se desprenden ciertos rasgos atribuidos a su naturaleza. Paralelamente, cuenta también con roles alcanzados que, evidentemente, no son “mecanismos de comportamiento arbitrarios, rígidos y automáticos”⁴⁶ sino, que se debe considerar siempre la libertad de la persona que rompe con cualquier determinismo de tipo social⁴⁷ como principio ulterior a la creación de este tipo de roles.

Es así como podemos identificar un estereotipo tradicional de mujer, desde el cual se le atribuye a ésta roles de carácter más privado, como el hogar y la familia⁴⁸ y otro de corte más moderno, según

⁴⁵ Joseph H. Fitcher, *Sociología*, Barcelona, Herder, 1975, p. 199.

⁴⁶ *Ibidem*, p. 204.

⁴⁷ *Idem*.

⁴⁸ Mientras que al hombre por lo común se le atribuyen roles de política y comercio. Carole Spitzack y Kathryn Carter, “Women in Communication Studies: A Typology for Revision”, *The Quarterly Journal of Speech*, 73, 1987, p. 402.

el cual la mujer se muestra más profesional, joven y dinámica. Este paso desde una mujer hogareña y servicial a una *supermujer* o *superwoman*, demuestra que existe un rol social que es susceptible al cambio,¹⁹ pero no que el rol de la mujer dado por su naturaleza sexual también sufra modificaciones de algún tipo. Baste como ejemplo que, independiente de cuáles sean las circunstancias culturales, el gestar y el dar a luz son tareas biológicamente propias de la mujer.

Ahora bien, cumplir con los roles sociales, y así evitar algún tipo de sanción, apremia a que cada uno se enmarque dentro del comportamiento exigido, evite las acciones prohibidas y cuente con que existen ciertas acciones permitidas para cada rol.²⁰

En estos tres tipos de comportamientos existentes dentro de cada rol podemos encontrar quizás

¹⁹ Véase Sarah Slavin Schramm, "Women and Representation: Self-government and Role Change", *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, p. 49. La autora apunta a una modificación del rol social fruto de cambios como la disminución del número de hijos que cada mujer tiene, la facilidad de controlar la maternidad, el acceso de la mujer al mundo laboral y el feminismo, entre otros. Véase también, aunque desde la perspectiva de la imagen de la mujer en la publicidad; José Javier Sánchez Aranda *et al.*, *El espejo mágico: La nueva imagen de la mujer en la publicidad actual*, Pamplona, Instituto Navarro de la Mujer, 2002.

²⁰ Joseph H. Fitcher, *op. cit.*, pp. 205 y ss.

parte del germen²¹ de las dificultades conceptuales presentes hoy en día a la hora de hablar de estereotipos de género. Considerar que la sociedad ve la presencia de una mujer en política como parte de las acciones prohibidas para su papel, posiblemente germina en sentencias de corte feminista y reivindicativas, más si se adscribe dicha presencia en las actividades permitidas, la discusión parece quedar resuelta, ya que aunque no es una exigencia para la mujer ser candidata a un puesto público, sí cabe dentro de sus posibilidades aspirar a él.

Es una realidad que los roles atribuidos a las mujeres pueden ser —y son— utilizados en campañas electorales. Un ejemplo suficientemente claro es el de Violeta Chamorro, quien sin tener una preparación política acabada, “proyectó la imagen de querer ser una madre para su país”,²² papel que, suficiente o no para un presidente de Nicaragua, sólo puede ser ocupado por una mujer, pues exclu-

²¹ “Parte del germen” porque, además, la dificultad se puede encontrar en considerar la sexualidad de la mujer como algo logrado y no atribuido por naturaleza, de lo que se descuelga un discurso absolutamente distinto al hasta ahora seguido por esta investigación.

²² Karen Kampwirth, “The Mother of the Nicaraguans: Doña Violeta and de UNO’s Gender Agenda”, *Latin American Perspectives*, 23 (1), 1996, pp. 67-86.

sivamente ella, biológicamente, puede ejercer un rol maternal.²³

Dicha irrupción del rol de la mujer en campañas electorales genera un nuevo —pero no distinto— tipo de estereotipo, cual es el de la mujer en política, particularmente en su condición de candidata a algún puesto de relevancia pública y al que la comunidad académica ha hecho eco y ha dedicado innumerables folios.

EL ESTEREOTIPO FEMENINO EN POLÍTICA

Ahora bien, para ser capaces de dibujar con trazos suficientemente firmes lo que podríamos denominar un estereotipo académico de la mujer que se presenta a un cargo de elección popular, deberán irse extrayendo los elementos más llamativos y comunes a lo largo y ancho de la investigación realizada en las últimas décadas.

Aunque ya en 1916 la republicana Jeannette Rankin se convirtió en la primera congresista de Estados Unidos, en 1920 se les concedió a las mujeres nor-

²³Permitase señalar al respecto que, precisamente por lo aquí tratado, es que se afirma que un padre puede sustituir las funciones prácticas de una madre ausente, mas nunca podrá reemplazarla como tal.

teamericanas el derecho al voto, y en 1922 Rebecca Felton fue erigida como la primera senadora de ese país, no es hasta 1984 que la participación de la mujer en política pasa a protagonizar un estallido de la investigación académica.²⁴

Ese año, Geraldine Ferraro se presentó como candidata a la vicepresidencia norteamericana²⁵ y, aunque finalmente fue electo George Bush, la manera en que la demócrata de 49 años condujo su campaña, el modo en que los medios preguntaban si tendría “la capacidad intelectual y la fuerza”²⁶ necesarias para dicho cargo y las constantes referencias a su familia e incluso a su peinado y la talla de sus vestidos llamaron la atención de varios académicos.²⁷

²⁴ Una completa semblanza del camino seguido por las mujeres en la política americana en Barbara C. Burrell, *Women and Political Participation: A Reference Handbook*, Santa Barbara, ABC-CLIO, 2004, pp. 4 y ss.

²⁵ Cargo más alto al que ha postulado una mujer en Estados Unidos antes de que Hillary Rodham Clinton iniciara su campaña hacia la Casa Blanca. Respecto a una eventual presidenta sólo se han realizado estudios analizando la evolución lenta pero positiva que se ha tenido en la respuesta frente a un eventual apoyo a una candidatura femenina. Véase Myra Marx Ferre, “A Woman for President? Changing Responses: 1958-1972”, *The Public Opinion Quarterly*, 38 (3), 1974, pp. 390-394.

²⁶ Judith S. Trent, “The 1984 Bush-Ferraro Vice Presidential Debate”, en Robert V. Friedenberg (ed.), *Rhetorical Studies of National Political Debates, 1960-1992*, Westport, Praeger, 1994, p. 121.

²⁷ *Ibidem*, p. 134. La autora agrega que incluso las flores que se le entregaron en el debate sostenido con Bush afectaron la imagen de

No sólo se comenzó a investigar el llamado *factor Ferraro*²⁸ desde el punto de vista de la candidata, sino también los estudios apuntaron al papel de los medios como a las opiniones y actitudes de los votantes frente a la hasta entonces, insólita candidatura.

Desde entonces, la historia de la mujer en política ha ido creciendo lentamente, pero de modo continuo hasta la fecha a lo largo y ancho del globo. La labor académica, en tanto, ha hecho eco de estos acontecimientos y multiplicado sus estudios que abordan el binomio mujer y política.

El hecho de que eventualmente “sea menos probable que gane una mujer a que lo haga un hombre en la carrera por un puesto político”²⁹ llama el in-

la candidata, como también la imposibilidad de saludar de la mano del candidato a la presidencia Walter Mondale, para no dar una impresión sexual equívoca.

²⁸ “The Ferraro factor” en Judith S. Trent, “The 1984 Bush-Ferraro Vice Presidential Debate...”, *op. cit.*, p. 125.

²⁹ Kim Friedkin Kahn, “Gender Differences in Campaign Messages: The Political Advertisements of Men and Women Candidates for U.S. Senate”, *Political Research Quarterly*, 43 (3), 1993, p. 481. Es interesante también la conclusión a la que llega Wilma Rule en 1981, quien detecta que las mujeres no se presentan a cargos público, entre otras cosas, porque tienen mucho más que perder que los hombres y, aquellas que deciden hacerlo, sólo se presentan cuando ven que el riesgo de fracasar es mínimo. Wilma Rule, “Why Women Don’t Run: The Critical Contextual Factors in Women’s Legislative Recruitment”, *The Western Political Quarterly*, 34, 1, 1981, pp. 60-77.

terés de todo tipo de investigadores, desde los puramente académicos hasta los más comprometidos con causas de corte feministas, y entre los cuales, a veces, es muy sutil la diferencia, aunque no sus objetivos.

Es justo destacar que dentro del incremento sostenido que se ha ido dando en el estudio de la participación de la mujer en política a partir de 1984, es en 1992 cuando a los investigadores —particularmente los norteamericanos— se les da una oportunidad única para redoblar sus investigaciones y publicaciones. Esto, porque en las elecciones legislativas de ese año se presentó un insólito número de candidatas y, también batiendo un récord, media docena de mujeres alcanzaron un sillón en el Senado norteamericano. No es de extrañar, pues, que varios de los estudios que se encuentran en las revistas académicas estén fechados en los años inmediatamente posteriores a estos sucesos.

Ahora bien, para poder abordar con amplitud los estudios realizados hasta la fecha, pero a la vez seguir avanzando en el propósito de este capítulo sin entramparse en las procedencias, diferencias y escuelas desde las que cada uno está elaborado, se

puede clasificar el inmenso cuerpo académico sobre la participación de la mujer en política en tres grandes grupos: uno centrado en el papel del elector, otro mirado desde la óptica propia de los medios de comunicación y, por último, desde la perspectiva del propio candidato.

En el primer punto de vista, observando el estudio de estereotipos de género desde el elector, la investigación académica es particularmente más nutrida³⁰ y siempre en torno al debate sobre la influencia real que tiene el género del candidato en la decisión final de quien ejerce el voto.

Por una parte, hay quienes afirman que “el género del candidato potencialmente puede influir en el comportamiento electoral significativamente”,³¹ sobre todo si la información con la que se cuenta es “ambigua o deficiente”.³² Otro sector, en cambio, es enfá-

³⁰ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “Gender Stereotypes and the Perception of Male and Female Candidates”, *American Journal of Political Science*, 37 (1), 1993, p. 119.

³¹ Monika L. McDermott, “Voting Cues in Low-information Elections: Candidate Gender as a Social Information Variable in Contemporary United States Elections”, *American Journal of Political Science*, 41 (1), 1997, p. 271.

³² Kim Friedkin Kahn, “Does Gender Make a Difference? An Experimental Examination of Sex Stereotypes and Press Patterns in Statewide Campaigns”, *American Journal of Political Science*, 38 (1), 1994, p. 182.

tico en asegurar que “es un aspecto claramente relevante, aunque no determinante de una victoria o derrota electoral”.³³ Incluso, algunos investigadores califican al género como algo ciertamente indiferente para el elector a la hora de tomar una decisión,³⁴ lo que, lógicamente, no contradice el hecho de que existen “diferencias en el modo en el que los votantes evalúan y piensan sobre candidatos hombres y mujeres”.³⁵

Pese a lo anterior, hay quienes que como Judith Trent y Teresa Sabourin concluyen que “en general, los investigadores han encontrado evidencia de que

³³ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “Gender Stereotypes and the Perception...”, *op. cit.*, p. 120.

³⁴ Deborah Alexander y Kristi Andersen, “Gender as a Factor in the Attribution of Leadership Traits”, *Political Research Quarterly*, 46 (3), 1993, p. 527. Véase también Goldie Shabad y Kristi Andersen, “Candidate Evaluations by Men and Women”, *The Public Opinion Quarterly*, 43 (4), 1979, pp. 18-35.

³⁵ Deborah Alexander y Kristi Andersen, *op. cit.*, p. 528. A la misma conclusión se llega en John F. Zipp y Eric Plutzer, “Gender Differences in Voting for Female Candidates: Evidence from the 1982 Election”, *The Public Opinion Quarterly*, 49 (2), 1985, pp. 179-197 y en Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in The News: An Examination of Gender Differences in U.S. Senate Campaign Coverage”, *The Public Opinion Quarterly*, 55 (2), 1994, pp. 180-199. Véase también Virginia Sapiro y Pamela Johnston Conover, “The Variable Gender Basis of Electoral Politics: Gender and Context in the 1992 US Election”, *British Journal of Political Science*, 27 (4), 1997, pp. 497-523.

los votantes son más renuentes a votar por candidatas mujeres".³⁶

Paralelamente, hay investigaciones que analizan el asunto desde la perspectiva del género del elector, concluyendo, por ejemplo, que las mujeres tienden más a votar por el candidato, mientras que los hombres procuran votar más atentos a los temas tratados en el proceso electoral.³⁷

No siendo de incumbencia de esta investigación en particular el efecto del género en la decisión del voto, sí es importante destacar el hecho de que "hay un extenso y bien desarrollado cuerpo académico que evidencia que los votantes ven a los candidatos a través del penetrante lente de los estereotipos de género".³⁸

Desde la perspectiva de los medios de comunicación, las investigaciones aportan aspectos impor-

³⁶ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, "Gender Stereotypes and the Perception...", p. 119. Véase también R. Darcy y Sarah Slavin Schramm, "When Women Run against Men", *The Public Opinion Quarterly*, 41 (1), 1977, pp. 1-12.

³⁷ Bruce I. Newman y Jagdish N. Sheth, "The Gender Gap in Voter Attitudes and Behavior: Some Advertising implications", *Journal of Advertising*, 13 (3), 1984, p. 8.

³⁸ Shanto Iyengar, Nicholas A. Valentino, Stephen Ansolabehere y Adam F. Simon, "Running as a Woman: Gender Stereotyping in Political Campaigns", en Pippa Norris (ed.), *Women, Media, and Politics*, Nueva York, Oxford University Press, 1997, p. 77.

tantes como el hecho de que éstos “a menudo consideran a la candidata femenina no competitiva, lo que lleva a los votantes a desarrollar evaluaciones negativas sobre ella”.³⁹ Esto, porque “los medios pueden influir en lo que los electores saben sobre los candidatos así como en los criterios que utilizan cuando los evalúan”,⁴⁰ lo que, sumado al hecho de que “los candidatos masculinos reciben constantemente más cobertura que sus competidoras mujeres”,⁴¹ permite concluir que la aparición de candidatas no sólo sería menor respecto a su postura frente a ciertos temas, sino que además dichas menciones “frecuentemente son negativas en términos de discusión sobre la viabilidad de la candidata y la organización de su campaña”.⁴²

³⁹Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in The News...”, *op. cit.*, p. 180. Sobre este tema, véase también Kim Friedkin Kahn, “Does Gender Make a Difference?...”, *op. cit.*, y Amy I. Natharson, Barbara J. Wilson, Jocelyn McGree y Minu Sebastian, “Counteracting the Effects of Female Stereotypes on Television via Active Mediation”, *Journal of Communication*, 52 (4), 2002, pp. 922-937. Útil resulta también revisar Judith S. Trent, “The 1984 Bush-Ferraro Vice Presidential Debate”, *op. cit.*, donde la autora recoge una serie de evidencias los días en torno al debate Ferraro-Bush en 1984.

⁴⁰Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in The News...”, *op. cit.*, p. 181.

⁴¹*Ibidem*, p. 186. El mismo estudio repite dicha sentencia aunque desde la otra perspectiva: “Las candidatas mujeres reciben menos cobertura noticiosa”. *Ibidem*, p. 196.

⁴²*Ibidem*, p. 190.

Bajo la misma órbita de los medios de comunicación, algunas investigaciones se interrogan por la influencia que puede ejercer el sexo del periodista en la cantidad de apariciones de un candidato en el medio,⁴³ concluyéndose, por ejemplo, que “la presencia de reporteras mujeres en la plantilla de los periódicos más grandes es un importante recurso para candidatas femeninas que postulan a un cargo”,⁴⁴ porque “las periodistas aparecen como más sensibles al tema del género de los candidatos sobre los que escriben”.⁴⁵

Sin embargo, e independiente del sexo del reportero, “las mujeres candidatas frecuentemente tienen que hacer frente a preguntas sobre su efectividad como protagonistas de una campaña”.⁴⁶ Paradigmática resulta la primera duda que le fue expuesta a la candidata Geraldine Ferraro en el debate de 1984 con

⁴³Previamente, para un buen panorama teórico y práctico de la relación entre las salas de redacción, el género de sus miembros, y los efectos de esto puede consultarse Marjan De Bruin y Karen Ross (eds.), *Gender and Newsroom Cultures: Identities at Work*, Creskill, Hampton Press, 2004.

⁴⁴Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in the News...”, *op. cit.*, p. 196.

⁴⁵*Ibidem*, p. 195.

⁴⁶Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon, “How Women Campaign for the U.S. Senate: Substance and Strategy”, en Pippa Norris (ed.), *Women, Media, and Politics...*, *op. cit.*, p. 59.

George Bush sobre la viabilidad de su candidatura y su capacidad frente al nutrido currículum de su contraparte. La respuesta de la candidata fue bastante dura: “Bueno, antes que nada déjeme decirle que yo no nací a la edad de 43 años, cuando entré al Congreso. He tenido una vida antes que eso...”.⁴⁷

Por último, desde la óptica particular del candidato, las investigaciones concuerdan que la diferencia de género exige adoptar lineamientos de *marketing* electoral muy particulares para unos como para otros. Kim Friedkin Kahn, por ejemplo, concluye que los candidatos “deben desarrollar estrategias de campaña para responder a dichos estereotipos”,⁴⁸ afirmación de la que se desprenden estudios que acentúan el abanico académico desde quienes definen los temas y actitudes en los que un candidato debe volcarse dependiendo de su género, hasta aspectos técnicos como el disímil ángulo de la cámara que favorece la imagen de un candidato o una candidata.⁴⁹

⁴⁷Judith S. Trent, “The 1984 Bush-Ferraro Vice Presidential Debate”, *op. cit.*, p. 137.

⁴⁸Kim Friedkin Kahn, “Gender Differences in Campaign Messages...”, *op. cit.*, p. 484.

⁴⁹Estudios concluyen que la imagen registrada será favorecedora para el candidato siempre y cuando se tenga presente, entre otros

En la obra *Women, media, and politics*, editada por Pippa Norris, Kahn agrega que “las candidatas ofrecen una perspectiva diferente a la arena electoral. Dicha perspectiva, que está influida por la experiencia de las mujeres como madres, por su posición en el trabajo y su socialización con niños, afecta al modo en que hacen campaña”.⁵⁰

Por su parte, Leonie Huddy y Nayda Terkilsen concuerdan con que “detrás de una estrategia de campaña electoral de una candidata está siempre la conciencia de ser vista bajo el estereotipo de una mujer común”⁵¹ y agregan que dicho factor se agudiza mientras más alto sea el cargo al que se quiera aspirar, ya que “las cualidades masculinas son consideradas cruciales para los altos cargos”.⁵² A lo anterior llegan tras concluir que el liderazgo (rasgo

aspectos, el género del candidato. Véase, por ejemplo, Lee M. Mandell y Donald L. Shaw, “Judging People in The News-Unconsciously: Effect of Camera Angle and Bodily Activity”, *Journal of Broadcasting*, 17, 1973, pp. 353-362 y Thomas A. McCain, Joseph Chilberg y Jacob Wakshlag, “The Effect of Camera Angle on Source Credibility and Attraction”, *Journal of Broadcasting*, 21, 1977, pp. 35-46.

⁵⁰ Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon, “How Women Campaign for the U.S. Senate...”, *op. cit.*, p. 60.

⁵¹ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “The Consequences of Gender Stereotypes for Women Candidates at Different Levels and Types of Office”, *Political Research Quarterly*, 46 (3), 1993, p. 504.

⁵² *Ibidem*, p. 518.

eminentemente masculino) es más importante en un candidato que la empatía (cualidad predominantemente femenina).⁵³

Se reafirmaría así la tesis planteada con base en un análisis cuantitativo por Laurie E. Ekstrand y William A. Exkert según la cual “la proporción de mujeres comparada con la de hombres en cargos electivos es pequeña y decrece según el estatus de éste”.⁵⁴

Ahora bien, siendo el objetivo definir un “estereotipo académico” de la mujer en política, las tres áreas antes señaladas se vuelcan de igual manera en aportar dos vertientes sumamente significativas para la elaboración de dicho propósito.

Barbara Burrell concluye en 2004 que “los ciudadanos tienden a aplicar estereotipos de género cuando aparecen los rasgos de personalidad y las

⁵³*Ibidem*, pp. 504 y ss.

⁵⁴Laurie E. Ekstrand y William A. Exkert, “The Impact of Candidate’s Sex on Voters Choice”, *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, p. 78. Cfr. Alice H. Eagly y Valerie J. Steffen, “Gender Stereotypes Stem from The Distribution of Women and Men into Social Roles”, en Charles Stangor (ed.), *Stereotypes and Prejudice*, Filadelfia, Psychology Press, 2000. Otros estudios que vale la pena consignar son los que se refieren al efecto que se produce en la sociedad una vez que la mujer es electa. Véase, por ejemplo, Susan A. MacManus, “A City’s First Female Officeholder: ‘Coattails’ for Future Female Officeholders?”, *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, pp. 88-99.

competencias temáticas”⁵⁵ de cada candidato. Así, se puede percibir cómo un amplio cuerpo de investigaciones⁵⁶ demuestra que dependiendo del género del candidato, ciertos temas le son atribuidos como de incumbencia, independiente de la carrera y currículum del postulante en cuestión. Esto es, en definitiva, que hay cierta área temática en la que los candidatos hombres son vistos con mayor holgura, mientras que otros tópicos son fácilmente identificados con las candidatas mujeres.

Por otro lado —y en comparsa con el aspecto temático— la evidencia científica también atribuye ciertos rasgos en la personalidad del candidato masculino, mientras otros parecen ser casi de exclusividad femenina.

COMPETENCIA TEMÁTICA

La investigación sobre los estereotipos de género en campañas políticas muestra con claridad que “los electores creen que los candidatos hombres pueden

⁵⁵ Barbara C. Burrell, *op. cit.*, p. 143.

⁵⁶ Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon, “How Women Campaign for the U.S. Senate...”, p. 61. La autora trata el tema también en Kim Friedkin Kahn, “Does Gender Make a Difference?...”, *op. cit.*, pp. 182 y ss.

manejar con mayor efectividad ciertos temas, mientras las mujeres candidatas se ven más competentes en otras áreas políticas".⁵⁷

Algunos autores consideran los tópicos como una significativa oportunidad de los candidatos para capitalizar positivamente el estereotipo que cae inevitablemente sobre sus espaldas,⁵⁸ ya que "las mujeres que hacen campañas en temas estereotípicamente femeninos, como educación y los hombres que hacen campaña en temas estereotípicamente masculinos, como el crimen, disfrutarán de significativas ventajas electorales".⁵⁹

Puntualmente, Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg concluyen en 1991 y basándose en diversos estudios que los "temas masculinos"⁶⁰ son la política exterior, la defensa, la economía y la agricultura, mientras que los "temas femeninos"⁶¹ son los derechos de las minorías, el medio ambiente, el

⁵⁷ Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, "Women Candidates in The News...", *op. cit.*, p. 191.

⁵⁸ Shanto Iyengar, Nicholas A. Valentino, Stephen Ansolabehere y Adam F. Simon, "Running as a Woman...", *op. cit.*, p. 78.

⁵⁹ *Idem.*

⁶⁰ "Male issues". Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, "Women Candidates in The News...", *op. cit.*, p. 192.

⁶¹ "Female issues". *Idem.*

aborto, la escuela, las drogas y la discusión de programas de corte social.⁶²

Kahn, dos años después, agrega tras su detallado análisis de las campañas senatoriales norteamericanas de 1992 que asuntos como la educación, la salud —especialmente el Sida y el cáncer de pecho—, la infraestructura y el medio ambiente, las mujeres suelen condimentarlos con una postura *pro-choice*.⁶³

Al año siguiente, Leonie Huddy y Nayda Terkilsen confirmaron lo dicho por otras investigaciones en torno al hecho de que, en Norteamérica es poco viable una mujer candidata a la Presidencia pues es vista “menos competente en la conducción de temas militares, bélicos y económicos, aunque bastante competente en arte, educación y salud”.⁶⁴ El mismo año, las autoras agregarían a lo largo de otra investigación los temas policiales para los hombres y de pobreza y tercera edad para las mujeres,

⁶² En 1993, Kahn confirmaría lo aquí dicho en “Gender Differences in Campaign Messages...”, *op. cit.*, p. 483.

⁶³ Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon, “How Women Campaign for the U.S. Senate...”, p. 59. La autora, además, vuelve a desarrollar su clasificación temática hecha en su anterior trabajo y agrega que hay un amplio cuerpo de investigaciones que la respaldan. Véase también p. 61 y Kim Friedkin Kahn, “Does Gender Make a Difference?...”, *op. cit.*, p. 164.

⁶⁴ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “The Consequences of Gender Stereotypes...”, *op. cit.*, p. 520.

concluyendo que la distinción de competencias temáticas resulta ser “el modo más penetrante”⁶⁵ de estereotipo de género.

Deborah Alexander y Kristi Andersen señalan también en 1993 como temas femeninos la salud, la educación, la familia, la ayuda a los pobres, el medio ambiente, el Sida, los derechos civiles, el abuso de drogas y, en general, temas de corte doméstico, mientras que para los hombres atribuían “temas militares, económicos, laborales, agricultura, control de armas y de diplomacia internacional”.⁶⁶

En 2002, un estudio de Kira Sanbonmatsu, de la Universidad de Ohio, afirma que “los votantes perciben a los candidatos hombres conduciendo de mejor manera asuntos relacionados con el crimen y relaciones internacionales y a las mujeres candidatas mejores en la ayuda a los pobres y defensa de los derechos de la mujer”.⁶⁷

Barbara C. Burrell apuntó en 2004 que “las mujeres políticas se perciben más capacitadas para abor-

⁶⁵ *Ibidem*, p. 125.

⁶⁶ Deborah Alexander y Kristi Andersen, “Gender as a Factor...”, *op. cit.*, pp. 530 y 535.

⁶⁷ Kira Sanbonmatsu, “Gender Stereotypes and Vote Choice”, *American Journal of Political Science*, 46 (1), 2002, p. 20.

dar temas compasivos⁶⁸ como educación, salud y probidad, pero peores en el manejo de grandes negocios, fuerzas militares y asuntos de defensa”.⁶⁹

Ahora bien, para avanzar en nuestra intención conceptualizadora, podemos determinar que la evidencia científica concuerda en la mención de ciertos temas para cada uno de los géneros. En el cuadro 1 queda descrita, de manera gráfica, las competencias temáticas que del repaso anterior podemos extraer y así, lograr ir dando forma a nuestro “estereotipo académico”.

Es importante agregar que la presente clasificación temática resulta útil para dar un paso más, ya que considerando las competencias propias atribuidas a cada género se puede afirmar, de la mano de evidencia científica, que las circunstancias de cada momento electoral —o político en general— pueden hacer que un estereotipo de género resulte tan ventajoso como perjudicial.

⁶⁸ “*Compassion issues*”, concepto introducido originalmente por Shapiro y Mahajan. *Cfr.* Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “Gender Stereotypes and the Perception...”, *op. cit.*, p. 120.

⁶⁹ Barbara C. Burrell, *op. cit.*, p. 144.

Cuadro 1
Competencia temática según género

<i>Candidato hombre</i>	<i>Candidata mujer</i>
Política exterior/diplomacia, defensa/asuntos bélicos, economía/grandes negocios, trabajo, superación de la pobreza, agricultura, seguridad ciudadana/policial	Educación, salud, programas sociales, tercera edad, asistencia a los pobres, probidad, arte, derechos civiles, aborto, familia, medio ambiente, control de drogas

Fuente: Elaboración propia.

Las mujeres candidatas son fortalecidas cuando sus campañas son organizadas en torno a tópicos de corte femenino,⁷⁰ por lo que si la agenda pública del momento cuenta sobre el tapete con temas como la familia, la educación o la salud, no resulta descabellado pensar que el estereotipo que recaiga sobre la postulante puede ser un factor de beneficio.⁷¹

A lo anterior, se le debe sumar el hecho de que “la presencia de candidatas en la carrera electoral anima a grandes discusiones sobre asuntos femeninos, incluso para los candidatos hombres”,⁷² lo que evidentemente significa una ventaja para ellas.

⁷⁰Shanto Iyengar, Nicholas A. Valentino, Stephen Ansolabehere y Adam E. Simon, “Running as a Woman...”, p. 78.

⁷¹Barbara C. Burrell, *op. cit.*, p. 144.

⁷²Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in The News...”, *op. cit.*, p. 192.

Por otro lado, la rigidez en la clasificación de competencias temáticas no es absoluta, puesto que, además del momento electoral que se esté viviendo, el modo en el que se aborde un tema propio de un género puede ser que beneficie al opuesto.

Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon entregan un ejemplo esclarecedor al señalar que

las evaluaciones de hombres y mujeres relativas a su habilidad para manejar el desempleo (tema de competencia masculina) dependerán del modo en que ese asunto sea enmarcado. Si una candidata habla sobre el asunto del trabajo exponiendo su deseo de acabar con las dificultades del desempleado, el estereotipo de las personas sobre la naturaleza compasiva de las mujeres hará que la candidata sea vista como más capaz en el manejo de asuntos de desempleo. Ahora bien, si el candidato hombre enmarca el asunto hablando sobre su experiencia en la creación de puestos de trabajo en el sector privado, el estereotipo aplicado por los ciudadanos le favorecerá.⁷³

⁷³ Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon, "How Women Campaign for the U.S. Senate...", *op. cit.*, p. 61. El paréntesis es mío. En la misma órbita, las autoras dan el ejemplo según el cual una mujer, vista comúnmente con un rol maternal, podría conducir su campaña bajo una óptica de "ayudar a otros", cosa que le daría una ventaja concreta. *Ibidem*, p. 60.

Lo anterior queda en una mayor evidencia al revisar el cuadro 1, donde se le atribuye al hombre el asunto de la superación de la pobreza y a la mujer el de asistencia a los pobres. Ambos tópicos giran sobre un mismo eje —la pobreza—, pero las investigaciones parecen darle al candidato varón un aspecto más técnico o si se quiere “macro” al respecto, mientras que a la candidata se le asigna una perspectiva más humana.⁷⁴

Junto con la importancia dada a cada tema según el momento que se vive y el modo en que cada asunto de discusión se enmarque, otro factor que puede hacer del estereotipo de género algo ventajoso es lo que algunos académicos denominan “aproximación por medio de creencias”.⁷⁵

Efectivamente, hay aspectos políticos que pueden atribuirle al candidato ciertas ventajas temáticas que no necesariamente son reales. Por ejemplo, Leonie Huddy y Nayda Terkildsen explican que en

⁷⁴Lo mismo ocurre en el tema económico. Si bien una amplia mayoría de las investigaciones atribuyen la competencia de este tema al hombre, otras, al centrarse en temas más cotidianos del mundo económico, terminan por atribuirles el manejo preferente a las candidatas mujeres. *Cfr.* Leonie Huddy y Nayda Terkildsen, “Gender Stereotypes and the Perception...”, *op. cit.*, pp. 122 y ss.

⁷⁵“*Belief approach*” en el original. Leonie Huddy y Nayda Terkildsen, “Gender Stereotypes and the Perception...”, *op. cit.*, p. 121.

Estados Unidos las mujeres siempre han sido consideradas más liberales que los hombres y, además, más próximas al Partido Demócrata. Por lo mismo, el estereotipo de género que se aplica a las candidatas incluye una cierta puntuación positiva en todos los temas que esos grupos —liberales y demócratas— se destaquen.⁷⁶

En definitiva, es posible a través de la evidencia científica delinear ciertas competencias temáticas de los candidatos a un puesto electivo según su género, mas es importante considerar que dichas asignaciones no son absolutamente rígidas, sino que pueden verse afectadas por el momento, el encuadre y la aproximación según creencias.

RASGOS DE PERSONALIDAD

Paralelamente a los estudios de competencia temática, diversas investigaciones han ido configurando un mapa de los rasgos que un candidato presenta con mayor fuerza dependiendo de su género.⁷⁷

⁷⁶ *Idem.* A conclusiones similares llegaron en 1987 Carole Spitzack y Kathryn Carter, "Women in Communication Studies...", *op. cit.*

⁷⁷ Véase Barbara M. Montgomery y Robert W. Norton, "Sex Differences and Similarities in Communicator Style", *Communication Monographs*, 48 (2), 1981, pp. 124-132. Aunque trate de los estereotipos de

Es el caso de Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg quienes ya en 1991, luego de confirmar que “la discusión de los rasgos de personalidad es un aspecto de campaña importante”,⁷⁸ explican que “los rasgos masculinos son aquellos que consistentemente son asociados a los hombres (por ejemplo, independencia, objetividad, competencia, liderazgo, insensibilidad, agresividad, carencia de emociones, ambición y resistencia), mientras que los rasgos femeninos son conectados con las mujeres (por ejemplo, dependencia, falta de competencia, pasividad, apacibilidad, emotividad, liderazgo débil y compasión)”.⁷⁹

Dos años más tarde, Kahn reconfirmaría sus tesis estudiando la elección senatorial en Estados Unidos. Concluyó que “el estereotipo de género aplicado por los votantes frecuentemente influyó en el tipo de características personales que los candidatos escogieron para resaltar en sus apariciones”⁸⁰

hombre y mujer en general y no en la arena política propiamente tal, introduce muy bien al asunto del modo de comunicar y los rasgos que cada sexo utiliza.

⁷⁸Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in The News...”, *op. cit.*, p. 194.

⁷⁹*Ibidem*, p. 195.

⁸⁰Kim Friedkin Kahn, “Gender Differences in Campaign Messages...”, *op. cit.*, p. 484. A la misma conclusión llegaría en 1994.

y, respecto a lo dicho en su trabajo anterior, agregó como rasgo femenino la honradez y como cualidad masculina una mayor información.

En 1995, Judith S. Trent y Robert V. Friedenberg signaron como rasgos masculinos la dureza, la capacidad de argumentar, la agresividad y el dominio, mientras que “la expectativa comunicativa de las mujeres es casi exactamente el polo opuesto. Cuando las mujeres hablan, se esperan características como la sensibilidad para con las necesidades de otros, compasión, afecto, cortesía y apertura”.⁸¹

Incluso, “no se espera que ellas utilicen un lenguaje áspero o sean abiertamente asertivas, ya sea en lo verbal como en lo físico”.⁸² De lo contrario, la candidata estará “violando las reglas, la eternamente aceptada manera en la que una mujer tradicionalmente se comunica”.⁸³

Bárbara Burrell, en tanto, confirma en 2004 los rasgos anteriores, agregando que “las candidatas

Kim Friedkin Kahn, “Does Gender Make a Difference?..”, *op. cit.*, p. 163.

⁸¹ Judith S. Trent y Robert V. Friedenberg, *Political Campaign Communication: Principles and Practices*, Westport, Preager, 1995, pp. 135 y 136.

⁸² *Ibidem*, p. 136.

⁸³ *Ibidem*, pp. 136 y 137.

son vistas como más calurosas, compasivas y orientadas a las personas, pero menos resistentes y agresivas que los políticos hombres".⁸⁴

Significativo resulta el estudio realizado por Leonie Huddy y Nayda Terkildsen, las que terminan por relacionar los rasgos de cada candidato con la competencia temática propiamente tal. Así, encuentran el origen de los estereotipos de género de los postulantes a cargos electivos en la esfera de los rasgos propiamente tal, donde las mujeres, por ejemplo, se caracterizan por ser más delicadas y cariñosas, lo que les daría una ventaja en temas como la tercera edad.⁸⁵

Señalan, a continuación, que "existe un considerable acuerdo que cruza un amplio número de estudios psicológicos según el cual la típica mujer es vista como afectiva y apacible, mientras que el hombre tipo es visto como resistente, agresivo y asertivo".⁸⁶ Más adelante incluirán como rasgos femeninos la expresividad y el ser acogedoras, y como

⁸⁴ Barbara C. Burrell, *op. cit.*, p. 143.

⁸⁵ Leonie Huddy y Nayda Terkildsen, "Gender Stereotypes and the Perception...", *op. cit.*, p. 124.

⁸⁶ *Idem.*

masculino la competencia, la racionalidad, la autoconfianza y la practicidad.⁸⁷

Con todo lo anterior —y tal como se hizo con la competencia temática— es posible graficar la correlación académica que se da entre el género de cada candidato y los rasgos que éstos deben tener. Efectivamente, en él se recogen los aspectos más significativos de las investigaciones ya mencionadas. Llama la atención ver cómo, con algunas excepciones, los rasgos indicados para uno de los géneros cuenta con su antónimo directo en la lista del otro candidato.

Ahora bien, teniendo presente la conclusión ya mencionada respecto a que “las mujeres candidatas reciben consistentemente menos atención en la prensa que sus contrapartes masculinas”,⁸⁸ no resulta insólita la afirmación según la cual “las mujeres candidatas deben mostrarse atípicas a los electores”.⁸⁹

⁸⁷ *Ibidem*, pp. 122 y ss. Los mismos rasgos los confirmarán las autoras el mismo año en Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “The Consequences of Gender...”, *op. cit.*, p. 504.

⁸⁸ Kim Friedkin Kahn y Edie N. Goldenberg, “Women Candidates in The News...”, *op. cit.*, p. 191.

⁸⁹ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “The Consequences of Gender...”, *op. cit.*, p. 520.

Cuadro 2
Rasgos de personalidad según género

<i>Candidato hombre</i>	<i>Candidata mujer</i>
Independencia, liderazgo fuerte, emotividad baja, insensibilidad, agresividad, asertividad alta, competencia, dureza, ambición, racionalidad, autoconfianza, dominio, mucha información	Dependencia, liderazgo débil, sensibilidad, apacibilidad, asertividad baja, no competencia, compasión, honradez, afectividad, apertura, cortesía, poca información

Fuente: Elaboración propia.

Para ello, “las candidatas pueden intentar erradicar el estereotipo negativo haciendo énfasis en rasgos masculinos en sus propias campañas”,⁹⁰ apostando así por una suerte de “contragolpe”⁹¹ que se materializa al adoptar un comportamiento comunicativo que “viola la tradicional mirada sobre las mujeres como deferentes, suaves y femeninas”.⁹² Judith S. Trent y Robert V. Friedenberg son muy claros en señalar que de tomar esta decisión, la can-

⁹⁰Kim Friedkin Kahn y Ann Gordon, “How Women Campaign...”, *op. cit.*, p. 63.

⁹¹“Backlash” en el original. Judith S. Trent y Robert V. Friedenberg, *op. cit.*, p. 136.

⁹²*Idem.* Véase también Anne Locksley, Eugene Borgida, Nancy Brekke y Christine Hepburn, “Sex Stereotypes and Social Judgment”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), 1980, pp. 821-831. En este artículo, las autoras apuestan a que un poco de información subjetiva puede modificar el estereotipo tradicional y, con él, el juicio social.

didata “corre el riesgo de ser vista como tan agresiva, chillona, viciosa, regañadora y *perra* —en otras palabras no femenina— que así pierden las ventajas de ser percibidas como naturales, sensibles y cálidas”.⁹³

La misma Judith S. Trent, esta vez junto a Teresa Sabourin, advierte que “una mujer que falte a la conformidad del comportamiento esperado corre el riesgo de ser rechazada por la audiencia de su mensaje”.⁹⁴

Esta opción de romper “las reglas” es tratada también por Leonie Huddy y Nayda Terkilsen quienes, en primer lugar, evidencian la existencia de estereotipos de género precisamente en la peculiaridad de que los candidatos hacen un esfuerzo por adoptar cualidades propias del otro género.⁹⁵ Las mismas autoras agregan que “en esencia, las candidatas mujeres tendrán éxito en las encuestas porque trabajan para convencer a los electo-

⁹³ “*Too aggressive, Shrill, Vicious, Nagging, and bitchy*”. *Ibidem*, p. 137.

⁹⁴ Judith S. Trent y Teresa Sabourin, “Sex Still Counts: Women’s Use of Televised Advertising During the Decade of the 80’s”, *Journal of Applied Communication Research*, 21 (1), 1993, p. 23.

⁹⁵ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “Gender Stereotypes and the Perception...”, *op. cit.*, p. 120.

res que, a diferencia de las mujeres en general, poseen las fortalezas políticas de los hombres”.⁹⁶

Un ejemplo concreto lo da la presidenta de Liberia, Ellen Johnson-Sirleaf, quien al ser entrevistada poco después de su elección en noviembre de 2005 se describió como “sensible a las necesidades humanas, cosa que posiblemente venga de ser madre e interactuar con otras madres, muchas de las cuales llevan la mayor carga en tiempos de guerra y paz”,⁹⁷ e inmediatamente agregó que, además, “puedo ser a veces un poco áspera y supongo que de ahí viene mi sobrenombre de *Iron Lady*”.⁹⁸

Cabe señalar que, aunque en un primer momento parecieran ser sólo las mujeres las que adoptan rasgos masculinos es un hecho que “los contrincantes masculinos han aparecido comprensivos, buenos y accesibles, rasgos típicamente femeninos”.⁹⁹ En definitiva, “hombres y mujeres candidatos

⁹⁶ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “The Consequences of Gender Stereotypes...”, *op. cit.*, p. 504. Las autoras dan como ejemplo de este fenómeno el eslogan electoral de Geraldine Ferraro en 1984: “Finally... a Tough, Independent Democrat”.

⁹⁷ “10 questions for Ellen Johnson-Sirleaf”, *Time*, 28 de noviembre de 2005, p. 20.

⁹⁸ *Idem*.

⁹⁹ Leonie Huddy y Nayda Terkilsen, “Gender Stereotypes and the Perception...”, *op. cit.*, p. 120.

sienten la obligación de adoptar al menos algunas posiciones o rasgos típicos del otro género”.⁴⁰⁰

Un significativo aporte al respecto es el entregado en 2005 por Karrin Vasby Anderson y Kristina Horn Sheeler, quienes inician su estudio señalando que “muchas mujeres políticas han luchado contra el intento de los medios de confinarlas a estereotipos”⁴⁰¹ y reconocen que “después de todo, en términos estereotípicos al menos, el liderazgo requiere agresividad, iniciativa, maestría y razonamiento”.⁴⁰²

Las investigadoras identifican cuatro modos en que los medios de comunicación han tratado a las mujeres políticas —pionera, títere, anfitriona y mujer indomable— siendo el último de éstos el más significativo y, por cierto, actual.

Jugando con el término *bitch* —perra— explican que en algunos casos podría llegar a ser beneficioso electoralmente adscribirse a él. El término, “usado hoy en la esfera pública norteamericana”,⁴⁰³ implica a aquellas mujeres que no se mantienen en su lugar, que son excesivas físicamente (pasadas de peso o

⁴⁰⁰ *Idem.*

⁴⁰¹ Karrin Vasby Anderson y Kristina Horn Sheeler, *Governing Codes: Gender, Metaphor, and Political Identity*, Oxford, Lexington, 2005, p. 1.

⁴⁰² *Ibidem*, p. 13.

⁴⁰³ *Ibidem*, p. 28.

excesivas al hablar en cantidad, contenido o tono), dicen chistes y se ríen, quizás son ancianas o de maneras masculinas y asociadas a lo marginal y tabú.⁴⁰⁴

Bajo este esquema las autoras sitúan a Hillary Rodham Clinton y agregan que ya han sido públicamente catalogadas de igual modo la ex primera ministra británica Margaret Thatcher, la demócrata de dilatada trayectoria Pat Schroeder, la ex primera dama norteamericana Nancy Reagan, la ya mencionada Geraldine Ferraro,⁴⁰⁵ las cantantes Cher y Madonna y la actriz Kim Basinger.

LA PROPUESTA TEÓRICA

Queda expuesta, pues, la idea de que para el mundo académico las diferencias de género pueden influir en el énfasis dado a ciertos temas y características personales y que, siendo evidente la presencia de

⁴⁰⁴ *Idem.*

⁴⁰⁵ En 1984, cuando su marido competía con Ferraro por la vicepresidencia de Estados Unidos, Barbara Bush dio su opinión sobre la demócrata señalando "I can't say it but it rimes with rich". El incidente llegó a tal nivel que la futura primera dama tuvo que pedir disculpas públicas a Ferraro, explicando que su intención era referirse a *witch* (bruja) y no a *bitch* (perra).

estereotipos de género sobre las candidatas, éstas pueden desplegar su estrategia electoral con la intención de, por un lado, sacar partido de las características que así lo permitan y, por otro, adoptar algunos aspectos más propios del género masculino para cubrir los vacíos que el elector, los medios o ellas mismas consideran que produce ser mujer.

Considerando pues que sobre la candidata recaen competencias temáticas y ciertos rasgos de personalidad, podemos terminar de trazar, de un modo gráfico, aquel estereotipo académico que, a fin de cuentas, se buscaba. A éste debemos sumarle que, tal como vimos al hablar de los estereotipos de género, la candidata debe cumplir un rol social como mujer que, correctamente exhibido, podría serle beneficioso electoralmente.

Cuadro 3
Estereotipo académico de la mujer política

Rol	<i>La candidata realizaría lo bueno del rol tradicional de mujer y adoptaría, como política, un rol social moderno, cuidando en acatar el comportamiento exigido a su rol de mujer y no salirse del margen de sus acciones permitidas como candidata.</i>
Rasgos de personalidad <i>(la candidata procurará destacar rasgos positivos y también adoptar aquellos atribuidos al hombre).</i>	Dependencia, liderazgo débil, sensibilidad, apacibilidad, asertividad baja, no competencia, compasión, honradez, afectividad, apertura, cortesía, poca información.

Cuadro 3 (Continuación)

Competencia temática <i>(influyen también las circunstancias que esté viviendo el país y el enfoque —masculino o femenino— que se le dé al tema en discusión).</i>	Educación, salud, programas sociales, tercera edad, asistencia a los pobres, probidad, arte, derechos civiles, aborto, familia, medio ambiente, control de drogas.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 3 expone, en definitiva, lo que hasta ahora parece decirse en el claustro académico sobre la estereotipación de la candidata. No debe entenderse dicha ilustración como un suerte de “receta” ni una “hoja de ruta” para una mujer que postule a un cargo electoral, sino simplemente como un boceto —¡un estereotipo!— dibujado con las pinceladas de investigadores de diversas experiencias, principalmente, norteamericanas.

GANANCIA PROFESIONAL: EJEMPLOS Y CONCLUSIONES

Realizado este provechoso recorrido teórico, resulta clave que el profesional de la comunicación política sepa verlo con la ponderación antes mencionada, principalmente por la necesidad de considerar las características propias del escenario en el que se

trabaja y la biografía y cualidades de la mujer política en particular. Algunos ejemplos breves y concretos pueden ser de ayuda.

Cuando Michelle Bachelet desplegó en 2005 su campaña electoral, supo considerar, luego de ser la primera ministra de Defensa de Latinoamérica, la eventualidad de ser la primera mujer en ocupar el sillón presidencial de Chile. Si bien no centró su campaña en este rasgo característico, logró impregnar toda su estrategia con un “perfume de mujer”.

El que afirmara que las mujeres “nos embarazamos” y que por eso no logran conseguir trabajo digno y preguntara en cámara si a ella se le pagaría lo mismo que al entonces presidente Lagos, hace del discurso algo personal frente a lo cual sus tres contendientes hombres poco pudieron argumentar. ¿Quién más que ella sabe lo injusto del campo laboral para una mujer?

A la hora de hablar de temas eventualmente “masculinos” como la seguridad, recordó su rol como ministra de Defensa y paralelamente se mostró como una ciudadana que no duda en caminar de noche por el centro de Santiago, ya que no tener

miedo es, a su entender, un arma mucho más poderosa que un cuchillo o una pistola.

Si algo logró a este respecto la ex presidenta Michelle Bachelet en su campaña y durante su gobierno fue equilibrar sus atributos femeninos como la proximidad y la afectividad con su dominio de temas generalmente entendidos como competencia masculina, como son la seguridad y el empleo.

Evidentemente insinuar que la aprobación del 80 por ciento una vez que dejó La Moneda en 2010, se debe exclusivamente a que Bachelet es mujer, sería injusto y poco serio; como decir, por el contrario, que la presidenta de Chile no puso atención ni interés en su género como factor estratégico.

Otro ejemplo interesante, más aún al ser visto desde la acera del hombre que tiene por contrincente una mujer, se vio en 2007 cuando en el último debate de la segunda vuelta por la presidencia de Francia Nicolás Sarkozy logró sacar de sus casillas a Ségolène Royal.

Ambos ya habían demostrado durante largos minutos —y la campaña en general— que manejaban suficientemente cifras concretas y que, con sus matices, sabían qué hacer de ganar. El candidato

conservador entendió que la manera más gráfica de mostrarle a los franceses que la socialista no estaba preparada era hacer uso de su estilo pasivo/agresivo y ahogarla a críticas en uno de sus temas duros —educación y discapacidad— hasta provocar un estallido emocional... “Yo no pierdo los nervios. Estoy enfadada...”, replicó la candidata luego de que el futuro presidente francés le pidiera calma y que dejara de apuntarle con el dedo.

Al año siguiente, la campaña norteamericana también dejó lecciones en materia de género, al postular Hillary Clinton como primera precandidata a ocupar el Salón Oval.

Más allá de lo sugestivo que fue ver opacada la idea de tener a una mujer en la Casa Blanca sólo por algo aún más fascinante, como el tener a un afroamericano en ese puesto, los rasgos de personalidad proyectados por ambos fueron notorios, particularmente cuando de un día a otro Hillary Clinton comenzó a abrazar rasgos femeninos que le eran ajenos.

Por ejemplo, y por paradójico que pueda sonar lo anterior, los norteamericanos habían visto llorar reiteradas veces a Barack Obama, pero a la ex pri-

mera dama se le vio siempre como una mujer dura, impenetrable emocionalmente. Por eso, cuando lloró públicamente en enero de 2008, si bien posiblemente le valió un sorpresivo triunfo en New Hampshire, suscitó un mar de dudas, críticas y en especial burlas de las que no podría desprenderse hasta la derrota misma.

Josefina Vázquez Mota, por su parte, cayó en un error análogo al de Clinton. Negar durante toda la primera parte de su campaña el poner énfasis explícito en su feminidad, contrastó fuertemente con una mención repentina y maciza a su condición de mujer. En efecto, la etapa de “palabra de mujer” —ineludiblemente inspirada en la segunda vuelta de Michelle Bachelet años antes— llegó a destiempo y llamativamente desconectada del primer y el último tercio de la campaña.

Su indecisión a este respecto la llevó a negar incluso cualquier imagen de protegida —aunque sólo fuera estratégica— que pudiese proyectar su relación con el entonces presidente Calderón (y así conseguir lo bueno que pudiera tener el ser la continuidad del gobierno panista), retrato que sí supo

transmitir y aprovechar Dilma Rousseff respecto de Lula.

Esta última logró construir un discurso electoral sólidamente respaldado en su predecesor y mentor, en especial cuando se abordaban asuntos de economía y seguridad o se insinuaba la falta de preparación para encabezar la mayor economía de Sudamérica; para esto último, la solución fue entretejer, en el spot biográfico de la candidata, todos los puntos de contacto con la destacada trayectoria de Lula.

Con todo, importa insistir que ni Bachelet ni Rousseff ganaron, ni Royal, Clinton y Vázquez Mota perdieron por ser mujeres. Sin embargo, con la misma insistencia interesa reconocer que en sus triunfos y derrotas su género tuvo un peso específico.

El profesional de la comunicación política deberá abordar a cada mujer política de un modo único —como a cualquiera, sin recetas puras— considerando, dentro de cada realidad política, el comportamiento exigido, las acciones prohibidas y las acciones permitidas para una política que cuenta con

atributos y competencias propias, y de la que demás políticos, medios y ciudadanos toman nota.

FUENTES CONSULTADAS

- ALEXANDER, Deborah y Kristi Andersen, "Gender as a Factor in the Attribution of Leadership Traits", *Political Research Quarterly*, 46 (3), 1993, pp. 527-545.
- ASHMORE, Richard D. Frances K. y Del Boca, "Conceptual Approaches to Stereotypes and Stereotyping", en David L. Hamilton (ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1981.
- BURRELL, Barbara C., *Women and Political Participation: A Reference Handbook*, Santa Barbara, ABC-CLIO, 2004.
- CUBER, John F., *Sociology: A Synopsis of Principles*, Nueva York, Appleton Century Crofts, 1955.
- DARCY, R. y Sarah Slavin Schramm, "When Women Run against Men", *The Public Opinion Quarterly*, 41 (1), 1977, pp. 1-12.
- DE BRUIN, Marjan y Karen Ross (eds.), *Gender and Newsroom Cultures: Identities at Work*, Creskill, Hampton Press, 2004.
- DOW, Bonnie J. y Celeste M. Condit, "The State of the Art in Feminist Scholarship in Communication", *Journal of Communication*, 55 (3), 2005, pp. 448-478.

- EAGLY, Alice H. y Valerie J. Steffen, "Gender Stereotypes Stem from the Distribution of Women and Men into Social Roles" en Charles Stangor (ed.), *Stereotypes and Prejudice*, Filadelfia, Psychology Press, 2000.
- EKSTRAND, Laurie E. y William A. Exkert, "The Impact of Candidate's Sex on Voters Choice", *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, pp. 78-87.
- FERNBERGER, Samuel W., "Persistence of Stereotypes Concerning Sex Differences", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 43 (1), 1948, pp. 97-101.
- FITCHER, Joseph H., *Sociología*, Barcelona, Herder, 1975.
- HINTON, Perry R., *Stereotypes, Cognition and Culture*, Filadelfia, Psychology Press, 2000.
- HUDDY, Leonie y Nayda Terkildsen, "Gender Stereotypes and the Perception of Male and Female Candidates", *American Journal of Political Science*, 37 (1), 1993, pp. 119-147.
- IYENGAR, Shanto; Nicholas A. Valentino, Stephen Ansolabehere y Adam F. Simon, "Running as a Woman: Gender Stereotyping in Political Campaigns", en Pippa Norris (ed.), *Women, Media, and Politics*, Nueva York, Oxford University Press, 1997.
- KAHN, Kim Friedkin, "Gender Differences in Campaign Messages: The Political Advertisements of Men and Women Candidates for U.S. Senate", *Political Research Quarterly*, 46 (3), 1993, pp. 481-502.

- _____, "Does Gender Make a Difference? An Experimental Examination of Sex Stereotypes and Press Patterns in Statewide Campaigns", *American Journal of Political Science*, 38 (1), 1994, pp. 162-195.
- _____ y Edie N. Goldenberg, "Women Candidates in the News: An Examination of Gender Differences in U.S. Senate Campaign Coverage", *The Public Opinion Quarterly*, 55 (2), 1991, pp. 180-199.
- KAMPWIRTH, Karen, "The Mother of the Nicaraguans: Doña Violeta and the UNO's Gender Agenda", *Latin American Perspectives*, 23 (1), 1996, pp. 67-86.
- LIPPMANN, Walter, *La opinión pública*, Madrid, Langre, 2003.
- LOCKSLEY, Anne; Eugene Borgida, Nancy Brekke y Christine Hepburn, "Sex Stereotypes and Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), 1980, pp. 821-831.
- MACMANUS, Susan A., "A City's First Female Officeholder: 'Coattails' for Future Female Officeseekers?", *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, pp. 88-99.
- MANDELL, Lee M. y Donald L. Shaw, "Judging People in the News-unconsciously: Effect of Camera Angle and Bodily Activity", *Journal of Broadcasting*, 17 (3), 1973, pp. 353-362.
- MARX FERRE, Myra, "A Woman for President? Changing Responses: 1958-1972", *The Public Opinion Quarterly*, 38 (3), 1974, pp. 390-399.

- MCCAIN, Thomas A., Joseph Chilberg y Jacob Wakshlag, "The Effect of Camera Angle on Source Credibility and Attraction", *Journal of Broadcasting*, 21 (4), 1977, pp. 35-46.
- MCDERMOTT, Monika L., "Voting Cues in Low-information Elections: Candidate Gender as a Social Information Variable in Contemporary United States Elections", *American Journal of Political Science*, 41 (4), 1997, pp. 270-283.
- MONTGOMERY, Barbara M. y Robert W. Norton, "Sex Differences and Similarities in Communicator Style", *Communication Monographs*, 48 (2), 1981, pp. 121-132.
- NATHARSON, Amy I., Barbara J. Wilson, Jocelyn McGree y Minu Sebastian, "Counteracting the Effects of Female Stereotypes on Television Via Active Mediation", *Journal of Communication*, 52 (4), 2002, pp. 922-937.
- NEWMAN, Bruce I. y Jagdish N. Sheth, "The Gender Gap in Voter Attitudes and Behavior: Some Advertising Implications", *Journal of Advertising*, 13 (3), 1984, pp. 4-16.
- ROSENKRANTZ, Paul, Susan Vogel, Helen Bee, Inge Broverman y Donald M. Broverman, "Sex-role Stereotypes and Self-concepts in Collage Students", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32 (3), 1968, p. 291.
- RUBLE, Diane N. y Thomas L. Ruble, "Sex stereotypes", en Arthur G. Miller (ed.), *In the Eye of the Beholder:*

- Contemporary Issues in Stereotyping*, Nueva York, Preager, 1982.
- RULE, Wilma, "Why Women Don't Run: The Critical Contextual Factors in Women's Legislative Recruitment", *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, pp. 60-77.
- SANBONMATSU, Kira, "Gender Stereotypes and Vote Choice", *American Journal of Political Science*, 46 (1), 2002, pp. 20-34.
- SÁNCHEZ ARANDA, José Javier, Carmela García, María del Mar Grandío y Rosa Berganza, *El espejo mágico: la nueva imagen de la mujer en la publicidad actual*, Pamplona, Instituto Navarro de la Mujer, 2002.
- SAPIRO, Virginia y Pamela Johnston Conover, "The Variable Gender Basis of Electoral Politics: Gender and Context in the 1992 US Election", *British Journal of Political Science*, 27 (4), 1997, pp. 497-523.
- SCHNEIDER, David J., *The Psychology of Stereotyping*, Nueva York, The Guilford Press, 2005.
- SHABAD, Goldie y Kristi Andersen, "Candidate Evaluations by Men and Women", *The Public Opinion Quarterly*, 43 (1), 1979, pp. 18-35.
- SHERRIFFS A.C. y R.F. Jarret, "Sex Differences in Attitudes about Sex Differences", *Journal of Psychology*, 35 (1), 1953, pp. 161-168.
- SLAVIN SCHRAMM, Sarah, "Women and Representation: Self-Government and Role Change", *The Western Political Quarterly*, 34 (1), 1981, pp. 46-59.

- SMITH, S., "Age and Sex Differences in Children's Opinion Concerning Sex Differences", *Journal of Genetic Psychology*, 54 (1), 1939, pp. 17-25.
- SPITZACK, Carole y Kathryn Carter, "Women in Communication Studies: A Typology for Revision", *The Quarterly Journal of Speech*, 73 (4), 1987, pp. 401-423.
- SUTHERLAND, Robert L., Julian L. Woodward y Milton A. Maxwell, *Introductory Sociology*, Chicago, Lippincott Company, 1952.
- TRENT, Judith S., "The 1984 Bush-Ferraro Vice Presidential Debate", en Robert V. Friedenberg (ed.), *Rhetorical Studies of National Political Debates, 1960-1992*, Westport, Preager, 1994.
- _____ y Robert V. Friedenberg, *Political Campaign Communication: Principles and Practices*, Westport, Preager, 1995.
- _____ y Teresa Sabourin, "Sex Still Counts: Women's Use of Televised Advertising During the Decade of the 80's", *Journal of Applied Communication Research*, 21 (1), 1993, pp. 21-40.
- VASBY ANDERSON, Karrin y Kristina Horn Sheeler, *Governing Codes: Gender, Metaphor, and Political Identity*, Oxford, Lexington, 2005.
- ZIPP, John F. y Eric Plutzer, "Gender Differences in Voting for Female Candidates: Evidence from the 1982 Election", *The Public Opinion Quarterly*, 49 (2), 1985, pp. 179-197.

El relato como estrategia política:
casos de éxito en México

Miguel Cravioto Sámano

INTRODUCCIÓN AL RELATO

Prendes el televisor, estás dispuesto a ver tu programa favorito y te encuentras con el anuncio de un conocido detergente limpiador de pisos. Con un poco de atención puedes apreciar que el comercial, ya no presume la fórmula que contiene el jabón anunciado y ha dejado de gritar a los cuatro vientos que la presentación tiene 250 mililitros más; ahora, la marca de limpieza, te muestra a una mujer que limpia el piso de su casa con una gran sonrisa; una esposa joven y guapa que disfruta del aroma tranquilizante que desprende el producto y que al llegar su marido, éste le demuestra reconocimiento y amor al observar lo pulcra que queda la casa con ese limpiador.

La verdad es que yo nunca he visto a una mujer en la vida real que friegue los pisos con tanta felicidad como en los anuncios, pero fuera de eso, lo que podemos resaltar del comercial son los mensajes incrustados que tiene: el primero, si eres mujer, inconscientemente generaste empatía con la actriz que a pesar de hacer un trabajo arduo, lo hace con felicidad y le gusta recibir halagos y signos de amor del marido; segundo, si eres hombre, no hay como llegar a casa después de un día pesado y encontrar todo en perfecta armonía, con una mujer guapa y cariñosa que te espera; tercero, a los creadores no les importa tanto el jabón utilizado, sino la sensación que causa en el televidente.

Por una u otra razón, no cambiaste de canal, viste el comercial completo a pesar de que te importa un bledo cualquier tipo de detergente.

¿Qué es lo que hace que nos interese o no una pauta comercial? ¿Por qué podemos verlo e inclusive recordarlo si no es de nuestro interés?

Lo que hacen los comerciales exitosos es conectar con su público, es contar relatos en lugar de dar datos; es despertar emociones y no razones.

Desde hace muchos años se ha dejado atrás la técnica de venta a través de las cualidades del producto, ahora se venden sentimientos, estados de ánimo, experiencias... y no si el detergente tiene más sulfato de sodio o carboximetilcelulosa.

Quienes han comprendido el *marketing* de las emociones, la economía de la atención y el *storytelling*, se habrán dado cuenta del gran poder del mensaje cuando se transmite por el medio correcto. No hay mejor herramienta de comunicación que contar un relato, a través del uso de las emociones, para generar la atención del público.

MARKETING DE LAS EMOCIONES

Gran parte de la comunicación se basa en la percepción. Una cosa es la realidad, otra lo que comunicas y otra lo que perciben los demás. Al final, lo único que cuenta es esto último porque aunque la realidad sea una, si las personas la perciben de otra forma, su actuación será de acuerdo a lo que ellos creen que debe ser, ¿por qué? porque a pesar de llamarnos “el ser racional”, somos más emocionales que racionales.

Me explico. La gente compra algo (una idea, un producto, un servicio o lo que sea) no por la idea, producto o servicio en sí, sino por lo que eso pueda hacer por ella. Tú no compras un libro por el libro, sino porque aprenderás de él, te entretendrá o reforzará lo que sabes; no compras un automóvil por el automóvil, sino porque te transportará, te mantiene en un estatus o tiene un valor emocional para ti; entonces no sólo no adquirimos algo por ese algo, tampoco por las razones de obtenerlo, sino por las emociones que nosotros compartimos con eso.

ECONOMÍA DE LA ATENCIÓN

Las audiencias que antes sólo recibían mensajes, ahora son quienes los comparten, los modifican y hasta los crean. Ahora, la gente habla de lo que le interesa a la misma gente, dejando fuera a los que quieran convencer de temas que no son de importancia para uno.

En este mundo en el que recibimos mensajes todo el tiempo a través de impactos visuales y sonoros se compite con fuerza por la atención de las audiencias. “En un mundo en que todos los produc-

tos, marcas y hasta personas se parecen entre sí, sólo puede destacar el que seduce mejor”, ha comentado en varias ocasiones Pablo del Campo, CEO de Del Campo Nazca Saatchi & Saatchi Argentina.

Quienes vivimos en ciudades, recibimos un promedio diario de más de 3 mil impactos publicitarios, es decir, más de un millón de impactos anuales. Además, según Eduardo Madinaveitia, Director General Técnico de Zenith Media, los impactos recibidos por la televisión (cerca de 90, de los 3 mil) son los más efectivos, ya que conforman el 50 por ciento de los recordados por los consumidores.

“¡Eureka, bravo! Llené de anuncios en la televisión y logré que todos me vieran”. Pues bueno, entonces apenas habrás dado un paso, tal vez ya te conozcan, pero ¿te habrán puesto atención?, ¿les habrá agradado tu mensaje?, ¿lo habrán hecho propio?

No basta con hacer que una persona por fin te ponga atención, sino que debes lograr mantener su atención para que escuche lo que quieres contarle, como quiere oírlo. Basta de gritar y patalear para que te oigan, deja de lanzar mensajes *sin ton ni son*

y comienza a contar relatos para que mantengas activas, interesadas y felices a tus audiencias.

STORYTELLING

Es una herramienta de comunicación que cuenta un conjunto de acontecimientos, con una cierta ilación, dirigida a nuestras emociones, para compartir una historia con otras personas posibles replicadoras del relato.

Lo que le importa a la gente son las historias. Desde niños aprendemos con cuentos que nos entretienen y nos dan a conocer el mundo. Las novelas, películas y documentales que disfrutamos, no son más que relatos contados por medios distintos. Esto prueba que aún como adultos, los cuentos nos gustan y seducen como cuando éramos niños.

La manera en que se narraban los acontecimientos desde las cavernas hasta nuestros días ha sido a través de relatos y es así como los hemos aprendido. Según la *Biblia*, Jesús enseñaba con metáforas y relatos a sus discípulos. En el *Corán*, revelado por Alá a Mahoma, se traducen enseñanzas a través de la narración de una forma correcta de vida y la rela-

ción con Alá. En el *Tanaj*, los judíos aprenden una forma recta de vida con las enseñanzas de Dios a su pueblo. En las tres religiones no sólo se aprende a través de relatos, sino que en todas se ha utilizado esta herramienta para difundir esas historias de generación en generación. Es decir, se ha hecho una tradición y los usuarios del relato lo han protegido hasta con la vida misma.

De una manera similar a la fe, hay políticos y empresas que han buscado generar adeptos con la mezcla de fe, pertenencia y relatos.

Primero expondré tres ejemplos de políticos en los que se une claramente la fe y la política. Posteriormente nombraré tres empresas que sin tomar estos rasgos espirituales y sólo con un enfoque a las emociones, también son un gran ejemplo de la implementación del *storytelling*.

Dotar a un discurso de elementos de fe, ayuda a generar empatía con la audiencia; desarrollan emociones, es decir van más allá de lo corpóreo, de los sentimientos y la razón, porque apelan a la espiritualidad. Por ello tocan fibras sensibles que hacen del discurso una bomba de emociones.

El primer ejemplo político se da en muchos discursos de los presidentes de Estados Unidos de América. ¿Crees que es casualidad que tantos presidentes nombren a Dios o rasgos espirituales en su discurso? Claro que no, es algo completamente medido y que une al pueblo americano. En tantos discursos se escucha: *God, bless America* (Que Dios bendiga a América) o *God bless this great nation* (que Dios bendiga a esta gran nación), en arengas y en su preciada moneda, el dólar, se puede apreciar *In God we trust* (en Dios confiamos). También, presidentes y representantes suelen utilizar la frase *I'm blessed...*: (He sido bendecido) con referencia a representar al pueblo en ese momento.

El segundo ejemplo político lo muestra el ex presidente venezolano fallecido, Hugo Chávez, quien dotó sus discursos de rasgos cristianos mientras gobernó. En su último *tweet*, el 18 de febrero de 2013, se leía: "sigo aferrado a Cristo y confiado en mis médicos y enfermeras. Hasta la victoria siempre!! Viviremos y venceremos!!!". De la misma forma, en su última alocución antes de viajar a Cuba para ser intervenido quirúrgicamente, el 8 de diciembre de

2012, agradeció a Dios e hizo un juramento a Dios, y dijo al pueblo venezolano:

Yo, sin embargo, aferrado a Cristo, aferrado a mi Señor, aferrado a la esperanza y a la fe, espero —así lo pido a Dios— darles buenas noticias en los próximos días y que podamos juntos seguir construyendo lo que ahora sí tenemos pero que debemos seguirlo construyendo.

El tercer ejemplo es la carta de despedida que hizo el “Ché” Guevara cuando se separó de Fidel Castro para continuar con la expansión de la llamada revolución bolivariana. En ella utiliza palabras clave para la religión cristiana, vocablos como: *fervor*, *creo*, *cielos*, *esperanza*, *espíritu*, *sagrado*, *fe*. A continuación expongo un fragmento:

Sébase que lo hago con una mezcla de alegría y dolor, aquí dejo lo más puro de mis esperanzas de constructor y lo más querido entre mis seres queridos... y dejo un pueblo que me admitió como un hijo; eso lacera una parte de mi espíritu. En los nuevos campos de batalla llevaré la fe que me inculcste, el espíritu revolucionario de mi pueblo, la sensación de cumplir con el más sagrado de los deberes; luchar

contra el imperialismo dondequiera que esté; esto reconforta y cura con creces cualquier desgarradura. Digo una vez más que libero a Cuba de cualquier responsabilidad, salvo la que emane de su ejemplo. Que si me llega la hora definitiva bajo otros cielos, mi último pensamiento será para este pueblo y especialmente para ti. Que te doy las gracias por tus enseñanzas y tu ejemplo al que trataré de ser fiel hasta las últimas consecuencias de mis actos.

Ahora es el turno de los tres ejemplos del uso del *storytelling* en las empresas.

Coca-Cola no vende una bebida de agua carbonatada, con edulcorantes; Coca-Cola vende felicidad, vende la esperanza en un mundo mejor, en un planeta que comparte las grandes alegrías de la vida. Reinventaron la manera de refrescarse y cuentan su historia a través de campañas como: "La máquina de la felicidad", "Razones para creer en un mundo mejor" o "Estamos juntos". El "culpable" de estas genialidades es Jonathan Mildenhall, vicepresidente de Estrategia Global de Publicidad y Excelencia Creativa en The Coca-Cola Company. Hace poco hizo una declaración sobre la manera en que la marca dejará de hacer *storytelling* unidireccional para convertirlo plenamente en bidireccional, diná-

mico y enriquecido por las experiencias de los internautas y consumidores. En otras palabras, viene una publicidad agresiva (probablemente premiada) de Coca-Cola.

Starbuck's no vende café; vende la experiencia de disfrutar de una excelente plática con alguien que quieres, la tranquilidad de cerrar un trato en la comodidad de un ambiente propicio, la cercanía de tratarte por tu nombre y conocer lo que te gusta. Reinventaron la manera de tomar café y llama mucho la atención la forma en que han fortalecido la marca sin desarrollar campañas de comunicación tan potentes como lo han hecho otras marcas. La historia que cuenta esta marca es una ligada al desarrollo social, el apoyo a comunidades pobres del África y al mismo tiempo la del impecable servicio al cliente; Starbuck's busca que te sientas como en casa, pero más cómodo. El café es bueno, pero no mejor que muchos otros, así que si vas a tomarte un café ahí, no es por el café, sino por la experiencia vivida y porque han sabido contarla. Cuando se usa el *storytelling* no basta con tener una buena historia que contar, hay que tener la intención de narrarla y saber hacerlo.

Disney no vende películas; vende convivencia, sonrisas y diversión a través de la pantalla o en parques de diversiones, vende ilusión para los niños que entran a su mundo, vende “experiencias inolvidables” que acompañarán a cualquiera durante toda su vida. Reinventaron la manera de entretener. Sería el colmo que una empresa que se dedica a contar relatos no supiera contar el propio, pero afortunadamente lo han sabido hacer y de una gran forma. Disney no es películas o parques de diversiones, Disney es magia, fantasía e ilusión.

Al final, todas las marcas tienen historias, algunas han sabido contarlas (como las tres que he mencionado), pero otras no lo han hecho con efectividad.

La verdad es que la comunicación puede ser tan compleja como deseemos o tan simple como queramos. La gente quiere escuchar historias, de hecho sólo le importan las historias y las empresas tienen sus relatos, los candidatos y gobernantes tienen sus relatos, y las instituciones y gobiernos tienen sus relatos; basta con escuchar, pensar y contarlos de la manera adecuada para que todos nos entendamos.

Ya existen las historias y también existe la intención de escucharlas, ¿qué esperas? ¡cuéntalas!

EL RELATO COMO ESTRATEGIA POLÍTICA

Hace algunos años la comunicación era direccional, los medios *vomitaban* un mensaje que la audiencia recibía con o sin intención, con o sin interés, con o sin atención.

Ahora, el poder del público se impuso y desde entonces ha establecido agendas y contenidos. Los medios dan a los receptores lo que piden porque se deben a ellos, dependen de sus gustos y de sus bolsillos.

La comunicación ha cambiado, los mensajes, su transmisión y recepción también. Ahora se usan palabras como *Twitter* o *Facebook*, que hasta hace unos años no tendrían el significado que ahora les damos. Ahora con un click puedes llegar a millones de personas, ahora ya no se necesita de los grandes monstruos mediáticos (ya no hay barreras entre lo que digo y el que me escucha) para comunicarse con gigantescos públicos.

Estos cambios se han dado por muchas razones: por la pereza de la gente de leer más de 140 caracteres; por la inmediatez y fugacidad de la comunicación; por la búsqueda de crear redes y ser escuchados; por la cultura de la imagen, de lo visual; por la necesidad de escuchar y contar historias.

Desde finales de los noventa, el politólogo italiano Giovanni Sartori acuñaba el término *homo videns*; decía que la imagen tenía primacía en la captación de los sentidos y formas de aprender del ser humano, sostenía que lo visible estaba sobre lo inteligible. Esto lo resumía en: *ver sin entender*.⁴

Un mundo en el que la imagen predomina, donde desde niños se aprende a través del televisor, Internet o películas, un planeta en el cual se han dejado de lado los libros por las imágenes; se ha sustituido la imaginación por la producción.

Antes, uno leía e imaginaba cómo era un personaje, el contexto en el que vivía o lo que hacía. Ahora basta con prender el televisor y ver la misma historia como la imaginó un director de cine... desechemos nuestra creatividad para tomar la de otros.

⁴Giovanni Sartori, *Homo videns: La sociedad teledirigida*, Madrid, Taurus, 1998.

Hasta hoy, todo lo que sucedía en el mundo se nos contaba por escrito; ahora se nos muestra la explicación de ese relato, *masticado* y en la boca, con las imágenes que quieren mostrarnos, con las que quieren que veamos.

Además de esta cultura de la imagen, el ser humano necesita conocer a través de emociones, de creer a causa de un relato y no de un dato. Rolf Jensen, el escritor de *The Dream Society*, lo llama “la era de los sueños”, y habla de persuadir a la mayoría de las empresas mundiales de que actualmente pasamos de una sociedad a otra, en la que todos los productos contarán ahora una historia a los consumidores: “nuestro trabajo estará dirigido por historias y emociones”.²

En resumen, el ser humano está inmerso en una era de la cultura del mínimo esfuerzo, de la necesidad de más imágenes y menos letras, de conocer a través de historias y no datos, de convencerse a través de emociones y no razones.

En este contexto histórico, antropológico y comunicacional, nace el *storytelling* como herramienta

²Rolf Jensen, *The Dream Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 2004.

básica para comprender y retener lo que sucede en nuestro entorno. Con ella, podemos expresarnos y entender mejor lo que pasa.

En la historia, los seres humanos hemos transmitido conocimiento, cultura y valores a través del uso del relato. Contar una historia es la manera más fácil y efectiva de penetrar la cabeza del público; es más, desde niños aprendemos con historias.

James Carville y Paul Begala, los consultores que llevaron a Bill Clinton al poder en 1992, lo han dejado en claro en una frase: “si no comunicas con historias, no comunicas”.³

Pero pasa algo curioso, en la actualidad los ciudadanos tendemos a creer de manera desmedida en los datos. Todo debe ser comprobado, con rigor científico o avalado por una “autoridad competente”. Dudamos de todo y por lo tanto, comenzamos a acostumbrarnos a medir todo. A pesar de aprender y retener con historias, queremos que todo se compruebe y buscamos datos objetivos.

Un dato, puro y duro, es lo más objetivo que puede haber. Aún así, todo depende de cómo lo cuentes.

³James Carville y Paul Begala, *12 Winning Secrets from the War Room*. Nueva York, Simon & Schuster, 2002.

En la manera de hacerlo puedes cambiar bastante la percepción del público.

La combinación de palabras e imágenes pueden crear de un dato, algo casi plenamente subjetivo. Me explico mejor, no es lo mismo decir: “el candidato ganó por 300 mil votos”, a mostrar una imagen con el estadio Maracaná, en Brasil, lleno tres veces y decir: “la diferencia de votos con los que ganó el candidato fue como si se llenara de votantes en más de tres ocasiones el estadio Maracaná”.

Aún sin saber cuál es la población votante, ver la segunda forma en que se muestran los datos será más contundente y se pensará en un margen más amplio que si sólo se utiliza la primera frase. Unir las palabras adecuadas con la facilidad que tenemos las personas para captar y recordar imágenes, puede crear algo subjetivo de lo que era plenamente objetivo.

Si fuera el caso de las elecciones de Estados Unidos 2012, donde hubo una población votante de casi 10 millones, veríamos que en verdad 300 mil votos no son mucha diferencia. Esto cambiaría si se tratase de las elecciones de Guatemala 2011, en donde hubo 5 millones de sufragios que repre-

sentarían el doble de diferencia que en Estados Unidos.

Por lo tanto, si sabes utilizar las palabras e imágenes en el *storytelling*, debes sacar provecho a la información positiva que tienes en tu campaña y minimizar lo negativo. Así, esta herramienta ayuda a hacer lo que en comunicación política se conoce como *spin*, crear nuevas percepciones positivas sobre un tema e intentar controlar las reacciones políticas alternas.

Con un buen uso del *spin* informativo, los políticos que suelen sumarse a la frase: “no importa que se hable mal o bien de mí, lo importante es que se hable” podrían sacar mucho provecho. Lo que no les favorezca tanto, pueden enfocarlo de una manera que les beneficie. Sin duda que los medios te ignoren o te traten con indiferencia, es aún peor que hablen mal de ti, porque simplemente te hacen no existir.

Un asesor de comunicación política debe saber la forma en que se aprovechan los medios para contar la historia de un candidato o gobernante. Cada medio tiene intereses propios y todos están ávidos de información, así que debes saber qué dar

a cada quien, conocerlos y compartirles información de interés que ayude a contar el relato del político.

Las noticias, ideas, campañas y (desde luego) la vida del candidato, pueden y deben ser aprovechadas para construir su relato, dejar pasar esas referencias puede deshumanizar la campaña y mostrar a un candidato lejano.

El padre del *marketing viral*, Seth Godin, dice: “todo, en el personaje político, cuenta una historia, su ropa, su esposa, sus asesores...”, así que entre más podamos explotar estas imágenes, mayores resultados de empatía podremos lograr.

Conseguir un relato propio que contar e imponerlo en la opinión pública, ya es la mitad del triunfo asegurado. Está claro, sólo gana el candidato que logra que su historia encaje con los electores.

La fuerza de la imagen ha impactado tanto a la sociedad que inclusive ha comenzado a decaer su poder. La cultura de la imagen se pone en duda porque ha comenzado una competencia en la que todo comunica a través de fotografías, diseños y anuncios que luchan por atraer nuestra atención, publicidad que es fugaz pero dirigida (interesante, cautivadora).

Ya no basta con una buena imagen, además de tener diseños atractivos, los candidatos deben ser relatores. Para el receptor ya no basta con ver, hay que creer, esperar, sentir. Debemos convertir a ese receptor en modificador y multiplicador de nuestro relato.⁴

El político que no cuenta de sí mismo una buena historia, desaprovecha la oportunidad de relatar su propia biografía, de ganar confianza y votos. El que no hace *storytelling*, deja su reputación en manos de otros, de quienes no lo conocen o de sus contrincentes, que le inventarán una historia amañada, que la gente crea, para hacerlo caer.

Quien no se presenta, no demuestra que cree en sí mismo y así jamás podrá pedir la confianza de los demás. No contar tu propia historia es despreciar los mejores elementos que tienes.

Cada persona tiene una historia interesante que contar, es lo que nos constituye, lo que nos hace diferentes y lo que atrae a los otros para conocernos más.

⁴Miguel Cravioto, "Infografías, nuestras maestras persuasivas", *Revista Campaigns & Elections*, Arlington, VA, marzo-abril de 2013.

A continuación expongo tres ejemplos que muestran la diferencia entre contar un relato o no hacerlo:

1. *Con relato.* Fue un destacado actor de Hollywood: quien por sus grandes habilidades comunicativas se hizo portavoz de General Electric; a los 69 días de convertirse en el presidente de la nación más poderosa del mundo, recibió un atentado en el que una bala le perforó un pulmón, se recuperó de manera rápida y durante su gestión fue un maestro para liderar el mensaje frente a los medios de comunicación, su nombre es Ronald Reagan.

Sin relato. Ronald Reagan fue el cuadragésimo Presidente de Estados Unidos.

2. *Con relato.* El día de su cumpleaños número 18 se alistó en la Armada de Estados Unidos y consiguió ser el aviador naval más joven en la historia de su país, con una destacada participación en la Segunda Guerra Mundial; fue Director de la Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en inglés) y a la edad de 40 años, ya era millonario al incursionar en la industria petro-

lera; por cierto, también fue presidente de los Estados Unidos de América: George Bush padre. *Sin relato*. Fue el cuadragésimo primer Presidente de Estados Unidos: George Herbert Walker Bush.

3. *Con relato*. Joven valeroso que presencia la muerte de su padre cuando apenas tenía cuatro años de edad; su madre lo dejó al cuidado con sus abuelos; aprendió a tocar de una forma magistral el saxofón, estuvo en el famoso discurso de Martin Luther King *I have a dream*; fue un gran opositor a la guerra de Vietnam y, por supuesto, también fue presidente de Estados Unidos, conocido como Bill Clinton.

Sin relato. Fue el cuadragésimo segundo Presidente de Estados Unidos, Bill Clinton.

Los tres fueron presidentes consecutivos de Estados Unidos de América y como hablé de ellos, podría nombrar a los que les siguieron o los de cualquier otro país. Todos, absolutamente todos, tienen una buena historia que contar. Para algunos hace falta descubrirla, para otros sólo contarla.

Para liderar grupos diferentes, la creación de una identidad común es difícil, pero esencial y esa fórmula te la da una historia, como ejemplo están las elecciones de 2008 en Estados Unidos. El presidente Obama proyectó su historia hacia el futuro, mientras McCain lo hizo hacia el pasado. Obama logró mantener viva la curiosidad de la gente, vendió esperanza e hizo que los votantes se preguntaran si sería posible que un joven de raza negra pudiera llegar a ser presidente de una nación que años antes comercializaba a los esclavos de color; todos vivieron atentos cada hito de su campaña, muchos se preguntaban qué ocurriría después. McCain, en cambio, anclado en el pasado insistió en su condición de ex combatiente, y así la curiosidad sobre él disminuía conforme más se sabía de su historia. El relato de esperanza, cambio y futuro le ganó sin problemas a un razonamiento de experiencia, liderazgo y pasado.

Por eso se deben contar historias durante una campaña, para relatar una realidad que haga sentido y que se identifique con lo que un votante cree, espera o siente. Si dejás fuera esta herramienta,

desaprovechas una gran forma de comunicación con tu público.

Lo que conocemos y abona a la campaña hay que contarlo. La mejor publicidad es la que se da de boca en boca y si logramos activar que terceras voces hablen bien de nuestra institución o candidato, podremos conseguir que haya una mayor confianza en nosotros.

La reconocida *storyteller* y consultora de comunicación, Lori L. Silverman, afirma: “las historias son como virus, son contagiosas”.⁵ Es por esto que se debe aprovechar al máximo esta figura del relato, para que llegue a la mayor gente posible.

No es lo mismo que un candidato diga: “soy el mejor, vota por mí”, a que llegue tu familiar o tu mejor amigo y te diga: “ese candidato es el mejor, vota por él”. Sin duda creerás más en la palabra del segundo personaje porque es a quien conoces, en quien confías. Esas son las terceras voces que deben ser activadas con tu relato.

Lo que lleva a un ciudadano a votar por tal o cual partido, por éste o aquel aspirante, no son sus pro-

⁵Lori L. Silverman, *Wake Me Up When the Data Is Over*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

puestas de campaña, no son sus promesas o las razones que pudo dar para posicionarse; no, a la gente la mueven las emociones.

Sin una buena historia que contar, no tienes nada. Si no hay relato no hay personaje, no hay enseñanza, no hay triunfo.

Es común que los equipos de comunicación política se equivoquen cuando desean hacer un relato. El error más grave que suelen cometer es no darse cuenta que el *storytelling* no es sólo crear un personaje. Un actor sin relato y un relato sin actor no pueden ser concebidos, no sirven de nada.

CASOS DE RELATOS EXITOSOS EN MÉXICO

En la última parte de este capítulo acerca de *storytelling*, quiero reconocer y mostrar tres casos de distintos candidatos que, en mi opinión, han sabido contar su relato y han sido exitosos dentro del contexto contemporáneo mexicano.

Para ello, primero debo citar a la doctora Carol S. Pearson, quien a través de un estudio cercano a 30 años, logró unir los 12 arquetipos fundamentales en la sociedad, a través de lo que llamó The Pearson

Arquetypical System (sistema arquetípico de Pearson). ¿Qué es esto? Pearson estudió que existen modelos primarios a seguir, algo así como conductas prototipo que adoptan las personas y las repiten a través de la historia. Muchos autores ya han escrito sobre el tema, pero a mi parecer, nadie lo ha hecho de manera tan completa como ella.

En nuestra forma de ser, los seres humanos acostumbramos copiar lo que otros hacen, además estamos marcados por una personalidad que nos da características únicas, la suma de ello crea arquetipos sociales replicables.

Pearson tomó todos esos comportamientos y los canalizó en las siguientes 12 formas distintas de ser:

1. *El inocente*. Naturalmente idealista, optimista, lleno de esperanza. Perseverante ante obstáculos y motivador para confiar en que al final todo cambiará para bien. Basa sus vidas en valores y creencias profundamente arraigadas. Es el caso de la niña Dorothy en el Mago de Oz.
2. *El cualquier persona*. Se realiza al ayudar a los demás a pertenecer en la sociedad. Empático, no pretencioso, resistente, entusiasta y animoso. Motiva a los demás a dar lo mejor de sí. Es el primero

para echar una mano cuando se necesita resolver un problema. Hace verdaderos equipos de trabajo y hermandad. La marca Dove ha aprovechado este arquetipo para su publicidad: Todas las mujeres son hermosas.

3. *El héroe*. Se siente pleno cuando sale airoso de un desafío. Busca imponerse a adversidades. Siempre tiene una actitud ganadora y sirve de motivación para los demás. Es impulsivo (actúa antes de pensar) y su respuesta al estrés es trabajar más duro. El héroe se encarna en la figura del *Chicharito*.
4. *El cuidador*. Se siente realizado cuando puede hacer algo por alguien. Tiene una naturaleza compasiva, delicada; disfruta de demostrar apoyo y puede motivar a otros para que den un mejor servicio o cuidado. Le gusta el desafío de responder a las necesidades. Un ejemplo claro, la Madre Teresa de Calcuta.
5. *El explorador*. Su máximo es buscar nuevos enfoques y perspectivas. Le gustan las aventuras, abrir nuevos caminos y guiar a otros. Un ejemplo claro es Cristóbal Colón.
6. *El amante*. Está satisfecho al construir relaciones. Es aprensivo y apasionado. Disfrutan de crear

consenso y de motivar a otros para utilizar sus propios dones especiales. Se representa en Luis Miguel.

7. *El revolucionario*. Es pleno al cambiar algo que sentían que debía ser cambiado. Disfrutan de cambiar el statu quo y motivar a otros a pensar diferente. Un ejemplo claro de este patrón es el Ché Guevara.
8. *El creador*. Le encanta ver cómo las nuevas ideas toman forma. Es expresivo, original e imaginativo. Le gusta demostrar su inventiva y motivar a pensar. Le apasiona el reto de expresarse y generar nuevas ideas. Una representante fiel es Frida Kahlo.
9. *El mago*. Es pleno al ver una visión realizada. Intuitivo, perspicaz e inspirador; percibe y aprecia varias perspectivas y motiva a los demás a creer que todo es posible. Martin Luther King representaba este arquetipo.
10. *El gobernante*. Se siente satisfecho cuando pueden demostrar liderazgo, dirigir situaciones complejas, tomar el mando e influir en mejoras. Confidente, competente y responsable. Disfruta demostrar comprensión y motiva a otros a mantener un alto estándar. Un claro representante fue Al Capone.

11. *El sabio*. Está realizado al encontrar la respuesta a grandes preguntas. Inteligente, informado y reflexivo. Demuestran el valor de pensar bien las cosas y motivar a otros a buscar la verdad. Su desafío son las situaciones que necesitan ser mejor comprendidas. Albert Einstein encarna este arquetipo.
12. *El bufón*. Lo máximo para él es cuando puede usar su ingenio e inteligencia. Juguetón, espontáneo y divertido. Es transparente y motivan a ver el valor de la diversión. Su desafío es aligerar las situaciones de estrés. Charles Chaplin era un digno representante del bromista o bufón.⁶

Con estos arquetipos y con los relatos propios de cada candidato haré un breve análisis de tres conocidos políticos mexicanos.

VICENTE FOX QUESADA

El primer personaje que trataré es el ex presidente Vicente Fox Quesada, quien en campaña encarnó

⁶Carol S. Pearson y Margaret Mark, *The Hero and the Outlaw*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001.

claramente el arquetipo de *cualquier persona*. En todo momento se mostró como un ciudadano más, cansado del mismo gobierno y los mismos gobernantes. Aunque también tomó varios aspectos del *inocente* al mostrarse como idealista. Creyó en un cambio que nadie pensaba que podía lograrse y consiguió el apoyo de la ciudadanía para ello.

El típico opositor que habla de cambio y que critica fuertemente al régimen gobernante. No por nada fue reconocido como el candidato del cambio que sumó fuerzas para sacar al PRI del poder. Aprovechó el hartazgo de la ciudadanía ante un mismo grupo político que detentaba el gobierno desde hace más de 70 años. Supo cómo hacerlo.

Generó mucha esperanza en el pueblo y no pudo alimentarla. Comenzó con una popularidad por los cielos que terminó por los suelos y cavando.

Pero entonces, ¿por qué lo considero como un relato exitoso? Porque su historia, mientras se contó, fue buena, entretenida, fructífera y replicada por los demás. Después fue un desastre. Dejó su relato a un lado y no pudo liderar el mensaje ante los medios.

Fox llegó al poder con una ventaja tan considerable que no dejaba en duda su triunfo. Encarar al viejo régimen, hablar como la gente y no como los políticos y entender las necesidades del pueblo, son algunos de los rasgos positivos que tomó a su favor. Ante esta situación, se sentó en la silla presidencial con un posicionamiento alto y una percepción positiva popular tremenda.

Como candidato, no sólo era interesante, sino amigable. Que fuera cercano a la gente y que compartiera una misma esperanza, era plenamente coherente con la historia que contaba, la del único que podía sacar al PRI del poder, la única opción de cambio.

Para que esto se sostuviera en el tiempo, necesitaba de un objeto identificador, algo característico del candidato que lo vinculara al grueso de la población y creara una imagen mental del “candidato del pueblo”. Las botas, el bigote y el lenguaje hicieron que la gente tomara la lucha por el cambio como propia. Es decir, ellos ya no iban a apoyar al candidato, sino que sentían que Fox los apoyaba a ellos.

El ex presidente supo aprovechar esto y en campaña empezó a llamar de manera ofensiva al candi-

dato oficialista, Francisco Labastida Ochoa quien, a su vez, empezó a renegar sobre sus motes: “me ha llamado *mariquita*”, “me ha llamado *la vestida*”, y lo único que logró fueron más burlas.

Es curioso que esta misma forma de ser y hablar fue la que le hizo bajar su nivel de popularidad posteriormente. Cuando ya no era candidato, el pueblo esperaba que se comportara como presidente del país, pero las personas no cambian de la noche a la mañana y su forma crítica y parlanchina seguía en las primeras planas.

Dio tanta libertad a los medios (cuando en los regímenes anteriores era imposible hablar mal del presidente), y se equivocó en tantas declaraciones, que su relato derivó a todo lo contrario que había hecho anteriormente. Se alejó de la gente; hubo conflictos con relaciones internacionales e hizo declaraciones que afectaban a su partido político. En fin, su relato dejó de ser sostenible.

ENRIQUE PEÑA NIETO

Con una combinación entre el arquetipo del *gobernante* y el *amante*, Peña Nieto se mostró como un

galán con liderazgo, comprensión y que da resultados cuantificables y medibles. Si estás con él es porque estás con México; es porque buscas posicionar al país entre los mejores del mundo.

Contó una historia, un relato que movió corazones al voto. Tenía de su lado el hartazgo social hacia la política, la violencia y los escándalos que surgieron en el gobierno anterior; de su lado también estaba una percepción favorable hacia su gestión como gobernador en el Estado de México, la gente decía: “él sí cumple”.

Al mismo tiempo, tenía en contra un pasado aplastante de dinosaurios de su partido político, una mala imagen a la que le dio completamente la vuelta para posicionarlo como un partido político de trabajo y acuerdos, un “Nuevo PRI”.

Antes de su gestión, había narcotráfico, asesinatos y violencia. En cuanto llegó al poder se deja de escuchar sobre el tema, ya no se hacen ruedas de prensa donde se muestra con “bombo y platillo” a los sicarios detenidos; además ordenó que se dejaran de llamar *capos* o *lugartenientes* a los traficantes de narcóticos. Es decir, se dio la orden explícita de

no comunicar más violencia y de usar palabras que muestren a los narcotraficantes como delincuentes y no como alguien a quien aspira a ser.

Misteriosamente, “El Chapo” ya no sale en la revista *Forbes* entre los hombres más ricos del año; ya no se ven tantos asesinatos, ni violencia en las calles. Peña entendió que su relato no se vende con violencia y que los temas de seguridad no son del agrado de la gente. No entender eso le costó la elección al grupo político del ex presidente Felipe Calderón.

El ahora mandatario de México, Enrique Peña Nieto, apostó por desarrollar durante cerca de seis años un relato contundente: “la profecía de triunfo”. Es decir, desde que ganó las elecciones del Estado de México se mostró como un candidato imparable. En las calles (mucho antes de las elecciones) la gente decía: “Ya ganó Peña”, y algunos que solían votar por el PAN o el PRD decidieron subirse al carro ganador y votaron por el PRI. Es decir, los que creyeron lo que se decía contribuyeron a hacer que en verdad ganara, que su relato se cumpliera.

Esta es la profecía de triunfo. Hacer que la gente tenga la percepción de que haga lo que haga, de todas formas habrá un mismo resultado (un candidato ganador). Es como cuando hay inversionistas en bolsa y se corre el rumor de que una empresa va a tener un mal día, esto provoca que todos intenten poner su dinero a salvo, no invertir ahí y ponerlo en otra compañía, lo que terminan por hacer es que en verdad le vaya mal a esa empresa. Así el mundo de las percepciones (intangibles) modifica la realidad (el mundo tangible).

Peña Nieto supo contar su relato a la perfección durante la campaña. Él era el joven apuesto, cumplidor y vencedor que sólo podía terminar su historia de una manera gloriosa... ganando.

Pero ahí no acaba la historia, ésa es sólo la primera parte de la película. Su precampaña y campaña sirvieron como introducción al relato principal, su gobierno.

En sus primeros días de gestión se posiciona como un presidente de acuerdos con las demás fuerzas políticas, continúa su historia del joven trabajador que da resultados, que no permitirá impunidad, lo demuestra con el encarcelamiento a Elba

Esther Gordillo y, finalmente, enfocará cada una de sus acciones de gobierno hacia el relato más importante de su gestión: el “Nuevo PRI” cambia a México, transforma en positivo al país.

Pero, ¿cómo lograr esto? Una lección importante que deja Peña es que no basta con tener la historia, no es suficiente contarla, se necesita de un número importante de replicadores para que la gente lo crea y multiplique el mensaje. Es por eso que ha tomado a los medios de comunicación como aliados perfectos para decir lo que quiere decir, como lo quiere decir.

En su relato, Peña tomó en cuenta la conocida teoría de la *espiral del silencio* que propone Elisabeth Noelle-Neumann (1977): las personas, como seres sociales, tenemos temor al aislamiento y por tanto, por miedo al rechazo, no decimos nuestras opiniones hasta comprobar que encajen con las creencias de una mayoría.⁷ El punto importante es que tal vez quienes apoyan de una manera incondicional al presidente, sean una minoría que hace mucho ruido (para eso los medios) y ocasionan que los demás

⁷ Elisabeth Noelle-Neumann, *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*, Barcelona, Paidós, 1995.

no levanten la voz o simplemente se sumen al carro ganador y aplaudan cada acción del gobierno.

Peña ya ha contado una historia fantástica, con una familia de telenovela (literalmente), ya ha explotado la profecía de triunfo, ya ha echado mano de los medios y de la *espiral del silencio*... seguro aún hay varios trucos bajo la manga que están por salir y que han sido considerados para su estrategia. Será interesante conocer el desenlace de esta historia.

ANDRÉS MANUEL LÓPEZ OBRADOR

Hay dos arquetipos principales que representan a Andrés Manuel López Obrador (AMLO), el primero es el de *revolucionario* y el segundo, de *cualquier persona*. Definitivamente, durante su vida política ha sido reconocido en el mundo por el choque y el conflicto. Es un político que ha buscado de muchas formas distintas cambiar la estructura e instituciones del país. Ha tomado la bandera del pueblo, los ha escuchado y ha convivido con ellos.

Andrés Manuel es un líder que no se ha quedado de brazos cruzados frente a lo que ha percibido como injusticias, busca cambiar lo establecido y

motivar a otros a pensar diferente. Todo esto lo ha ligado claramente a la figura del *revolucionario*.

Del otro lado de la moneda, se encuentra un AMLO respetuoso de las instituciones, proactivo y propositivo, un candidato que encabeza el Movimiento Regeneración Nacional (Morena) y que se muestra tranquilo, sin caer en provocaciones. El candidato de la gente, el *cualquier persona*.

En un relato, siempre hay una cierta evolución del personaje; si el protagonista no cambia, la historia se vuelve seca, monótona, sin sentido. AMLO, es la mejor muestra de la forma en la que el personaje cambia durante la historia. Después de pelear durante todo el sexenio de Felipe Calderón porque se le reconociera como el *presidente legítimo*, su relato cambió hacia una nueva postulación para presidente.

A diferencia de los dos personajes anteriormente nombrados, AMLO no ha sido reconocido por las autoridades electorales como el triunfador en las elecciones presidenciales de México, pero ¿por qué creo que su relato ha sido digno de destacarse?, porque ha movido corazones y ha logrado el apoyo de un grupo de seguidores más fiel que el de cual-

quier otro partido político en México. Él ha sabido construir su historia.

El tabasqueño comenzó a crear su historia tras haber sido presidente del Partido de la Revolución Democrática (PRD), donde encaraba al gobierno priista de Ernesto Zedillo con confrontaciones y reclamos; sin embargo, tiene su auge al convertirse en Jefe de Gobierno del Distrito Federal en 2000, desde donde creó todo un proyecto para buscar la Presidencia de la República.

Todas las mañanas AMLO citaba a los periodistas en rueda de prensa para dar detalles de los temas que le parecían relevantes, lo que hacía era muy claro; creaba agenda, salía en medios y se hablaba de lo que él quería que se hablara.

De esta manera, López Obrador logró su primer gran paso para construir su relato con la gente: ser conocido. Después se posicionó a través de medidas populares que aplaudía bastante la gente y lo demás es historia, consiguió un apoyo espectacular en el centro del país, de gente que lo quería ver como presidente.

La gente sabía quién era, sabía lo que quería y para qué estaba ahí, además compartían su visión

y valores; no había forma de que dejaran de contribuir a su causa. En su relato se había generado una corriente de imitación y un modelo de comportamiento que la gente seguiría sin pensarlo. En otras palabras, al no considerarlo vencedor en las elecciones, la gente que lo apoyaba no pensó “le robaron la elección”, sino “nos robaron la elección”.

La fuerza de López Obrador no depende de sus allegados gobernantes y políticos, proviene de la gente. La batalla entre las historias que ha desencadenado sabe que puede ganarla porque siempre será más viva una enseñanza relatada (vivida en carne propia) que una simple compilación de hechos.

AMLO bien sabe lo que ha dicho el profesor de periodismo de la Universidad de Columbia, Evan Cornog: “el candidato que gana es aquel cuyas historias están en conexión con el mayor número de electores”.⁸ Por eso hay que tener bien fundamentada una historia y buscar al mayor número de personas para que la escuchen.

⁸Evan Cornog, *The Power and the Story*, Nueva York, Penguin Press, 2004.

FUENTES CONSULTADAS

- CARVILLE, James y Paul Begala, *12 Winning Secrets from the War Room*, Nueva York, Simon & Schuster, 2002.
- CORNOG, Evan, *The Power and the Story*, Nueva York, Penguin Press, 2004.
- CRAVIOTO, Miguel, *Infografías, nuestras maestras persuasivas*, *Revista Campaigns & Elections*, Arlington, VA: marzo-abril, 2013.
- JENSEN, Rolf, *The Dream Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth, *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*, Barcelona, Paidós, 1995.
- NÚÑEZ, Antonio, *¡Será mejor que lo cuentes!*, Barcelona, Empresa Activa, 2007.
- PEARSON, Carol S. y Margaret Mark, *The Hero and the Outlaw*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001.
- SALMON, Christian, *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, Barcelona, Quinteto, 2010.
- SARTORI, Giovanni, *Homo Videns: La sociedad teledirigida*, Madrid, Taurus, 1998.
- SILVERMAN, Lori L., *Wake Me Up When the Data Is Over*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

Hacia un gobierno abierto:
reto del derecho de acceso a la información,
rendición de cuentas y transparencia en México

Olga Navarro Benavides

INTRODUCCIÓN

Hace ya 10 años que México comenzó a transitar por los senderos de la transparencia. Hace 10 años que el derecho de acceso a la información se consagró en nuestro país como auténtica conquista ciudadana, y como incuestionable parteaguas en la relación gobierno-sociedad.

Hoy, a 10 años de camino recorrido, vale la pena detenerse, echar la mirada atrás y examinar si la transparencia y el derecho de acceso a la información han evolucionado verdaderamente en nuestro país o si, poco a poco y casi sin darnos cuenta, han cedido a la inercia burocrática, hasta el punto en convertirse términos de moda, políticamente correctos, pero alejados de sus orígenes eminentemente ciudadanos.

Vale la pena detenerse, también, para mirar hacia delante y ver los cauces que deberán seguir las prácticas en la materia. Para algunos autores la consagración del derecho de acceso a la información se realizará a partir de la posible reforma al Instituto Federal de Acceso a la Información; para otros sucederá cuando términos como *transparencia proactiva*, *manual del ciudadano*, o *verdadera rendición de cuentas*, sean parte del glosario gubernamental. Para la autora de estas líneas, la consagración del derecho de acceso a la información sucederá cuando éste coexista con la transparencia y la rendición de cuentas bajo una nueva forma de comunicación gobierno-sociedad: el gobierno abierto.

Durante la primera parte de este capítulo invito al lector a explorar la diferencia entre los términos materia del estudio, que son derecho de acceso a la información; transparencia y rendición de cuentas, ya que a menudo han sido entendidos como sinónimos, y para efectos de lo que estudiaremos es necesario comprender la especificidad de cada uno, comprender la relación que subyace entre ellos y el porvenir que tendrán.

En la segunda parte, daré un breve recorrido por la historia del derecho de acceso a la información con el fin de comprender su situación actual con base en el pasado, ya que como bien citara Esteban López Escobar, investigador de la UNAV, “por interesante que resulte la desembocadura en el mar, el estudioso ha de remontar la corriente para examinar el cauce y conocer el nacedero del que brotan las primeras aguas”.

Finalmente, delinearé la situación actual que vive México en términos de transparencia y derecho a la información y la manera en que el gobierno abierto ha entrado como concepto de avanzada para fortalecer (terminar de apoyar) los avances que han tenido estos temas en nuestro país, y el cómo esta nueva forma de comunicación gobierno-sociedad puede ser para nuestro México mucho más que un simple tema de moda y más bien una nueva forma de hacer política, de hacer gobierno, que regrese la confianza en el gobierno.

ESLABONES DE UNA MISMA CADENA

Información y conocimiento no son lo mismo

Para comenzar he de confesar que tengo una “cruzada personal”. Confieso que ha sido mi interés sembrar en la mente de mis alumnos —que se aventuran en el palpitante mundo de la comunicación— la idea de que *información* y *comunicación* no son lo mismo.

Esta confesión pudiera parecer ociosa en un trabajo que pretende bosquejar los caminos críticos en los que se moverá México en los próximos años en temas de transparencia y derecho a la información, sin embargo, pido se me conceda el beneficio de la duda, ya que trataré de evidenciar, a lo largo de estas líneas, la relación que guardan los términos *gobierno abierto* y *comunicación, transparencia, derecho a la información y rendición de cuentas*.

Parto de la base de que la sola transparencia, que bien sabemos es condición primaria para el ejercicio del derecho a la información, no es suficiente si no se da en un marco comunicativo que fomente la verdadera generación de conocimiento. La sola información expuesta en portales de Internet, la exis-

tencia de leyes de transparencia a lo largo y ancho del país, los discursos que ensalcen la rendición de cuentas en las nuevas administraciones públicas pueden quedar simplemente como esfuerzos aislados si no tienen un eje rector encaminado a dotar a cada miembro de la sociedad de conocimiento oportuno que se traduzca en toma de decisiones que favorezcan su calidad de vida.

Ejemplo de lo anterior son los indicadores ciudadanos, como es el caso de los que constantemente elabora el Colectivo Ciudadano por Municipios Transparentes (Cimtra), mismos que son elaborados a nivel nacional y local. En palabras de este Colectivo Ciudadano su finalidad es: “mejorar la transparencia en dos ámbitos gubernamentales; gobiernos municipales y Congresos locales, al tiempo de coadyuvar en la institucionalización de la relación gobierno-sociedad”.⁴

Mediante sus evaluaciones, Cimtra propone al sector público el informar sobre lo que verdaderamente interesa a las personas, además de codificar la información de tal manera que le sea útil a la ciu-

⁴Para conocer más sobre Cimtra consultar su página web <http://www.cimtra.org.mx/cimtra.html>

dadanía. Se puede decir que Cimtra no revisa únicamente que los sujetos obligados cumplan con sus compromisos en materia de transparencia, sino que pone énfasis en la utilidad que reportará la información presentada al usuario final del derecho de acceso a la información.

Esto podría explicar el tipo de indicadores que maneja la evaluación de este Colectivo Ciudadano, ya que están encaminados a favorecer la generación de conocimiento en los miembros de la sociedad.

No obstante, por más información y mejor presentada que se tenga en portales de transparencia y en los medios por ley establecidos, la falta de familiaridad con ciertos términos que forman parte de la administración pública evita precisamente que el conocimiento se genere en el usuario del derecho a la información. Y no únicamente la falta de familiaridad, sino también la disociación que existe entre la transparencia y la rendición de cuentas.

Es así que resalta la necesidad de traducir a términos ciudadanos todo lo que tiene que ver con el quehacer gubernamental, más allá de lo que dictan las leyes de acceso a la información. Esta traducción ciudadana se logra gracias a la comunicación,

y esta nueva forma de comunicarse gobierno y sociedad es lo que se conoce como *gobierno abierto*, nueva forma de comunicación que permite construir una verdadera democracia.

Transparencia

Como mencionaré con mayor amplitud en líneas siguientes, el principio de transparencia, vinculado íntimamente al derecho de acceso a la información, tuvo su origen en los países escandinavos en el siglo XVIII. A partir de entonces ha sido lugar común, entre los estudiosos del tema, establecer una definición exacta de la esencia de la transparencia. Tarea nada fácil, y me atrevo a decir que, inacabada.

Si buscamos una definición que concentre todas las características y bondades de la transparencia, toparemos con infinidad de respuestas. Algunas decantarán por hablar de la transparencia como cualidad física de los objetos, otras situarán a la transparencia como medio para llegar a un fin (por supuesto en el ámbito gubernamental), y otras más intentarán juntar cualidades, características y etimologías para dar por fin con una definición que satisfaga la curiosidad intelectual.

Pongo como ejemplo la definición que la Real Academia de la Lengua nos brinda respecto a este término: “transparencia es: cualidad de transparente”;² así como la etimología de la palabra: “transparencia proviene del latín —*trans*, a través, y *parens*, —*entis*, que aparece. Cualidad de un cuerpo a través del cual pueden verse los objetos claramente”.³

Ahora bien, al buscar una definición que relacione la transparencia al ámbito de la *res* pública, la definición que da el Asian Development Bank (ADB) parece la más adecuada: “transparencia es la disponibilidad y claridad de información al público general acerca de reglas gubernamentales, regulaciones y decisiones”.⁴

No es materia del presente hacer una revisión exhaustiva del término *transparencia*, o de proponer una nueva definición. Sin embargo, y para efecto de trabajar sobre un estándar conceptual, pediré al lector que se quede con la definición que una servidora brinda: transparencia es el resultado de la vo-

²Cfr. *Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española*, disponible en <http://lema.rae.es>

³Cfr. Página web del Instituto de Transparencia e Información Pública del Estado de Jalisco, www.itei.org.mx

⁴Cfr. Página web de Asian Development Bank, <http://www.adb.org>

luntad de los actores políticos de poner a disposición de la sociedad información clara, oportuna y comprobable, respecto al empleo de recursos públicos y la toma de decisiones gubernamentales.

Sostengo que la transparencia es un resultado de la voluntad política, porque va más allá de la obligación legal. Puede existir la norma legal que ampare el derecho a la información, sin que exista realmente una transparencia. La transparencia puede ser vista también como una cualidad de los gobiernos, que permita adjetivar, incluso, a una administración como muy transparente, o poco transparente. El “grado de transparencia” será directamente proporcional a la voluntad política, es decir, a lo mucho o poco que los funcionarios públicos quieran dar a conocer a la sociedad respecto a su quehacer político, independientemente de lo que pidan las leyes en la materia ya que, según hemos visto en estos 10 años, al menos en México, algunos actores políticos cumplen con los preceptos de transparencia al tener publicada información básica en sus portales de Internet, más no siempre esta información es veraz, ni comprobable. Podemos decir que *cumplen* con la ley, pero no son realmente transparentes. Para mues-

tra un botón: según un reciente estudio realizado por el periódico *El Universal* y del grupo Transparencia Mexicana, el estado de Morelos publicó en su página de Internet que contaba con seis autos, pero los modelos, precios y tipos de auto no se encontraban publicados por ser “información confidencial”.⁵

Con este ejemplo podemos aseverar que Morelos, además de ser un gobierno opaco, desconoce la terminología básica de la materia, pues información como modelo, tipo, precio de un auto, o de cualquier bien, no puede considerarse como información confidencial, ya que este término refiere únicamente los datos vinculados a la vida privada de una persona. Así lo establece la ya citada Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en su artículo 18:

Como información confidencial se considerará:

- I. La entregada con tal carácter por los particulares a los sujetos obligados, de conformidad con lo establecido en el Artículo 19, y
- II. Los datos personales que requieran el consentimiento de los individuos para su difusión, distribución o comercialización en los términos de esta Ley.

⁵ *Cfr. Gobernadores también ocultan sus bienes*, en página de Transparencia Mexicana, <http://www.tm.org.mx>, 2013.

No se considerará confidencial la información que se halle en los registros públicos o en fuentes de acceso público

Y, para abundar en el tema, por datos personales se debe entender, según lo dispone la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, lo que reza su artículo 3º, fracciones V y VI:

Artículo 3º: Para los efectos de esta Ley, se entenderá por:

(...) V. Datos personales: Cualquier información concerniente a una persona física identificada o identificable.

VI. Datos personales sensibles: Aquellos datos personales que afecten a la esfera más íntima de su titular, o cuya utilización indebida pueda dar origen a discriminación o conlleve un riesgo grave para éste. En particular, se consideran sensibles aquellos que puedan revelar aspectos como origen racial o étnico, estado de salud presente y futuro, información genética, creencias religiosas, filosóficas y morales, afiliación sindical, opiniones políticas, preferencia sexual.⁶

⁶ *Cfr.* Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, 2011.

Queda claro, entonces, que el precio de un vehículo no puede considerarse, bajo ninguna circunstancia, información confidencial. El gobierno de Morelos se equivocó doblemente al clasificar erróneamente la información y al no cumplir con sus obligaciones de transparencia.

Vale la pena señalar también que la transparencia facilita el goce del derecho de acceso a la información, por tanto es también es una condición.

Derecho a la información
y rendición de cuentas

Según lo estudiado hasta el momento se puede establecer que hay una relación directa entre transparencia, derecho de acceso a la información y rendición de cuentas. Podemos decir que son, como señala el título de este capítulo, eslabones de una misma cadena.

Más adelante profundizaré sobre el derecho a la información como concepto, por lo que es momento de revisar el término *rendición de cuentas*.

Comienzo aseverando que la transparencia y el derecho de acceso a la información permiten la rendición de cuentas: la transparencia permite el ejercicio del derecho a la información, y éste a su vez dota

a la sociedad de información valiosa que permite fiscalizar y juzgar las conductas y acciones de quienes ostentan cargos públicos, es decir, fomenta la rendición de cuentas.

Este último término encuentra su origen en la palabra inglesa *accountability*. Como magistralmente expone Andreas Schedler: “la palabra mágica, el concepto clave, se llama *accountability*. Como otros conceptos políticos en inglés, se trata de un término que no tiene un equivalente preciso en castellano, ni una traducción estable. A veces se traduce como *control*, a veces como *fiscalización*, otras como *responsabilidad*. Sin embargo, la traducción más común y la más cercana es la rendición de cuentas”.⁷

Llevado al ámbito de interés que nos ocupa, es necesario establecer, en primer lugar, que la rendición de cuentas implica el responder respecto al ejercicio gubernamental o político. Es el responder ante alguien, ante la sociedad. Así, para que exista la rendición de cuentas es necesario que exista alguien que pregunte, que cuestione, que fiscalice, y, en contraparte debe existir alguien que responda.

⁷ Andreas Schedler, “¿Qué es la rendición de cuentas?”, *Cuadernos de Transparencia*, núm. 03, IFAI, 2008, p. 11.

Quien pregunta es la sociedad, quien responde es el gobierno.

La sociedad preguntará al gobierno el porqué de las decisiones, el porqué de la información que encuentre publicada en los portales de Internet; con base en la respuesta del gobierno la sociedad podrá calificar el desempeño gubernamental y también detectar focos rojos que deriven incluso en sanciones hacia quienes incumplan con los compromisos que los llevaron al poder. Es así que una verdadera rendición de cuentas implica el ejercicio del derecho de acceso a la información por parte de la sociedad, así como el compromiso por parte de los actores públicos, de explicar, de responder, de materializar la transparencia en un gobierno abierto; además de la existencia de agentes facultados para sancionar a todos los servidores públicos que abusen del poder que les ha sido otorgado.

Uno de los mayores retos que vivimos los mexicanos es conseguir una verdadera rendición de cuentas por parte de quienes administran el poder. Casos como el del diputado priista José Rangel Espinoza en torno a su auto Mercedes Benz, ponen de manifiesto

que la rendición de cuentas en México es aún una quimera. Vale la pena recordar el caso someramente.

El 14 de febrero del presente año (2013) una nota circuló por varios de los medios nacionales más importantes: un diputado tenía estacionado un auto Mercedes Benz en la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. El vehículo, valuado en 4'200,000 pesos, no contaba con placas de circulación, sino que en su lugar estaba una placa de la Cámara de Diputados. El tema, de por sí indignante para la sociedad, se agravó más con la explicación brindada por el funcionario a los distintos medios de comunicación que lo increparon:

El auto no circula, por eso tiene esas placas que son un adorno, el auto tiene meses estacionado en el lugar que me corresponde, porque yo uso un vehículo que me asignó la Cámara y que está en uno de los estacionamientos descubierto, entonces, como en casa de ustedes en Metepec no tengo opción de contar con cochera, porque el reglamento del fraccionamiento lo impide, por eso lo estacione aquí para protegerlo, pero es un carro de colección y las placas son un adorno y es un vehículo que no sale a la calle, comentó.⁸

⁸Cfr. Nota "Diputado explica charola en auto Mercedes-Benz", en *Azteca Noticias*, <http://www.aztecanoticias.com.mx>

Ante la indignación ciudadana que generó esta respuesta, los medios buscaron profundizar en el tema; ADN Político⁹ realizó una investigación muy completa al respecto. Entre las entrevistas que realizó al político destaca una en la que Rangel afirmó que el carro no era suyo, sino de su hijo de 26 años:

José Juan Rangel compró el auto en abril de 2011, tuvo un costo de un millón 134,900 pesos y fue comprado al contado, como consta en la factura del mismo de la que ADN Político.com posee copia.

El diputado Rangel Espinosa narró que su hijo tuvo un accidente hace ocho años que lo dejó sin movilidad en algunas partes del lado derecho, y a pesar de ello trabaja en invernaderos de su propiedad, donde produce fresa y chile manzano.

El auto fue comprado, según el legislador, con dinero que su hijo obtuvo de las ganancias de la producción de sus invernaderos pero, al no estar habilitado para conducir, el carro se compró con fines de “colección”. Él (su hijo) decidió, con lo que obtiene, comprarse un auto a su gusto aunque fuera para tenerlo guardado. En casa de usted, donde yo vivo, no tengo cochera, el

⁹*Cfr.* Nota “Diputado estalla contra paparazzo, el carro es de mi hijo”, en *ADN Político*, disponible en <http://www.adnpolitico.com/congreso/2013/02/14/diputado-dice-que-el-mercedes-con-charola-es-de-su-hijo>

vehículo está a la intemperie, entonces decidimos usar el lugar que me asignaron en la Cámara para guardarlo y yo me trasladó en el vehículo que me asignó la Cámara. El (Mercedes) es un auto de colección; no tiene por qué traer placas de circulación cuando no anda en la calle, justificó Rangel.⁴⁰

Este caso ejemplifica la situación de la rendición de cuentas en nuestro país. Tenemos mucho que hacer aún en la materia... Respecto a lo anterior, la sociedad no siguió preguntando, no llegó a determinar si el diputado había caído en alguna irregularidad, si era acreedor a alguna sanción. La sociedad se indignó, criticó, pero no exigió una verdadera rendición de cuentas.

Insisto, México tiene que seguir avanzando en este tema. Debemos establecer mecanismos que faciliten una verdadera rendición de cuentas. El gobierno abierto, como expondré más adelante, puede ser la solución. Por lo pronto podemos quedarnos tranquilos con saber que el derecho de acceso a la información —pilar de la rendición de cuentas— es ya una conquista ciudadana en nuestra Carta Magna, con todo lo que esto trae consigo. Debido a la rele-

⁴⁰*Idem.*

vancia del tema, es menester retroceder en el tiempo y recorrer la historia del derecho de acceso a la información en el mundo y en México.

UN POCO DE HISTORIA

Nacimiento del derecho de acceso a la información en el mundo

El derecho de acceso a la información comenzó a tener reconocimiento internacional a mitad del siglo xx, con la publicación en 1948, de la Declaración Universal de los Derechos Humanos —primera declaración mundial sobre la dignidad y la igualdad inherentes a todos los seres humanos— que en su artículo 19 estipula: “Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión”.⁴⁴

Sin embargo, el reconocimiento internacional de este derecho humano no significa que antes no se

⁴⁴Declaración Universal de los Derechos Humanos. Se puede consultar la declaración completa en la página oficial de las Naciones Unidas http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml

haya pensado en el tema. Basten como ejemplos, en primer lugar, la publicación de la primera legislación en materia de acceso a la información cuando Suecia aprobó, en 1766, la Ley para la Libertad de Prensa y del Derecho de Acceso a las Actas Públicas;¹² y en segundo lugar, la publicación de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, en 1789, que, como bien señala el investigador Sergio López:

proclamó, entre otros derechos, la libertad de expresión, desde entonces considerada de especial importancia; así, el artículo XI de ese documento fundamental dice: “la libre comunicación de los pensamientos y las opiniones es uno de los derechos más preciosos del hombre: todo ciudadano puede entonces hablar, escribir e imprimir libremente, salvo su obligación de responder al abuso de esta libertad en los casos determinados por la ley.”¹³

Y, desde una visión menos positiva y más *iusnaturalista*, podemos concluir que el derecho a la información hunde sus raíces en el ser humano, en

¹²John Akcherman y Irma Sandoval, “Leyes de Acceso a la Información en el mundo”, *Cuadernos de Transparencia*, núm. 07, IFAI, 2008, p. 5.

¹³Sergio López, “El acceso a la información como un derecho fundamental: la reforma al artículo 6º de la Constitución Mexicana”, *Cuadernos de Transparencia* núm. 17, IFAI, 2009, p. 11.

su esencia comunicativa, ya que es la comunicación, como refería en líneas anteriores, la que construye a la persona, y con la construcción de la persona se construye la civilización.

Nacimiento del derecho de acceso
a la información en México

A pesar de que la Declaración Universal de los Derechos Humanos tiene más de medio siglo de existencia, el reconocimiento del derecho de acceso a la información en México tiene poco tiempo, hasta el punto que podemos decir que es un concepto prácticamente nuevo.

En nuestro país este derecho fue dado a conocer en 1977, a partir de adición al artículo 6º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mediante la que se introdujo la expresión: “el derecho a la información será garantizado por el Estado”.¹⁴

Sin embargo, los mecanismos legales visibles para hacer valer este derecho fundamental surgieron hasta el año 2001, con la aprobación en Jalisco de la primera Ley de Transparencia del país. El 20 de

¹⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

diciembre de 2004 los diputados de la LVI Legislatura del Congreso del estado de Jalisco aprobaron dicha ley, y desde entonces este estado se ha caracterizado por ser pionero en materia de acceso a la información pública.

A nivel federal, fue en 2002 cuando se promulgó la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental que dio mayor efectividad al derecho de acceso a la información al establecer los mecanismos para su ejercicio, principalmente con la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental (IFAI), órgano garante del derecho de acceso a la información, cuya denominación cambió en 2009 como se verá más adelante.

Sin duda, el avance más representativo en materia del derecho de acceso a la información, a nivel federal —y por tanto local— ocurrió en 2007, cuando fueron adicionadas siete fracciones al artículo 6º constitucional para homogeneizar el ejercicio de este derecho a lo largo y ancho de todo el territorio mexicano; ya que logró sentar las bases para estandarizar legislaciones estatales en la materia. Dada la relevancia de la reforma anteriormente citada, cabe

exponer cómo quedó finalmente conformado el artículo garante del derecho a la información:

Artículo 6º. La manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, los derechos de tercero, provoque algún delito, o perturbe el orden público; el derecho a la información será garantizado por el Estado.

Para el ejercicio del derecho de acceso a la información, la Federación, los Estados y el Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, se registrarán por los siguientes principios y bases:

I. Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de máxima publicidad.

II. La información que se refiere a la vida privada y los datos personales será protegida en los términos y con las excepciones que fijen las leyes.

III. Toda persona, sin necesidad de acreditar interés alguno o justificar su utilización, tendrá acceso

gratuito a la información pública, a sus datos personales o a la rectificación de éstos.

IV. Se establecerán mecanismos de acceso a la información y procedimientos de revisión expeditos. Estos procedimientos se sustanciarán ante órganos u organismos especializados e imparciales, y con autonomía operativa, de gestión y de decisión.

V. Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre sus indicadores de gestión y el ejercicio de los recursos públicos.

VI. Las leyes determinarán la manera en que los sujetos obligados deberán hacer pública la información relativa a los recursos públicos que entreguen a personas físicas o morales.

VII. La inobservancia a las disposiciones en materia de acceso a la información pública será sancionada en los términos que dispongan las leyes.⁴⁵

Como se puede ver, tanto la fracción I como la fracción II anteriormente mencionadas, por la naturaleza del derecho que tutelan, pueden considerarse

⁴⁵ *Idem.*

limitantes al derecho de acceso a la información, por lo que los legisladores de nuestro país vieron la necesidad de generar leyes específicas que permitieran la convivencia entre el derecho a la información y el derecho a la protección de datos personales, temas aparentemente opuestos.

En este sentido, parte del camino legislativo ya estaba recorrido, pues la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública Gubernamental, desde su publicación en 2002, establece claramente el tratamiento que ha de darse a los datos personales en posesión de la administración pública federal, tal como indica el artículo 24 que a la letra dice: “los sujetos obligados no podrán difundir, distribuir o comercializar los datos personales contenidos en los sistemas de información, desarrollados en el ejercicio de sus funciones, salvo que haya mediado el consentimiento expreso, por escrito o por un medio de autenticación similar, de los individuos a que haga referencia la información”.

No obstante, quedaba la laguna legal en el tema de tratamiento de datos personales en posesión de entidades privadas, laguna que se eliminó al concretarse las reformas, en 2009, a los artículos 16 y 73

constitucionales. Dichas reformas consistieron en la incorporación del derecho a la protección de datos personales como derecho fundamental, así como en otorgar facultades al Congreso de la Unión para legislar en materia de protección de datos personales en posesión de particulares.

Fue así que en 2010, y como consecuencia lógica a las reformas señaladas en el párrafo anterior, se publicó la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares, legislación que establece obligaciones claras en cuanto al uso y cuidado de los datos personales que están en posesión de entidades privadas. Tal como lo refiere en su artículo 1º, la ley tiene por objeto “la protección de los datos personales en posesión de los particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas”.¹⁶

Hoy, después de las reformas citadas, los avances y retrocesos ¿cuál es la situación de México en temas de acceso a la información?. La respuesta, en el siguiente capítulo.

¹⁶ Artículo 1º de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares.

Durante la redacción del presente trabajo, la LXII Legislatura del Senado de la República, tiene pendiente la llamada “Reforma al IFAI”. Pido una disculpa anticipada al lector si para cuando llegue a sus manos este escrito, la Reforma haya sido aprobada o vetada. Por el momento, no profundizaré sobre la misma, sino tocaré temas generales, vinculados a ella, que no deben perderse de vista cara a los retos que enfrenta México en materia de transparencia y acceso a la información.

Nuestro actual presidente, Enrique Peña Nieto, ha manifestado en reiteradas ocasiones la necesidad de reforzar la independencia del IFAI. Actualmente, el Instituto garante del derecho a la información en México no cuenta con autonomía constitucional que garantice la imparcialidad de su actuar, así como de los mecanismos de selección de quienes lo dirigen.

De aprobarse la iniciativa tal como la ha planteado el Primer Mandatario de México, el IFAI obtendría visibles beneficios, y por ende, la sociedad en general. Sin embargo, las acciones de los legisladores en los últimos meses nos han dejado ver que la ini-

ciativa original puede sufrir cambios, no tanto por dotar de mayores beneficios al IFAI, sino por las presiones políticas y los compromisos que tienen con varios actores políticos. Es precisamente esto último lo que debemos evitar como sociedad mexicana, que los compromisos y compadrazgos políticos vayan en detrimento de nuestra democracia.

También resulta necesario evitar la *legislitis*; permítame el lector usar este término. Con ello me refiero a la mala práctica de algunos legisladores que están pensando reformar las leyes cuando ni siquiera han salido publicadas. El ejemplo es claro en el estado de Jalisco. A menos de un año de la publicación de una nueva ley en materia de derecho de acceso a la información, los diputados de la actual Legislatura pretenden abrogar la existente para publicar otra, la llamada “Ley Vitrina”.

Con ello pretenden argumentar que la ley vigente va en contra de la transparencia. En su momento, fue vista como una ley de vanguardia y suponía un avance en la materia; ¿en qué momento dejó de serlo, si ni siquiera es de conocimiento de la totalidad de los sujetos obligados en Jalisco?. La pregunta que nos surge es si realmente la propuesta

nueva, la llamada “Ley Vitrina” tiene como fin favorecer los legítimos intereses sociales o si tan sólo responde a una maniobra política para granjearse la buena voluntad de los ciudadanos y con ello, simular que trabajan en pro de la transparencia y rendición de cuentas.

Otro aspecto a considerar en el panorama de la transparencia y rendición de cuentas en México es que ambos temas han sido constantemente *manoseados* por la élite política e intelectual de nuestro país. Nadie quiere ser *opaco*, todos están a favor de la transparencia, sin embargo, todavía hay grandes abismos que alejan el discurso de la práctica.

Pongo como ejemplo la reciente nota del periódico de circulación nacional *Mural* en la cual nos recuerda que una de las principales banderas que enarboló el hoy gobernador de Jalisco, cuando aún era candidato, fue el tema de la transparencia.

A un mes y medio de su gobierno, la opacidad ya es parte de su gestión; en el portal *web* de la Secretaría de Finanzas ya no es posible encontrar los contratos suscritos por el Ejecutivo Estatal, como sí lo era en la pasada administración. De ser una página reconocida como instituciones como Fundar

se convirtió en un portal opaco, que no cumple con las obligaciones establecidas en la vigente Ley de Transparencia del Estado.¹⁷

Aquí entra un tema que también es necesario abordar para los fines del presente. Es precisamente el *gobierno abierto* el que evita la simulación en la práctica gubernamental y legislativa. Más adelante ampliaré el comentario sobre el particular.

¿Quiénes piden información en México?

Además de ser necesario el combate contra la *legislitis* y contra la simulación. La sociedad mexicana debe tomar un papel más activo en el tema de transparencia y derecho a la información.

Según estadísticas del IFAI, presentadas en su más reciente informe de labores ante el H. Congreso de la Unión, la mayoría de los solicitantes de información son las “amas de casa” que representan el 31.8 por ciento de los solicitantes de información, seguidas por los “académicos”, que representan el 31.4 por ciento del total de los solicitantes. En tercer lugar están los “empresarios” con el 17.1 por ciento

¹⁷ Cfr. “Opaca contratos ejecutivo estatal”, en *Mural*, 24 de abril de 2013.

del total de solicitantes y en cuarto lugar se encuentran los “medios de comunicación”, que representan al 7.4 por ciento de los usuarios del derecho de acceso a la información.⁴⁸

Respecto al nivel educativo de los solicitantes de información, el informe referido afirma que “las personas con licenciatura y posgrado constituyeron el mayor grupo dentro de los solicitantes, con 74.6 por ciento. Asimismo, aquéllos con estudios de bachillerato reportaron una participación de 13.5 por ciento”.⁴⁹

Estos datos dejan ver que el derecho a la información, en discurso es un tema de todos los ciudadanos, pero que en la práctica dista mucho de serlo. Pocas son las personas de menor instrucción que piden información, cuando el espíritu de la ley radica no en dar más información a los intelectuales, sino brindar herramientas para la toma de decisiones de todos y cada uno de los miembros de la sociedad, sean integrantes de la élite académica o no.

⁴⁸Cfr. 9º Informe de labores del IEAI al Congreso de la Unión, 2011, p. 25, disponible en www.ifai.org.mx.

⁴⁹*Ibidem*, p. 29.

La cultura de la transparencia y acceso a la información debe permear las estructuras sociales. Esto es tarea del IFAI y de todos los órganos garantes de la materia. No se deben perder de vista los programas educativos que tengan los institutos y que sean diseñados para llevar a los ámbitos más recónditos de nuestra nación el tema de acceso a la información. Esta es, sin duda, una tarea pendiente y que debe estar también entre las preocupaciones de nuestros legisladores al momento de realizar las reformas pertinentes al IFAI y a la ley en la materia.

HACIA UN VERDADERO GOBIERNO ABIERTO

Como se ha revisado, la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en nuestro país han transitado por caminos sinuosos. No obstante, estamos a tiempo de corregir el rumbo y mantener aquello que es digno de reconocerse. El gobierno abierto, en mi opinión, es la brújula que debe guiar los esfuerzos en la materia.

Definición de gobierno abierto

Siguiendo la definición que la Alianza para el Gobierno Abierto da sobre el tema, se puede afirmar que *gobierno abierto* es “la forma de relacionarse entre la administración pública y los ciudadanos, que se caracteriza por el establecimiento de canales de comunicación y contacto directo entre ellos”,²⁰ y surge como un “nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de la burocracias estatales”.²¹

Gobierno abierto es, por tanto, y en palabras de su servidora, la conjugación de la voluntad política con la obligación legal con el único fin de asumir el

²⁰ Consultar página web de la Alianza para el Gobierno Abierto, <http://aga.org.mx/SitePages/Principal.aspx>

²¹ Álvaro Ramírez, “Gobierno Abierto, Servicios Públicos 2.0 y Ciudadanía Digital: Notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica”, 2011.

verdadero sentido del concepto “servidor público”, de llevar a la práctica el discurso; en síntesis, de velar por los intereses ciudadanos y dejar a un lado el servilismo político que en nada abona a la consolidación democrática de las naciones.

México necesita comunicarse bien:
Alianza para el Gobierno Abierto
en nuestro país

Las cúpulas políticas en nuestro país han detectado la necesidad de sumarse a la ola internacional que aboga por un verdadero gobierno abierto. Es así que el 20 de septiembre de 2011, en los márgenes de la Asamblea General de Jefes de Estado de las Naciones Unidas, México fue uno de los nueve países que suscribió la Alianza para el Gobierno Abierto.

De conformidad con el Plan de Acción de México, la Alianza para el Gobierno Abierto “brinda la oportunidad de articular programas y políticas en curso que coinciden con los propósitos que inspiran esta iniciativa multilateral para transformar la relación entre gobernantes y gobernados; para proporcionar no sólo más información, sino de mayor utilidad; para participar de manera más informada en la ela-

boración de políticas públicas y, en el largo plazo, recibir servicios de mejor calidad".²²

La Alianza para el Gobierno es un esfuerzo global para mejorar los gobiernos. Los ciudadanos desean gobiernos más transparentes, efectivos y que rindan cuentas, con instituciones que robustezcan la participación de la sociedad y respondan a sus necesidades y aspiraciones. Esta tarea nunca es fácil, requiere liderazgo, precisa de conocimiento tecnológico, necesita de esfuerzo constante, así como de recursos. También requiere de la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil.²³

Los compromisos de la Alianza para el Gobierno Abierto se alinean en torno a un conjunto de cinco grandes retos que enfrentan los gobiernos. En el primer año los países habrán de escoger al menos uno de estos grandes desafíos y desarrollarán compromisos concretos y puntuales para enfrentarlos. La Alianza para el Gobierno Abierto alienta y aplaude el que los países afronten más de un reto en su primer año.

²² *Cfr. Plan de Acción de México de la Alianza para el Gobierno Abierto*, disponible en <http://aga.org.mx/SitePages/DefinicionGov.aspx>

²³ *Idem.*

Mejora de servicios públicos

Comprende toda la gama de servicios públicos a la población, tales como: salud, educación, justicia penal, agua potable, electricidad y telecomunicaciones, y se busca promover la mejora de los servicios públicos o bien la innovación por parte del sector privado.

Aumentar la integridad pública

Ética pública, prevención y ataque a la corrupción, acceso a la información, reformas financieras, así como promoción y afianzamiento de libertades de la sociedad civil y de los medios de comunicación.

Manejo de recursos públicos con mayor eficacia y eficiencia

Asignación de recursos presupuestarios, financiamiento tanto interno como externo y aprovechamiento y conservación de recursos naturales.

Construcción de comunidades más seguras

Seguridad pública, respuesta y atención ante desastres naturales, riesgos ambientales y protección civil.

Aumento de la rendición de cuentas por parte de las empresas

Responsabilidad empresarial en temas tales como medio ambiente, protección del consumidor, participación de la comunidad y lucha anticorrupción.

Todos los compromisos a ser incluidos en el plan de acción deberán reflejar y estar guiados por los cuatro principios torales del gobierno abierto.

Transparencia

La información sobre las decisiones y el quehacer gubernamental debe ser abierta, completa, oportuna, gratuita y de fácil acceso para el público. Esta información deberá cumplir con parámetros de información abierta, tales como: información cruda susceptible de ser procesada y a la cual se tenga acceso mediante herramientas tecnológicas y de comunicación.

Participación ciudadana

Los gobiernos deberán buscar que la ciudadanía se interese e involucre en el debate público mediante la aportación de elementos informativos y mediante contribuciones que conduzcan a una gobernanza más efectiva, innovadora y que atienda las necesidades de la sociedad.

Rendición de cuentas

Existe ya normativa, procedimientos y mecanismos para que los servidores públicos justifiquen sus acciones, reaccionen a requerimientos y críticas que se les planteen y asuman la responsabilidad cuando se apartan de la normativa o sus compromisos.

Innovación y tecnología

Los gobiernos se han percatado de la importancia de proveer a la ciudadanía un acceso cada vez más abierto a la tecnología, han constatado la relevancia de las nuevas tecnologías en la innovación, así como la relevancia de ésta para aumentar la capacidad de los ciudadanos en su uso.²⁴

Para finalizar lo que es gobierno abierto podemos seguir las palabras de Don Tapscott, quien puntualmente señala que el gobierno abierto es aquel

que abre sus puertas al mundo, co-innova con todos, especialmente los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, pero aprovecha el poder de la colaboración masiva, contempla a la transparencia a lo largo de sus operacio-

²⁴ *Idem.*

nes, y se comporta no como un departamento aislado o una jurisdicción, sino como una nueva organización de algo verdaderamente integrado y en red.²⁵

CONCLUSIONES

El concepto de *gobierno abierto* ha entrado en nuestro país... para quedarse. Diferente a los conceptos de transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas, el gobierno abierto es un tema nuevo que no está en el interés de la mayoría de los mexicanos, sin embargo, sus alcances son inimaginables.

Propiciar una verdadera conversación entre gobierno y ciudadanía, propiciar una verdadera comunicación —fines del Gobierno Activo— son hoy necesidades irrefutables de los mexicanos. La desconfianza en la clase política incrementa cada vez más en nuestro país. Sólo con prácticas y políticas públicas, emanadas de un gobierno abierto, se podrá contrarrestar este descrédito abismal. México no puede esperar más.

²⁵Don Tapscott, *Open Government*, Introducción en <http://aga.org.mx>

La sociedad de hoy exige que los políticos conozcan realmente las necesidades de su país, la sociedad no quiere más corrupción, exige mayor rendición de cuentas. La sociedad comienza a participar más en la vida política, no “compra” argumentos tan fácilmente. La simulación gubernamental y política, lo vimos con la reciente salida del partido —que fuera oposición durante muchos años en nuestro país y luego gobierno—, puede llevar al fracaso y propiciar el descontento social. Ninguna fuerza política tiene hoy asegurado su lugar en el poder. Es un hecho.

El gobierno abierto, sin embargo, ofrece, por su misma naturaleza, continuidad a los gobiernos que lo vivan realmente, ya que fomenta una verdadera comunicación, fortalece la transparencia, facilita el derecho a la información y establece mecanismos claros que tengan como fin la total rendición de cuentas. En síntesis, el gobierno abierto es capaz de devolver al ciudadano la confianza en la política, en los políticos.

Respecto a las reformas a los órganos garantes del derecho a la información, tanto a nivel nacional como a niveles estatales habrá que revisar si van

acorde con las líneas que marca el gobierno abierto, o si son fruto únicamente de las “ocurrencias electoreras” de nuestra clase política.

Como mencionaba en anteriores líneas, a todo derecho corresponde una obligación. Quienes formamos parte de la nación mexicana debemos cumplir con nuestras obligaciones políticas, informarnos, exigir una rendición de cuentas real, seguir de cerca los avances que tenga la Alianza para el Gobierno Abierto en nuestro país, debemos darle seguimiento, no dejar que sea un tema “de moda” que venda, pero que no se traduzca en mejoras sustantivas del quehacer político. Insisto, el gobierno abierto llegó para quedarse, es nuestro deber mantenerlo así.

ONB, abril 2013

Innovación en el campo de la comunicación política

Rodrigo Solá Villalobos

INTRODUCCIÓN

La comunicación política como elemento de estudio y práctica profesional es muy reciente, apenas en el siglo pasado empezamos a considerar dedicarle tiempo de estudio y presupuesto en gobiernos y campañas para la profesionalización de esta materia; la cual vio su nacimiento en las relaciones públicas, el periodismo y el *marketing*.

El desarrollo tecnológico, social, político y cultural han permitido una serie de innovaciones en la materia que han llevado a la comunicación política a ser un eje primordial en la vida político partidista y de gobierno de todos los países democráticos, así como un negocio multimillonario. En no pocas veces la comunicación política ha sido vista de manera negativa por personas que ven en ella una interfe-

rencia y dilución de lo que debería ser y representar la política en la vida social; una vida social dinámica y que nos enfrenta al reto de entender sus cambios para atenderlos a través de las diferentes técnicas, herramienta y elementos que usamos en favor de una comunicación más efectiva.

Sin lugar a dudas los avances e innovaciones en el proceso de la comunicación política han resuelto varios problemas que históricamente se han generado con la interlocución de los diferentes actores del ámbito público, pero también ha traído consigo una serie de retos los cuales habremos de solucionar.

ANTECEDENTES

La comunicación como herramienta de interacción es un elemento que ha existido desde las primeras personas que habitaron este planeta, por consecuencia se ha hecho política desde entonces, ya decía Aristóteles que “el hombre es un ser político por naturaleza”. Por tanto la comunicación política ha sido un requisito para la evolución y sobrevivencia de las diferentes formas de gobierno que han existido y que se ha visto especialmente estu-

diada y explotada con el nacimiento de la democracia y los medios de comunicación masivos.

En Persia, Herodoto veía la necesidad de mantenerse informado con espías y confidentes a lo largo y ancho de todo el reino, lo que Jenofonte llamaba “los ojos y los oídos del rey”. En la antigua Roma existía el *Acta Diurna*, una especie de información diaria que se utilizaba para combatir al Senado, una herramienta de comunicación que en su momento generó gran impacto en la vida pública del Imperio.

En Roma se entendía que no sólo se comunicaba y se hacía política con mensajes escritos o hablados, sino que todo lo que ellos hacían debía de tener marcado el sello del Imperio; así entendemos la importancia de los grandes monumentos y edificios, o de su ejército impecablemente disciplinado y uniformado, así como las vías de comunicación que a la fecha siguen funcionando. Pues bien, todo esto comunicaba poder, autoridad, supremacía ante sus enemigos que en no pocas ocasiones se veían intimidados antes de batirse contra los romanos. Cientos de años después Luis XIV, el Rey Sol, edificó una serie de palacios, edificios y monumentos que no pretendían más que comunicar el solo hecho del poder

que el rey tenía. Años más tarde se vería en la Alemania nazi, donde se tenían planes de construir una Berlín que comunicara la hegemonía de Alemania sobre los demás países, o el caso menos trágico de Estados Unidos que han entendido el poder de los monumentos o *memorials*, cuya labor es la de comunicar el poder y patriotismo que tienen los norteamericanos.

Con la llegada de la prensa, la comunicación política dio un salto a las ligas mayores, de pronto el gobierno se vio en la necesidad de redoblar sus esfuerzos para atender las necesidades de la gente debido a la crítica que se leía en los periódicos, ya en 1787 el futuro secretario de Estado y presidente de Estados Unidos, Thomas Jefferson, en una carta dirigida al coronel Edward Carrington le comentaba sobre la importancia de comunicar a través de los periódicos públicos, alentando a que éstos cada vez tuvieran más penetración en el mercado estadounidense. Ya como secretario de Estado se convertiría en promotor de la *Gazette of the United States*, periódico financiado en parte por el naciente gobierno de Estados Unidos para generar una opinión positiva sobre la revolución en el nuevo continente.

Después arremetería contra los mismos periódicos que en algún momento había considerado tan importantes, argumentando que en el momento en que la información se vuelve negocio, la verdad deja de ser importante.

Así como la innovación que dio paso a la prensa fue una revolución en la comunicación política, lo fue también la invención del tren a vapor, el cual permitió que políticos y candidatos expandieran su mensaje a lugares que antes era impensable llegar. Fue así como desde su invención hasta 1945 con el presidente Truman, el tren se convirtió en el principal medio de comunicación de un presidente el cual le permitió expandir su influencia a más estados y ciudades de la Unión Americana.

Para 1936 la televisión se hace presente en la comunicación de la política con la emisión de los discursos de Roosevelt y Landon; sin embargo, la televisión era aún muy incipiente en términos de penetración pero fue el inicio de una revolución en comunicación política. Así para 1948 y con sólo el 3 por ciento de los hogares con una televisión en Estados Unidos, Harry Truman graba un *spot* publicitario en donde pedía el voto. La televisión aún no

tendría la influencia en los comicios electorales como cuatro años después.

En 1952, después del *spot* de Harry Truman, 52 de cada 100 hogares contaba con televisión, por primera vez en la historia, republicanos y demócratas dedican una parte del presupuesto de campaña para la realización de anuncios para televisión. El general Dwight David Eisenhower sabía de la importancia de la televisión y, por primera vez, se contrata a una empresa de relaciones públicas para la elaboración de cada uno de los anuncios: BBDO. Eisenhower es fuertemente criticado por el hecho de concebir una campaña en donde se le trataba como producto de mercadeo más que como candidato presidencial debido a que su equipo realizó 49 *spots*, uno para cada uno de los estados, el éxito se hizo presente en las urnas.

Cuando Kennedy debatió contra Nixon en 1960 quedó de manifiesto que la innovación tecnológica aplicada al campo de la comunicación política sería en definitiva una herramienta necesaria para ganar una elección y para gobernar un país. Durante aquel debate los asesores de Kennedy sabían que en televisión la imagen lo era todo; es así como podemos

ver a un candidato joven y apuesto, bronceado, con un traje azul marino perfecto y con gran facilidad para dirigirse frente a las cámaras. Por otro lado, encontramos a Nixon, con gran solidez en sus argumentos pero que desestimó el poder de la imagen como herramienta de comunicación, debido a esto se negó a maquillarse para el debate televisado, se vistió con un traje gris que se fundía con el fondo del mismo color y se le veía incómodo frente a las luces y las cámaras. El resultado fue que Kennedy ganó esas elecciones por tan sólo 100 mil votos, una diferencia muy pequeña, pero que según los analistas no la habría tenido sin aquel debate televisado en donde el resultado de los sondeos arrojaba que la mayoría de quien lo vio aquel debate mencionaron que el ganador había sido Kennedy, frente aquellos que sólo lo escucharon por radio que dieron como vencedor a Nixon. Este evento sería el partaguas en el uso de la televisión como la herramienta principal en la transmisión de los mensajes de gobernantes y candidatos y uno de los ejemplos más icónicos del poder que tiene la imagen en la toma de decisiones de las personas.

Pensar que la innovación en el campo de la comunicación política se limita al uso de la tecnología para sus fines, sería una visión demasiado reduccionista del tema; existen otras áreas que han constituido un cambio sustancial en el hacer de la comunicación política. Uno de ellos es el cambio en la mentalidad de la clase política hacia la comunicación, en donde se les veía como un departamento de atención a los periodistas y es así como antes los gobiernos contaban con una oficina de prensa, que se limitaba a dar servicio a los reporteros en su búsqueda de información. Con el tiempo, esa mentalidad restringida de la comunicación se habría de ampliar para dar paso a oficinas de comunicación, un centro neurálgico de la estrategia de los gobiernos. Desafortunadamente no todos los políticos tienen esta visión amplia de la comunicación política como agente estratégico, de relaciones públicas, de gestión y creación de la información. Hoy en día Estados Unidos sigue siendo punta de lanza en el sentido de la importancia que le da a la comunicación dentro de la gestión pública.

Con el nacimiento de la democracia, partidos políticos, gobiernos, instituciones y todo grupo que

de alguna forma pretendía influir en la política tuvo, por necesidad, que empezar a hacer comunicación política de manera más estructurada de lo que se venía haciendo. Ahora se tendrían elecciones de manera periódica, por lo que habría de hacer un esfuerzo nunca antes hecho para complacer al ciudadano y por tanto seguir contando con la confianza de la gente. Así es como los sondeos de opinión y encuestas empiezan a profesionalizarse a mediados del siglo XX, convirtiéndose en una herramienta más de comunicación para políticos y gobernados.

El voto universal le dio el poder al ciudadano, en donde ahora podía elegir entre varias opciones, un poder que iba más allá del sufragio para convertirlo en un verdadero protagonista de la vida pública. Es así que el ciudadano pasó de un ser pasivo a un factor decisivo en la balanza. Con la democracia y la libertad de expresión llegaron las formas de expresión ciudadanas, las manifestaciones, el ingenio colectivo y la comunicación política hecha desde el otro lado de la trinchera.

Los políticos por su parte, empezaron a entender la necesidad de escuchar a los ciudadanos de una manera proactiva, una escucha que con el tiempo se

ha convertido en una comunicación continua entre gobernante y gobernado, y que hoy más que nunca enfrenta el reto de seguir innovando de cara a una mejor gestión pública, más eficiente, encaminada al bien común y adecuándose a los cambios socioculturales y tecnológicos de la época.

ACTUALIDAD Y FUTURO EN LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

Hoy en día no podemos entender o pretender hacer comunicación política y dejar de lado los avances que la revolución tecnológica está dejando a su paso; los ciudadanos, ONG y las grandes multinacionales cuentan con más poder que nunca para presionar al gobierno a través de la comunicación que realizan: “la revolución tecnológica en el sector de la información y la comunicación está despojando de su poder a los gobiernos y permitido a determinados grupos e individuos asumir papeles en la política mundial que antaño se reservaba a los gobiernos nacionales”.⁴

Estos avances en la comunicación política presuponen un gran progreso en la gestión de la demo-

⁴J. Nye (2003), *La paradoja del poder norteamericano*, Madrid, Taurus, 2003, p. 40.

cracia, por ejemplo, el montaje de eventos en Egipto, el movimiento de los indignados en España (15-M) o el movimiento de #YoSoy132 en México sólo se pudieron gestar gracias a la tecnología que permite una comunicación más rápida y efectiva.

Las redes sociales permiten acercar gente con los mismos intereses, hacer comunidad y sobre todo actuar al respecto, lo que permite hacer un llamado a una concentración masiva en unas cuantas horas, apoyar alguna causa de manera virtual o ejercer presión ante alguna desigualdad.

En el pasado se decía que la información es poder, sin embargo hoy en día la información es poder sólo cuando se comparte,

La difusión de la información significará que el poder estará más distribuido y las redes extraoficiales disminuirán el monopolio de la burocracia tradicional. Los gobiernos tendrán un menor control de sus estrategias, también de las de comunicación. Tendrán un menor grado de libertad al tener que responder de los hechos y tendrán que compartir escenario con más actores.²

²*Ibidem*, p. 85.

Sin embargo, el poder de las redes sociales también ha ayudado a gobiernos, gobernantes e instituciones a acercarse más a la gente; con más de 35 millones de seguidores en *Facebook*, Barack Obama y su equipo de comunicadores tienen la posibilidad de compartir información relevante y necesaria, pero también pueden *subir* a la red fotografías, libros preferidos y mensajes de Obama en tiempo real.

Los gobiernos han sabido aprovechar las ventajas que el Internet les ofrece, el poder tener una retroalimentación o una conversación con el ciudadano era una realidad lejana antes de la llegada de lo que hoy conocemos como *Web 2.0*, un término acuñado por O'Reilly en 2004 para referirse a una segunda generación en Internet, la cual se caracteriza por la generación de contenidos hechos por los mismos usuarios en donde existe la posibilidad de un canal de comunicación abierto entre los creadores de contenidos y los consumidores de éstos. Esta innovación trajo consigo un sinfín de posibilidades en términos de recopilación de información, así, empresas especializadas en sondeos y encuestas encontraron una fuente de información rápida, de fácil acceso y de costos reducidos; las personas empie-

zan a tener una relación más estrecha con las compañías que se acercan a ellas para preguntarles sobre sus productos, además los gobiernos tienen la posibilidad de escuchar a la gran mayoría de los ciudadanos.

Hoy en día, Internet permite una comunicación más ágil, efectiva y transparente que antes, además se han abierto canales de comunicación que no existían, en donde el ciudadano tiene la posibilidad de participar de manera proactiva en las decisiones de su gobierno.

Con el tiempo, los temas de transparencia, rendición de cuentas e involucramiento de la sociedad en los asuntos públicos se han convertido en una necesidad. Términos como *open government* se han creado para entender la nueva relación que existe entre gobernantes y gobernados, una relación que implica una constante *charla* entre unos y otros para saber qué es lo que la administración pública debería de hacer. Esta nueva forma de gobernar y de comunicar permite un nivel de involucramiento jamás pensado de parte del ciudadano, haciéndole protagonista de la vida pública.

No obstante, el poder de la sociedad ha traído como consecuencia un desencanto de los partidos políticos en el tema electoral; la tecnología ha permitido que candidatos y partidos políticos establezcan vínculos de comunicación cada vez más asertivos para las personas que aún confían en un sistema partidista.

Como ya hemos visto, en 1952, el candidato presidencial “Ike” Eisenhower había mandado realizar 49 *spots* diferentes, uno para cada estado de la unión Americana. Pues bien, hoy en día los candidatos tienen la posibilidad de “pulverizar” su mensaje en tantos como votantes existan.

Para 2008 Obama en su carrera a la presidencia había podido generar una base de datos tan precisa que un ciudadano norteamericano podría recibir un mensaje vía correo electrónico totalmente diferente al de su vecino, gracias a la constante actualización de la información a través de su página oficial.

La capacidad de hacer tantos mensajes y tan diferentes le dio una ventaja competitiva al candidato demócrata frente al republicano, el *microtargeting* es precisamente, la capacidad que se tiene para identi-

ficar grupos muy pequeños, homogéneos entre sí pero heterogéneos frente a otros, para comunicarles de manera particular. Es una tendencia que vemos en el *marketing* desde hace tiempo y que ha sido tomada por la comunicación política como un elemento necesario en la comunicación electoral; una tendencia que continuará en las elecciones y que cada día se tendrá que perfeccionar para que el ciudadano y posible votante se sienta más comprometido e identificado con el candidato.

En este sentido, el reto para los partidos políticos es el de evolucionar con la sociedad, la cual demanda mayor comunicación entre ellos y que hasta el momento ha existido una lenta reacción de estos grupos políticos que han dejado de representar los intereses de los ciudadanos, ya que los intereses de éstos han cambiado y los partidos no han sabido generar mecanismos de escucha adecuados a la realidad actual.

Paradójicamente, las campañas electorales cada vez han sido más costosas pese a que el Internet ha reducido costos como el de distribución, migrando del correo postal al electrónico, o *evitando* hasta cierto

punto el costo de programar *spots* en la televisión, sustituyendo a los canales de distribución por sitios como YouTube o Vimeo.

Otra gran herramienta en la comunicación electoral es la utilización de los SMS y mensajes multimedia, los cuales se han convertido en una práctica habitual debido a la efectividad que tienen gracias a su inmediatez. La penetración que tienen los teléfonos móviles es muy alta en casi cualquier parte del planeta, lo que hace de los SMS una herramienta atractiva al momento de comunicarnos con los votantes.

El uso del SMS y mensajes multimedia han permitido a los estrategas encontrar un mecanismo efectivo de comunicación con los jóvenes, los cuales son ávidos usuarios del teléfono móvil y del *texting*. Como ejemplo de la eficacia del uso de SMS como estrategia electoral, en 2004 a pocos días de elecciones generales en España, un atentado en una estación del metro es usado como pretexto para, a través de una campaña relámpago de SMS, se socavara la reputación del Partido Popular y de esta forma se le dio la vuelta a las predicciones de los resultados electorales. Al final de la jornada, el Partido Socialista

Obrero Español (PSOE) había ganado esas elecciones gracias a los mensajes de texto que recibirían cientos de miles de españoles.

Aunque la tecnología se ha convertido en un motor para la innovación en la comunicación política, no toda innovación en este campo se debe a ella. Hemos pasado de la forma de comunicar del político acartonado, rígido y protocolario para dar paso a una comunicación flexible y mucho más fresca. Los políticos han entendido que gobernar es comunicar y que necesitan de los medios de comunicación para hacerlo, no hay mejor ejemplo que las palabras de Walter Mondale después de su desastrosa participación como candidato demócrata frente a Ronald Reagan, el cual contendía por su segundo mandato:

Creo que en la política moderna se necesita un dominio de la televisión mayor que el que yo podría alcanzar. Creo que ya saben ustedes que nunca me entusiasmó la televisión, y para decir toda la verdad, ella tampoco se entusiasmó nunca por mí... Creo que ya no va a ser posible presentarse para la presidencia si no se es capaz de crear confianza y comunicación todas las noches, así es como se habrá de hacer.³

³R. Perry, *Elecciones por ordenador*, Madrid, Tecnos, 1986, p. 192.

Aún con la aparición del Internet, hoy en día la televisión sigue teniendo un papel fundamental en la comunicación de gobiernos, partidos y candidatos. El poder de la imagen que se transmite a través de ésta no ha podido ser alcanzado por ningún medio desde su aparición y todo indica que su hegemonía prevalecerá por lo menos una década más.

No sólo se trata de esa relación que el político debe tener con los medios, ahora la imagen está más presente que nunca, como lo menciona Salomé Berrocal: “el cuidado de la imagen en los políticos, y el nacimiento de una profesión dirigida precisamente a salvaguardar esta estética, es un efecto más de la incursión televisiva en la vida política. Esta afirmación tiene suma importancia en la organización de las campañas electorales, ya que la televisión se convierte en el ‘objeto del deseo’ de la publicidad política para llegar a sus electores”.⁴

Es el poder de la imagen el factor que, en mi punto de vista, terminará por ser decisivo en la forma en que se hará comunicación política en los años por venir, lo que nos deja con algunos retos y obstáculos

⁴Salomé Berrocal, “La personalización de la política”, en Salomé Berrocal (coord.), *Comunicación política en televisión y nuevos medios*, Barcelona, Ariel, 2003, p. 71.

que sortear y sobre todo, problemas de fondo en la manera en que los hombres percibimos la política y su comunicación.

RETOS EN LA INNOVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA

No cabe duda que los avances que se han logrado para transmitir información a los ciudadanos, para interactuar con ellos e involucrarlos con una participación más activa, son logros que han mejorado la relación del Estado con los ciudadanos; a su vez los medios de comunicación han intervenido en este proceso, el cual ha permitido que más personas y de manera más rápida se enteren de los *issues* que necesitan saber para generarse una opinión sobre el gobierno y la vida pública.

Sin embargo, como en todo avance existen algunas restricciones en cuanto a su uso. Hoy en día entendemos que el automóvil es una insignia del progreso del hombre, sin embargo; hemos comprendido que para que este medio de transporte represente un verdadero progreso tendría que dejar de contaminar o hacerlo lo menos posible; es así como hemos

pasado de autos impulsados por motores de 12 cilindros a gasolina, a autos con motores eléctricos o de bajo impacto ambiental; entendimos que pese a que el automóvil es algo bueno, también lo es el caminar o usar el transporte público. Con esta analogía pretendo explicar que algunos de los avances en comunicación política requieren un uso moderado para su correcto funcionamiento o perfeccionar ciertos procesos para que estas herramientas y técnicas funcionen en favor de una mejor comunicación entre el gobierno y los gobernados.

Hoy en día, los gobernantes basan sus decisiones a partir de la opinión pública lo cual en teoría suena lógico ya que según Sartori "...una opinión se denomina pública no sólo porque es del público, sino también porque implica la *res pública*: los intereses generales, el bien común, los problemas colectivos".⁵

Sin embargo, la forma en la que los gobiernos rastrean o investigan la opinión pública que existe entre los ciudadanos es, generalmente, a través de sondeos de opinión, en donde a la gente se le pregunta los principales temas de interés y su posición al respecto de cada tema, ya sea negativa o positiva. El pro-

⁵Giovanni Sartori, *Homo videns, la sociedad teledirigida*, México, Punto de lectura, 2011, p. 75.

blema es ¿cómo es que las personas se crean una opinión y cómo es que saben lo que es de interés para la vida pública? Normalmente la gente se forma un criterio o una opinión a partir de los medios de comunicación y de las personas a su alrededor (que por cierto, también se ven expuestos a los medios), por la penetración que tienen, estos medios se reducen a la televisión, la cual se ha convertido en el principal generador de contenidos y de información a partir de la segunda mitad del siglo XX y hasta la fecha.

Si la televisión es tan importante para la comunicación de la *res pública*, es importante entender la trascendencia que ésta tiene en el proceso informativo.

La televisión ha cambiado nuestra forma de recibir la información; hemos cambiado la información escrita y profunda por las imágenes; la actividad de leer y escuchar para decodificar la información por la pasividad del ver, sin embargo "...tenemos el hecho de que la imagen no da, por sí misma, casi ninguna inteligibilidad. La imagen debe de ser explicada; y la explicación que se da de ella en la televisión es insuficiente".⁶ Al ser insuficiente esta explicación, las personas se terminan por quedar con ideas vagas

⁶*Ibidem*, p. 57.

sobre los problemas y decisiones del gobierno, las campañas electorales se reducen a *spots* sensibleros que reducen la capacidad de los ciudadanos para dar una opinión certera de cara a un sondeo.

Con esto los sondeos se vuelven una vaga, y muchas veces, lejana radiografía de la opinión pública, con preguntas cuya respuesta la mayoría de las veces es desconocida e inventada por los por los entrevistados, en el mejor de los casos la pregunta es contestada sin saber el nivel de información que el encuestado tiene sobre el tema en cuestión. Del mismo modo encontramos que, para que los sondeos sean comparables unos con los otros, las respuestas se vuelven una serie de opciones rígidas y reducidas en adición del hecho que la respuesta puede variar dependiendo de la forma en que se plantea la pregunta, “preguntar si se debe permitir el aborto, o bien si se debe proteger el derecho a la vida, es presentar las dos caras de una misma pregunta; de una pregunta sobre un problema que se entiende mejor que muchos otros. Y sin embargo, la diferente formulación de la pregunta puede cambiar la respuesta de un 20 por ciento de los interpelados”.⁷

⁷*Ibidem*, p. 83.

La utilización de los sondeos no son una herramienta de comunicación negativa, los resultados que arrojan deben de ser sólo un parámetro para la evaluación de la gestión pública. El problema es cuando los políticos se vuelven sondeo-dependientes y basan gran parte de su actividad en razón de los resultados arrojados por los sondeos.

El poder de la televisión, con ayuda del Internet, también se ha visto reflejado en el actuar de los ciudadanos que en la mayoría de los casos estamos ávidos de inmediatez. Antes de la llegada de las enciclopedias electrónicas y el Internet, la búsqueda de información era una labor que llevaba tiempo; hoy parece que las personas no están dispuestas a “perder” su tiempo en la búsqueda de información cuya resultante se ve reflejada en una comunicación limitada a mensajes superficiales. La gente no quiere profundizar en ningún tema porque no lo ve necesario, se conforma con los 140 caracteres que en Twitter se ofrecen para sentirse informado, “el ciudadano medio carece del tiempo, conocimiento, capacidad y motivación necesarios para seguir las argumentaciones complejas el gobernado actúa con pereza atendiendo sólo unas cuantas señales o imá-

genes que difunden los medios. La recepción de la imagen, y su interpretación por parte del público, se convierte en un mecanismo clave en la comunicación política".⁸ Por lo tanto encontramos ciudadanos que cada vez tienen mayor acceso a la información, pero que superficial.

Este problema se ve agravado cuando el ciudadano tiene muchas más opciones de entretenimiento. Diariamente una persona común en un país desarrollado se ve "bombardeado" con más de 3 mil impactos, ya sean publicitarios o de información. Con la llegada de la televisión por cable y satelital, el Internet y los diferentes aparatos para el consumo de medios, la comunicación política está ante el difícil reto de competir contra tantas opciones, por lo que sus mensajes se han vuelto efímeros y superficiales con la finalidad de competir contra series de televisión, juegos de video interactivos, películas, etcétera.

Otro problema resultado de las innovaciones tecnológicas aplicadas al campo de la comunicación política es la implicación de los ciudadanos en la

⁸Salomé Berrocal, "La personalización de la política", en Salomé Berrocal (coord.), *op. cit.*, p. 63.

toma de decisiones sobre la vida pública a través de los medios electrónicos, con el fin de generar en ellos una sensación de ser escuchados y tomados en cuenta.

La teoría de la democracia directa o democracia semi-directa es muy atractiva; el poder del pueblo no sólo radica en el voto que ejerce cada ciclo electoral, sino que tiene la oportunidad de decidir el futuro de su comunidad con su participación en referéndums o sistemas similares. Debemos de aceptar que la idea es buena, ¿en cuantas ocasiones nos hemos enojado con el gobierno al no arreglar una calle o mejorar el centro de salud? A todos nos apetece la idea de ser escuchados, pero nos apetece más la idea de tomar las decisiones nosotros mismos.

El problema con este tipo de interlocución o comunicación entre gobierno y sociedad radica en la falta del conocimiento que tiene el ciudadano de los asuntos al que se le pide opine y que su opinión cada vez está más supeditada a la opinión de los medios, en palabras de Sartori: “el debilitamiento del ciudadano se ha localizado en el contexto de una pérdida progresiva de autonomía de la opinión pública”.⁹

⁹Giovanni Sartori, *op. cit.*, p. 171.

Un reto innegable que tenemos los profesionales de la comunicación política es el de la creación de contenidos de calidad; con la aparición de tantos y tan diferentes aparatos como: teléfonos móviles, tabletas electrónicas, *laptops*, *netbooks*, *desktops*, etcétera, se ha priorizado el medio sobre el mensaje. Las empresas de comunicación y *marketing* político idean estrategias que involucran un sinnúmero de aplicaciones que se adecuen al estilo de vida de los ciudadanos para olvidarse de lo verdaderamente importante que es el mensaje.

La gente necesita mensajes atractivos, que les sorprenda, pero que a su vez les informe y les ayude a tomar decisiones de manera correcta. El votante necesita información de calidad que le ayude a saber por quién votar sin dejar de ser atractiva; los candidatos necesitan generar discursos y debates de calidad, donde se priorice el intercambio y discusión de las propuestas de cada uno de ellos, sobre la estética e imagen; el gobernante necesita emitir mensajes y comunicar de tal forma que el ciudadano pueda generarse una opinión propia sobre la gestión pública.

No obstante, el poder de los medios de comunicación tradicionales, sobre todo el de la televisión, sigue siendo grande, la llegada del Internet trae nuevos poderes, tanto para los consumidores de estos nuevos medios como para sus editores.

El poder que hasta el momento las grandes cadenas de medios han ostentado, les ha ganado el título de “el cuarto poder”. Los editores, directores y hasta los reporteros, cuentan en muchas ocasiones con más poder del que muchos políticos podrían soñar, lo que dicen o dejan de decir tiene gran repercusión en la comunidad. Son los verdaderos gestores de la opinión pública.

Sin embargo, el Internet está, de a poco, acabando con el poder “feudal” de estos grupos empresariales para repartirlo entre muchos. Miles de comunicadores esparcidos a lo largo de la red. No sólo me refiero a los medios de comunicación electrónicos, que en muchos casos son sólo una extensión de las empresas de comunicación tradicionales, sino en la fuerza de los ciudadanos para comunicar e influir en la opinión pública.

Los nuevos actores de esta comunicación son los *bloggers*, personas que han entendido la nueva rea-

lidad en la que se empieza a desarrollar la comunicación en este siglo, capaces de influir en cientos de miles de personas desde su hogar.

Así como antes el reto estaba en encontrar nuevos medios para llegar a más personas, hoy con esta nueva realidad, el reto radica en la generación de contenidos de calidad. Anteriormente cuando un periódico, una estación de radio o un telediario emitían información errónea sobre algún gobierno, ley o cualquier tema público, existían los recursos y procedimiento para exigir la modificación de la información y en cierta forma la restitución de su reputación. Hoy la gente sube a la red información sin ningún criterio ético para su distribución, en la mayoría de los casos esta información es compartida de manera anónima sin conocer la credibilidad de la fuente.

Los usuarios de esta información, los gobiernos y todo actor de la vida pública deberán generar criterios más sólidos para su utilización y deberán de entender que la legislación para restringir el flujo de información errónea no es la solución, puesto que la naturaleza misma del Internet reside en esa "libertad" para el intercambio de datos.

Por último, pero no menos importante, hoy en día las instituciones que de alguna u otra forma hacen comunicación política, tienen el reto y la obligación de conducirse con la mayor transparencia posible. Los avances tecnológicos ya permiten una total y pormenorizada rendición de cuentas. En los próximos años los gobiernos se verán cada vez más obligados a crear los mecanismos y abrir los canales de comunicación para abrir la información de sus gobiernos a la gente; no sólo la información del gasto público, sino toda información que de alguna forma pueda ser de interés para los ciudadanos.

El activo más importante en la gestión pública para los gobernantes, instituciones y candidatos es la credibilidad por lo que el diseño de la comunicación de éstos debe de estar basada en su consecución. La credibilidad es la antesala de una buena reputación.

CONCLUSIONES

La comunicación política es una labor cuyos responsables deben tener en cuenta que la realidad de este siglo nos exige inmediatez, debido a los diferen-

tes canales de comunicación y la capacidad de acceder a ella de manera remota, convierte al ciudadano en ávido consumidor de información en tiempo real, las redes sociales, los *blogs* y los sitios de *microblogging*, agilizan la transferencia de información.

Los gobiernos deberán encontrar el punto medio entre comunicar de manera atractiva con contenidos de calidad que realmente informen a la ciudadanía sobre la gestión pública.

Además, tendrán que adaptarse con mayor rapidez a los cambios tecnológicos para poder comunicar de acuerdo a los nuevos estilos de vida que requieren y exigen mayor información remota e interacción con los gobiernos.

La sociedad civil tiene cada día mayor poder de convocatoria y poder frente al gobierno y en el futuro debemos esperar mayor participación ciudadana en la política gracias a los canales de comunicación que se han puesto a disposición de cualquiera.

La transparencia y la ética en la comunicación política serán fundamentales de cara a que la profesión goce de una mayor credibilidad y tanto los ciudadanos como los actores políticos vean en ella una herramienta que facilite la interacción y acerque a

unos y otros con el fin de lograr una sociedad más participativa, libre y responsable.

FUENTES CONSULTADAS

BERROCAL, S., "La personalización de la política", en Salomé Berrocal (coord.), *Comunicación política en televisión y nuevos medios*, Barcelona, Ariel, 2003.

NYE, J. (2003), *La paradoja del poder norteamericano*, Madrid, Taurus, 2003.

PERRY, R., *Elecciones por ordenador*, Madrid, Tecnos, 1986.

SARTORI, G., *Homo videns, la sociedad teledirigida*, México, Punto de lectura, 2011.

Presente y futuro: labor del consultor en las NNTT y las redes sociales

Rafael Rubio

La globalización y las nuevas tecnologías están cambiando la forma de comunicarse y, con ellas, la forma de ser del género humano. Estos cambios afectan también a la estructura de las instituciones políticas, obligadas a adaptarse a las nuevas circunstancias. El desarrollo de la cultura digital como herramienta de comunicación entre la sociedad y el Estado es, quizás, la muestra principal del cambio de paradigma que está sufriendo en la actualidad la comunicación política.

No es la primera vez que esto sucede. Tras la aparición de la radio y la televisión, la política abandonó su condición de diálogo exclusivo entre políticos para ir asimilándose a un proceso de comunicación a los ciudadanos. La generalización de los medios audiovisuales, y la consiguiente centraliza-

ción de los mensajes, obligaron a un replanteamiento de la forma de hacer política.

A pesar de su relevancia, no es posible achacar estos cambios a la tecnología de manera exclusiva, y como señala Stephen K. Medvic: “la tecnología influye pero no es un agente autónomo capaz por sí mismo de imponer el cambio en los actores políticos o el sistema político”,⁴ sólo los que se adaptaron a las nuevas circunstancias lograron mantenerse en la arena política.

Los partidos políticos han ido modificando su forma de dirigirse a los ciudadanos siguiendo los nuevos esquemas de la representación simbólica, con especial incidencia en el uso de técnicas de imagen a través de los medios de comunicación y, especialmente, del sector audiovisual. Los elementos protagónicos de la vida política pasaron a ser el poder de los votos y la seducción, relegando a un segundo plano la fuerza de la razón.

Las campañas electorales, y los operadores políticos han ido siempre por delante en la aplicación de la tecnología a la política. Sin entrar a analizar el

⁴Stephen K. Medvic, “Political Management and the Technological Revolution”, en *Routledge Handbook of Political Management*, Nueva York, The George Washington University, 2009.

papel de consultores pioneros como Mark Hanna y la introducción en política de avances como el tren, el telégrafo, el teléfono o el avión, en los últimos tiempos podemos observar cómo en política la introducción de los ordenadores, con utilidades como los CATIS (Computer Assisted Telephone Interviewing) para la realización de encuestas, o la gestión de bases de datos, para campañas de *marketing* personalizadas..., los videos (DVDs), la televisión por cable, las páginas *web*, las PADS (Personal Digital Assistant), convertidas en una plataforma de recolección de datos, o los teléfonos móviles, utilizados inicialmente en las operaciones internas de los equipos de campaña, han comenzado siempre durante las campañas electorales.²

En el caso de las TIC, las tecnologías de la información y el conocimiento, especialmente de Internet, con sus notas características de universalidad, instantaneidad, gratuidad e interactividad, han comenzado a

²Para más información sobre la influencia de la tecnología en las campañas electorales. En especial la radio véase Douglas B. Craig, *Fireside Politics: Radio and Political Culture in the United States 1920-1940*, Baltimore, MD, The John Hopkins University Press, 2000, y la televisión, Kathleen Hall Jamieson, *Packaging the Presidency: A History and Criticism of Presidential Campaign Advertising*, Nueva York, Oxford University Press, 2001.

revolucionar ya el mundo electoral, aunque sus posibilidades en el mundo político sólo acaban de empezar a ser exploradas.

Asistimos a un cambio en la naturaleza del receptor de la información política, el votante; de la forma de articular el mensaje (imagen, lenguaje e interactividad) y en el surgimiento de nuevas estructuras de distribución de la información (plataformas y redes). Estos cambios demandan la necesidad de adaptarse al nuevo canal de comunicación, y el rol del consultor no debe ser otro que el de facilitador de los nuevos formatos, asimilándolos para que su cliente consiga adaptarse ventajosamente a ellos, sacando el mayor partido posible, sin olvidar que, a lo largo de la historia “aquellos capaces de integrar de manera eficaz los avances tecnológicos en campaña dispusieron de una ventaja que, en la mayoría de las ocasiones, se tradujo en éxito”.³

Hasta la fecha, cualquier campaña electoral, sin importar dónde se desarrolle, requiere necesariamente de ciertos elementos básicos para implementarse adecuadamente. Éstos incluirían:

³Stephen K. Medvic, *op. cit.*

1. Organización de la sede central y del equipo de trabajo.
2. Encuestas.
3. Creación del mensaje y estrategia.
4. Supervisión de la campaña día a día.
5. Recaudación de fondos.
6. Diseminar el mensaje.
7. Estudio e investigación de los temas de la campaña.
8. Redacción de discursos.
9. Manejo de agenda de trabajo y organización.
10. Producción y posicionamiento de información (*spots*, notas de prensa, cuñas de radio, *email*, páginas de Internet, redes sociales).
11. Contactar al ciudadano cara a cara y mediante llamadas telefónicas (lo cual requiere del manejo de una base de datos).
12. Enlace con los medios de información de forma permanente.
13. Coordinación de voluntarios.

En esta enumeración, se observa cómo la información ocupa un lugar preponderante, seguido de la organización, en las funciones a las que debe responder una campaña electoral. Los cambios que las

TIC están introduciendo en campaña van más allá de una simple amplificación de estos elementos que tradicionalmente han formado parte de las mismas, introduciendo funciones nuevas, como la participación y la conexión, y potenciando otras, como la organización y la movilización que pueden llegar hasta umbrales desconocidos hasta el momento.

Pensamos que la incorporación de estas nuevas funciones, junto al impulso de otras hoy potenciadas por Internet, ha supuesto un cambio en la esencia de las campañas electorales:

1. Información. Internet permite a la campaña convertirse en la fuente directa de información sobre sí misma, distribuyéndola de manera eficaz, continua (24/7) y actualizada constantemente, en distintos formatos y para distintos públicos. Además de la información que proporciona la propia campaña, esta función se ha consolidado a través de diversas plataformas como los diarios *online*, confidenciales, boletines de noticias, *blog*..., que por un lado, provocan la descentralización de la información y por otro, aumentan su difusión, hasta el punto de que hoy podemos

decir que el porcentaje de ciudadanos que eligen la red para cubrir sus necesidades de información política, se iguala o, incluso, supera en algunos países, al de otros canales como la radio y la prensa escrita.⁴

2. Participación. Junto a la información continua y actualizada, las nuevas tecnologías están consolidando la comunicación interactiva, entre el candidato y los ciudadanos, y entre éstos entre sí, lo que abre el juego a la participación de los ciudadanos en la campaña electoral, no sólo como receptores de información, sino como productores y agentes activos de su realización. La campaña *online*, que se caracteriza por sustentar un contacto personal y cercano con el ciudadano, ofrece información a medida, de auténtico interés para los visitantes de los sitios *web* y en su comunicación con el ciudadano, la campaña no buscará sólo informar, sino que deberá ofrecer oportunidades de participación ciudadana.

Es especialmente destacable el interés que los tradicionales lectores muestran en abandonar

⁴Más del 50 por ciento de los americanos se informan políticamente *online*, según los últimos datos de PEW. www.pewinternet.org.

su papel de receptores pasivos y participar de forma activa en la creación, discusión y distribución de la información. En Estados Unidos, en torno al 23 por ciento de los ciudadanos *online* se convierten en activistas políticos: posteando en los *blogs*, creando contenido original y reenviando contenidos producidos por otros usuarios. Esto permite a la campaña utilizar toda esta información, en ocasiones original, e integrarla a la estrategia general, aprovechando fuentes independientes, locales y creativas.

3. Conexión. Quizás la función en la que más se comprueba el valor añadido de la red es en su capacidad para facilitar relaciones personales, basadas fundamentalmente en el intercambio de información. Se consolidan así grupos de personas, con objetivos o identidades comunes, que comienzan a actuar de manera organizada. La red se convierte no sólo en una vía de información sino, sobre todo, en una forma de organizarse que reúne a personas con intereses comunes. Junto a la conexión del equipo de campaña, que garantiza su organización y coordinación, labores en las que las TIC también han supuesto un

gran impulso, lo realmente revolucionario reside en que las TIC, especialmente la *web*, permite entrar en contacto, organizar y trabajar con un número prácticamente ilimitado de ciudadanos ajenos a las estructuras partidistas, constituyendo redes sociales activas en la vida política y social de un país. La campaña puede aprovechar este potencial para construir grupos de apoyo a su alrededor, facilitando a sus seguidores la conexión con otros actores de la campaña y manteniendo un diálogo constante con los mismos, fundamentalmente con sus líderes. Hillary Clinton, quien durante las primarias demócratas en 2008 se refería a ellos como “los chicos de Obama” aprendió que no hay nada más peligroso para una campaña que despreciarlos.⁵

4. Movilización. En este punto Internet también genera un cambio esencial en la forma de concebir las campañas electorales. La movilización supone involucrar activamente a los ciudadanos para que participen en la campaña. Además de ser un canal muy eficaz para el reclutamiento de volunta-

⁵Emilienne Ireland, “Campaigning online”, en *Routledge Handbook of Political Management*, Nueva York, The George Washington University, 2009.

rios y simpatizantes, Internet supone una ayuda hasta el momento desconocida para la integración de todos los actores de la campaña.

Disponiendo de herramientas que incentiven la participación y la organización de actividades de forma sencilla y eficaz, las *web* electorales pueden transformarse en las plataformas a partir de las cuales se inician eventos y actividades destinadas tanto a difundir las ideas e información política, como a movilizar a miles de ciudadanos interesados en el proyecto.

Lograr que la gente participe en la campaña se convierte en un fin en sí mismo, previo e independiente al ejercicio del voto. Es la campaña permanente a través de la redistribución de información, el envío de correos electrónicos u otras piezas; la realización de actividades de apoyo —como las fiestas que inició George W. Bush y que Obama utilizó con maestría en 2008—; las llamadas *telefónicas de apoyo* al candidato desde sus hogares, o las visitas a las casas. Es Internet el que permite que todo ese esfuerzo repercuta en la campaña a través de la coordinación y movilización de los ciudadanos

facilitando el trabajo de todos y cada uno de los voluntarios.⁶

La gestión de bases de datos (Voter Vault, Demzilla, VoteBuilder), permite multiplicar la eficacia de la campaña, perfeccionando el *microtargeting*, ajustando las actividades de los voluntarios, optimizando la realización de eventos, el envío de los SMS, los videomensajes, la geolocalización, etcétera, alcanzando una mayor coordinación y movilización de los ciudadanos para los fines de la campaña.

El secreto es provocar la participación, aprovechando momentos *sensibles* como un éxito electoral o los ataques de otras campañas, hacer fácil esta contribución y, sobre todo, coordinar las actuaciones de personas y grupos y dar continuidad a esta colaboración, convirtiéndola en la columna vertebral de la campaña.⁷

Es cierto que estas funciones ya existían en las campañas electorales tradicionales, pero como se está observando en la actualidad, el valor diferencial de la aplicación de las TIC reside en que, gracias a su condición de tecnología totalmente interactiva,

⁶Stephen K. Merdic, *op. cit.*

⁷*Idem.*

permiten ampliar increíblemente el número de actores involucrados en la campaña.

Nuevas técnicas como la coproducción, que permite a distintos actores colaborar para crear un elemento *online*; la convergencia del mundo *online* y el *offline* y el *linking* que permite la conexión entre distintos elementos de Internet⁸ posibilitan un nuevo espacio de actuación y creatividad, donde los usuarios, los internautas, en definitiva, los ciudadanos, son los protagonistas. Es la suma de estos elementos la que altera las funciones tradicionales de la campaña electoral hasta cambiar sustancialmente la forma de emprenderla.⁹

Las campañas *online* consisten fundamentalmente en la creación y gestión de distintas redes sociales, a las que se informa, persuade, conecta, involucra y moviliza hasta lograr su colaboración en la transmisión del mensaje que termina llegando a todos lados, a otros votantes, al vecindario, al trabajo, a la familia, etcétera, y refuerza la intención de voto.

⁸Kirsten A. Foot y Steven M. Schneider, *Web Campaigning*. Cambridge, The MIT Press, 2006.

⁹Rafael Rubio y Matías Jove, "Una nueva revolución electoral", en *Cuadernos de Pensamiento Políticos*, FAES, 2004.

Internet permite a la campaña entrar en contacto directo, involucrar, organizar y movilizar a un número enorme de personas, inimaginable hasta la fecha, impulsando distintos grupos sociales y manteniéndolos activos durante la campaña electoral. Grupos políticos que, como señala Bimber, se organizan no en torno a intereses o asuntos, sino que se aglutinan en torno a eventos y al flujo constante de información alrededor de ellos. Un entorno político fragmentado en el que redes descentralizadas de organizaciones políticamente alineadas, operadores y activistas integran la red electoral.¹⁰

EL CONSULTOR POLÍTICO Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

En este contexto entra en juego la redefinición de la tarea del consultor político. El consultor asesora a sus clientes para que puedan transmitir su mensaje de la manera más eficaz posible, de ahí que el dominio del medio sea un elemento imprescindible en su diseño estratégico y su labor diaria. Podríamos decir

¹⁰ Bruce Bimber, *Information and American Democracy. Technology in the Evolution of Political Power*, United Kingdom, The Press Syndicate of the University of Cambridge, 2003.

que la consultoría política nace del hecho que las campañas se han hecho demasiado complejas para que puedan ser gestionadas por *amateurs*.⁴¹ “El valor de sus servicios deriva de su conocimiento especializado y su experiencia en los métodos e instrumentos de la comunicación de masas”.⁴²

Así ocurrió en la década de los cincuenta cuando la aparición de la televisión convirtió a los equipos audiovisuales en pieza imprescindible y concedió un protagonismo especial al conocimiento televisivo entre el equipo de asesores de líderes y candidatos. Sin duda, el punto fuerte de los consultores ha sido el ofrecer una serie de servicios que difícilmente pueden ser realizados por la organización del partido, algunos ejemplos como las encuestas, la asesoría de medios (radio y televisión), muestran cómo, al desarrollarse las tecnologías, los consultores se encuentran en una mejor posición para aprender y proveer estos servicios.

En los últimos años se viene produciendo una fragmentación de las fuentes de información, un importante incremento en el desarrollo tecnológico y

⁴¹ Stephen K. Medvic, *op. cit.*

⁴² Stanley Kelley, *Interpreting Elections*, 1ª ed., Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press, 1983.

la dispersión del electorado, que ha obligado a los políticos a adoptar un abanico de herramientas desconocidas para ellos, con el fin de captar la atención del ciudadano y lograr su apoyo. En esta situación es cuando los consultores, algunos de ellos ajenos al mundo de la política, aprovechan el poco conocimiento técnico de los partidos en cuestiones tecnológicas, para ofrecerles sus servicios.

A estas alturas, no quedará ninguna duda que la aparición de las TIC arrastra la labor del consultor político. Una vez más, la aparición de un nuevo medio altera las formas de la comunicación política, altera también el trabajo del consultor. Las nuevas formas de producción informativa y participación en las campañas están aquí para quedarse, y los consultores deben aprender a utilizarlas con eficacia.¹³ El consultor que sea capaz de enfocarse a aquellas funciones ofreciendo su servicio y sus conocimientos técnicos en la materia, tendrá una ventaja competitiva evidente.

La gran duda es si la actual revolución tecnológica liderada por las TIC, añade un nuevo especialista al equipo de campaña, o revoluciona estos equipos

¹³Emilienne Ireland, *op. cit.*

y la figura misma del consultor político. No hay respuesta fácil, si los avances tecnológicos son la antecámara a la introducción de nuevos perfiles entre los miembros de los equipos de campaña, además, exigen de los consultores una ampliación de su visión estratégica.

De un tiempo a la fecha, se están produciendo cambios en las exigencias que se plantean al consultor político, cuyas funciones se van integrando más en las de un equipo. Si tradicionalmente el consultor presentaba un perfil generalista, que le permitía aconsejar sobre cualquier aspecto de la campaña, a la vez que trabajaba simultáneamente en distintas campañas, sin gestionar el día a día, salvo en casos de una campaña nacional, hoy las exigencias del contexto, de la competencia electoral y el surgimiento de nuevas tecnologías en los últimos años, obligan a cada consultor a especializarse en aspectos concretos de la campaña, integrándose cada vez más en el equipo y focalizándose en aspectos que marquen la diferencia.

El cambio de situación hace que el consultor no sea solamente un asesor de aspectos externos, sino que pueda y deba involucrarse de una forma

mucho más activa en la campaña, convertido en operador de la misma. El consultor pasa a ser ahora el operador político, que trabaja estrechamente con los equipos del partido, adquiriendo una mayor responsabilidad, protagonismo y posibilidades de acción, llevando las campañas electorales a un nuevo nivel mucho más afinado, mucho más de detalle y de mayor contacto y cercanía con los electores.

Las nuevas tecnologías no son un espacio que avanza en paralelo con la campaña, son algo transversal que afecta a toda la campaña y exige que sus responsables pertenezcan al equipo. De aquí que su gestión no esté destinada a consultores jóvenes y *frikis*, "los temidos *techis*" que pasan su vida dando vueltas alrededor del ordenador.

Hoy se está desarrollando una nueva clase de consultores profesionales, que tienen capacidad y son competentes en el área de las TIC, aunque no hayan sido formados específicamente para ello, pero que están logrando con creciente eficacia, utilizar las nuevas tecnologías en la consecución de fines políticos.¹⁴ Las nuevas campañas políticas requieren de un perfil novedoso. Los hay más técnicos, otros,

¹⁴ Stephen K. Medvic, *op. cit.*

son más bien consultores estratégicos, pero en general, se debe partir de equipos que incluyan estrategas y jóvenes usuarios, publicitarios, informadores y expertos en movilización social. El equipo de campaña debe integrar y fusionar los fines de la misma con la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas que lo facilitan y que también responden a los objetivos de la campaña en su conjunto.

NUEVOS RETOS PARA LA CONSULTORÍA POLÍTICA

El cambio en la forma de realizar campañas electorales es de tal importancia, que no basta con ponerse al día, adquirir una serie de conocimientos técnicos y añadir un medio de comunicación más a la lista; hoy no sirve aplicar la misma receta electoral que se viene usando desde finales de los años cincuenta. Hay que cambiar la forma de pensar, entender la filosofía de las redes y ser capaces de aplicarla a la campaña electoral.⁴⁵ El negocio de la política está cambiando como nunca en la historia. Hoy podemos conocer a nuestro público más que

⁴⁵Emilienne Ireland, *op. cit.*

nunca, de manera casi personalizada, transmitiendo nuestro contenido de manera más rápida y económica.¹⁶ Las claves son la interactividad y la personalización; quien enfoque estratégicamente sus campañas en esta dirección, y cuente con las herramientas y el conocimiento suficiente, se encontrará en una posición de enorme ventaja.

La irrupción de las TIC a las campañas electorales afecta en distintos aspectos al tradicional proceso de comunicación política electoral, planteando nuevos retos para la consultoría política, y para el rol del consultor.

NUEVO MEDIO, NUEVA GENTE

En muchas campañas electorales, el motivo inicial que impulsa la utilización de las TIC, encuentra su fundamento en la necesidad de llegar a más gente, principalmente, a un perfil que, de antemano, se identifica como ajeno al mundo de la política, ya sea por ser un segmento más joven, o partidario y desinteresado por la política.

¹⁶Peter Fenn, "The New Media in Political Campaigns: What the Future Holds", en *Routledge Handbook of Political Management*, Nueva York, The George Washington University, 2009.

Si bien es cierto que son los segmentos poblacionales más jóvenes los que mayor uso hacen de las TIC, no es menos cierto que últimamente cada vez es mayor el porcentaje de personas, ajenas al perfil previamente descrito, que recurren a las TIC como una nueva forma de comunicarse, de entablar relaciones o simplemente de informarse, incluso políticamente. Por ende, no consideramos válido reducir o relativizar las características de este segmento poblacional, que debe contemplarse según el país o la región donde se implementará la estrategia.

Lo que es indiscutible es que a través de las TIC es posible llegar un número creciente de personas, de una forma más cercana y personal, disponiendo y agilizando la información sobre la opción política, con canales de comunicación directos y simultáneos que permiten no sólo conectar con más personas, sino *contactar* con ellas de una forma sencilla, rápida, segmentada y a un costo mínimo.

El crecimiento de los usuarios en red es cada vez mayor en todos los países, y la comunicación en y a través de red no conoce fronteras, lo que desde ya habilita la posibilidad de acceder a un nú-

mero cada vez mayor de nuevos usuarios, nuevos receptores de nuestro mensaje.

UN MEDIO QUE INTEGRA: UN MEDIO
QUE SON MUCHOS MEDIOS

A través de Internet es posible integrar los distintos canales de comunicación. Con la red es posible leer, escuchar y ver en un solo formato. Lógicamente, también es posible difundir el mensaje de forma escrita, con música y con imágenes, y lo más importante, es posible hacerlo todo junto. Como decía Hughes: “las operaciones *online* son parte estudio cinematográfico, en parte medio de comunicación, en parte gabinete de diseño y en parte gestión de equipos”.¹⁷

Gary Selnow ha declarado que Internet es el *master medium*, como los periódicos puede utilizar texto y fotos, como la radio utiliza el audio, como la tele incluye audio, texto y video, y como el correo permite enviar correos vía *email*, es interactivo e instantáneo, y al contrario que todos ellos, es un medio activo y con capacidad de involucrar (*engage*).

¹⁷ Entrevista con Chris Hughes. Véase Rafael Rubio, “Quiero ser como Obama (me pido una red social)”, en *Cuadernos de Pensamiento Político*, Madrid, FAES, 2009.

Se trata de una plataforma que admite una gran diversidad de formatos, adaptables a los distintos tipos de público, en los que el recurso al humor y la apelación al sentimiento son elementos comunes. En los últimos meses hemos podido ver ejemplos de la eficacia de estos formatos, mítines en *second life*, cortos cinematográficos realizados por profesionales de Hollywood, programas de televisión de realización propia, videojuegos, animaciones gráficas o videoclips musicales que aprovechan la fuerza de la música como elemento evocador de recuerdos, netamente emocional. Todos estos formatos permiten afinar el mensaje, en ese tiempo breve de entre 10 y 45 segundos y evitar la intermediación logrando que sea el político el que estructura la forma en que su mensaje llegará al público.

NUEVO LENGUAJE, NUEVO MENSAJE

En una sociedad atiborrada de información, mensajes, publicidad y múltiples emisores con derecho a voz, los ciudadanos se encuentran desbordados y es muy complejo captar su interés. La audiencia está fragmentada en canales específicos y la socie-

dad saturada de anuncios (3,225 mensajes todos los días).

El actual contexto obliga a contemplar mensajes de impacto, apelar a la creatividad, ser originales y persuasivos, y tener en cuenta quién es el receptor, es aquí donde debe centrarse la forma y alcance del mensaje. El uso correcto del lenguaje no es suficiente para lograr transmitir eficazmente el mensaje a los nuevos receptores, es preciso modificar los formatos del mismo y sus canales de distribución.

Los mensajes políticos han reducido tremendamente su duración obligando a los actores políticos a sustituir el contenido conceptual por otros con mayor contenido simbólico. Así lo señalaba Giovanni Sartori en su conocido trabajo *Videopoder* a finales de los setenta; el tipo de línea o de frases importantes (*sound bite*) sobre las que se construyen las campañas electorales en Norteamérica se reproducían en 45 segundos de media; a finales de los ochenta la media es de 10 segundos, y ciertamente “en 10 segundos no se puede explicar cómo remediar el déficit de la balanza de pagos”.⁴⁸

⁴⁸Giovanni Sartori, *Elementos de teoría política*, Madrid, Alianza Editorial, 2000.

A través de Internet es posible reivindicar el valor de la palabra y del mensaje en cualquiera de sus formatos y al ser la *web* electoral la ventana que conecta con todos los ciudadanos es de fundamental interés centrarse en su redacción y tono con el cual se presenta al usuario.

Al ser un canal que permite y fomenta una comunicación cercana y personal, es muy fácil apelar a las emociones con imágenes, texto y sonido, persuadiendo a los futuros votantes. "...la fuerza y el poder de la narración (*storytelling*) resurge ahora con más intensidad en la nueva era de la *web 2.0*. Una era de redes y de individuos que se escuchan unos a otros y se otorgan valor y legitimidad, en la medida en que sus relatos resultan creíbles, auténticos (personales), y nos facilitan herramientas para entender mejor el mundo que nos rodea".⁴⁹

Para esto se pueden utilizar infinidad de herramientas, pero es imprescindible considerar que cada una de ellas tiene su lenguaje propio que responde a un objetivo y a un público concreto. Es esencial

⁴⁹ Antonio Gutiérrez Rubí, *Políticas. Mujeres protagonistas de un poder diferenciado*, Colección Planeta 29, Barcelona, Ediciones El Cobre, 2008.

utilizar una diversidad de herramientas para contactar con los distintos públicos y saber seleccionar, en cada momento, cuál es la más adecuada según la función que le corresponda.

El teléfono móvil, por ejemplo, está destinado más a movilizar a aquellos que ya están motivados con el proyecto. De poco sirve una estrategia que contemple la utilización de móviles, si previamente se desconoce a quién va dirigido nuestro mensaje (¿a quién va dirigido y para qué?). La función de los mensajes a través de móvil es movilizar y persuadir a los convencidos, incitarlos a actuar, por ello es de poca utilidad para los votantes indecisos o para los que nunca votarían por nuestra opción.

Asimismo, los *email* generales, de carácter informativo deben ser cortos, en tanto el correo directo, largo y personalizado. Lo *online* requiere una línea directa de ataque, una lectura rápida y la repetición de lo necesario dos o tres veces, habitualmente en menos de 100 palabras. La media de la población lee un *email* durante 20 o 30 segundos y es entonces cuando decide qué hacer.

A lo largo de la campaña es necesario contemplar los sentimientos políticos de los individuos, sus

emociones, y predeterminedar estrategias que influyan sobre los mismos. Contemplar respuestas ante acontecimientos inmediatos, aquellos que polarizan y emocionan a la sociedad. En este sentido, el contexto es básico para la dirección de la campaña exige estar muy atento, aprovechar el momento y apelar a las emociones en el momento justo.

NUEVOS NICHOS

La audiencia está fragmentada y la necesidad de persuadir obliga a buscar nuevos canales de comunicación. Es el fin de los grandes medios, nuestro público objeto está en muchas partes y es la especialización de los nuevos canales lo que favorecerá la labor de contactarlos.

El mensaje político debe adaptarse a esta nueva distribución de los canales de comunicación; las campañas deben crear temas, estrategias y tácticas suficientemente flexibles para dirigirse a las numerosas nuevas fuentes de información.

La facilidad para establecer canales audiovisuales, impensable hace unos años, ha producido una proliferación espectacular de los mismos y, en cierto

modo, ha alterado el modelo. En los últimos tiempos se ha producido una multiplicación de las plataformas de comunicación, entre las que destacan la proliferación de los canales de televisión (a través de la televisión digital terrestre, las plataformas de pago y las plataformas de televisión IP, habitualmente bajo demanda), la prensa gratuita, con un formato absolutamente distinto del tradicional, y la generalización del uso de Internet.

La nueva comunicación no puede conformarse con llegar a una decena de medios de comunicación para difundir su mensaje, deberá tratar de aprovechar la diversificación de medios, que permite personalizar el mensaje para distintos tipos de público, entendiendo cada vez más la comunicación como una suma de pocos. Esto obligaría a cuidar especialmente la elección de los distintos portavoces y a cuidar aún más la definición y la unidad de los mensajes.

El resultado es un entorno político fragmentado en el que las formas tradicionales de organización de campañas han perdido gran parte del control sobre los flujos de comunicación. Los mensajes llegan a los votantes desde un gran número de fuen-

tes diferentes y son muchos los que producen información que puede convertirse en relevante.

CIUDADANO Y REDES SOCIALES: LOS NUEVOS PROTAGONISTAS

Los partidos políticos y las campañas deben comenzar a organizarse en torno a estructuras de red, no sólo como una forma de contactar con los ciudadanos, sino para poder distribuir el mensaje político de una forma más dinámica, personal y cercana. La participación en las redes permite una mayor interacción con los ciudadanos y un mayor involucramiento de éstos con la campaña.

No se trata de crear comunidades empezando de cero, sino de agregar, participar, movilizar y vitalizar las numerosas redes sociales existentes, abriéndose a sus propuestas y ofreciendo las propias.

Para esta labor los partidos políticos cuentan con distintos niveles que, con más o menos acierto, se constituyen ya como redes sociales. Desde los miembros directivos del partido, entre los que suelen existir vínculos fuertes; los afiliados y simpatizantes, que aunque habitualmente no forman propiamente

parte de la red, sólo están unidos simbólicamente al partido nacional, y guardan cierta relación, ni frecuente ni consistente, con el partido o la sede local, pero que pueden convertirse con facilidad en sujetos activos de esta nueva comunicación política, y por último, los votantes, cuyos vínculos de conexión son prácticamente inexistentes, puramente emocionales, y no existen vías de comunicación directa.

La revolución tecnológica permite articular a los activistas políticos a través de Internet dando lugar a una gran concentración de personas influyentes en la red y planteando la necesidad por parte de los partidos políticos de ganarse la confianza de éstos para que sean ellos quienes trasladen su mensaje al resto de los ciudadanos.

Si hace años alertábamos que “la reducción de sujetos activos y de contenidos del debate político y el aumento de receptores pasivos, generaría sin remisión una mayoría silenciosa como la que describía Baudrillard, un colectivo sin capacidad de expresión, que provocaría un efecto de desviación de la política hacia lo espectacular haciéndolo deslizar todo en una esfera indeterminada que no es, sino la de la fascinación/manipulación en todas las direc-

ciones".²⁰ Hoy asistimos a la consolidación de un elemento que nos permite albergar ciertas esperanzas y augurar la progresiva regresión de la política como espectáculo ciudadano.

Gracias a Internet, los ciudadanos se han convertido paulatinamente en los verdaderos protagonistas del proceso electoral. Los ciudadanos tienen hoy acceso a múltiples fuentes de información y la posibilidad de utilizar estos nuevos canales en apoyo a sus proyectos políticos. Como decía David Sifry, fundador del buscador para *blogs*, Technorati, "en vez de gritar frente a su televisor, la gente pued(e) sentarse frente a su PC y tener una conversación que, a su vez, provoca acciones locales o la recaudación de un puñado de dólares".

Internet es el instrumento que permite que gente desconocida establezca contacto y actúe junta.²¹

²⁰ Rafael Rubio, "Internet en la participación política", *Revista de Estudios Políticos Nueva Época*. núm. 109, Madrid, 2000.

²¹ Un buen ejemplo sería el de Meetup.com, que organizaba reuniones de coordinación de voluntarios para recaudar fondos o visitar a los electores en su casa. Se llegó incluso a solicitar colaboración de voluntarios fuera de Estados Unidos, la página web del diario *The Guardian* puso en contacto a algunos de sus lectores con electores del condado de Clark (Ohio) para que vieran los puntos de vistas europeos. Otras iniciativas exteriores fueron GlobalVote2004.org en la que votaron más de 113 mil ciudadanos de 191 países, o TalkToUs.org, a la que ciudadanos de fuera de Estados Unidos enviaron videotestimonios.

El número de actores que participan en política está aumentando considerablemente, producto del aumento de la información accesible y de la tecnología para producir ésta. Hoy, los ciudadanos anónimos tienen un efecto considerable en historias políticas. En las campañas aparecen cada vez más actores que hasta ahora no tenían influencia.

Una de las consecuencias del medio digital es el de cambiar el comportamiento social de aquellos que reúnen intereses comunes y que, masivamente van creando comunidades interactivas. La conectividad que generan las nuevas tecnologías y el protagonismo que en ellas despliega el ciudadano, hace que la generación digital esté creciendo en un mundo conectado sincrónica y asincrónicamente. La colaboración, el trabajo en grupo, la relación social, dejan de depender de la coincidencia entre las coordenadas de espacio y tiempo, y cada día más comienzan a generarse fructíferos grupos sociales.

La irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto el ascenso del ciudadano y de las redes sociales como los protagonistas de la campaña, los *influentials*, auténticos creadores de opinión y difusores del mensaje. No en vano la revista *Time* declaró

“personaje del año 2006” al ciudadano (*you*) destacando el nuevo protagonismo adquirido por esa realidad tan antigua como poco conocida de las redes sociales. Como suelen decir los galardonados: “este premio no hubiera sido posible” sin herramientas netamente comunitarias como los *blogs*, o redes como MySpace, Flirck, Youtube o Facebook que están cambiando la estructura sobre la que se produce la comunicación.

Como hemos dicho antes, hoy en día la comunicación no consiste sólo en llegar a grandes medios de comunicación que transmitan el mensaje de manera centralizada, sino de llegar a estas pequeñas comunidades de 10-20 personas, en las que el mensaje se transmite con fidelidad y confianza y la reciprocidad es un elemento tremendamente enriquecedor.

La estructura de red se convierte en un canal a través del cual viajan mensajes, noticias, argumentos, fotos, citas e invitaciones a la acción. La clave de su vitalidad es la participación activa de sus miembros, los ciudadanos, que al contar con más información y más herramientas interactivas, mayor es su actividad.

Una apertura de la campaña en esta dirección introduce nuevos elementos que el consultor deberá considerar. Quizás el más importante sea que la participación del ciudadano, su involucramiento en la campaña, requiere de la solicitud de sus datos, desde los más habituales como el *email* hasta otros más personales como su dirección postal o su número de móvil.²²

NUEVA ACTITUD

En la mayoría de los países, aún observamos cómo la vida política todavía conserva un sentido unidireccional, dirigiéndose exclusivamente a los medios de comunicación tradicionales y centrando la comunicación sólo en la estructura partidaria. En muchas oportunidades, el consultor se hace eco de esta actitud unidireccional y su principal objetivo parece ser la transmisión del mensaje sin admitir pregun-

²²En este sentido, aspectos como la privacidad de los datos personales que el usuario libremente otorga, pero para una función específica, cobran vital importancia respecto a su cuidado y responsabilidad en el uso. La fuga de información o los distintos niveles de seguridad necesarios en este grado de apertura sobre datos personales, son algunos de los retos a los que deberán hacer frente las nuevas campañas electorales basadas en estrategias *online*.

tas o esperar respuestas; como restando dignidad a la audiencia, negándole la posibilidad de estar a la altura de la conversación.

La concentración de todos los esfuerzos de comunicación en los medios, hace olvidar el destinatario final de los mensajes: el ciudadano. Quizá en este punto es donde más puede aprender la comunicación política de la comunicación corporativa, adoptando nuevas formas de comunicación descentralizada, campañas persona a persona (P2P), basadas en un principio tan antiguo como la naturaleza humana: a la gente le gusta ser tratada como una persona y es más propensa a involucrarse en una campaña cuando se siente parte de ella.

Las nuevas herramientas convierten en una necesidad la apertura de los partidos a las personas a través de la articulación de instrumentos que le permitan estar en contacto con la sociedad y hacer llegar su mensaje de manera directa, sin intermediarios. Esto tiene varias ventajas para los partidos:

1. Ayuda a mantener el pulso de la calle, a través de la opinión directa de los ciudadanos, sin intermediarios que distorsionen.

2. Permite contar con asesoramiento técnico de nivel en materias determinadas.
3. El mensaje se entrega de forma atractiva y directa.
4. La estructura en red permite además una afinadísima segmentación del público, clave en la personalización de los mensajes.

Se trata de una necesidad mutua del actual contexto, que llevará a un cambio de actitud: el ciudadano actual demanda participación y un sentido de comunidad con sus líderes políticos; por su parte, los partidos políticos necesitan conectar con la ciudadanía. El rol del consultor, también debe adaptarse a esta nueva actitud, a este nuevo momento político, a la “nueva sensibilidad” como lo denomina Alejandro Llano, que da lugar a una participación más intensa de los ciudadanos y que exige de los políticos un nuevo diálogo aprovechando nuevos canales de comunicación.

Se trata de devolver la palabra a los ciudadanos. Esto facilitará una transmisión de información bidireccional, personalizada, interactiva y bajo demanda, una transmisión eficaz de los mensajes de los partidos políticos que pasan ahora a ocupar

el espacio mediático hasta ahora en manos de intermediarios.

NUEVOS RITMOS

Al ser los ciudadanos los principales protagonistas que actualmente cuentan con una multiplicidad de herramientas y canales de comunicación para contactarse con el candidato o el partido, e incluso, con otros ciudadanos, las campañas se presentan cada vez como más dinámicas e interactivas, y éste es un aspecto que no hay que descuidar.

Las nuevas campañas requieren nuevos ritmos. De nada sirve tener una *web* que abra espacios de participación o varios perfiles en las redes sociales, si los mismos no son actualizados diariamente o no se contemplan las consultas y distintas formas de participación de los ciudadanos.

Si se abren espacios para la participación ciudadana, el primero que debe respetar las reglas y ritmos de ese espacio es el candidato o el partido, dando el ejemplo y provocando una verdadera comunicación entre todos, de donde lógicamente, la campaña sacará sus réditos.

NUEVAS HERRAMIENTAS:
NUEVOS EQUIPOS DE TRABAJO

A estas alturas no hay que volver a repetir que lo que ha supuesto una auténtica revolución, un cambio en la sociología electoral ha sido la utilización de Internet por parte de los ciudadanos, convertidos ahora en agentes electorales de los partidos políticos.

La multiplicidad de herramientas provistas por Internet, posibilita una movilización en las bases electorales. Actualmente se ha producido un salto cualitativo que ha superado la fase anterior, la difusión de información, en la que el objetivo era llegar al mayor número posible de electores, para convertir la campaña en un centro de coordinación, el punto de unión del candidato con su *staff*, el consultor, y sobre todo, con millones de voluntarios y de votantes, que forman un solo equipo.

Ya hemos visto cómo la participación y la comunicación se han democratizado. Cada día surgen nuevas herramientas de fácil utilización y adecuadas a los gustos y perfiles de los usuarios que las toman como propias y las utilizan en la difusión del

mensaje, ahora trabajado multidireccionalmente, las nuevas herramientas permiten a los usuarios ser los programadores, diseñadores, y activistas de la campaña que se convierte en una gran conversación de personas que hablan con otras personas, donde se generan grupos de trabajo a partir de los cuales se plantean propuestas, nuevas iniciativas y, en general, se asiste a propuestas creativas que otorgan un *plus* a la campaña: material innovador y mayor motivación en los electores.

Se produce una nueva crisis de control. Una crisis que no afecta a toda la sociedad, pero sí a los partidos y campañas que pretenden continuar funcionando jerárquica y verticalmente. Internet hace que las campañas sean *open-source*, *many-to-many*, *user-driven* y *user-controlled* lo que da como resultado un mensaje que ahora llega desde distintas fuentes.

Los votantes obtienen información fiable no sólo de la campaña y sus plataformas digitales que dan a conocer a sus candidatos y estructuras partidarias, sino de diversos grupos de interés, blogueros y otros medios de comunicación que se reproducen en la red y generan material políticamente relevante.

Como respuesta a esta situación se han empezado a organizar redes descentralizadas de organizaciones políticamente alineadas, operadores y activistas. Solemos referirnos a ellas como las *redes de los partidos*, que tienen por finalidad coordinar mejor el mensaje, sus emisores y su conveniencia, aunque esto es muy reciente.

Debido al número creciente de actores que ahora son emisores de información política que a veces puede perjudicar a los intereses de los partidos, es necesario estar al tanto de lo que sucede en la red, articular objetivamente el mensaje que se quiere reproducir y controlar sus posibles deformaciones. En este sentido y a pesar de las teorías que señalan con Rheingold, los beneficios de los *smarts mobs*, las masas en Internet pueden convertirse en auténticas bandas descontroladas.

NUEVOS MERCADOS

Una de las pruebas de este cambio en el mercado, es el hecho de que, si hasta la fecha las campañas a nivel local solían carecer de consultores porque eran coordinadas por los candidatos o estructuras

partidarias, quedando los consultores profesionales destinados sólo a las elecciones de mayor envergadura, el nuevo paradigma de la comunicación planteado por las nuevas tecnologías ha aumentado la demanda de consultores, de profesionales especializados en el área.

Se acentúa aún más lo que señalaba el estudio de Kolodny, al indicar que en la relación consultor-partido político siempre ha existido el común acuerdo de que es el partido el que desempeña mejor la recopilación de información sobre el contexto en que se desarrollara la campaña, sobre los electores (voto duro, indeciso, etcétera), como también, es quien mejor desempeño tiene respecto a organizar y movilizar a las bases. Por su parte, son los consultores los que mejor desempeño muestran respecto a aspectos técnicos de la campaña, como el destinado a generar material para los medios, realizar encuestas, y atender a los candidatos de forma individual. En el nuevo contexto de la comunicación, donde las TIC presentan un escenario más participativo y colaborativo, es el consultor político el que debe contemplar e implementar estas nuevas posibilidades en campaña electoral.

El uso de las nuevas tecnologías es una garantía de continuidad, una herramienta esencial para la campaña permanente, que permite reforzar el apoyo público a las agendas de los candidatos, incluso una vez que son elegidos. En este marco, la figura del consultor surge como nexo entre las necesidades de la campaña y/o su estructura partidaria y las nuevas y múltiples utilidades que ofrece Internet.

Además, el consultor puede atender nuevos mercados. La aparición de las nuevas tecnologías está suponiendo un impulso para los movimientos sociales, ampliando los márgenes de participación e involucramiento de los electores que cada vez más, ejercen presión social, participan políticamente y se movilizan llevando la campaña al terreno *offline*, para lo que en muchas ocasiones requerirá los servicios de un consultor.

CONCLUSIONES

A estas altura, no hay ninguna duda de que Internet se está convirtiendo en protagonista de los procesos políticos, tanto sociales como electorales. Sus notas definidoras —universalidad, instantaneidad,

gratuidad e interactividad—, a las que algunos autores añaden la virtualidad, o amplitud comunicacional, y la unicidad o integración comunicacional,²³ lo convierten en una manera barata, cómoda, creativa y tremendamente eficaz de conseguir llegar a las personas, relacionarlas entre sí e involucrarlas en actividades políticas.

La potencialidad de Internet en la política reside en su efecto descentralizador que está contribuyendo a facilitar el fortalecimiento democrático, incrementando notablemente la participación ciudadana. Es su capacidad de crear, mantener, compartir, gestionar y dirigir redes sociales, lo que activa y fomenta una nueva participación ciudadana.

Quizás el que mejor lo ha señalado es Bimber que nos anuncia la llegada de la cuarta revolución tecnológica. Una revolución que se está caracterizando por la proliferación de la información y el advenimiento de una forma de la descentralización política. Esto está provocando que la estructura de grupos políticos comience a organizarse no tanto en torno a intereses o asuntos, sino más bien en torno

²³ Eduardo Alastuey Bericat, "La sociedad de la información. Tecnología, cultura, sociedad", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 76, 1996.

a eventos y al flujo constante de información que surge alrededor de ellos.

También provoca que por encima de los grupos, el individuo esté adquiriendo un rol distintivo convirtiéndose en actor político y protagonista, como un *bloggers*, o un productor de videos, capaz de distribuir su trabajo a través de distintas plataformas *online*. El resultado es un entorno político fragmentado en el que las formas tradicionales de organización de campañas han perdido gran parte del control sobre los flujos de comunicación actuales.

Los mensajes llegan a los votantes desde un gran número de fuentes diferentes, y son muchos los que producen información que puede convertirse en relevante. Se están formando redes descentralizadas de organizaciones políticamente alineadas, operadores y activistas que participan en la campaña electoral y que de una manera informal conforman la red del partido.

Si como apuntaba Sartori, a principios de los años setenta “el sistema democrático acaba por desplazar la localización del poder político desde su sede institucional —es decir el gobierno y el parlamento— a una sede de hecho, que en definitiva es la dirección

de los partidos políticos"²⁴ hoy, como consecuencia directa de la sociedad de la información, la labor de los distintos grupos y los ciudadanos se va haciendo cada vez más necesaria, hasta el punto de reclamar el protagonismo que les corresponde en la vida política, en detrimento de los partidos, que ya no pueden quedarse ajenos a semejante evolución. En consecuencia, los consultores profesionales deben aprovechar este nuevo canal, que ha llegado para quedarse.

Sus dimensiones ya han comenzado a surtir efectos; cada día vemos cómo en las elecciones, tanto partidos políticos como candidatos, utilizan de manera más activa Internet. Asimismo, a día de hoy cada vez son más numerosos los grupos de ciudadanos que, articulados en torno a grupos ya existentes —o para la ocasión— utilizan de manera más eficaz las nuevas tecnologías con el objeto de hacer llegar sus reivindicaciones ante los poderes públicos.

En el año 2000, ya advertíamos tímidamente cómo de la utilidad de las nuevas tecnologías surgía

²⁴ Giovanni Sartori, *Democrazia e definizioni*, Bolonia, Il Mulino, 1957.

el fenómeno de la participación ciudadana masiva.²⁵ En ese momento, destacábamos ya su contribución, por un lado, a la relación representante-representado y, en segundo término, a las relaciones de cohesión de voluntades e integración de intereses entre los propios interesados. Hoy, quizás deberíamos invertir el orden.²⁶

Lo decía Jock Gill, jefe de la campaña en Internet del presidente Clinton: “a través de Internet se genera la comunicación y con ella se produce el milagro de transformar las relaciones de propaganda o de mera información en relaciones políticas permanentes”. Internet hoy se ha convertido en un instrumento indispensable para establecer consensos, aglutinar intereses y despertar el espíritu comunitario.

La comunicación política a través de Internet es principalmente estrategia, organización y sentimiento, y el lenguaje está detrás de todas ellas, de manera visual, gráfico, sonoro, sin matices, dirigido al corazón, capaz de provocar el éxtasis de los sentimientos.

²⁵ Rafael Rubio, “Los partidos políticos en Internet”, *Sociedad e Informática*, Madrid, Icade, 2000.

²⁶ Rafael Rubio y Matías Jove, *op. cit.*

El enfoque debe ser siempre en torno a conceptos positivos a fin de movilizar, de involucrar y llamar a la acción identificando las propuestas con los valores de la sociedad.

El nuevo paradigma comunicacional es personal y directo; es un diálogo constante donde cada vez es mayor la participación ciudadana y donde cada vez debe ser mayor la presencia y posicionamiento del partido y los candidatos en los distintos nuevos canales que se abren al efecto.

La clave no pasa por la presencia de una serie de portavoces oficiales en los grandes centros de información, sino que implica la multiplicación de portavoces y la presencia de éstos en todos y cada uno de los nuevos medios de comunicación que permiten llegar de forma personal, cercana y con confianza al receptor, por pequeño que sea su número. Los nuevos agentes de la comunicación no son exclusivamente el reducido número de representantes oficiales, sino que son el creciente número de *influentials* que distribuyen el mensaje por distintos medios, conservando siempre la cercanía y la confianza del receptor.

Hoy más que nunca lo pequeño es hermoso²⁷ y más vale estar con mensaje propio en los infinitos “nuevos foros” que permitir que otros transmitan tu mensaje en tu nombre.

La labor no es fácil, ni rápida, requiere trabajo, dedicación y una adaptación al nuevo contexto.

Es hora de que la comunicación política deje de ser cosa de gurús geniales en momentos concretos o de asesores áulicos que deciden a golpe de encuesta. La comunicación política no es flor de un día, es trabajo constante y estrategia determinada, una labor de años en la que se va avanzando día a día, pero a costa de mucho trabajo.

Y son los consultores los que también deberán dar el paso y sustituir una forma de hacer campañas, cerrada y estructurada, por otra abierta, participativa y multitudinaria. Se trata de lo que los defensores de modelos sociales abiertos han estudiado como la sustitución del modelo de *la catedral* por *el bazar* o, en otra terminología, *el monasterio* y *la academia*.²⁸ El primero, habitual entre los partidos polí-

²⁷ E.F. Schumacher, *Lo pequeño es hermoso*, España, Editorial Herman Blume, 2001.

²⁸ Rafael Rubio Núñez, “La nueva comunicación política: lenguaje, blogs, videoblogs y comunidades sociales”, *Cuadernos de Pensamiento Político*, núm. 15, Madrid, FAES, 2007.

ticos y la consultoría tradicional, es una persona o un grupo muy reducido de gente la que planea todo por adelantado y, luego, es la encargada de llevar a cabo el plan bajo su propio poder. El desarrollo se produce a puerta cerrada, de modo que los demás sólo pueden ver el resultado final. La autoridad política y el consultor establecen las metas y escogen a un grupo cerrado de personas para llevarla a cabo. Una vez que el grupo ha completado el proceso de puesta a prueba y verificación de los resultados, los demás tienen que aceptar el resultado tal cual. No se admiten la iniciativa ni el ejercicio de la crítica como fuentes de participación y creatividad.

En el segundo modelo, el del *bazar* o la *academia* y en sí, el de las nuevas tecnologías en política, es un proceso creativo, abierto en todo momento a la participación de los demás. Aquí las ideas se confían a otros para ser puestas a prueba desde un principio y es la multiplicidad de puntos de vista lo importante: cuando las ideas se diseminan ampliamente desde un estadio inicial, todavía están en condiciones de beneficiarse de añadidos externos y de las críticas de terceros, mientras que cuando la *catedral* se presenta en su forma acabada, sus fun-

damentos no pueden ya cambiarse. En *el bazar*, la gente intenta adoptar diferentes enfoques, y cuando alguien tiene una idea brillante, los demás la adoptan y construyen basándose en ella. Se trata de elegir entre un sistema abierto, que comparte la información y avanza corrigiendo o mejorando al compañero, frente al modelo cerrado, que clausura la información y es además autoritario.

La irrupción de las TIC ha cambiado la naturaleza de las campañas el cual también tendrá su repercusión en la forma de asesorar y plantear estrategias electorales: hay un nuevo escenario, un nuevo canal y el asesoramiento debe ser adecuado a los nuevos tiempos.

Los consultores deben continuar ofreciendo sus consejos para hacer más efectiva la comunicación en tiempos electorales, pero a partir de las nuevas tecnologías hay una nueva realidad, más dinámica, más participativa, que requiere de estrategias interactivas y, por ende, también de un nuevo tipo de consultor, especializado en esta parte de la campaña, en esta nueva forma de comunicar y de llegar a los electores, integrando lo *online* —producto del nuevo escenario de la comunicación a través de

Internet— con la totalidad de la campaña, en una sola estrategia electoral.

Los consultores profesionales no pueden desaprovechar la actual coyuntura tecnológica. La nueva estructura social en red producto de Internet ha supuesto un cambio cualitativo respecto a la forma de emprender campañas y en cómo los ciudadanos participan y se involucran en la misma. Es necesario sustituir la comunicación unidireccional y dar paso a la comunicación bidireccional entre unos y otros. La campaña debe pasar a ser una comunicación permanente, una conversación constante, de persona a persona, que hace de los ciudadanos actores determinantes de los que no podemos olvidarnos. La revolución está en marcha, sólo hay que unirse a ella.

FUENTES CONSULTADAS

ALASTUEY BERICAT, Eduardo, "La sociedad de la información. Tecnología, cultura, sociedad", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 76, 1996.

BARKO, Julie, *Mobile Technology and Political Participation: What the Rest of the World Can Teach America*, Routledge, Nueva York, 2009.

- BIMBER, Bruce, *Information and American Democracy. Technology in the Evolution of Political Power*, United Kingdom, The Press Syndicate of the University of Cambridge, 2003.
- FENN, Peter, "The New Media in Political Campaigns: What the Future Holds", en *Routledge Handbook of Political Management*, Nueva York, The George Washington University, 2009.
- IRELAND, Emilienne, "Campaigning online", en *Routledge Handbook of Political Management*, Nueva York, The George Washington University, 2009.
- GUTIÉRREZ RUBÍ, Antonio, *Políticas. Mujeres protagonistas de un poder diferenciado*. Colección Planeta 29, Barcelona, Ediciones El Cobre, 2008.
- KELLEY, Stanley, *Interpreting Elections*, 1ª. ed., Princeton University Press, 1983.
- KIRSTEN A. FOOT y Steven M. Schneider, *Web Campaigning*, Cambridge, The MIT Press, 2006.
- MEDVIC, Stephen K., "Political Management and the Technological Revolution. Campaigning Online", *Routledge Handbook of Political Management*, Nueva York, The George Washington University, 2009.
- RUBIO, Rafael, "Internet en la participación política", en *Revista de Estudios Políticos Nueva Época*, núm. 109, 2000.
- , "La nueva comunicación política: lenguaje, blogs, videoblogs y comunidades sociales", *Cuadernos de Pensamiento Político*, núm. 15, Madrid, FAES, 2007.

_____ y Jove Matías, "Una nueva revolución electoral", *Cuadernos de Pensamiento Político*, núm. 9. Madrid, FAES, 2004.

_____, "Quiero ser como Obama (me pido una red social)", *Cuadernos de Pensamiento Político*, Madrid, FAES, 2009.

SARTORI, Giovanni, *Democrazia e definizioni*, Il Mulino, 1953.

_____, *Elementos de teoría política*, Madrid, Alianza Editorial, 2000.

SCHUMACHER, E.F., *Lo pequeño es hermoso*, España, Editorial Herman Blume, 2004.

Inteligencia y encuestas electorales:
una visión dentro y fuera
de los equipos de campaña

Cándido Martínez Manrique

*Con especial dedicatoria a los equipos
de GAD3 y ByPower por su constante
enseñanza y acompañamiento
en mi camino profesional.*

INTRODUCCIÓN

“El futuro no está escrito, porque sólo el pueblo puede escribirlo”, así lo expresó Adolfo Suárez durante la transición democrática española al visualizar el camino por el que debería pasar su país con la nueva forma de gobierno. Él sabía que estaba frente a un nuevo elemento que España desconocía por completo: la incertidumbre política y electoral.

Es el caso también de la reciente democracia en México. La aparición del sentimiento de incertidumbre dio pie al desarrollo de diferentes tácticas con el objetivo de “ganar” una contienda electoral. En cualquier temporada de campaña se pone en marcha la

maquinaria de los equipos que hacen los materiales audiovisuales, espots, estrategias *online*... la inteligencia electoral y las encuestas. Todas ellas son herramientas que intentan animar la vida democrática y competitiva, así como dar certeza a los ciudadanos y actores políticos involucrados en el desarrollo y el desenlace final de las elecciones.

Al hablar de inteligencia electoral es importante que sepamos distinguir dos tipos de intención y objeto final en las campañas: por un lado, la que utilizan los candidatos como fuente de información tanto para la construcción inicial como para los cambios de dirección estratégica; y por otro, la expresada en las encuestas que son diseñadas para influir en el ambiente de la opinión pública y publicada durante el tiempo que duren las campañas —e incluso desde antes.

En el presente capítulo pretendo explorar las diferentes metodologías que se han utilizado en México y la influencia que los investigadores han tenido de otras partes del mundo para el desarrollo de una adecuada inteligencia electoral. También tiene el objetivo de acercar al ambiente académico y de in-

vestigación algunas propuestas para la posible aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos que sirvan al diseño más acertado y correcto de estrategias de comunicación política: para candidatos, partidos políticos, equipos de campaña, medios de comunicación y agencias de investigación sobre opinión pública.

Mi deseo es cercano al de Adolfo Suárez. En principio, las encuestas electorales y la inteligencia electoral deben relacionarse a la necesidad urgente de los políticos por responder a las demandas de la ciudadanía. Empecemos por ser críticos de la realidad actual y dibujemos un panorama, tal vez utópico, sobre otros caminos que se pueden recorrer, para que al final sea el pueblo quien escriba su futuro.

DOS REALIDADES

Es común confundir la labor de la inteligencia electoral con la mera aplicación de metodologías de investigación social para conocer la intención de voto sobre un partido o candidato. Entendamos lo que es la concepción metodológica encarnada en la figura de las encuestas.

Con frecuencia, mucha gente me pregunta dudosa acerca de las encuestas electorales en México. Su razón principal es que ninguna o muy pocas encuestas que han visto en los medios de comunicación atina al resultado de la jornada electoral. Ponen en duda varios elementos que se consideran en el diseño de cualquier sondeo: la redacción de las preguntas, la asignación de la muestra, la captura de los datos y el análisis de los resultados.

Siempre respondo que la intención de un sondeo publicado no es la misma que la emanada de una investigación interna, y es utilizada por los equipos de campaña por diversas razones de tipo metodológico y de aplicación estratégica.

Los candidatos utilizan los sondeos de opinión como parte esencial de la operación de inteligencia de su campaña. Los sondeos les proporcionan información sobre lo que piensan los votantes a la hora de votar [...]. Los medios de comunicación realizan sondeos para reunir la información que se utilizará en las historias noticiosas y para decidir los tipos de cobertura que deberán proporcionar.⁴

⁴M. Traugott y P. Lavraskas, *Encuestas: guía para electores*, México, Siglo XXI Editores, 1997, pp. 19-20.

Como ya lo detectaron Traugott y Lavraskas, hay dos intenciones al momento de encargar una encuesta y cada una de ellas corresponde a un actor en la campaña: los candidatos y los medios de comunicación.

En primer lugar, se trata efectivamente de una de tantas herramientas de investigación que utilizan los estrategas electorales para el diseño y dirección precisa de sus mensajes: una de tantas herramientas de la inteligencia electoral. A diferencia de lo descrito por Traugott y Lavraskas, me parece que el segundo actor va más allá de los medios de comunicación y se refiere a un ámbito más actual y que genera en muchas ocasiones mayor número de sospechas: el patrocinador o quien encarga las encuestas.

Desde el candidato:
el trabajo de inteligencia electoral

Los comités o equipos de inteligencia electoral tienen la finalidad de conocer la profundidad de los sucesos antes, durante y después de la campaña. Se trata de una investigación “de escritorio” con fuentes secundarias y de propuestas para la línea de los

estudios cuantitativos y cualitativos para la estrategia de los candidatos.

La investigación “de escritorio” desarrolla servicios de radiografía de población y electoral haciendo uso de variables sociodemográficas y de histórico de voto. Existen muchos avances y numerosas propuestas para la recopilación de información de “segunda mano”. Lo importante en cualquiera de estos servicios es aprovechar la información disponible para todo el público (en fuentes como las de INEGI e IFE en México) y cruzar variables útiles para la estrategia electoral: saber identificar el origen de la problemática real en una elección y las necesidades del electorado.

El otro brazo de la labor de inteligencia electoral son los sondeos internos o la labor de investigación de campo. Joseph Napolitan presentó una ponencia que tituló “Las 100 cosas que he aprendido en 30 años de trabajo como asesor de campañas electorales”. En el cuarto lugar de su lista de 100 aprendizajes mencionó:

Las encuestas son esenciales pero no hay que dejarse engañar por ellas. La única razón práctica para hacer

una encuesta es obtener información que ayude a ganar las elecciones. Si la encuesta no va a hacerlo, es mejor gastar el dinero en otra cosa.²

Napolitan tiene toda la razón. El candidato y su equipo deben tener completa disposición por conocer, a detalle, el rumbo que está siguiendo la estrategia diseñada, por ello vale la pena hacer el gasto de encargar una encuesta. En este sentido, identifiqué tres grandes elementos para los que una encuesta interna debe ser útil:

1. Conocer la actual posición del candidato. Se trata de describir la forma en que la población lo conoce, la evaluación de su labor anterior y las áreas de oportunidad que debe cubrir frente a sus adversarios.
2. Identificar las necesidades y principales problemas de los electores y de la población general para el diseño de mensajes precisos en campaña. Al hablar de encuestas de opinión en campaña, Murrilo Kuschick nos dice que “este conjunto de acciones que giran en torno a un grupo de ofertas debe

²J. Napolitan, “100 cosas que he aprendido en 30 años de trabajo como asesor de campañas electorales”; ponencia presentada en la 19 Conferencia anual de la Asociación Internacional de Asesores Políticos, 1986.

mantener alguna relación con las necesidades, deseos y voluntades de la población”.³

3. Revisar continuamente el trabajo desarrollado por el equipo de estrategia para saber si va por el rumbo correcto o hace falta cambiar la dirección inicial.

Hago notar que no menciono por el momento la intención de voto, pues existen varias metodologías dentro de los equipos de campaña para conocer el comportamiento electoral real, pero eso dependerá, en todo caso, de la forma como se planteen las metodologías específicas.

La información que proporcionen las encuestas dentro de los equipos de campaña deberá ser utilizada juntando los resultados del análisis “de escritorio”. Es así como los datos, por ejemplo, sobre la cantidad de jóvenes en cierta localidad serán útiles cuando la encuesta nos arroje la opinión del mismo segmento en una coyuntura determinada: sabremos lo que piden los jóvenes sí son un nicho electoral importante para el candidato en determinada zona geográfica.

³Kuschick Murilo, “México: elecciones y el uso de las encuestas preelectorales”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Ciudad de México, núm. 184, 2002, p. 103.

En México y muchos otros países de Latinoamérica los equipos de campaña y agencias de comunicación política tienen la fortuna de contar con información que les permita manipular datos cuantitativos e información de análisis cualitativo para diseñar un primer diagnóstico de lo que podría ser la estrategia. Animo a los candidatos a contar también con estudios científicamente probados para conocer con mayor profundidad el desarrollo de su campaña y la opinión pública. Vale la pena el gasto.

El principal objetivo del trabajo de la inteligencia electoral es la realización de un diagnóstico que sirva siempre antes del planteamiento estratégico, que acompañe las decisiones del candidato y su equipo durante la campaña y sirva para una evaluación completa de todo el proceso al final de la jornada electoral. Por lo tanto, no se reduce, como ya hemos visto en esta primera parte, al exclusivo análisis de encuestas internas. El paquete es mayor.

En resumen, el trabajo de inteligencia electoral en un equipo de campaña debe moverse a partir del planteamiento de dos columnas: los datos secundarios y la investigación de campo. De esta manera, en

el siguiente cuadro propongo una división de elementos que debe incluir cualquier diagnóstico:

Cuadro 1

<i>Elementos del diagnóstico</i>	<i>Datos secundarios</i>	<i>Investigación de campo</i>
1. Perfil del candidato	Cómo abordan su actividad y labor en los diferentes medios de comunicación, qué temas atraen de él en las decisiones editoriales y con líderes de opinión. (se recomienda el diseño de un FODA)	Nivel de conocimiento e identificación de principales atributos del candidato.
2. Clima electoral	Principales actores involucrados en el ambiente de la campaña: grupos de interés cercanos y atributos principales de los adversarios. Identificar las encuestas publicadas y el posible impacto que tienen en la opinión pública.	Nivel de conocimiento de otros actores e identificación de sus atributos. Identificación de los principales problemas y necesidades de la población.
3. Radiografía de la población	Descripción de las variables sociodemográficas de la población.	Conocer el estado de ánimo de la población y los principales elementos de orgullo e identidad.
4. Radiografía electoral	Conocimiento del histórico del voto y planteamiento de un comportamiento electoral prospectivo (identificación de tendencias de voto)	Descripción del mercado electoral con la actual posición del candidato y la intención de voto (se recomienda el uso del <i>tracking</i>)

El encargo de la investigación de campo

Una vez analizadas las posibles herramientas para el desarrollo integral del trabajo de inteligencia electoral (datos secundarios e investigación de campo) centremos la atención en los requisitos profesionales para encargar una metodología o estudio específico.

El equipo de inteligencia electoral deberá atender a una compleja oferta de investigadores entre los que se encuentran, por ejemplo, numerosas agencias de opinión pública a quienes se puede encomendar la labor de campo para estudios cuantitativos y/o cualitativos.

Juan Miguel Portal Olea enlista siete consideraciones para la elección del investigador que deben ser tomadas en cuenta al momento de encargar un estudio:

1. Capacidad profesional y de medios técnicos y humanos para llevar a cabo el trabajo.
2. Garantías de confidencialidad, tanto en cuanto a quién le hace el encargo como a la posibilidad de filtración de datos.
3. Fijar un calendario de entrega, fijando penalizaciones por retraso.

4. Comparación del presupuesto presentado por el investigador con otros precios de mercado; no es aconsejable pedir presupuestos directamente a otras empresas, pues empezariamos por romper nosotros mismos el principio de confidencialidad.
5. Conocer el currículum de su equipo de trabajo y cuántos de sus miembros forman parte de la plantilla o son contratados específicamente para el trabajo.
6. Si se cree conveniente, fijar unas determinadas reuniones de trabajo conforme se vaya avanzando en las distintas etapas del proceso.
7. Dadas las características de este tipo de investigaciones es importante conocer el grado de afinidad o rechazo que tiene el investigador con las distintas formaciones políticas o con la administración local.⁴

Al elegir al investigador o grupo de investigadores que cumplan con este tipo de condiciones debemos poner atención a la metodología que se encargará. En el proceso tradicional de una investigación se recomienda la aplicación, primero, de estudios cualitativos que nos ayuden a entender la opinión

⁴J. M. Portal Olea, "Cómo utilizar la investigación para la comunicación política", en Pere-Oriol Costa (comp.), *Cómo ganar unas elecciones*, Barcelona, Paidós, 2008, p. 350.

en una campaña. Portal Olea señala que “la investigación cualitativa nos permite aproximarnos al conocimiento de las opiniones generales, centros de interés de los investigados, sus códigos de lenguaje y una primera definición del componente cultural”.⁵

Sabemos bien que las herramientas y técnicas cualitativas suelen ser diversas y su aplicación en momento de campaña contemplar diferentes elementos:

Cuadro 2

<i>Técnicas cualitativas</i>	<i>Aplicación para la inteligencia electoral</i>
1. Entrevistas en profundidad (a los candidatos)	<p>Al comenzar con una campaña es necesario realizar dos tipos de entrevistas a los candidatos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biográfica: donde nos explique con claridad su historia de vida (familia, infancia, Curriculum Vitae, puestos anteriores en la administración pública, entre otros). 2. Visión de gobierno: saber con precisión cuál es la diferencia específica de su visión de gobierno, en dónde están los puntos fuerte y débiles de su propuesta.
2. Entrevistas en profundidad (a líderes de opinión)	<p>Contactar con líderes empresariales, expertos en temas de aplicación de políticas públicas y líderes en medios de comunicación para que nos detallen su visión de la campaña por venir y el clima de opinión frente a las próximas elecciones.</p>

⁵*Ibidem*, p. 351.

Cuadro 2 (Continuación)

<i>Técnicas cualitativas</i>	<i>Aplicación para la inteligencia electoral</i>
3. <i>Focus groups</i>	Antes de plantear cualquier propuesta para <i>focus groups</i> es importante saber el tipo de público al que queremos hablar. Lo sabremos a partir de dos fuentes: 1. Los datos secundarios. 2. Información del propio candidato y su visión de gobierno.
4. Técnicas de observación	Se permite este tipo de investigación para observar los mítines de los adversarios o los propios: se establece una agenda antropológica para determinar diferentes comportamientos en campaña.

La investigación cualitativa nos dará cierta luz sobre el ambiente y el clima en campaña. ¿Pero cuánto impacto real tiene en la población y el universo al que dirigiremos nuestro esfuerzo de comunicación? Necesitamos de una investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa consiste en poder cuantificar los datos surgidos de la investigación cualitativa, profundizando más en la segmentación y dispersión de la muestra.⁶

El equipo de inteligencia electoral deberá plantear un listado de necesidades básicas —como clientes—

⁶*Ibidem*, p. 354.

a la agencia o al investigador en cuestión, quien desarrollará el cuestionario final que deberá ser revisado minuciosamente para identificar si cumple o no con los objetivos de la investigación. La redacción del cuestionario deberá basarse en los resultados de los estudios cualitativos.

Es importante que el cuestionario no sea largo. En tiempo de campaña la gente no suele confiar de los encuestadores y hay que cuidar el tiempo de quien responde. Se deberá poner especial atención al cumplimiento estricto de cuotas, mínimas, de sexo y edad en el trabajo específico de campo.

Recomiendo se verifique que el planteamiento de posibles respuestas en el cuestionario no se reduzca a la típica opción "Sí/No", y que se mida con otras técnicas como el de las muy utilizadas escalas como la de Lickert (por ejemplo: Muy mal/Mal/Regular/Bien/Muy bien).

El tamaño de la muestra será planteado por el equipo de investigación de campo, de cualquier forma es importante verificar que sea un tamaño adecuado para que exista verdadera representatividad.

El investigador deberá presentar al equipo de inteligencia electoral los resultados de los estudios y

éste sabrá encontrar la mejor aplicación para un correcto planteamiento de estrategia de comunicación. Es entonces cuando los datos secundarios encontrarán sentido con el análisis de la investigación de campo: la investigación “de escritorio” cubrirá las necesidades de la coyuntura específica. Así, el planteamiento de la estrategia de comunicación será fundamentada y precisa. Se tiene recorrida ya una gran parte de la victoria electoral.

Diferentes propuestas para el trabajo
de inteligencia electoral

Cada vez son más los equipos de campaña y agencias de comunicación política en México y Latinoamérica que invierten gran parte de sus recursos humanos y materiales en el trabajo de inteligencia electoral. En mi experiencia, se trata del área que provee mayor información e insumos de precisión a otros departamentos encargados del diseño de la estrategia y de la aplicación en diversos materiales de comunicación y, por lo tanto, el papel de su labor crece en importancia.

Estas agencias deben esforzarse por concentrar su trabajo desde dentro. Normalmente los provee-

dores no tienen el conocimiento exacto de cada una de las cuentas, y por eso recomiendo que el flujo de la información sea interno. En este capítulo hemos visto ya los elementos que se usan en la inteligencia electoral, sin embargo, considero importante describir algunas herramientas que se están aplicando con mayor rigor.

Las dos técnicas que se están perfeccionando con mayor rapidez para alimentar una mejor investigación de datos secundarios son los mapas de actores y la geolocalización.

Con mayor frecuencia, las agencias desarrollan los mapas de actores y les encuentran diferentes usos para la aplicación estratégica y diseño de posibles alianzas con otros personajes de la campaña. José Adolfo Ibinarriaga y Roberto Trad Hasbun proponen algunos puntos clave que pueden servir para construir un mapa de actores que funcione para los antecedentes de la campaña:

1. La construcción de un mapa de actores se realiza con dos ejes que construyen un plano cartesiano. El eje horizontal divide a nuestros aliados de nuestros adversarios y el eje vertical los diferencia entre coyunturales y estratégicos.

2. Se califica a un aliado o adversario como estratégico cuando su posición es incondicional. Está determinado por las constantes de la contienda (filiación política, relación familiar, interés directo, etcétera).
3. Se califica a un aliado o adversario como coyuntural cuando su posición está condicionada por ciertas variables que podrían moverse durante la elección (intereses particulares, alianzas formales e informales, filiación ideológica, programática o pragmática, etcétera).⁷

Otra propuesta para el diseño de mapa de actores la encontré con la analista Ariadna Uriona de la empresa ByPower en México; en ella se plantea la definición de dos conceptos principales: el nivel de relevancia y exposición en el que se encuentran candidatos, personajes aliados, adversarios y grupos de interés político, empresarial y social.

En cualquier caso lo importante es contar con el diagnóstico completo que sirva a los estrategas para visualizar el cuadro completo de la campaña.

La segunda herramienta que están promoviendo las áreas de inteligencia electoral es la geolocalización de variables sociodemográficas y de histórico

⁷J. A. Ibinarriaga y R. Trad, *El arte de la guerra electoral*, México, Grijalbo, 2012, pp. 49-50.

de voto. Existen muchos proveedores que aportan este tipo de información, pero las agencias y los equipos de campaña deberán encargarse de interpretar mejor los datos para el diseño preciso de mensajes y de canales de comunicación política. Esta técnica exige el conocimiento para la manipulación de bases de datos que incluya información cruzada de información pública.

Ambas herramientas requieren un talento especial y un equipo con un conocimiento adecuado:

1. Analistas que estén informados de la actualidad política, económica y social.
2. Con conocimiento de la historia y de las leyes que rigen al país.
3. Se recomienda que tengan experiencia en áreas de análisis y de aplicación de políticas públicas.
4. Inquietud por las estrategias de comunicación política en todo el mundo.
5. Siempre será bueno contar con el apoyo de alguien que sepa manipular bases de datos e interpretación de información matemática.
6. ¡Mucha iniciativa!

De esta manera, el área de inteligencia electoral tendrá analistas que aporten continuamente diagnósticos del problema y de oportunidad para la comunicación política. Pongo especial hincapié en el punto 6 de la lista anterior (iniciativa) porque no hay nada escrito por ley para el planteamiento de la inteligencia electoral: es una labor de día a día, una concepción de equipo completamente nueva que estoy seguro que seguirá perfeccionándose y teniendo mayor relevancia entre muchos clientes.

LAS ENCUESTAS PUBLICADAS

Más allá del elemento racional propio de las encuestas internas para conocer la realidad de la campaña, existe otro uso para la investigación cuantitativa y cualitativa en campo: las encuestas como herramienta de campaña.

Juan Carlos Gamboa Henze distingue dos posiciones en el papel que desempeñan los estudios de opinión en una sociedad democrática:

1. La posición pluralista, con George Gallup como figura central, argumenta que las encuestas le permiten a la ciudadanía participar activa y regularmente

en el proceso de toma de decisiones [...] una suerte de miniplebiscitos.

2. La posición de Rogers sigue las ideas en torno a la representación que Edmund Burke (quien) sostenía que los líderes políticos deben evitar seguir las opiniones de éstos en cada paso del proceso de toma de decisiones; no les deben a los ciudadanos absoluta obediencia sino buen juicio [...]. Conforme a esta línea de argumentación, Rogers se opone a que los gobernantes tomen resoluciones basadas en resultados de encuestas de opinión [...], sostiene que los gobernantes prefieren emplear estudios de opinión para identificar potenciales fuentes de oposición a sus programas.⁸

Según ambas visiones, las encuestas pueden apostar por acompañar un ideal democrático en tiempos y territorios de representación directa, o bien pueden ser guiadas por la motivación política de conocimiento del entorno para saber dónde ajustar sus estrategias.

Soy más partidario de la visión utópica de democracia que tuvo George Gallup: una posición que, a

⁸J.C. Gamboa Hanze, "Medios de comunicación, encuestas y elección presidencial: México 1994", en Roderic Ai Camp (comp.), *Encuestas y democracia: opinión pública y apertura política en México*, Siglo XXI Editores, pp. 32-33.

mi parecer, contribuye más a la verdadera deliberación y diálogo entre políticos y ciudadanos, no únicamente durante la temporada electoral sino en el transcurso de cualquier administración pública. En realidad, la concepción de Gallup tiene que ver más, como ya vimos, con la intención de la inteligencia electoral dentro de los equipos de campaña y como un elemento más en el diseño del diagnóstico de campaña.

Roy Campos conoce bien el planteamiento utópico de Gallup y propone tres requisitos para que sea realidad:

1. Que hagan las encuestas personas que sepan hacerlas. Es decir, que sean hechas por profesionales.
2. Que las encuestas sean bien interpretadas por estos profesionales y que los gobernantes sepan interpretarlas.
3. Que los medios de comunicación informen de los resultados de la encuesta en forma imparcial.⁹

Ya lo planteábamos al principio el texto: es importante conocer quién encarga o patrocina cierta

⁹Roy Campos, "Encuestas de opinión, instrumentos de consultoría para una campaña electoral", en Jorge Santiago Barnés y José Ángel Carpio García (coords.), *Lecciones de consultoría política*, Piso 15, 2012, p. 96.

investigación. No es una responsabilidad exclusiva de los medios de comunicación, sino de los actores que buscan presionar para que una encuesta sea publicada.

“El sueño de Gallup” sigue siendo vigente. Existen numerosos investigadores que desean utilizar los estudios en campaña para un fin verdaderamente democrático.

Por un lado pueden eliminar la incertidumbre electoral y nos permiten, como ciudadanos, saber quiénes son los candidatos o propuestas más fuertes que se han presentado hasta el momento. Es cierto que, como ha dicho muchas veces Roy Campos, las encuestas en campaña no son pronóstico ni un tipo de “bola de cristal”. Se utiliza para ello el típico argumento que lo que en realidad hacen es “tomar una fotografía” del momento. Pero también es verdad que nos van marcando una tendencia con miras a la jornada electoral y nos van señalando cambios en la “intención” de voto de acuerdo a los sucesos más periodísticos en la campaña.

En defensa a los investigadores de la opinión pública, existen muchas razones para afirmar que una encuesta publicada en campaña no es un ins-

trumento para desarrollar conjeturas futuristas. Roy Campos nos presenta algunas razones que me parecen importantes atender para no caer en la tentación de etiquetar su labor como de profetas (o falsos profetas).⁴⁰

1. La campaña: los candidatos nunca estarán cómodos con el resultado de cierta encuesta, harán hasta lo imposible por cambiar la tendencia de voto. En la campaña presidencial de 2012 en México, Andrés Manuel López Obrador se mantuvo en casi toda la campaña en un claro segundo lugar, pero utilizó diferentes herramientas válidas para lograr el primer lugar y posicionarse por encima de Enrique Peña Nieto. Consiguió mucho voto antiPRI y por eso las encuestas no pudieron medir ni predecir que Josefina Vázquez Mota quedaría en un contundente y claro tercer lugar.
2. Cambios en los estados de ánimo y conocimiento: conforme se acerca una elección los posibles votantes van decidiendo su voto e inclinando su comportamiento electoral por uno u otro candidato.
3. Cercanía con la elección: en relación con el punto anterior, el comportamiento hacia el final de la campaña y el clima reinante es muy diferente al inicio. Resulta complejo, aunque no imposible, me-

⁴⁰*Idem.*

dir con exactitud esas variables que van marcando cambios claros en la tendencia de voto.

4. Nivel de participación: son muchos los factores que intervienen para que un porcentaje de participación electoral sea bajo o alto. Las encuestas son aplicadas a todas las personas con credencial de elector y presuponen la posibilidad que salgan a votar en la jornada electoral.
5. Error estadístico: sabemos que la técnica de las encuestas se aplica con el conocimiento de cierto error fruto del intervalo de confianza.
6. Error no estadístico: es complicado controlar absolutamente todas las variables en los estudios cuantitativos, desde la redacción de las preguntas hasta el equipo de campo contratado para recolectar la información. En mi experiencia, donde he encontrado un mayor número de errores no estadísticos es en la captura de los datos y más cuando se trata de un *tracking* diario en el que se deben tener resultados e interpretarlos el mismo día para poder medir una tendencia electoral.

Los investigadores tienen justificaciones muy válidas para intentar no ser etiquetados como profetas electorales. Sin embargo, también es verdad que tienen mucha responsabilidad en el establecimiento de la agenda mediática en precampaña y

campana. De ahí surgen diferentes esfuerzos legislativos para regular su actuación.

A manera de propuesta, considero necesario que la regulación de la investigación que sea pública, y que por lo tanto es parte de la agenda mediática, incluya los siguientes tres puntos:

1. Patrocinador: diseñar un mecanismo de transparencia para conocer quién patrocina ciertas encuestas. En realidad, habría mayor confianza hacia las empresas de estudios de opinión pública. Por otro lado, la ciudadanía podría tomar mejores decisiones. Es un asunto de ganar-ganar que tiene un planteamiento de salud democrática tan necesaria en países como México.
2. Ficha técnica: existe un avance considerable en la exigencia de la publicación de la ficha técnica en México, como la obligación de informar el tamaño de la muestra y las fechas del levantamiento de campo.
3. Creación de un instituto de medición de opinión pública "central": es el caso del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en España, que permite a los ciudadanos la descarga inmediata de todos los elementos de la herramienta, desde el diseño del cuestionario hasta los "microdatos" y bases de datos completas para poder manipular el Programa Estadístico en Información. Esto permitiría hacer análisis más exactos y aprovechar la información

de datos secundarios en INEGI o IFE para hacer cruces de datos más atinados. Ayudaría enormemente al diseño de estrategias de comunicación para que la información generada por el equipo de inteligencia electoral lo aproveche mejor.

La legislación acerca del uso de las encuestas en campaña debe ser útil para la ciudadanía, y por eso la insistencia en el ideal de Gallup. La pregunta desde el principio de la aplicación moderna de los sondeos ha sido siempre la misma: ¿qué tanto los estudios de opinión pública miden lo que la gente piensa?

CONCLUSIONES

En este capítulo hemos visto y analizado la importancia de la aplicación de herramientas de inteligencia electoral. Comenzamos por distinguir la información que se genera dentro de los equipos de campaña de la que es utilizada con fines de promoción electoral en las encuestas publicadas. Describimos la labor de la inteligencia electoral y algunas nociones básicas sobre la búsqueda de datos secundarios y el encargo de la investigación de campo. Planteamos los retos de los medios de comunicación

y su responsabilidad en la publicación de información electoral en los sondeos de opinión y su relación con el “sueño de Gallup” para que sirvan de instrumentos verdaderamente democráticos y de representación.

El ideal de Adolfo Suárez no es de visión corta, al contrario: determinar que el pueblo deba escribir su futuro corresponde a una mirada de metas altas para cualquier nación. La búsqueda, el manejo y la manipulación de la información en cualquier democracia juega un papel central, sobre todo, durante las campañas electorales donde, efectivamente, no hay nada escrito.

La profesionalización de las áreas de inteligencia electoral permitirá disminuir el nivel de incertidumbre y elevar la confianza de los ciudadanos en nuestras democracias. Si la inteligencia, dentro y fuera de los equipos de los candidatos, sirve para conocer con mayor precisión y objetividad las necesidades y problemas de los ciudadanos y a ello corresponde una mejor aplicación y presentación de propuestas en políticas públicas, podemos decir que ya estamos avanzando mucho.

Dentro de los equipos de campaña se están perfeccionando muchas técnicas que permitirán una mejor coordinación con departamentos encargados del planteamiento estratégico de comunicación política. Estoy convencido que cada vez habrá mayor gente que contribuya con más servicios a partir de un trabajo de iniciativa diaria y que ayude a conocer mejor a los ciudadanos y al diseño de mejores propuestas para sus vidas cotidianas en todos los niveles: municipal, estatal y federal —para el caso mexicano pero con aplicación a otros sistemas de Latinoamérica.

La labor de la comunicación política no se reduce únicamente a las técnicas del *marketing* tradicional: no se trata de vender un producto, sino de encontrar verdaderamente el mejor camino para que una sociedad siga creciendo. Sin la labor de la inteligencia electoral, el trabajo en campaña sería similar al de cualquier producto o servicio que se pone a la venta sin sustancia, carecería de valor. Ésa es la importancia radical de contar con un equipo especializado. A partir del crecimiento evidente de la profesión de comunicación política hago una invitación para que estudiantes y profesionales de esta

área en Latinoamérica se sumen a la labor de la inteligencia y del análisis de la información para seguir, juntos, aportando herramientas en beneficios de nuestros países.

En mi caso, mi experiencia aún es corta pero he sido testigo del valor agregado tan relevante de esta labor. Por eso he querido hacer primero una distinción entre las investigaciones dentro, y las que son utilizadas para ser publicadas. He tenido la oportunidad de conocer los dos lados y por eso he intentado aportar este texto en el que abro la posibilidad para la discusión académica y de investigación profesional.

El camino por delante es muy amplio y hay mucho que seguir escribiendo, analizando, discutiendo... trabajando. La labor de la inteligencia electoral empieza un nuevo rumbo y su futuro tampoco está escrito.

FUENTES CONSULTADAS

CAMPOS, Roy, "Encuestas de opinión, instrumentos de consultoría para una campaña electoral", en Jorge Santiago Barnés y José Ángel Carpio García, *Lecciones de consultoría política*, Piso 15, 2012.

- GAMBOA HANZE, J.C., "Medios de comunicación, encuestas y elección presidencial: México 1994", en Roderic Ai Camp (comp.), *Encuestas y democracia: opinión pública y apertura política en México*, México, Siglo XXI Editores.
- IBINARRIAGA, J.A. y R. Trad, *El arte de la guerra electoral*, México, Grijalbo, 2012.
- MURILO KUSCHICK, *México: elecciones y el uso de las encuestas preelectorales*, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Ciudad de México, núm. 184, 2002, p. 103.
- NAPOLITAN, J., "400 cosas que he aprendido en 30 años de trabajo como asesor de campañas electorales", ponencia presentada en la 19 Conferencia anual de la Asociación Internacional de Asesores Políticos, 1986.
- PORTAL OLEA, J.M., "Cómo utilizar la investigación para la comunicación política", en Pere-Oriol Costa (comp.), *Cómo ganar unas elecciones*, Barcelona, Paidós, 2008.
- TRAUGOTT, M. y P. Lavraskas, *Encuestas: guía para electores*, México, Siglo XXI Editores, 1997.

El viaje de las mujeres

Ángela Paloma Martín

Empezar a coleccionar una página en blanco de palabras, espacios, comas y puntos seguidos no es nada fácil. La complejidad o la facilidad siempre empieza aquí, en el empezar, y lo mismo ocurre con cualquier campaña electoral. Nadie diseña una campaña de la nada, del mismo modo que nadie articula un texto hermoso del vacío. Se me ocurre pensar que el inicio de una campaña electoral es como tomar un tren en una estación... vas viajando sentada o sentado en ese espacio acompañado de alguien desconocido que, a medida que van pasando los minutos, se hace más familiar (o no). Hay pasajeros que van bajando y otros que van subiendo. Pero tu destino está marcado desde que saliste de la parada inicial. Tiene nombre en el mapa. Tu objetivo era claro. Y la estrategia para alcanzarlo también. Tras la ventana puedes ver amanecer o anochecer;

puedes disfrutar del paisaje, descansar... pero sobre todo observar desde dos perspectivas: lo que hay dentro del tren y lo que ves fuera, el entorno. Mientras el tren se acerca hacia el final, la ilusión va creciendo porque se acerca el momento de bajar en tu destino. Y cuando bajas, todo termina o todo empieza. Como en una campaña electoral. El día de las elecciones para unos acaba y para otros no es más que empezar...

Los candidatos masculinos llevan ya algún tiempo viajando. Pero las mujeres se han encontrado a lo largo de su camino muchos más problemas para empezar ese viaje. No había tren que parase para ellas... Desde que el hombre se estancó en la sombra del poder, las mujeres han ido adoptando diversos roles en el ámbito de lo público. Pero para que ese rol evolucionase o cambiase se han tenido que dar diversos puntos críticos en la historia, como por ejemplo en España con la Guerra Civil.

La historia de la mujer en la política española tiene tintes de sangre, dolor y guerra. Estudiar las décadas desde los años treinta a los cincuenta es tarea para aquellos que quieran meterse en la piel de muchas mujeres que arriesgaron su vida y su persona para

lograr un sueño del que hoy disfrutamos otras. Daba igual la ideología o el color del traje de guerra. La muerte, la amenaza y la persecución estaba grabada en los ojos de las mujeres españolas. A partir de la Segunda República, pasando por la Guerra Civil y, posteriormente, hacia un nuevo cambio en posguerra, el papel de la mujer ha ido tomando diversas formas en función de la época por la que se atravesaba. Más de dos décadas en donde la mujer se hizo especialmente fuerte a nivel político. La mujer guerrillera, la mujer política, la mujer reivindicativa, libertaria, gestora, líder... Cada una de ellas ha ido evolucionando, madurando en su versión más política y, cómo no, en función del contexto. Pero también han cambiado sus inquietudes, su función como mujer y su aceptación social.⁴

Pero el caso español es sólo un ejemplo. A lo largo de este capítulo van a ir surgiendo diferentes casos de mujeres que han marcado un antes y un después en la historia de la política, y de la comunicación política, a nivel internacional. Vamos a cono-

⁴Este texto forma parte del artículo "Mujeres que sangran" que escribí para la revista norteamericana *Campaigns & Elections* en el número de mayo-junio.

cer desde el comportamiento del electorado femenino en algún país, hasta las mujeres de nuestros presidentes. Vamos a pasear entre la historia de mujeres que van naciendo con liderazgo femenino y de mujeres que van muriendo... Este capítulo es un viaje en tren rodeado de mujeres. El paisaje que conoceremos en este viaje será el motivo que empujó a muchas de ellas a dar el salto definitivo hacia la política porque descubrieron que eran capaces y tenían voz. Otras empezaron este camino en la sombra porque no tenían más remedio... El inicio empieza aquí y ahora. El final del trayecto será como el final de una campaña electoral, o un plan de comunicación, donde habremos descubierto tantas curiosidades que ignorábamos de nuestro compañero de viaje...

LA PRIMERA DAMA DEL MUNDO

“El futuro pertenece a quiénes creen en la naturaleza de sus sueños”. Esas palabras las pronunció Anna Eleanor Roosevelt, una mujer con un marcado pasado que dejó huella en Estados Unidos y en la historia de la lucha por la igualdad, por la causa

social y la política. Así la llamaban: la primera dama del mundo... Alguien que creía en el futuro, a pesar de las crisis, y que creía en sus sueños.

Ella no es otra que la primera dama estadounidense² y la esposa del trigésimo segundo presidente de Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, el primero que consiguió ser elegido cuatro veces. La primera dama del mundo fue una mujer que protagonizó uno de los momentos más complicados para Estados Unidos por la Gran Depresión del 29 (el llamado también *Crack* del 29). Y ante esta crisis, una alternativa: el *New Deal* fue una política intervencionista que impulsó su marido para sostener a las capas más pobres de la población. Y como bien dicen muchos investigadores, Eleanor fue la que realmente tomó conciencia en esta acción intervencionista, porque llevó a cabo programas sociales relacionados con el *New Deal* y no dejó de luchar por los derechos de las mujeres.

Si el reto en ese momento crítico en Estados Unidos era feminizar la política, con la figura de Eleanor Roosevelt se consiguió. Se hizo notar la mano

² Biografía Eleanor Roosevelt disponible en <http://www.biography.com/people/eleanor-roosevelt-9463366?page=2>

de una mujer en un momento de crisis profunda. Ella se posicionó y comunicó apostando por lo social, por la igualdad, por la política. Su *target* eran las personas. No dio un paso atrás, sino muchos hacia delante. Aun sabiendo que era difícil. Personificó profundamente la conciencia de las mujeres políticas del siglo XX convirtiéndose en un icono gracias a su ilusión y a su empeño. Algo que también sabía el presidente Kennedy cuando quiso contar con ella en plena campaña. Eso era estrategia pura de comunicación.

¿Storytelling? Sí. Eleanor Roosevelt también tenía una historia. Posiblemente la fortaleció la pérdida de sus padres cuando era una niña. Posiblemente fuese esa sonrisa que se magnificaba en sus discursos cuando defendía lo que era justo. Pero ella era consciente de lo que hablaba y sabía que decir "todos los seres humanos" no era lo mismo que decir "todos los hombres". Y así quedó reflejado en la Declaración de Derechos Humanos de 1948³ cuando ayudó a redactarla. Mejor escribir con tinta imborrable "todos los seres humanos" que "todos los hombres".

³http://www.udhr.org/history/Biographies/bioer.htm/_blank

Si el futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños, esperemos que no hayamos perdido los nuestros o se hayan quedado por el camino de nuestras esperanzas. Eleanor fue una líder nata⁴ por querer y querer hacerlo. En un momento complicado para Estados Unidos apostó por caminar con paso firme. Participó en la formación de instituciones como las Naciones Unidas y la Casa de la Libertad, y presidió por seis años el Comité de los Derechos Humanos. Era escritora, diplomática, activista, feminista y madre de seis hijos. Era mujer. Y creía en sus sueños. Falleció de cáncer en 1962 con 78 años.

Quizás Epsy Campbell tenga mucha o toda la razón: “feminizar la política es el reto del siglo XXI”.⁵ Pero el reto también es entender el papel de la comunicación en el entorno de la mujer en política.⁶

⁴ http://www1.cuny.edu/portal_ur/content/womens_leadership/spanish/eleanor.html/_blank

⁵ “Feminizar la política es el reto del siglo XXI” es el título de una entrevista publicada el 18 de noviembre de 2012 en *El País de la política costarricense Epsy Campbell*, disponible en http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/18/actualidad/1353268959_768633.html

⁶ “La primera dama del mundo” es un texto que se ha adaptado para este capítulo en concreto. Lo escribí para el periódico *El País* el 28 de diciembre de 2012, blog Mujeres, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/12/la-primera-dama-del-mundo.html#more>

TRES CITAS DE SHIRLEY CHISHOLM⁷

I. "He sido más a menudo discriminada por ser mujer que por ser negra".⁸ Esta primera cita pertenece a su discurso ante el Congreso de Washington el 21 de mayo de 1969. Tremendo día para ella. Shirley Chisholm lo tenía todo para fracasar, para ser evitada, para ser apartada. Era una mala época para la entrada a la política en Estados Unidos. Era mujer y era negra. Sin embargo, se lanzó. En 1968 ella fue la que le gritó al Capitolio y dijo simbólicamente: aquí estoy. Se convirtió en la primera mujer elegida para el Congreso por Brooklyn. Y bajo su candidatura, un eslogan: "ni vendida, ni mandada". Ella tenía claro el motivo por el que se presentaba. Había muchas injusticias por las que trabajar, muchos servicios sociales que defender. Pero sobre todo, había un motivo que ella sentía y que le empujaba a seguir: "la gente me quería".

⁷ Así titulé el artículo de *El País* publicado el 16 de noviembre de 2012. Este texto ha sido una adaptación para este capítulo en concreto, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/11/tres-citas-de-shirley-chisholm.html>

⁸ Esta cita pertenece a su discurso cuando se postuló por primera vez al Congreso de Washington el 21 de mayo de 1969.

Maldwyn A. Jones analizó la historia de Estados Unidos y corroboró que entre 1960 y 1969 sólo la proporción de negros por debajo de la línea de la pobreza descendió de la mitad a un tercio. También que los ingresos familiares ascendieron mucho en cuanto a su proporción con los de las familias blancas: de 40 por ciento en 1940 a 60 por ciento en 1970. La proporción de negros en las profesiones y trabajos técnicos aumentó mucho más de prisa que la de la población en general, afirma Maldwyn (1996: 532). ¿Fue este crecimiento el que convirtió a Shirley Chisholm en una líder negra de su tiempo? Desde luego, para ella la educación fue un pilar fundamental en su persona al graduarse en la Universidad de Columbia (1952) en educación primaria.⁹ El acceso a la educación en esos años supusieron un gran avance en Estados Unidos. Pero por otro lado, el desarrollo social supuso también una gran lucha, sobre todo para las minorías y para los inmigrantes, y Chisholm era hija de inmigrantes.

II. "La próxima vez una mujer, un negro, un judío o cualquiera que pertenezca a un grupo que el país

⁹Bibliografía de la *Enciclopedia británica*, disponible en <http://global.britannica.com/EBchecked/topic/413270/Shirley-Chisholm>.

no está preparado para elegir, creo que les tomarán en serio desde el principio, porque alguien tenía que hacerlo primero". Eso dijo en 1973 en su libro *The Good Fight*. Ella lo hizo primero. Ser negro resulta ser un prejuicio. Pero Obama ha ganado ya dos elecciones. La última, el pasado 6 de noviembre, con 332 delegados frente a los 206 conseguidos por el republicano Mitt Romney. Otro prejuicio es también ser mujer. Pero no por eso las mujeres están menos preparadas. Y si no que se lo digan a Hillary Clinton. Otras democracias ya han tenido a sus representantes mujeres, como la India con Patribha Patil (julio de 2007); como Chile con Michelle Bachelet (marzo de 2006). Shirley Chisholm creyó en los años setenta que Estados Unidos estaba preparado no sólo para el liderazgo femenino y la reivindicación, sino para la cultura del cambio.

Chisholm fue una activista que luchó por los derechos de las mujeres. Maldwyn dedica una reflexión certera en cuanto al movimiento de las mujeres en la época afirmando que: "casi todas las mujeres que trabajaban eran jóvenes, estaban solteras y eran pobres. [...] En 1970 ya había 31'600,000 mujeres trabajadoras (42.8 por ciento de la fuerza laboral

total) y un 47 por ciento del total de las mujeres ocupaban un puesto de trabajo" (1996: 539).

¿Era el objetivo de Shirley Chisholm hacerse con el voto femenino? ¿Cómo se comporta el electorado femenino en Estados Unidos? Mattei Dogan⁴⁰ estudió en 1962 las actitudes políticas de las mujeres en Europa y en Estados Unidos y llegó a la conclusión de que las tendencias políticas no varían en función de la condición social tanto como en Europa; es más difícil establecer las diferencias entre el voto de los hombres y el de las mujeres en el medio obrero por una parte, y en las clases medias por otra (1962: 120). Pero en los años sesenta, las mujeres se movilizaron consiguiendo líderes entre ellas mismas que llevaran su voz y defendieran sus derechos: ése fue el caso de Shirley Chisholm. Su campaña siempre proyectó una comunicación en torno a su persona, a su ímpetu y su garra.

III. "Me gustaría que dijeran que Shirley Chisholm tenía agallas". Las tenía. Las tuvo. Y habrá muchas mujeres que, con sus acciones, avalen esas

⁴⁰Mattei Dogan, "Las actitudes políticas de las mujeres en Europa y Estados Unidos", *Revista de estudios políticos*, núm. 125, 1962, pp. 105-132, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2046698>

agallas. Nació el 30 de noviembre de 1924 y falleció a los 80 años, el 1 de enero de 2005. Venía de una familia sencilla. Su padre trabajaba en una fábrica de bolsas y su madre se dedicaba a las labores del hogar y a la costura. Ella siempre agradeció la formación que pudo recibir y trabajó en dos campos en los que pudo aportar lo mejor de sí: la educación y la política. Contra los prejuicios y a favor de lo que era justo, en eso estaba y en eso pensaba cuando el 25 de enero de 1972 decide presentarse como candidata a la presidencia de Estados Unidos por el Partido Demócrata. Lo hizo tras una decena de micrófonos y unas grandes gafas. Segura. Entonando. Proyectando la voz convencida de lo que hacía y por qué lo hacía. Lo hizo convencida por el sueño americano, su sueño. Nunca ganó las primarias. Pero jamás le faltaron agallas para dar el paso, el que nadie antes dio. Su campaña, afirmó en 2002, fue un “catalizador necesario para el cambio”. Shirley Chisholm será recordada. Siempre. Nunca quiso pasar a la historia como “el primer congresista negro y mujer”. No. A cambio declaró... “me gustaría que dijeran que Shirley Chisholm tenía agallas”.

LEONOR SERRANO PABLO,
MORIR EDUCANDO

En las últimas manifestaciones que se están sucediendo en España no dejamos de leer la frase “el peor enemigo de un gobierno corrupto es un pueblo culto”. Y será justo la cultura la que puede sufrir más la precariedad en este país. Pero si ahora miles de personas están luchando por mantener un derecho tan fundamental y necesario como es la educación, a principios de siglo xx existieron personas⁴¹ que marcaron un antes y un después...

Una de esas personas fue una mujer: Leonor Serrano Pablo. Manchega, natural de un pueblecito de apenas 500 habitantes lleno de cuestras y rodeado del pasto dorado que caracteriza estas tierras: Hinojosas de Calatrava.⁴² Cuestras que la hicieron fuerte para subir hacia donde ella quiso. O... hasta donde la dejaron. Nació en 1890 y a los seis años se topó con la reina Regente entre estas calles que la vieron nacer. No sabemos cuáles fueron los motivos de la visita de la reina a Hinojosas, pero lo que sí sabemos es que se quedó perpleja al observarla y decidió

⁴¹ http://www.angelapaloma.com/?p=3683%20%20_blank

⁴² http://www.hinojosasdecalatrava.com/_blank

becarla. En 1898 viajó a Madrid y estudió en la Escuela Superior de Magisterio. En 1914 viajó hasta Roma para dar un paso más en el tema educativo y estudiar el método de la doctora María Montessori. En Barcelona, donde poseía una plaza como inspectora de escuelas, insistió para que el Ayuntamiento adoptase, el método Montessori con un objetivo claro: asegurar que los niños preescolares empezaran su formación y ayudar a las madres a escapar de esas cuatro paredes que las retienen en casa; ir más allá hacia una nueva cultura donde se conciliar-se la vida familiar y la laboral.

Esta mujer supuso un punto clave en las investigaciones en la enseñanza de párvulos y fue la que propuso ampliar la edad en la Escuela Obligatoria además de apostar por la enseñanza en los adultos. Como mujer y feminista en su época defendió el derecho al voto, el pecado mortal de Clara Campoamor.⁴³ Ese mismo derecho que no defendían muchos diputados afirmando que las mujeres eran inferiores e incapaces intelectualmente porque eran diferentes “naturalmente”, o porque “las

⁴³ [http://www.casadellibro.com/libro-el-voto-femenino-y-yo--mi-pecado-mortal/97884_96004146/1111268 / _blank](http://www.casadellibro.com/libro-el-voto-femenino-y-yo--mi-pecado-mortal/97884_96004146/1111268/_blank)

mujeres tenían características negativas por naturaleza".¹⁴ Primero, decían, había que culturizarnos, educarnos. Y después, "si eso", poder votar. En el año 1900 era una mujer la que estudiaba por cada 1 mil. Y entre los años 1919 y 1920 ascendió al 2 por ciento.

Leonor Serrano llegó a ser pedagoga, jurista, abogada y escritora. ¿Y esto qué tiene que ver con la comunicación? Leonor Serrano nunca hubiese tenido éxito si nunca hubiese usado una estrategia de comunicación enfocada a convencer de que este sistema educativo era útil para el desarrollo de la mujer en el ámbito social. Supo cuál era el mensaje. Leonor peleó por muchos derechos, entre ellos la lucha en contra del analfabetismo, pero la Guerra Civil fue la cuesta que más dura se le hizo. Su marido, Josep Xandri Pich y su hijo Andreu¹⁵ fallecieron en los bombardeos. Marchó a Francia, como tantos otros exiliados, y en 1939 viajó a Madrid. Además de a su marido y a su hijo, le arrebataron

¹⁴ Las citas entrecomilladas y la información posterior en relación al porcentaje de las mujeres que podían estudiar pertenecen a Ana Aguado, quien escribió "Entre lo público y lo privado: sufragio y divorcio en la Segunda República", *Ayer* 60/2005 (4) pp. 105-134, Es más que recomendable esta lectura para entender la educación entre dos aguas: la del voto femenino y la de la ley del divorcio en 1932, disponible en <http://www.ahistcon.org/docs/ayer/ayer60/5.pdf>

¹⁵ http://www.unilibar.com/ficha.php?id=3077777%20%20_blank

también su sueldo y su empleo. Pudo malvivir el resto de sus días dando clase, formando, comunicando, aportando a la sociedad de la época aquello que mejor sabía hacer: educar. Murió en 1942 antes de que el Tribunal Militar la condenara a muerte.¹⁶

THATCHER, MUJER Y POLÍTICA

“En política, si quieren que se diga algo, pídanse a un hombre. Si quieren que algo se haga, pídanse a una mujer”. Adiós para siempre a la Dama de Hierro. Una mujer que nació con críticas y murió tal como nació, con críticas. Margaret Thatcher desafió a la política de pantalones y corbatas y por eso pasará a la historia. Por hacer precisamente eso, historia. Su medicina fue amarga, sí, demasiado quizás para el mundo al que se atrevía a desafiar. Y pagó con creces con el paso de los años... El enemigo estaba dentro, como ella decía, pero no eran los mineros que hicieron de una huelga el conflicto industrial¹⁷

¹⁶“Leonor Serrano Pablo, morir educando” es una adaptación de un artículo que publiqué en *El País*, blog Mujeres, el 5 de noviembre de 2012, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/11/leonor-serrano-y-la-educacion.html>

¹⁷Noticias sobre el conflicto industrial, disponible en http://elpais.com/diario/1985/03/03/internacional/478652411_850215.html

más largo de la historia del sindicalismo en Gran Bretaña. Esa medicina, años después, se volvió contra ella misma.

Thatcher era mujer, y también política. Admirada y criticada al mismo tiempo, por su valor y su liderazgo. Por una tenacidad impresa en la sangre de sus venas, la misma que la hacía moverse en un terreno de arenas movedizas que le plantaba cara con saña cada día. "Me encanta discutir. Me encanta debatir. No espero de nadie que simplemente se siente aquí y esté de acuerdo conmigo, ese no es su trabajo".⁴⁸ Eso dijo en 1980, palabras sin duda de una persona que sabía lo que quería. Palabras con vida propia. Hoy en día, 33 años después, quien discuta, quien debata y quien no esté de acuerdo con su líder, y se lo haga saber, dentro de los muros inamovibles que estructuran un partido político, probablemente va a la calle. Ése es el riesgo que se puede llegar a correr. Y 33 años antes, Thatcher sabía lo que quería, cuando lo quería y por eso lo hacía.

Fue la primera ministra del Reino Unido desde 1979 hasta 1990. Y de momento la única que ha

⁴⁸Esta cita la podemos encontrar en: http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365429673_200657.html

ocupado un puesto de tamaño envergadura en su país. Además, el eslogan político que muchas personas aún recuerdan de la Dama de Hierro es el que utilizó en 1979: un cartel que fue votado como anuncio del siglo en la revista *Campaign*. Su lema “Labour ins’t working”.¹⁹

Conservadora, sí. Con carácter, sí. Decidida, sí. Y solitaria. Solitaria hasta en Europa,²⁰ donde emitía un discurso común e individualista al mismo: *yo contigo, pero tú sin mí*. Ante todo, Margaret Thatcher era mujer. Una mujer que opinaba que los premios que ganaba no eran casualidad, sino merecidos. Eso es seguridad. Y una mujer que supo frenar una caída económica en su país, una recesión y el alto desempleo haciendo historia, pero —y aquí viene la medicina amarga— a costa de privatizar empresas públicas, desregular al sector financiero y quitando poder a los sindicatos, o lo que es lo mismo, quitando poder a lo único a lo que los trabajadores podían aferrarse.

¹⁹ El asesor de comunicación Xavier Peytibi escribió más al respecto sobre ese eslogan, disponible en <http://www.xavierpeytibi.com/2012/03/14/obama-isn%E2%80%99t-working/>

²⁰ Hay discursos en relación a Europa lleno de contradicciones, pero que se entiende desde su estrategia con objetivo estadounidense. Para saber más, <http://www.angelapaloma.com/?p=4359>

Muchos opinan que el vicio que hace a los hombres enfermar de poder y de ambición también la enfermó. Sin embargo, recuperó la actividad económica en su país y salió victoriosa de la Guerra de las Malvinas. Hechos que la hicieron alzarse de nuevo al poder en 1983. En Gran Bretaña, gobernó una mujer en medio de un conservadurismo notable; ganó una guerra *en femenino* que empezaron otros. Como puede ocurrir en España también. No es de extrañar que los españoles tengan una mujer conservadora al frente de una presidencia, ganando de este modo una guerra que no empezaron y que no les pertenecía. Cuando la izquierda duerme, otros están despiertos. Margaret Thatcher la ganó porque se hizo oír y respetar. Y no faltó ese factor determinante en la carrera de cualquier líder: la seguridad.

Con 87 años ha muerto un mito²⁴ que ha sido criticada por muchos y odiada por otros tantos. Pero, sin duda, una mujer que supo cómo tirar el muro infranqueable de los límites entre la mujer y la política. Ella quiso y pudo. Vestida con falda y

²⁴ Noticia de la muerte de Margaret Thatcher, disponible en http://internacional.elpais.com/internacional /2013/04/08/actualidad/1365422190_056320.html

desde un pedestal masculino. Y por eso pasará a la historia.²²

POLÍTICAS "GIOCONDA"²³

Leonardo da Vinci creó a La Mona Lisa en el siglo XVI como quien engendra a un crío con empeño. Mucho se ha escrito sobre los misterios que rodean su sana belleza. Pero su sonrisa siempre será un enigma. La *alegre*, significa "Gioconda". Nos sonrío y no sonrío. La miramos fijamente y parece envolvernos en su halo de seriedad serena. En cambio, si nos fijamos en el arte de sus trazos parece reírse de nosotros o con nosotros... Y eso es justamente lo que le ocurre también a nuestras políticas.

La comunicación puede ser con palabras o sin palabras. Nuestros gestos comunican. Es un afán de supervivencia. Pero, ojo, nuestros gestos son una

²² Todo el texto es una adaptación de un artículo que escribí para *El País* el 9 de abril de 2013, blog Mujeres, con motivo de su muerte, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2013/04/thatcher-mujer-y-pol%C3%ADtica.html>

²³ Este texto, "Políticas 'Gioconda'" es una adaptación del publicado en *El País*, mujeres, el 28 de febrero, tras un viaje a París donde pude vislumbrar la seriedad de la comparativa desde la distancia, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2013/02/pol%C3%ADticas-gioconda.html>

ventaja competitiva que hay que saber aprovechar. ¿Lo han hecho las políticas españolas últimamente? La audiencia es la que percibe, la que recibe, la que analiza, la que saca conclusiones y también la que se emociona o no.

La presidenta de Castilla-La Mancha, María Dolores de Cospedal, sonríe pero se pone nerviosa. Gesticula con las manos, pero elabora frases sin sentido. No ha emocionado: ha sembrado más dudas de las que ha ocasionado en varios siglos el cuadro de la "Gioconda". En su explicación sobre la tipología del finiquito de José Luis Bárcenas,²⁴ el ex tesorero del PP rodeado de la palabra corrupción en España, hemos sido testigos de una juega autónoma, de una vaga explicación con una sonrisa que no acompaña porque... la controversia que asegura que tienen los periodistas cuando le preguntan es la que ella comunica en sí misma. Estrategia del silencio es la que siguen desde las elecciones autonómicas y municipales de 2011.

²⁴ En este enlace podemos leer y escuchar el error de María Dolores de Cospedal en la rueda de prensa a hablar del finiquito del ex tesorero del PP, disponible en http://www.cadenaser.com/espana/articulo/cospedal-afirma-finiquito-barcenas-era-simulacion-diferido-salario/csrcsrpor/20130225csrsmnac_8/Tes

El hashtag #ladiademadesoraya no triunfó en Twitter el pasado febrero en el Debate del estado de la Nación para calificar a la vicepresidenta del gobierno, pero alguien lo sacó porque estaba ahí, porque se dieron cuenta de que Soraya Sáenz de Santamaría llevaba en su pelo un objeto que antes no, cual niña que empieza el colegio en su primer día después del verano. Los usuarios en Twitter también se dieron cuenta de su sonrisa al terminar el discurso de su presidente, Mariano Rajoy, y de sus declaraciones posteriores. ¿De qué se reía Soraya? ¿Del buen discurso de Rajoy? ¿De los frutos de la reforma laboral? ¿O del tsunami del #23F? Cuidado con reírse cuando no toca. El primer dato que arrojó Mariano Rajoy cuando se estrenó en el Debate del estado de la Nación, no es de risa: 5'965,400 parados.

A Elena Valenciano, la número dos del PSOE, le ocurre lo contrario, le gustaría ser política "Gioconda". Estar alegre y sentirse alegre. Y no es que no quiera serlo, es que no puede. Y no debe. Con los ojos irritados y rojos, así aparecía la vicesecretaria general del PSOE el pasado 26 de febrero al presentar las propuestas que ellos consideran nece-

sarias para salir de la crisis económica. Su rostro nos traslada tristeza —la de esta situación—, sus ojos rojos nos evocan cansancio y agotamiento —el acumulado durante meses—. Podríamos decir años. ¿Nos convence así Elena de sus propuestas? No. En su comunicación no hay convicción. Pero tampoco la habría si utilizara la sonrisa de Soraya Sáenz de Santamaría. Un buen chocolate caliente, tirando a templado, siempre es la mejor solución contra el frío...

Michelle Obama y las mujeres
de otros presidentes

“Gracias, muchísimas gracias...” y una sonrisa más que natural que le cuesta borrar antes de comenzar su discurso...

El sentimiento que Michelle Obama despierta entre el público no parece tener precio. El discurso de la señora Obama en la Convención Demócrata de Charlotte en las elecciones de 2012 fue visto por 26.2 millones de personas.²⁵ Rotundo éxito. Pero el éxito no pasa por ser vista únicamente. Sino por

²⁵ Este dato lo podemos encontrar en el siguiente enlace: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2012/09/659-481948-9-michelle-obama-conquista-twitter-con-su-discurso-y-supera-amplemente-a-mitt.shtml>

la emoción/expectación/sentimiento que causa en quien la escucha. Así es: en la escucha está el éxito. Sobre todo el éxito de la comunicación.

Esta esposa, madre y abogada de Princeton y Harvard, no sólo intentaba conseguir el voto femenino. Un voto más que importante en esta campaña electoral al suponer la mitad de la fuerza del país. No sólo acepta cualquier tipo de propuesta en las redes como Facebook, Twitter o Pinterest para que su marido se lanzase a la reelección. No. Michelle Obama brilla por sí sola porque posee atributos que la hacen líder; es una estrella de la comunicación. Y es negra. Algo que en absoluto la debilita, sino que por su diferenciación, por ser la única que de momento ha llegado hasta aquí, la hace más fuerte.

Como diría el doctor Mario Alonso Puig, posee los atributos necesarios y tiene madera de líder. ¿Lo analizamos? Michelle Obama inspira a los demás, tiene un don de oratoria y es natural. Con su palabra se compromete. Posee esa fortaleza que ayuda a no desfallecer y la proyecta directamente en su marido. Gran magia la suya. Se siente motivada y es capaz de motivar. Convince con su comunicación

no verbal. ¿O aún sigues creyendo que no? El ejemplo lo tienes en los rostros de quienes la escuchaban en Charlotte. El ejemplo está también en seguir el *hashtag* #MichelleObama. Parece tener “la llave de la serenidad y el equilibrio”. ¿Se lo preguntamos a Obama? Demuestra actuar con responsabilidad y afronta el riesgo que supone ser primera dama con coraje.²⁶

Por el contrario, hay mujeres que no causan la expectación que Michelle Obama, sencillamente porque juegan otro rol que lejos está del significado de ser “primera dama”. Las primeras damas en España desde la transición no han tenido el mismo papel que en otros países. Lejos quedan de ser Michelle, Carla Bruni o Hillary Clinton. La “visión” familiar en nuestro país queda relegada a un segundo plano, sombra inerte en algunos casos. En política acompañan, pero no participan —exceptuando casos—. Están presentes más que ausentes, aunque no lo percibamos. Escuchan más que hablan. E influyen más que actúan. Es un papel de segundo plano que ha ido evolucionando en función del momento polí-

²⁶ Este texto es una adaptación de un artículo que publiqué en *El País*, blog Mujeres, el 10 de septiembre de 2012, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/09/michelle-obama-la-madera-de-una-l%C3%ADder.html>

tico y, por supuesto, de sus maridos... Pero ante todo, de ellas mismas.

Amparo Illana, la dama
que no quiso serlo

Duquesa de Suárez. Mujer vasca y religiosa que acompañó a su marido Adolfo Suárez, en la sombra. Mujer protagonista de un momento histórico en nuestro país, los primeros pasos hacia la transición. La presidencia de su marido rompió la monotonía de su familia, algo que no deseaba, pero no rompió su discreción. Primera mujer de un presidente que hizo de La Moncloa un hogar. Madre de cinco hijos: Mariam, Adolfo, Laura, Sonsoles y Javier. Era amante del arte y siempre prefería viajar antes en tren o en barco que en avión. Según Francisco Umbral, tenía un ejemplar y ordenado silencio: "del silencio de su esposa debiera aprender el presidente", decía. En 1996 se le concedió el premio Romi Lachi, que significa "mujer buena", "por su servicio eficaz y callado en favor de los gitanos". Murió el 17 de mayo de 2001 víctima de un cáncer contra el que luchó los últimos siete años de su vida.

María del Pilar Ibáñez Martín,
la señora fugaz

Hija de José Ibáñez Martín, conde de Marín, quien fuera ministro de Educación y Ciencia de la España de Franco entre 1939 y 1951. Fue también el primer presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Pilar Ibáñez se casó con Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo el 27 de abril de 1954. Madre de ocho hijos: Leopoldo, Juan, María del Pilar, Pedro, Víctor María, José María, Andrés y Pablo. Fue una primera dama fugaz por el periodo convulso que le tocó vivir entre 1981 y 1982. Pero una dama con un compartido interés con su marido por la política.

Carmen Romero,
la política de zapato plano

La que fuera mujer del ex presidente Felipe González a lo largo de 39 años, también estaba afiliada al PSOE desde 1968, partido aún ilegal en la época de Franco. Era discreta y sencilla, como Illana, y madre de tres hijos: Pablo, David y María. Pero en 1989, mientras criaba y veía crecer a sus hijos en La Moncloa, no pudo evitar dar un paso más en su carrera política, y finalmente salió elegida diputada por la provincia

de Cádiz. Estuvo al frente de su cargo hasta el 2 de abril de 2004. Fue sombra política independiente mientras su marido fue presidente. En noviembre de 2008 se conoció la ruptura del matrimonio, algo que no la frenó para continuar con su carrera política. Desde junio de 2009 es diputada en el Parlamento Europeo.

Ana Botella, la “yo también quiero”

En 1977 se casó con José María Aznar, presidente desde 1996 hasta 2004. Madrileña pura y madre de tres hijos: José María, Ana y Alonso. Mujer de formación religiosa y criada en el seno de una familia numerosa. Es la mayor de 13 hermanos. Pronto entendió Ana Botella que los segundos planos sumisos no cambian cosas. Y desde La Moncloa intentó hacer un papel “hillaryniano”. Estaba cuando había que estar, se documentaba y era sombra activa y presente de su marido. Pronto entendió que “ella también quería”. Ha sido concejala del Ayuntamiento de Madrid desde junio de 2003 hasta diciembre de 2011. Actualmente es la alcaldesa de Madrid. En el fondo de su corazón sentirá que la política no es fácil, que resolver las crisis no es cuestión de ma-

nuales y que las responsabilidades a dedo nunca llegan a buen puerto...

Sonsoles Espinosa, la mujer artista

Sonsoles se casó con José Luis Rodríguez Zapatero en enero de 1990. Licenciada en Derecho como su marido, a quien conoció en León donde ambos estudiaron. Madre de dos hijas: Laura y Alba. Su paso por La Moncloa fue de 2004 hasta el famoso 20 de noviembre de 2011, día en el que se convocaron elecciones. Y nunca renunció a su autonomía. Mujer de arte, aunque de poca escena política. Soprano, pero no de alturas discursivas. Sencilla y elegante. Ha sido y es profesional de la música, y colabora con el coro de RTVE. Siempre quiso mantener su vida privada al margen de la actividad pública de su marido y, aunque esto alguna vez se violó, nunca renunció a mantener su independencia.

Elvira Fernández Balboa
"Viri", la dulce esposa

Dicen de ella que es natural y discreta. Es como un vaso de agua del tiempo, que ni frío ni caliente. Es la mayor de tres hermanos y gallega de cuna, como el

presidente del gobierno Mariano Rajoy. Se casó en diciembre de 1996 y es madre de dos hijos: Mariano y Juan. Estudió Ciencias Económicas en Santiago y hasta el momento de la mudanza a La Moncloa trabajaba en Telefónica Contenidos. Su carrera profesional, por el momento, ha quedado aparcada. Cuando Rajoy se convirtió en el sexto presidente de la democracia, vimos a “Viri” juntando sus labios a los de su marido, momento en el que se presentó a los españoles como la esposa de Mariano Rajoy, imagen que a él le beneficia y lo naturaliza. Justamente algo que se le criticó a Rajoy en la anterior campaña: no mostrar a los españoles a su “dulce esposa”. Diez años más joven que él, Elvira puede ser el equilibrio que le falte a Rajoy en los momentos duros como presidente. Prefiere la sencillez y nunca aprobó la afición por la vida pública. Como bien acertó Soledad Alcaide, se casó con el enigma.²⁷

²⁷Todos los textos que hacen referencia a las mujeres de los presidentes españoles de la democracia han sido adaptados de un artículo titulado “Las mujeres de nuestros presidentes” que publiqué en *El País*, y el cual tuvo mucha repercusión, disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/12/las-mujeres-de-nuestros-presidentes.html#more>

FUENTES CONSULTADAS

- AGUADO, Ana, "Entre lo público y lo privado: sufragio y divorcio en la Segunda República", *Ayer* 60/2005 (4) pp. 105-134.
- DOGAN, Mattei, "Las actitudes políticas de las mujeres en Europa y Estados Unidos", *Revista de Estudios Políticos*, núm. 125, 1962, pp. 105-132.
- FALK, Erika, *Women for President: Media Bias in Eight Campaigns*, Illinois, University of Illinois Press, 2008, p. 171.
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, Antoni, *Políticas: mujeres protagonistas de un poder diferenciado*, Barcelona, Sociedad de las indias electrónicas, 2008, p. 173.
- LAFUENTE, Isaías, *La mujer olvidada: Clara Campoamor y su lucha por el voto femenino*, Madrid, Temas de Hoy, 2006.
- MALDWYN, Jones A., *Historia de Estados Unidos 1907-1992*, Madrid, Cátedra, 1996.
- SHOCKLEY, Evelin E., "Owed to Shirley Chisholm", *Harvard Review*, Cambridge, núm. 36, 1992, p. 140.
- STUART MILL, John, *El sometimiento de las mujeres*, Madrid, Edaf, 2005, p. 251.
- TAYLOR, Tim, "Shirley Chisholm", *The Black Law Journal*, vol. 9, núm. 2, 1985, pp. 213-214.

Artículos

Ángela Paloma Martín

"La primera dama del mundo" (*El País*, blog Mujeres, 28 de diciembre de 2012), disponible en <http://blogs.el->

pais.com/mujeres/2012/12/la-primera-dama-del-mundo.html#more

“Las mujeres de nuestros presidentes” (*El País*, blog Mujeres, 6 de diciembre de 2012), disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/12/las-mujeres-de-nuestros-presidentes.html#more>

“Las palabras y la Europa de la Dama de Hierro” (*El País*, blog Mujeres, 11 de octubre de 2012), disponible en <http://www.angelapaloma.com/?p=4359>

“Leonor Serrano Pablo, morir educando” (*El País*, blog Mujeres, 5 de noviembre de 2012), disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/11/leonor-serrano-y-la-educacion.html>

“Michelle Obama, ¿futura candidata o madera de líder?” (*El País*, blog Mujeres, 10 de septiembre de 2012), disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2012/09/michelle-obama-la-madera-de-una-l%C3%ADder.html>

“Mujeres que sangran”, *Revista Americana Campaigns & Elections* en el número de mayo-junio de 2013.

“Políticas ‘Gioconda’” (*El País*, blog Mujeres, 28 de febrero de 2013), disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2013/02/pol%C3%ADticas-gioconda.html>

“Thatcher, mujer y política” (*El País*, blog Mujeres, 9 de abril de 2013), disponible en <http://blogs.elpais.com/mujeres/2013/04/thatcher-mujer-y-pol%C3%ADtica.html>

Enlaces

Bibliografía de la enciclopedia británica, disponible en <http://global.britannica.com/EBchecked/topic/113270/Shirley-Chisholm>

Biografía Eleanor Roosevelt, disponible en <http://www.biography.com/people/eleanor-roosevelt-9463366?page=2>

Cospedal afirma que el finiquito de Bárcenas era “una simulación en diferido” de salario (Cadena Ser, 25 de febrero de 2013), disponible en http://www.cadena-ser.com/espana/articulo/cospedal-afirma-finiquito-barcenas-era-simulacion-diferido-salario/csrcsrpor/20130225csrcsrnac_8/Tes

“Feminizar la política es el reto del siglo XXI” (*El País*, 18 de noviembre de 2012), disponible en http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/18/actualidad/1353268959_768633.htm

“Michelle Obama conquista Twitter con su discurso y supera ampliamente a Mitt Romney y su esposa” (*La Tercera*, 5 de septiembre de 2012), disponible en <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2012/09/659-481948-9-michelle-obama-conquista-twitter-con-su-discurso-y-supera-ampliamente-a-mitt.shtml>

“Noticia de la muerte de Margaret Thatcher” (*El País*, 9 de abril de 2013), disponible en http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365422_190_056320.html

"Obama ins't working", en el blog de Xavier Peytibi, disponible en <http://www.xavierpeytibi.com/2012/03/14/obama-isn%E2%80%99t-working/>

"Thatcher en sus propias palabras" (*El País*, 9 de abril de 2013), disponible en http://internacional.elpais.com/internacional/2013/04/08/actualidad/1365429673_200657.html

Gestión estratégica de las situaciones de crisis

José Rafael Santana Villegas

INTRODUCCIÓN

El 24 de marzo de 1989 tuvo lugar uno de los derrames de petróleo más graves en la historia de América del Norte, cuando el petrolero Exxon Valdez encalló en aguas del Estrecho del Príncipe Guillermo muy cerca del puerto de Valdez, en Alaska, afectando un área de aproximadamente 2 mil kilómetros cuadrados de mar y cerca de 4,000 kilómetros de playas. Esto generó no sólo un grave daño al ecosistema, sino también terribles repercusiones económicas para la zona, toda vez que se trataba de áreas donde la pesca era la principal actividad económica.

La situación se tornó sumamente grave ante la incapacidad de Exxon, por un lado, para controlar tanto el derrame como la extensión de la mancha, y la falta de liderazgo, por el otro, del director ejecu-

tivo de Exxon Corporation, Lawrence G. Rawl cuyas desafortunadas declaraciones no hicieron más que enardecer los ánimos colectivos. Al ser cuestionado y criticado tanto por no haber hecho acto de presencia inmediatamente en la zona del accidente, como por la falta de claridad en los planes de control del derrame y la limpieza de la zona, declaró: “haber ido ahí habría desviado la atención de nuestra gente; yo no podía ayudar con el derrame; yo no podía hacer nada para sacar la nave de las rocas” (Delehunt, 1989: 6). Cuando Kathleen Sullivan de CBS lo entrevistó y le hizo cuestionamientos sobre el plan de Exxon Corporation para la limpieza del lugar, Rawl contestó: “No puedo darle detalles del plan de limpieza. Es complejo y complicado, y tampoco he tenido tiempo para leerlo todavía. El director general de una gran empresa no tiene tiempo para leer todos los proyectos” (Seitel, 2002: 182). Ambos comentarios, sumados a otros que realizó durante la crisis, dieron a entender que para Rawl, el accidente no era grave y había cosas más importantes que atender.

A más de 20 años de distancia, ni el ecosistema, ni la compañía petrolera Exxon se han recuperado

del todo del accidente ocurrido aquel día, por lo que además de ser reconocido como uno de los desastres ambientales más grandes de que se tenga memoria, también es calificada como una de las crisis peor manejadas que se recuerde.

Hablar de *crisis* es referirnos a eventos a los que toda persona o toda empresa está expuesto; se trata de una situación inesperada que viene a cambiar por completo el comportamiento de una persona o la operación normal de una empresa. Sin embargo, cuando nos referimos precisamente a la corporaciones, nos damos cuenta de que en un entorno de negocios tan complejo como el que estamos viviendo hoy en día, las empresas están sometidas a un constante escrutinio por parte de la sociedad y los medios de comunicación provocando que las empresas modernas sean propensas a *sismos mediáticos* que golpeen fuertemente su estructura y la sacudan desde sus cimientos.

El filósofo canadiense Marshall McLuhan¹ hablaba de que a través de los medios de comunicación

¹Marshall McLuhan (Edmonton, Canadá. 1914-1980). Profesor de Literatura Inglesa y Teoría de la Comunicación. Para conocer más de su obra es recomendable visitar su sitio web: www.marshallmcluhan.com

el mundo llegaría a estar tan interconectado, que las fronteras prácticamente desaparecerían, dando lugar a lo que él llamaba una “aldea global” y generando de paso un entorno de negocios totalmente diferente al del pasado, puesto que antes, un evento grave o crisis ocurrida en alguna compañía, podría no tener ningún tipo de trascendencia por su falta de cobertura, pero de unos 40 años a la fecha la inmediatez de la comunicación nos permite enterarnos instantáneamente de todo lo que le puede ocurrir a alguna compañía.

Cada vez es más común que escuchemos en los noticieros, casos como el del gigante de la industria de juguetes Mattel, que tuvo que pedirles a sus clientes alrededor del mundo, que regresaran determinadas piezas en cuya pintura se detectó plomo, lo que representaba un peligro potencial para los niños. O casos como los de Ford y Toyota, dos de los fabricantes de autos más reconocidos a nivel mundial, que también tuvieron que solicitar a sus clientes la devolución de determinados vehículos para poder hacer cambios de piezas que comprometían la seguridad de los automóviles y por supuesto la de sus ocupantes.

Las empresas están expuestas a diferentes tipos de riesgos. El Institute for Crisis Management,² señala cuatro tipos fundamentales de crisis:

1. Actos de la naturaleza (huracanes, terremotos, tornados, etcétera).
2. Problemas mecánicos (rupturas de tuberías, descomposturas de maquinaria, etcétera).
3. Errores humanos (falta de pericia, actuación en estados inconvenientes, etcétera).
4. Problemas de decisión o indecisión por parte de la gerencia (no actuar porque se piensa que nadie se dará cuenta, aplicación errónea de criterios, etcétera) (Institute for Crisis Management, 2009).

Precisamente por todo lo anterior, la correcta gestión de las situaciones de crisis se vuelve parte fundamental de las estrategias de la empresa y adquiere una importancia equiparable a la de las estrategias financieras o de mercadeo, pues existen ejemplos de sobra de cómo las crisis bien manejadas pueden sacar adelante a la empresa, permitiendo sortear el obstáculo sin mayor problema;

²El Institute for Crisis Management tiene su sede en Louisville, Kentucky, en Estados Unidos. Las actividades que realiza en materia de educación e investigación se pueden conocer en www.crisisexperts.com

pero también los hay de cómo crisis mal manejadas han sido la ruina de fuertes corporaciones o por lo menos han sido dolorosos tropezones que las han puesto en una especie de “terapia intensiva” de la que les ha sido muy difícil salir.

El modelo de gestión estratégica de crisis que se propone en este texto, tiene precisamente como objetivo que el lector pueda darse cuenta si tiene situaciones de riesgo que pudieran desencadenar un problema, de tal manera que cuente con los elementos necesarios para solucionarlos a tiempo; o si desgraciadamente la crisis se presentó, sepa cómo sacar adelante a la compañía y evitar que este tipo de lamentables incidentes ocurran nuevamente.

Al hablar de la gestión estratégica de crisis podría utilizarse la analogía de los huracanes, puesto que nos permite analizar todo el proceso que se da cuando se presentan estos fenómenos meteorológicos. Quienes viven en zonas costeras propensas a huracanes saben exactamente el rol que deben jugar antes, cuando se da el aviso, cuando llega el huracán y cuando pasa, que serían básicamente las cuatro etapas que propone el modelo.

Ahora bien, no todas las crisis son como los huracanes, es decir, que se pueden predecir; algunos son como los sismos, que sin el menor aviso llegan provocando sólo sustos hasta grandes daños humanos y materiales; sin embargo, tanto en los fenómenos naturales, como en las crisis que son impredecibles, existe un factor de suma importancia que podría evitar mayores problemas: la prevención, siendo precisamente esta parte con la que daremos inicio a nuestro modelo de gestión.

PRIMERA ETAPA: EL MAR ESTÁ TRANQUILO,
ÉPOCA DE PREVENIR Y PLANEAR

Por su misma naturaleza, las crisis generan momentos de mucho estrés y angustia, provocando que la capacidad de pensar con claridad se limite, y más cuando no se tiene un plan concreto sobre lo que se piensa hacer. Durante el tiempo en el que la compañía marcha de manera normal es el mejor momento para realizar un plan de manejo de crisis.

Cuando hablamos de la gestión de crisis, planear es precisamente anticipar. Norman Augustine señala: “resulta aleccionador en este momento recordar

que Noé comenzó a construir el arca antes de que empezara a llover” (2001: 19). En esta etapa es importante reunir la información y recursos necesarios para generar una estrategia que pueda hacer frente a la contingencia. Es el momento de contestar con calma algunas preguntas como:

1. ¿Cuáles son los riesgos a los que está expuesta mi empresa?
2. ¿Qué podría pasar si algunos de esos riesgos que definimos se convirtiera precisamente en una crisis?
3. ¿Cuáles serían las acciones que tendría que emprender para solucionar dichos problemas?
4. ¿Cuáles son los recursos materiales y humanos con los que cuento para eliminar los riesgos?
5. ¿Está nuestro personal capacitado para actuar ante situaciones críticas?

La idea es generar cuantas preguntas sean necesarias ya que si lo analizamos objetivamente, podremos concluir con toda certeza, que siempre será más fácil responderlas en momentos de calma, que

tratarlo de hacer durante un periodo de crisis y angustia.

Por su puesto en esta etapa también se debe analizar cómo evitar problemas, ya que la mejor manera de prevenirlos, será precisamente evitando que ocurran. Si sabemos que existen problemas claros o *pozos abiertos* como yo los llamo, lo mejor es eliminar la contingencia antes de que genere el problema.

El conocimiento de la propia empresa se convierte en un punto clave. “Conócete a ti mismo”³ decían los antiguos griegos, y eso es de vital importancia para la supervivencia de las empresas modernas.

Una compañía que tiene bien definida su misión, su visión, su filosofía, sus valores, y su cultura; que conoce quiénes son sus clientes, sus empleados y en general todos sus *stakeholders* o públicos de interés, tiene la posibilidad de utilizar esa información como cimiento de todos sus planes.

Una de las compañías más antiguas y prestigiadas no sólo a nivel Estados Unidos, sino a nivel

³Frase que se podía encontrar en el Santuario de Apolo en la ciudad griega de Delfos.

mundial, Johnson & Johnson cuenta con lo que ellos llaman su *Credo*, que inicia diciendo: “creemos que nuestra responsabilidad principal es ante médicos, enfermeras y pacientes, madres y padres, y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de la máxima calidad”. (Johnson & Johnson Services, Inc., 2010)⁴ Precisamente actuando en congruencia con este Credo, la empresa retiró del mercado en 1982, 31 millones de cajas de Tylenol pues se descubrió que alguien había introducido cianuro en algunos envases del medicamento provocando la muerte de seis personas. La medida tuvo un costo para Johnson & Johnson superior a los 100 millones de dólares, pues no sólo fue el retiro, sino que a partir de entonces modificó los estándares de seguridad haciendo una cuantiosa inversión en cambiar los envases actuales por unos que presentaran suficientes medidas de seguridad, de manera que la violación de éstos fuera tanto difícil como evidente. Con estas medidas, Johnson & Johnson antepuso a los intereses económicos, los

⁴*El Credo* de Johnson y Johnson fue escrito por Robert Wood Johnson en 1943, mucho antes de que existiera el concepto de “Empresa Socialmente Responsable”.

intereses de médicos, enfermeras, pacientes, madres, padres y en general todos los usuarios de sus productos, es decir, aquellos a quienes su Credo se considera como su principal responsabilidad.

Conocer a sus públicos debe ser una acción prioritaria de toda compañía. Entre estos públicos vamos a encontrar a clientes, proveedores y empleados, pero pudiéramos encontrar también accionistas, al gobierno, medios de comunicación y a la comunidad en general; sin embargo, el conocimiento de ellos no debe quedar en un mero “sé quienes son”, debo tener presente qué piensan ellos de mí o cómo me ven.

La identidad, la imagen y la reputación juegan también un papel fundamental en la planeación de los programas para gestionar crisis. Entendemos por identidad, lo que la gente ve de nuestra empresa, es decir, nuestros edificios, logotipo, slogan, uniformes y en general cualquier característica que nos identifique. Por ejemplo, con sólo ver el *swoosh*, como se conoce al logotipo de Nike, sabemos precisamente que se trata de esa empresa, aun cuando no aparezca el nombre de la compañía. Otro ejemplo serían los arcos amarillos de McDonald's, que por

cualquier parte del mundo nos permiten darnos cuenta de que ahí está uno de estos restaurantes a pesar de que el texto esté escrito con otro alfabeto distinto al nuestro.

La imagen, por otra parte, es cómo nos ve la gente, qué piensa de nosotros o qué impresión tiene de nuestra compañía. Volviendo a los ejemplos anteriores, prácticamente todas las personas relacionan los arcos amarillos con McDonald's, sin embargo, la percepción que cada quien tenga de estos restaurantes puede ser diferente, pues mientras que para alguien pueden ser las mejores hamburguesas del mundo para otra persona pueden ser las peores.

En cuanto a la reputación, es similar a la imagen, pero se gana con el tiempo. La imagen es inmediata basada en razonamientos que se hacen instantáneos. La reputación es cómo nos ven a través del paso del tiempo basados principalmente en tres pilares: "los resultados económicos, la sensibilidad social y la capacidad de ofrecer resultados valiosos para los públicos estratégicos" (Wilcox, Cameron y Xifra, 2007).

Por su parte el Reputation Institute⁵ define a la reputación corporativa como: “un vínculo emocional que asegura: que tus clientes te son leales; que tus clientes te recomiendan; que tus socios te apoyan; que los creadores de políticas y regulaciones te dan el beneficio de la duda; que los medios de comunicación buscan tu opinión; que tus empleados están comprometidos (Reputation Institute, 2010: 14).

Una empresa con buena reputación tiene más facilidad de salir victorioso de una crisis, mientras que cuando una compañía tiene mala reputación suele ser sometida a un escrutinio más riguroso por parte de sus públicos lo que agrega una complicación o una adversidad más a las que de por sí se tiene que enfrentar, y esto se explica con un ejemplo muy simple, cuando alguien nos perjudica de alguna manera y nos ofrece disculpas, siempre va ser mucho más fácil que aceptemos esas disculpas si nos simpatiza, pues si es antipático para nosotros, difícilmente aceptaremos las medidas que emprenda para corregir el agravio.

⁵El Reputation Institute es una firma privada de consultoría, capacitación en investigación con sede en la ciudad de Nueva York, pero con ramas en 24 países de diferentes continentes.

En un estudio que realizaron conjuntamente en 2006 Weber Shandwick⁶ y KRC Research,⁷ mismo que denominaron *Safeguarding Reputation MT* se señala que:

Ningún traje o armadura es totalmente impenetrable como para resistir los embates de las flechas dirigidas en estos días a la reputación de las compañías y sus líderes. Los altos estándares del gobierno corporativo, los reporteros ciudadanos, un público más cínico y los grupos de presión emergentes, se han combinado para crear un nuevo entorno de negocios en el que la reputación corporativa se convierte, como nunca antes, en un activo sumamente valioso y diferenciador y a la vez en riesgo (Weber Shanwick, 2006).

Dado lo anterior es muy importante que la empresa conozca perfectamente cuál es la percepción que tiene su público, para lo cual cuenta con herramientas como auditorías de reputación o estudios

⁶Weber Shandwick es una de las empresas líderes a nivel mundial en consultoría de relaciones públicas. Tiene oficinas en 76 países y su corporativo se encuentra en Nueva York.

⁷KRC Research es una firma especializada en la realización de estudios de mercado y opinión con oficinas en Estados Unidos e Inglaterra.

de mercado, instrumentos que generan información valiosa que nos permite encontrar áreas de oportunidad que logren mejorar nuestras relaciones públicas. Es de suma importancia que si descubrimos que nuestra empresa no es bien vista por la gente o grupos que nos interesan, debemos tomar acciones correctivas para cambiar esta situación.

Una vez que hayamos definido quiénes son nuestros públicos y cómo nos perciben es muy importante definir aquellos aspectos de la operación de nuestra empresa que pudieran llevarnos a sufrir una crisis.

Si retomamos el ejemplo del Exxon Valdez, al tratarse de empresas que transportan petróleo, accidentes como el que ocurrió podría considerarse un evento factible de presentarse, por lo que resulta difícil de entender que nadie supiera qué hacer ante la crisis. Si reflexionamos un poco podemos concluir que Exxon Corporation debió haber tenido equipo técnico y humano que interviniera de manera más expedita para tratar de controlar la fuga, y que también como parte de los protocolos de emergencia, el ejecutivo de más alto nivel de la compañía, debería hacerse presente en el lugar para mostrar que se

trata de un asunto prioritario, y coordinar los trabajos de todos los equipos.

Analizar cuáles son los problemas o situaciones de riesgo que pudieran surgir, nos permite reforzar medidas que eviten que éstas se presenten, pero también nos da pautas o protocolos para seguir en caso de que la crisis surja, de manera que podamos tener control de la situación lo más pronto posible.

Otro ejemplo claro podría darse en las aerolíneas, que siempre van a estar expuestas a que alguna de sus aeronaves sufra un accidente, por lo que existen protocolos muy claros de qué procedimientos seguir para brindar apoyo a los involucrados, siempre poniendo por delante el aspecto humano.

Muy valioso resultará también establecer programas de relaciones con medios de comunicación. Como lo comentamos unas líneas atrás, las modernas corporaciones están sometidas a un constante escrutinio tanto de la sociedad como de los medios masivos de comunicación, pero son estos últimos los que dan a conocer diferentes aspectos, tanto positivos, como negativos, de la operación diaria de

las compañías. Por ello se torna prioritario convertirlos en aliados estratégicos de la compañía.

Cuando ponemos de nuestro lado a los medios de comunicación. Cuando conocemos y buscamos relacionarnos con los directores generales o editores, así como con los reporteros que suelen cubrir nuestra fuente, aumentamos la posibilidad de encontrar aliados que al momento de realizar su labor nos den oportunidad de presentar fielmente las versiones informativas que nuestra empresa requiere, y no rumores sin control presentados por otras partes.

Es importante señalar que la creación y mantenimiento de relaciones debe hacerse cuando la compañía pasa por momentos de calma, pues resultaría imprudente tratar de conseguir apoyo de ellos, si nuestra compañía está en el “ojo del huracán” por alguna razón. Elizabeth Dole, presidenta de la Cruz Roja de Estados Unidos durante el periodo de 1991 a 1999 decía: “el peor momento posible para establecer nuevas relaciones y para presentarse a nuevas organizaciones es en medio de un desastre” (Augustine, 2001: 21).

Invitarlos a conocer la empresa, darles información de programas que pudieran ser de interés comunitario y atender cordialmente sus requerimientos, son algunas acciones útiles que pueden formar parte de la estrategia completa de relaciones con los medios. En la medida que se genere un vínculo más fuerte de trabajo, estaremos más próximos a asegurar que ante cualquier crisis, los medios acudirán a nosotros para buscar la información de primera mano.

Parte fundamental de esta etapa deberá ser la conformación del equipo gestor de crisis, que deberá estar formado por diferentes personas entre las que debe encontrarse el responsable directo de la organización; algún o algunos expertos en materia de relaciones públicas y/o comunicación corporativa; asesores legales y responsables de las áreas que pudieran verse afectadas durante una contingencia.

Por último, en esta primera etapa es importante estar alerta, pues muchas veces se pudieran llegar a presentar situaciones que no contemplamos en nuestro plan de manejo de crisis. Es conveniente estar pendiente de lo que ocurre en el entorno de la compañía. Tener fuentes confiables e indicadores

que nos permitan saber qué pasa en la industria. Cómo está la relación con nuestros empleados. Qué medidas gubernamentales pudieran llegar a afectar-nos, etcétera.

SEGUNDA ETAPA: SE DA LA VOZ DE ALARMA,
LA CRISIS PUDIERA ESTAR POR LLEGAR

Ante cualquier contingencia que pudiera presentarse, lo más importante será anteponer los intereses de las personas. Haber identificado a los principales públicos de la compañía nos permite tenerlos al tanto de lo que está ocurriendo y las medidas que la empresa está tomando para solucionar los problemas.

Debemos siempre tomar en cuenta a los empleados, ellos deben sentirse seguros de que lo líderes designados para contener la crisis van por el camino correcto. Es de suma importancia que el vocero designado para la situación explique la problemática y los alcances de ésta y pedirles que no hablen con ningún medio de comunicación, toda vez que eso puede generar cruces de información que resultarían negativos para la compañía. Igualmente, y

tomando en cuenta que será difícil que no comenten los asuntos en familia o con amigos, se les debe solicitar que no especulen y que siempre se atengan a lo que es la versión oficial, para evitar crear alarmas o molestias que empeorarían la situación.

Pero, ¿qué pasa si no nos damos cuenta (o no queremos darnos cuenta) de que atravesamos una situación crítica? Suena extraño, pero puede suceder y no percatarnos de la crisis puede hacer más grave la contingencia.

Hay situaciones cuya gravedad resulta evidente, como la caída de un avión, un derrame de petróleo, un terremoto; sin embargo, también tenemos lecciones de crisis que trascendieron de manera alarmante porque las empresas fueron las últimas en darse cuenta de que algo andaba mal. En junio de 1999 un estudiante belga de 14 años comenzó a sentir fuertes dolores de estómago y náuseas después de beber una lata de Coca-Cola, que según él, “olía extraño”. Ese mismo día un compañero del muchacho enfermó también después de beber dos latas de misma marca, pero en muy corto tiempo ya eran más de 200 personas las que habían presentado molestias a causa de las bebidas enlatadas. Al final de cuentas,

la empresa tuvo que retirar del mercado belga más de 2.5 millones de latas, pero ante las presiones de países vecinos como Francia, Luxemburgo y Holanda, Coca-Cola Company tuvo que retirar unas 14 millones de latas del mercado europeo, provocándole no sólo millonarias pérdidas económicas, sino una ola enorme de críticas, pues un mes antes no había dado importancia a los reportes del dueño de un bar belga que había informado que cuatro de sus clientes habían enfermado después de beber Coca-Cola en latas que, según ellos, despedían olores extraños.

En mayo de 2006, Bausch & Lomb, Inc., empresa líder en la elaboración de productos dedicados al cuidado de los ojos se vio en la necesidad de retirar del mercado millones de piezas del producto conocido como MoistureLoc, solución utilizada en el cuidado de los lentes de contacto, ya que su uso fue asociado con el desarrollo de una enfermedad llamada keratitis, consistente en el desarrollo de un hongo que puede llevar a la ceguera total. El problema fue que los primeros casos se dieron prácticamente un año antes en Asia y la compañía, a pesar del creciente número de reportes, siempre mantuvo una posición a la defensiva señalando que

la culpa era de los usuarios que no seguían las instrucciones de uso y utilizaban el producto sin lavarse previamente las manos.

Para cuando la empresa reaccionó ya tenía “encima” las investigaciones por parte de autoridades federales de Estados Unidos, y además de un problema de reputación sumamente grave, que lo llevó, entre otras acciones, a retirar del mercado la marca MoistureLoc.

Paul Argenti⁸ se refería a este caso diciendo: “ellos [Bausch & Lomb] no pudieron haber hecho un trabajo peor. Es casi como si hubieran visto el manual de gestión de crisis y lo hubieran arrojado por la ventana” (Bisi, 2008: 4).

Caso contrario a los arriba señalados está el que vivió Johnson & Johnson con el Tylenol y del que ya hicimos mención antes, donde la actuación de la empresa fue rápida, retirando el producto del mercado. La compañía estaba encabezada en ese tiempo por Jim Burke, a quien no le importó tomar una decisión drástica que le costaría a la empresa

⁸Paul A. Argenti es profesor de Comunicación Corporativa de la Escuela de Negocios Tuck en la Universidad de Dartmouth. Además es autor de varios libros relacionados con la comunicación corporativa.

millones de dólares con tal de seguir el principio básico de la gestión de crisis: las personas son lo más importante.

Otro ejemplo de rápida reacción lo dio Procter & Gamble en septiembre de 1980 con el retiro de los tampones Rely, ante la sospecha que podría estar causando una rara, y algunas veces fatal, enfermedad conocida como el síndrome de *shock tóxico*.

La decisión de retirar Rely del mercado que le costó a Procter & Gamble alrededor de 75 millones de dólares fue hecha sin que hubiera evidencia contundente que el producto realmente causaba el síndrome de *shock tóxico*.

La mayoría de los públicos de interés de Procter & Gamble dedicaron muchos elogios a la empresa y a su director Edward G. Harness por anteponer la seguridad de las personas antes que los intereses económicos.

Esta etapa requiere mucha sensibilidad por parte de los directores generales o las personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones, puesto que no se debe caer en extremos, ya que tan malo es hacer una tormenta en un vaso de agua, como no

dar importancia a señales de alarma que pudieran estarse presentando.

TERCERA ETAPA: GOLPEA EL HURACÁN,
HAY UNA CRISIS POR RESOLVER

La elaboración de programas estratégicos de manejo de crisis, nos permiten anticiparnos a los problemas, sin importar si se trata de eventos esperados o inesperados, pero una vez que el problema surge es cuando debemos echar a andar esa maquinaria que preparamos con anticipación.

Cuando se confirma que estamos ante la necesidad de gestionar una crisis, el primer paso que indiscutiblemente debemos dar es tomar el control de la situación. Paul Argenti señala: “el primer paso para los gerentes es tomar el control de la situación tan pronto como sea posible. Esto incluye definir el problema real con el uso de información confiable y entonces establecer objetivos medibles de comunicación para enfrentarlo” (Argenti, 2009: 212).

Parte fundamental del proceso será la gestión de la comunicación. Para ello, Wilcox (2007) señala que

es muy importante tener en cuenta los siguientes 11 puntos:

- Hay que poner a las personas en primer lugar.
Quizá suene repetitivo, pero los ejemplos que se han presentado a lo largo del texto refuerzan la necesidad de que los intereses de nuestros clientes, empleados, accionistas o en general cualquier público de interés van por delante que los intereses económicos. Un claro ejemplo son los accidentes aéreos, pues no resulta difícil imaginar la angustia que sufren los familiares o amigos de los pasajeros, por lo que se vuelve prioritario brindarles toda la información y apoyo posible.
- Hay que tomar responsabilidades.
Quizá la primera reacción ante una crisis sea la de tratar de librarse del problema culpando a otro, o minimizando el hecho; sin embargo, está comprobado que la mayoría de la gente comprende que los errores y los problemas pueden llegar a ocurrir. Siempre será más fácil ganar la simpatía de la gente si desde un principio asumimos la responsabilidad que nos toca.
- Hay que ser honrado.
Precisamente la falta de honradez con las que han actuado empresas como Enron o WorldCom, no sólo las llevaron a la ruina, sino que generaron una

desconfianza enorme hacia las corporaciones, provocando que el escrutinio por parte de los medios y la sociedad en general se acentuara. Es por ello que, en un mar de desconfianza, siempre será bueno que una empresa actúe de manera ética, ya que eso irá devolviendo poco a poco la confianza hacia el sector corporativo.

- Nunca decir “sin comentarios”.

Dicen en México que “el que calla otorga”. La frase “sin comentarios” o expresiones como “no tengo nada que decir”, “no voy a dar declaraciones por el momento”, son una clara muestra de que algo se está ocultando y, por lo tanto, se convierten en una invitación a la especulación. Esconder información en nada beneficia a la empresa, por el contrario, recordemos que los representantes de los medios no aceptarán quedarse sin algo que informar, por lo que si no la damos nosotros, buscarán a alguien más que sí lo haga. Por supuesto que si todavía no tenemos información concreta que presentar, debemos decirlo. Es muy válido que ante los cuestionamientos contestemos con argumentos como: “todavía estamos reuniendo información, los mantendremos informados”, o “estamos trabajando para solucionar el problema, tan pronto tengamos más información se las daremos a conocer”.

- Hay que nombrar a un único portavoz.

Es importante estar consciente de que cuando se trata de crisis, y dependiendo de su magnitud, los medios de comunicación tratarán de cumplir su labor cubriendo de manera inmediata la nota, por lo que para la empresa resultará prioritario designar en el plan de manejo de crisis, quién será el vocero oficial. Este vocero deberá ser de preferencia solamente uno, ya que la existencia de varios portavoces puede provocar errores en la comunicación y por lo tanto que la información no vaya de acuerdo a la realidad. El vocero deberá actuar siempre en coordinación con el equipo designado de gestión de crisis.

Es sumamente importante que la persona designada como vocero, misma que puede ser el director general, el responsable del área afectada, algún abogado, el encargado de comunicación o el responsable de relaciones públicas, esté lo suficientemente preparado para enfrentar a los medios, para lo cual es recomendable que previamente haya sido capacitado mediante alguno de los cursos conocidos como *media training* o cursos de formación para voceros.

- Hay que establecer una oficina de información central.

Dependiendo de la crisis y de la empresa que la está padeciendo, siempre es conveniente que exista una especie de *cuartel general* desde donde se genere toda la información, de esta manera se podrá tener más control y al mismo tiempo se facilitará la labor de los medios de comunicación, lo que por supuesto siempre será agradecido por ellos y reflejará la preocupación de la compañía por mantener fluyendo la información.

- Hay que ofrecer información continuamente.
Las crisis generan estrés e incertidumbre, por lo que pedirle a la gente que tenga paciencia es difícil. Entre más tarde la empresa en generar información nueva, más crece la posibilidad de que haya especulación. Cuando a finales de abril de 2009 surgió la crisis de la influenza AH1N1 en México, la necesidad de información era tal, que el Gobierno de la República nombró al secretario de Salud como su vocero y se daban a conocer, con horarios establecidos, los diferentes reportes sobre el avance de la contingencia y las medidas que se estaban tomando para contenerla.
- Hay que estar familiarizado con las necesidades de los medios de comunicación y sus cierres de ediciones.

Aun cuando el internet nos permite tener información las 24 horas los 365 días del año, existen

medios como la prensa que tienen horarios de cierre establecido, por lo que en la medida de lo posible, es necesario estar al pendiente de ellos de tal manera que les facilitemos la labor de incluir la información que estamos generando.

- Hay que ser accesible.

El centro de control que establezcamos para generar la información debe contar siempre con personal que atienda las solicitudes tanto de información, como de citas para hablar con el vocero o con los representantes de la compañía autorizados para ello. Igualmente puede aprovechar las ventajas que ofrece el internet para colocar en la página de la compañía, el desarrollo de la información generada.

- Es necesario dar un seguimiento a la información que aparece.

A pesar de los esfuerzos que pueda realizar la empresa para controlar la información que se va generando, se está expuesto a malos manejos o malas interpretaciones de los datos proporcionados, por lo que es de suma importancia que se siga el desarrollo de la información en todos los medios, de tal manera que podamos actuar a tiempo aclarando aquella información que pudiera estarse presentando de manera errónea o con declaracio-

nes emitidas por personal no autorizado por la compañía.

- Ponerse en contacto con los públicos clave.

Siempre será mejor que empleados, accionistas y en la medida de lo posible, clientes, proveedores y en general cualquier público que consideremos clave, se entere a través de la empresa, no de los medios de comunicación. Con lo anterior nos aseguramos que la información que reciban sea la que nosotros queremos y no información que pudiera tener algún tipo de distorsión.

Además de los 11 puntos anteriores, durante esta etapa también es fundamental la presencia del ejecutivo o funcionario de más alto rango, ya que esto generará mucha confianza en los públicos, ya que demostrará que hay preocupación e interés para que el asunto termine pronto y de la mejor manera posible. En caso de que por alguna razón poderosa, el responsable de la compañía no pueda hacerse presente se deberá nombrar un funcionario que tome control del asunto y que no deje lugar a dudas que tiene la capacidad y autoridad suficientes para coordinar los esfuerzos en materia de solución de crisis.

CUARTA ETAPA: SITUACIÓN CONTRALADA,
TIEMPO DE ANALIZAR Y REPARAR LOS DAÑOS

Confucio decía;⁹ “nuestra más grande gloria no está en nunca caer, sino en levantarnos cada vez que caemos” (Doorley y García, 2007: 323). Esta frase ilustra claramente la cuarta etapa de nuestro modelo de crisis: levántase cuando se cae. Así como no hay personas perfectas, tampoco hay empresas perfectas, por lo que al estar siempre expuestas a sufrir contingencias de diferente naturaleza, las corporaciones deben saber que la crisis no debe ser el fin, sino el inicio de un proceso de cambio orientado a sanar las heridas que el problema haya dejado. Por lo anterior, la última etapa de los procesos estratégicos de gestión de crisis debe ser tanto un análisis del impacto que tuvo la contingencia, como un proceso de cambio que corrija los problemas que se presentaron.

Es muy importante no caer en el error de apostarle a que el paso del tiempo borre los acontecimientos, puesto que está claro que no es así. La

⁹Confucio fue un filósofo chino de la antigüedad que vivió entre los años 551 y 479 a.C.

memoria colectiva moderna tiene mucha mayor duración de lo que los ejecutivos corporativos creen.

El cuadro 1 que se presenta a continuación explica las mejores maneras de comenzar la recuperación de la reputación después de una crisis, según el estudio *Safeguarding Reputation*™ realizado por Weber Shandwick y KRC Research:

Las auditorías de imagen y reputación juegan un papel muy importante en esta etapa y éstas deben incluir a todos los públicos de la compañía. Para ello será fundamental analizar toda la información que se presentó durante el problema y cómo fue manejada ante la opinión pública. Entre mayor haya sido la cobertura que recibió nuestro problema, mayor será la necesidad de trabajar en cambiar la percepción del público.

El 10 de junio de 1993 un matrimonio de la ciudad de Tacoma, Washington, Estados Unidos, denunció que había encontrado una jeringa flotando en una lata de Diet Pepsi que habían comprado. La situación fue una especie de explosión que se tornó más grave al presentarse otras denuncias similares. PepsiCo, desde un principio mantuvo su postura de que en su proceso era imposible que se presentara

Cuadro 4

<i>Acciones</i>	<i>Total de ejecutivos globales</i>	<i>Norteamérica</i>	<i>Europa</i>	<i>Asia</i>
Anunciar las acciones específicas que emprenderá la compañía para remediar el problema	76%	83%	735	78%
Establecer sistemas de alerta temprana	73	83	69	82
Establecer políticas y metas específicas que demuestren las responsabilidades corporativa	73	75	69	74
Asegurarnos que los equipos legales aprueben todas las declaraciones	72	74	68	76
Emitir regularmente, reportes de avance que se tienen en materia del problema	71	78	69	70
Dar a conocer rápida y públicamente las causas del problema	71	73	72	70
Determinar antes de actuar, si el problema tiene que ver con toda la industria o sólo con la compañía	67	60	68	62
Que el director o presidente de la compañía ofrezcan un disculpa pública	59	57	57	64
Lograr el cumplimiento de metas trimestrales	57	50	59	47
Crear puestos de alto nivel que tengan responsabilidades específicas en la gestión de la reputación	47	45	50	42
Evitar cualquier tipo de comunicación pública hasta no contar con toda la información necesaria	45	46	39	46
Responder a los autores de <i>blogs</i> cuya información es incorrecta	39	31	40	41
Reestructurar o eliminar miembros del Consejo de Administración	26	14	27	21
Mantener al director ejecutivo fuera del alcance de los medios de comunicación	20	16	21	17

Nota: Los resultados de los ejecutivos brasileños están incluidos en el total.
Fuente: *Safeguarding Reputation TM*, estudio realizado por Weber Shandwick y KRC Research en 2006.

un error así, por lo que antes de retirar del mercado las latas de Diet Pepsi realizó una investigación profunda que terminó una semana después de la crisis cuando su presidente, Craig Weatherup difundió ante millones de telespectadores de Estados Unidos un video de vigilancia que había obtenido de una tienda de autoservicio que captaba a una mujer metiendo una jeringa a una lata para poco después mostrársela a una cajera y presentar su queja.

Ese video logró que la reputación de PepsiCo saliera victoriosa de la crisis, que amenazaba con traerle graves consecuencias. Para concluir el problema, la compañía publicó un desplegado en varios diarios de circulación nacional en el que daba por terminado el incidente e informaba a los consumidores que podían seguir bebiendo Diet Pepsi con toda confianza, al tiempo que también les agradecía el haberse mantenido a su lado.

Parte importante de esta etapa será también fortalecer la relación con los empleados de la compañía, ya que ellos son el medio que puede transmitir la confianza de que los problemas han terminado. El fortalecimiento de la cultura organizacional comienza con las acciones de sus fundadores y/o lí-

deres, quienes deben ser los transmisores de los valores, la filosofía y la esencia en general de la compañía, para lo cual también es importante contar con una red de comunicación adecuada al tipo de empresa.

Las empresas con una cultura organizacional fuerte tienen empleados comprometidos con la compañía dispuestos a proporcionarle todo el apoyo tanto antes, durante y después de cualquier contingencia.

Lou Gerstner, director ejecutivo de IBM entre 1993 y 2002, llegó a la compañía en una etapa difícil en la que no sólo estaba sufriendo pérdidas económicas, sino la confianza de sus públicos de interés. Una parte muy importante de las acciones correctivas que tomó Gerstner fue la de cambiar la cultura organizacional de IBM refiriéndose a esta situación de la siguiente manera:

Hasta antes de haber llegado a IBM, probablemente habría dicho que la cultura es sólo uno de tantos elementos importantes en el éxito de la compañía (junto con la visión, la estrategia, la mercadotecnia y las finanzas). Quizá podría haber hecho una reseña de los atributos culturales de las compañías a las que he pertenecido (positivos y negativos desde el punto de

vista del éxito de la compañía). Y te podría decir cómo los he aprovechado o los he modificado. Las descripciones habrían sido ciertas, pero respecto a algo habría estado equivocado. Vine a darme cuenta en mi etapa en IBM, que la cultura no es sólo un aspecto del juego, es el juego. Al final la organización no es otra cosa que la capacidad colectiva de su gente para crear valor (Gaines-Ross, 2008: 98, 99).

Como conclusión de esta etapa podríamos citar las palabras de Jim Burke, director ejecutivo de Johnson & Johnson durante la crisis de los Tylenol:

La confianza institucional es mucho más importante de lo que la gente cree. La palabra clave es Confianza... y el hecho de que las personas acepten nuestra palabra cuando necesitamos desesperadamente que así sea, dependerá de la confianza que haya ido cimentado la empresa a lo largo de los años anteriores a la crisis (Augustine, 2004: 39).

CONCLUSIONES

Vivimos en la era de la inmediatez informativa. Las fronteras han desaparecido en materia de comunicación. Los teléfonos celulares equipados con cá-

mara y acceso a la red convierten a prácticamente cualquier persona en un reportero. Los primeros reportes del terremoto de enero de 2010 en Haití llegaron vía redes sociales como Twitter y Facebook, y le dieron a conocer al mundo la magnitud de los daños.

Imagine usted que mientras su restaurante se encuentra cerrado, ratas salen de la cocina y empiezan a deambular por el área de comensales, la cual tiene vista desde la calle. Los transeúntes se dan cuenta, toman imágenes fotográficas o de video, las suben a la red y las mandan a las redacciones de varios noticieros. Antes de que usted se dé cuenta, la información está al alcance de millones de personas.

Que le parecen un par de empleados de cocina de su restaurante de comida rápida, molestos con usted por cualquier situación, que como broma a la compañía se graban durante su horario de trabajo y deciden escupir a la comida y fingir que son las órdenes que entregarán a los clientes. No conformes con eso, suben el video a YouTube. Para cuando le informan, el video ya cuenta con miles de visitas y la noticia corre como reguero de pólvora. Usted no puede simplemente decir que se trata de una

broma. ¿Cómo actuará? Los despidos y demandas no serán prueba suficiente de que el hecho se trató de una broma. ¿Quiénes serán sus aliados en la lucha?; las autoridades sanitarias seguramente investigarán, ¿son buenas sus relaciones con ellas?

Las crisis son parte de la vida diaria, tanto de las personas como de las empresas. El secreto está en saberlas manejar, primero para tratar de evitarlas y en caso de que esto no se logre, gestionar adecuadamente para garantizar un fin rápido y adecuado de la contingencia.

Toda crisis es también una oportunidad y aunque definitivamente no podemos pensar en ellas como estrategias de mercadotecnia, sí podemos tratar de capitalizarlas para lograr simpatía hacia nuestra causa y un impacto positivo a nuestra labor de contención de problemas, lo que nos represente no perder nuestra reputación ante la gente clave que nos interesa.

La gestión estratégica de crisis no es, pues, una moda que algún estudioso difundió en un *best seller*. Debe formar parte de las estrategias generales de la empresa, pues una compañía puede tener las mejores estrategias en materia financiera, de mer-

cado o de ventas, pero si no sabe reaccionar en tiempo y forma ante problemas que puedan presentarse, puede verse en riesgo de echar por tierra el trabajo de muchas personas.

FUENTES CONSULTADAS

- ADUBATU, S., *What Were They Thinking? Crisis Communication. The Good, the Bad and the Totally Clueless*, Piscataway, Rutgers University Press, 2008.
- ANTHONISSEN, P., *Crisis Communication Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*, Filadelfia, Kogan Page, 2008.
- ARGENTI, P. A., *Corporate Communication*, Nueva York, McGraw Hill, 2009.
- AUGUSTINE, N. R., *Gestionar la crisis que hemos tratado de evitar, Gestión de la crisis*, Bilbao, España, Deusto, 2001.
- BISI, S., *Crisis Management: Dealing with a Product Crisis. ICMR Case Collection*, Hyderabad, India, ICAFI Center for Management Research, 2008.
- BONILLA GUTIÉRREZ, C., *Relaciones públicas: Factor de competitividad para empresas e instituciones*, México, CECSA, 2002.
- DELEHUNT, A. K., "Exxon Corporation: Trouble at Valdez", *Harvard Business School*, Boston, Estados Unidos, Harvard Business School Publishing, 1989.

- DOORLEY, J. y H. F. Garcia, *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, Nueva York, Routledge, 2007.
- FINK, S., *Crisis Management Planning for the Inevitable*, Lincoln, iUniverse, 2002.
- FITA, J., *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000, 1999.
- GAINES-ROSS, L., *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., 2008.
- GUPTA, V., *Coca Cola's Belgian Crisis - The Public Relations Fiasco. ICMR Case Collection*, Hyderabad, India, ICAFI Center for Management Research, 2004.
- Institute for Crisis Management, *ICM Institute for Crisis Management*. Recuperado el 12 de julio de 2010, disponible en <http://www.crisisexperts.com>, 2009.
- Johnson & Johnson Services, Inc., *Johnson & Johnson*. Recuperado el 12 de julio de 2010, disponible en <http://www.jnj.com>, 2010.
- LATTIMORE, D., O. Baskin, S. T. Heiman y E. L. Toth, *Relaciones públicas: profesión y práctica*, México, D.F., McGraw Hill, 2007.
- MCSHANE, S. L. y M. A. Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, Nueva York, McGraw Hill, 2002.
- PALENCIA-LEFLER, M., *90 técnicas de relaciones públicas*, Barcelona, Bresca Profit, 2008.

- PURKAYASTHA, D., "Crisis Management at Bausch & Lomb (B): The 'Renu With Moistureloc' Debacle", *ICMR Case Collection*, Hyderabad, India, ICAI Center for Management Research, 2007.
- Reputation Institute, *Reputation Institute*. Recuperado el 27 de julio de 2010, disponible en <http://www.reputationinstitute.com>, 2010.
- SEITEL, F. P., *Teoría y práctica de las relaciones públicas*, Madrid, Prentice Hall, 2002.
- WEBER, S., *Weber Shandwick*. Recuperado el 09 de 2010, disponible en <http://www.reputationrx.com>, 2006.
- WILCOX, D. L., G. T. Cameron y J. Xifra, *Relaciones públicas estrategias y tácticas*, Madrid, Pearson Addison Wesley, 2007.

Índice

PRÓLOGO	
LA NECESIDAD DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA	
<i>Karen B. Sanders</i>	5
CLAVES PARA GENERAR ESTRATEGIAS DE <i>MARCA CIUDAD</i> :	
ALGUNAS EXPERIENCIAS EXITOSAS	
<i>Guillermo Velasco Barrera</i>	15
EL ESTEREOTIPO DE GÉNERO COMO FACTOR ESTRATÉGICO:	
COMUNICACIÓN POLÍTICA SIN CORBATA	
<i>Alberto Pedro López-Hermida Russo</i>	57
EL RELATO COMO ESTRATEGIA POLÍTICA:	
CASOS DE ÉXITO EN MÉXICO	
<i>Miguel Cravioto Sámano</i>	115
HACIA UN GOBIERNO ABIERTO:	
RETO DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN,	
RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA EN MÉXICO	
<i>Olga Navarro Benavides</i>	159
INNOVACIÓN EN EL CAMPO	
DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA	
<i>Rodrigo Solá Villalobos</i>	201

PRESENTE Y FUTURO: LABOR DEL CONSULTOR EN LAS NNTT Y LAS REDES SOCIALES <i>Rafael Rubio</i>	235
INTELIGENCIA Y ENCUESTAS ELECTORALES: UNA VISIÓN DENTRO Y FUERA DE LOS EQUIPOS DE CAMPAÑA <i>Cándido Martínez Manrique</i>	289
EL VIAJE DE LAS MUJERES <i>Ángela Paloma Martín</i>	323
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS SITUACIONES DE CRISIS <i>José Rafael Santana Villegas</i>	359

HACIA UNA PROFESIONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN MÉXICO

Retos y desafíos para conformar
gobiernos cercanos a la sociedad



se terminó en la Ciudad de México durante el mes de noviembre del año 2013. La edición impresa sobre papel de fabricación ecológica con *bulk* a 80 gramos, estuvo al cuidado de la oficina litotipográfica de la casa editora.



TEXTOS DE:

Karen B. Sanders

Guillermo Velasco Barrera

Alberto Pedro López-Hermida Russo

Miguel Cravioto Sámano

Olga Navarro Benavides

Rodrigo Solá Villalobos

Rafael Rubio Núñez

Cándido Martínez Manrique

Ángela Paloma Martín

José Rafael Santana Villegas

El trabajo que usted tiene en sus manos lo llevará al profundo y amplio mundo de la Comunicación Política, desde ejemplos de ciudades que se han convertido en referentes a través de estrategias de *city marketing*, hasta el fascinante mundo de la innovación, redes sociales o el *storytelling*; descubrirá desde las grandes ventajas que tienen las mujeres para comunicar, hasta los inexplorados temas de gestión de crisis, transparencia e investigación en encuestas electorales.