



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

CAMPAÑAS ESTRATÉGICAS

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA
PRESENTA CARLOS FLORES RICO

*TEORÍA Y PRÁCTICA DE
LA COMUNICACIÓN
PERSUASIVA
ELECTORAL*



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN.

PROXIMACIÓN TEÓRICA.

- 1.. Introducción
- 2.. Las premisas
- 3.. Las fuentes del pensamiento persuasivo
 - A...La teoría de la argumentación
 - B...La investigación de los efectos de los medios de comunicación de masas
 - C...De la psicología social
- 4.. Del Marketing general al Marketing político

I. UNA ESTRATEGIA PARA GANAR.

- 1... Pensar estratégicamente
- 2... La campaña es comunicación
- 3... El enfoque de mercado y la generación de valor
- 4... El eje estratégico: “atacaremos por ahí”
- 5... La estrategia, paso a paso
- 6... La investigación preelectoral
- 7... El plan de campaña.

II. EL CANDIDATO ESTRATÉGICO.

- 1.. En busca del candidato ganador
- 2.. Candidatos por encuesta: el recurso del método o el método del recurso.
- 3.. ¿Y la democracia interna?
- 4.. Un candidato competitivo
- 5.. La propuesta también juega
- 6.. El partido da votos, luego, existe

III. EL MENSAJE DE CAMPAÑA.

A. LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA

- 1.. Los Recursos de la persuasión

2.. Técnicas basadas en la resistencia a la persuasión

3.. Tácticas persuasivas basadas en la resonancia

B. EL DESARROLLO DEL MENSAJE.

1.. La estructura del mensaje

2.. El “Reason Why” es el mensaje

3.. El posicionamiento de partido

4.. ¿La imagen o los temas?

5.. No hay que salir “en cueros”

6.. La construcción de los temas

7.. La polarización

8.. El mensaje rector

9.. Reglas para un mensaje efectivo

10.El desarrollo del mensaje paso a paso

11.El slogan es de quien lo publica

C. LA ENTREGA DEL MENSAJE.

1.. La fuente del mensaje

2.. El receptor: los públicos diferenciados

3.. La disciplina

4.. Un mensaje coherente: la sinergia

5.El costo de aire y el uso efectivo de la TV

COLOFÓN.

BIBLIOGRAFÍA.

JUSTIFICACIÓN A MANERA DE PRESENTACIÓN.

Hace algunos años publiqué **Lecciones Fáciles para Elecciones Difíciles**,¹ un grueso volumen, reimpresso varias veces, con el que insistí en la necesidad de una nueva forma de conducir campañas electorales en México y propuse algunas recomendaciones para conseguirlo. En ese texto señalé también que las campañas que carecen de una estrategia de comunicación definida y organizada sistemáticamente, quedarían fuera de servicio.

Han pasado años de experiencias electorales competitivas, y pese a las lecciones de la terca realidad, no hay cambios relevantes en la manera de competir. Estamos en una peculiar situación caracterizada por un nuevo tipo de contienda, diferentes paradigmas de gestión, formidables avances técnicos en investigación de la opinión, el más intenso desarrollo tecnológico en comunicaciones, nuevos hallazgos en la psicología social, mejores metodologías para desarrollar el mensaje, y el mayor conocimiento del comportamiento electoral de los mexicanos que hayamos logrado alguna vez; pero seguimos haciendo exactamente lo mismo de antes. ¿Cómo esperar resultados diferentes?

Hoy sigo insistiendo en la necesidad de hacer algo más en favor de los electores. Para ganar no basta desarrollar mejores campañas durante unas semanas. Existen, además, otros elementos estructurales: la evolución generacional del voto, la evaluación del desempeño de gobierno en el mediano plazo, y por supuesto el tamaño, edad, composición y funcionamiento operativo de los partidos; pero nadie negará que hasta el más pequeño de éstos, puede mejorar sus resultados, si se impone la vieja *dispositio* de Quintiliano en el discurso, es decir, la disciplina de la estrategia en la comunicación política.

Hay cosas nuevas en todos los ámbitos, sobre todo en tecnología y recursos de investigación de opinión pública, que es donde más urgen mejores interpretaciones. Hablar de encuestas, grupos focalizados, mensaje y posicionamiento, conceptos hoy tan vulgares en todo el mundo era, hace apenas unos tres o cuatro lustros, algo inusual o incomprensible para la mayoría de los políticos mexicanos. A partir de 1988, sin embargo, las cosas han cambiado mucho. Debido a factores diversos, en nuestro país se configuró una arena política más concurrida y competida, en la que es necesario explorar mejores argumentos de explicación para los comportamientos colectivos en la contienda electoral y por ende de los nuevos parámetros de la competencia.

Se podrá decir: “¿y para qué cambiar la forma de hacer campañas si, la verdad, como las hago, me funcionan?”, “Y si tanto han cambiado las cosas contrato un consultor y listo”.

¹ Flores Rico, Carlos, **Lecciones Fáciles para Elecciones Difíciles**, *Introducción a la planeación estratégica de campañas*, Ediciones Nuevo Siglo, México, 1999.

A eso hay que decir que salvo excepciones, la necesidad de utilizar prácticas de alto rendimiento es relativamente nueva entre nosotros. La competencia llegó para quedarse. Y aunque hay buena oferta profesional disponible, contratar un consultor no es tarea sencilla, ni siempre recomendable. Cada vez es más necesario tomar providencias para distinguir a los verdaderos especialistas, de los charlatanes y mercaderes de la “consultoría”.

Esta situación de ausencia estratégica en nuestras campañas se debe, por cierto, a la falta de información seria y solvente sobre las nuevas técnicas de gestión y en buena medida a la reducida lista de trabajos mexicanos publicados.² Pese al interés de candidatos, dirigentes, operadores, consultores, investigadores de opinión, periodistas, analistas y estudiantes; y al gran número de artículos que cotidianamente abordan el tema en publicaciones especializadas, hasta hace apenas unos años, en nuestro país apenas se habían editado unos cuantos trabajos sobre la materia.

De igual manera, son pocos los documentos partidistas, instructivos, manuales o planes electorales que se han formulado en todo este tiempo y, en consecuencia, muy pocas las investigaciones nacionales publicadas al respecto. Pero, además de escasos, una buena parte de esos trabajos está orientada a la organización administrativa o a la mecánica procedimental de las actividades de una campaña electoral. En lo general, estas aportaciones son de tipo descriptivo y no se orientan al arreglo estratégico para el diseño y entrega de la comunicación electoral en ambientes de alta presión. Eso no quiere decir que las elecciones no se estén abordando por los estudiosos; sino que estas revisiones frecuentemente se refieren al análisis de resultados; a la organización administrativa o logística, a la descripción del papel de los medios en campañas determinadas; o, ya en el ámbito del análisis, al examen político de la democracia o el proceso electoral.

La cantidad de publicaciones relacionadas con las diversas técnicas para desarrollar campañas estratégicas no corresponde a la necesidad de referencias sólidas para desarrollar una nueva cultura de mejor gestión de las mismas. Otras investigaciones e inclusive de carácter periodístico, que parecerían dirigir sus propósitos a la comunicación electoral, se centran en el “manejo de imagen física” de las personas que compiten electoralmente o se desempeñan en la vida pública: responden a la pregunta ¿Cómo anda mi aspecto y la percepción social de mi persona, y cómo la podemos mejorar? como si ganar elecciones fuera un mero asunto de estética para pedir empleo, de creatividad para hacer un spot o de la

² En ese reducido catálogo, con diferente grado de destaque, vistos cronológicamente: Mohammad Naghi Namakforoosh, **Mercadotecnia Electoral: Tácticas y Estrategias para el Éxito Político**, 1984; Alejandro Lerma Kirchner, **Cómo organizar una campaña política**, 1985; José Antonio Gándara, **Cómo llevar a cabo campañas victoriosas (Manual de Campaña Electoral)** 1989; Alberto Uscanga Escobar, **La campaña política**, 1991. Rafael Reyes Arce y Lourdes Munch, **Mercadotecnia para las campañas políticas del PRI**, 1994 y **Comunicación y Mercadotecnia Política**, 1998; Mario Martínez Silva y Roberto Salcedo Aquino, **Manual de campaña, Teoría y Práctica de la Persuasión Electoral**, 1998; Luis Ignacio Arbesú, **Mercadotecnia política**, 1998; Gabriel González Molina, **Cómo ganar elecciones, Estrategias de comunicación para candidatos y Partidos**, 1999; Carlos Fernández Collado y Roberto Hernández Sampieri, **Marketing Electoral e Imagen de Gobierno en Funciones**, 2000; Ricardo Homs, **Estrategias de marketing político. Técnicas y secretos de los grandes líderes**, 2000; Hugo Marroquín Aguirre, **La mercadotecnia electoral como estrategia en una campaña política, fotocopia**.

eficiencia de los vendedores de lonas de gran formato. Otras aportaciones, se dirigen al financiamiento, la normatividad o a la investigación cuantitativa.³

Estos trabajos especializados, aun siendo útiles, apenas satisfacen las necesidades iniciales de quienes tienen la responsabilidad de conducir, medir, vigilar o analizar campañas y enfrentan, desde el primer día, el qué hacer, cómo hacer y en qué orden hacer para ganar. Aun con los esfuerzos de mucha gente, al final del día no existe gran cosa acerca de la formulación de estrategias de competencia, y menos, como lo pretenden las notas que ofrezco para resolver los aspectos prácticos necesarios para dirigir una campaña aquí y ahora; y también, para formar los especialistas que reclama el crecimiento del criticado, más por su mala prensa, que por desconocido, Marketing electoral, al que frecuentemente se le reduce a la mera publicidad.

El texto que presento puede constituir un apoyo útil para desarrollar un nuevo formato de elecciones basadas en la estrategia de comunicación que va desde el contacto personal hasta los más sofisticados medios de masas pasando por la utilización de las denominadas redes sociales. Es, en buena parte, un testimonio sistematizado de mis experiencias laborales y militantes; sin embargo, constituye también una síntesis de las principales aportaciones teóricas y prácticas de consultores y académicos reconocidos fundamentalmente en argumentación, comunicación política y psicología social.

OBJETIVOS

En particular pretendo:

- 1) Contribuir a comprender el nuevo marco de la competencia electoral y coadyuvar a que, más allá del uso de las poderosas herramientas tecnológicas de la comunicación persuasiva, las campañas utilicen el pensamiento estratégico como método; y logren con ello mejorar sus rendimientos, esclarecer sus propuestas y posiciones de campaña, elevar la competitividad de las candidaturas, y abaratar los costos.
- 2) Construir una guía general para apoyar la operación estratégica organizada, incluyendo las más diversas previsiones y consejos prácticos respaldados por el éxito de cientos de campañas exitosas, y
- 3) Introducir algunas innovaciones técnicas que enriquezcan la formación de los nuevos especialistas que reclama el crecimiento de la comunicación estratégica en México.

³ En este rubro, la literatura es abundante. Entre otros, son muy conocidos los trabajos de Víctor Gordo y Gabriela Vargas. Igual ocurre con la gran cantidad de trabajos publicados sobre comunicación, creatividad y manejo de medios. Aunque en lo referente a la investigación cuantitativa de opinión existen decenas de trabajos mexicanos, en lo referente a su aplicación en campañas electorales la producción mexicana también es muy escasa. De lo disponible sobresalen los trabajos de María de las Heras: **Uso y abuso de las encuestas**, *Elección 2000: los escenarios*.1999; Roderic Ai Camp (comp.) **Encuestas y democracia: opinión pública y apertura política en México**, 1997; así como el de divulgación de José Antonio Vega Silva, **La estadística en la Mercadotecnia... y en la política**, 2002.

En resumen, busco ayudar a reducir el margen de improvisación y derroche en el diseño y operación de campañas políticas, elevar los índices de desempeño electoral de los partidos, y construir mejores y eficaces vías de comunicación entre los candidatos y los electores.

ESQUEMA DE EXPOSICIÓN

El conjunto de este trabajo se integra en tres partes. La primera, está dirigida a demostrar que una campaña político electoral competitiva es un proceso de comunicación persuasiva que debe ser diseñada como tal; ahí mismo, a mostrar cuáles son los resortes que pueden ayudar a los operadores persuasivos a conducirla con base en una estrategia científica. La segunda, a destacar el papel estratégico que deben jugar en una campaña tanto el partido político como el candidato; y la tercera parte, está orientada a la planeación, diseño y envío del mensaje persuasivo de una contienda, desde su génesis y desarrollo hasta las diversas formas de su entrega a los votantes objetivo por los canales y recursos legales y económicos disponibles.

Carlos Flores Rico

APROXIMACIÓN TEÓRICA.

1. Introducción.

“Todas las madres quieren que cuando sus hijos crezcan sean presidentes, pero lo que ninguna desea es que en el proceso se conviertan en políticos”. Esta broma a la mejor sin gracia, pero aguda, adjudicada a John F. Kennedy, es más vigente que nunca. Es aceptado que desde su aparición hasta principios de los años sesenta del siglo pasado, los partidos gozaban del mayor prestigio como la mejor vía para alcanzar el gobierno y ocupaban una sólida presencia en la vida política de los votantes. Eso terminó. Los partidos sufren un progresivo declive de su influencia. Esa tendencia expresa la creciente desconfianza de los ciudadanos en la efectividad de las organizaciones y la utilidad de los políticos profesionales.

La peculiar impopularidad que al entrar al siglo XXI viven los partidos en todas partes se deriva, de un lado y paradójicamente, de la profusa información producida por el explosivo desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones, y el crecimiento del mercado noticioso registrado hacia la segunda mitad de la centuria anterior. De otro, al dramático desfase de los mecanismos tradicionales de la propaganda y la comunicación política de los partidos con relación al avanzado nivel técnico y la eficacia alcanzados por la publicidad, el advenimiento de una nueva escuela de periodistas “cívicos”, el surgimiento de los grandes tirajes de la prensa escrita, y la aceptación social del periodismo electrónico.

James Carville y Paul Begala⁴ cuentan que Roger Ailes, prestigiado estratega norteamericano de comunicación política, autor de *You are the message*, y responsable de los triunfos electorales de Nixon, Reagan y Bush I, afirma que por necesidades del mercado, a la prensa política lo que más le interesa son cuatro cosas: escándalos, errores, encuestas y ataques; tres de las cuales son visiones negativas y la otra lo es muy frecuentemente: “La noticia no es que un perro muerda a una persona, sino que una persona muerda a un perro”. Es válida la visión de la cobertura de prensa que Ailes llama “la teoría del foso de la orquesta”, según la cual si un político anuncia que descubrió una cura para el cáncer, pero durante la conferencia de prensa se resbala en el espacio reservado a los músicos, la nota del día siguiente sería:

CAE POLÍTICO EN EL FOSO DE LA ORQUESTA

Los hechos políticos adversos que en el contexto previo a los nuevos *mass media* eran procesados en ámbitos restringidos. En el nuevo se hicieron noticia y propiciaron nuevas y críticas percepciones en la población más expuesta. Esta comunidad, denominada por Daniel Bell, como la “sociedad informada”, alimentada abundante y frecuentemente por la dinámica comunicación noticiosa, fue acumulando una gran carga negativa en esa red de percepciones que conocemos como la “opinión pública”.

⁴ Carville James and Paul Begala, **Buck up, Suck up...And Come back when you foul Up**, Simon & Shuster, New York, 2002.

Mezclados con el resto de los hechos, destacados por su “atractivo” periodístico y vistos como consecuencia de la mala administración gubernativa, los de carácter político fueron presentados a la velocidad y formato como noticia. Fueron simplificados y reformulados conclusivamente por los medios, al tiempo que eran explicados sin suficiencia por la comparativamente lenta y limitada mediación partidista. Así, sólo se convirtieron en “noticia atractiva” los hechos negativos.⁵

Así, se creó un nuevo continente para la competencia electoral, caracterizado, de una parte, por la comunicación de masas, su lenguaje, códigos, prioridades y velocidad; y de otra, por una elevada proporción de votantes exigidos a tomar atajos a la información y a adoptar el formato conclusivo de la comunicación moderna. Este proceso, profundizado a fines de los años sesenta y principios de la década siguiente del pasado siglo, es hoy una premisa estratégica de cualquier campaña electoral que se respete, y dibuja una ventana de retos y oportunidades para una nueva forma de gestión competitiva.

Las actuales condiciones reclaman a los partidos y candidatos el desarrollo consecuente de maneras distintas de accionar para hacer frente al desafío de la comunicación de consumo. Para lograrlo, deben responder a la pregunta ¿qué es lo que cambió en el panorama que hizo que desde hace un par de décadas hablemos de un nuevo tipo de campañas? La respuesta habla de la necesidad de una nueva narrativa de la democracia, de la recuperación del prestigio de lo público y de la urgente reivindicación de las instituciones del Estado. El desafío va desde el adelanto tecnológico que permite que el ciudadano espectador le cambie de canal al televisor desde su cama, hasta el confinamiento del concepto clásico de ideología que ha devenido en el rechazo a lo “político”.

La verdad es que los nuevos electores, mayoritariamente urbanos, están más expuestos y más aptos a escuchar los poderosos programas periodísticos y el eficaz lenguaje simplificado de la publicidad, que a los aburridos ideólogos o pensadores especializados. Como dice el polémico Dick Morris,⁶ los votantes son más pragmáticos, se han “educado” en la cultura del desprestigio de los partidos y el esplendor de las crisis mundiales. Debutaron en la política con depresiones de todo tipo, se presentan como “apolíticos”, independientes, individualistas y como advierte, rechazan cualquier cosa que implique las complejidades de la ideología, y la discusión de sus fuentes de identidad nacional. Las nuevas mayorías creadas por el avance informativo, quieren “datos”, hechos, no explicaciones valorativas. Esta gigantesca porción del nuevo electorado repudia “el rollo”, desconfía de “los políticos” y considera que la ideología está prefabricada para mentir. Con más información directa y menos reflexión teórica, prefieren evaluar directamente los hechos que dejarse llevar por fórmulas ideológicas.

Con el creciente flujo de la comunicación de masas aparecen mayores y más sencillas opciones para relevar a la ideología como centro del debate para decidir el voto. Con esa discusión ausente en las grandes masas, y restringida cada vez

⁵ Bourdieu, Pierre, **Sobre la Televisión**, Anagrama, Barcelona, 2003.

⁶ Morris, Dick, **The New Prince**, Renaissance Books, Los Angeles, USA. 1999.

más, a las élites culturales, la racionalidad electoral de los nuevos públicos se ha tornado casi factual. Con ello hay todo un campo fértil para la derechización. En tanto expresión de la diversificación de los intereses y la nueva estratificación social del México postmoderno, esta nueva derecha de los hechos, se presume reivindicadora, de un lado, de temas que antes fueron distintivos del pensamiento avanzado: democracia “directa”, acción “ciudadana”, libertad de expresión, organización independiente, transparencia; aunque por otro, es productora de grandes bocanadas de nuevos iconoclastas, individualistas tecnológicamente actualizados e ideológicamente conservadores; y de una amplia desarticulación social, despolitizada, desmovilizadora y llena de apatía electoral por motivos del frío cálculo de intereses de corto plazo y la comodidad.

Con la comunicación masiva se presenta, pues, un proceso contradictorio. De una mano, aparece una liberación de los intermediarios de la información: los votantes no esperan los análisis políticos de los especialistas para darle valor a sus opiniones y decidir conforme. Al conocer los hechos directamente, así sea por encima, son capaces de disertar y opinar acerca de la política cotidiana. Por la otra, se detecta una creciente indefensión ante los calculados movimientos de los estrategas de la comunicación, preparados para vender. Alguien dijo es el sueño dorado del dictador moderno, los plebiscitos cotidianos, la agenda-setting: “claro que tú decides qué onda; pero, por supuesto, yo te diré sobre qué”.

En la era de los hechos desprovistos de explicación ideológica, emerge una espiral plebiscitaria donde “decide” el ciudadano “individual”, ante quien vale más lo mejor presentado por el cálculo estratégico, la creatividad y el *targeting*, que lo más conveniente para el mismo. En estos casos el persuasible, a quien los comerciales le hablan de tú recibe, administrada, la información suficiente para que sienta que decide, divorciando la identidad entre partidos y electores.

Por razones de costo y eficacia los dirigentes tienen menos interés y vocación para informar directamente a los votantes. Para hacerlo *tienen* que recurrir a los medios. Es decir, los dirigentes no estimulan directamente o no invierten más de lo estrictamente indispensable en el trabajo directo de los cuadros, por su bajo rendimiento en el costo por mil, y recurren a la comunicación masiva, incluso muchas veces despreciando o subordinando los conductos humanos directos para hablar con sus propias bases.⁷ Los medios, por su parte, corren a cubrir los espacios. Por supuesto, los medios se erigen en la fuente principal de información de los votantes y éstos tienden cada vez más, a independizarse de la acción directa de los partidos y de sus postulados ideológicos, y claro, concluyen dando mayor confiabilidad a los voceros profesionales y a la publicidad.

⁷ “Gran parte de las relaciones entre los políticos y sus electores se llevan a cabo a través de este medio (TV) y esto provoca que estén mediatizados y filtrados por estas rutinas y unos modos de hacer concretos. Sin llegar a la categórica afirmación de que el medio es el mensaje, sí es cierto que el medio impone unos modos y estos modos han de considerarse a la hora de analizar el discurso político”, Aranzazu Capdevila Gómez, **El análisis del nuevo discurso político audiovisual. Acercamiento metodológico al estudio del discurso persuasivo audiovisual**. Tesis Doctoral, 2003. Universitat Pompeu Fabra, 2002.

En esta era de la comunicación masiva se da el surgimiento del Marketing político, que como dijera Nick O'Shaughnessy aparece cuando, entre otras cosas, los políticos están preparados para modificar su posición de acuerdo a la "investigación de mercado", emplean agencias profesionales de la comunicación; la propaganda comparte estilos con la publicidad comercial, se registra una disminución en los niveles de participación popular, y se crean en la sociedad un *value vacuum* y un bajo nivel de lealtad.⁸

En tanto los partidos entran en crisis de ideología, militancia e identidad, su poder revive. Pero el contexto les impone, como cuota de la entrega plebiscitaria, el pragmatismo. La creciente ausencia de ideología y el consecuente divorcio de electores y partidos, no necesariamente implican liberación. Al afectarse la relación de votantes y partidos, se impacta el arreglo institucional de la democracia moderna, pues se subestima la mediación partidista y se afecta la que los órganos representativos realizan entre el gobierno y la sociedad.

Esta democratización mediática se "salta" los procesos políticos de concertación con los grupos. En aras de la democracia, "directa", se plantean soluciones al margen de las instancias de representación, se propicia el surgimiento de posturas no necesariamente consecuentes con el interés del electorado y se subordinan los resultados para quien tenga mayor capacidad de comunicar. Lo curioso es que algunos partidos y no pocos políticos bien intencionados consideran que ese, el plebiscitario, es "el camino" de la democracia y de una buena porción de una auténtica reforma del Estado. En estas situaciones vemos propuestas reformadoras que impulsan lo que David Broder⁹ califica como democracia descarrilada, cuyos efectos son síntomas con los ingredientes por cuyos extremos se prohijó el triunfo electoral del nacional socialismo y el fascismo en Europa.

Fuera de estas digresiones que tendrá que resolver la investigación académica, lo que me interesa comentar aquí es que junto al proceso de desmantelamiento de la democracia representativa, se ha generado un nuevo paradigma en el que la democracia reside en la transformación funcional de los votantes. Los ciudadanos pasan de electores que delegan el poder en cada elección, a actores que sienten que lo "ejercen". Este paradigma es el síntoma principal del inacabado y siempre revisable paso de la democracia representativa a la directa, y del contradictorio desplazamiento de los rasgos de la república por los de la "democracia". Este proceso cuando es alienante trastoca las reglas; y representa un cambio tan drástico que es necesario replantear la concepción que tenemos sobre las campañas. Como dice o más advierte Dick Morris, quienes reaccionen con ideas prácticas y "funcionales" basadas en una estrategia que contemple la conformación de públicos diferenciados según sus actitudes y comportamientos más frecuentes ante las elecciones, incrementarán su influencia a diferencia de los que esgriman formulaciones ideológicas profundas o solo ocurrencias creativas.

⁸ O'Shaughnessy, Nicholas, The phenomenon of political marketing, citado en Teodoro Luque, **Marketing político. Un análisis del intercambio político**, Ariel Economía, Barcelona, 1996.

⁹ Broder, David S., **Democracy Derailed, Initiative Campaigns and the Power of Money**, James H. Silverman Book, Harcourt, Inc. New York. 2000.

Para impulsar campañas competitivas es necesario replantear la concepción y los pasos para usar la estrategia correcta que permita, por el camino de la menor resistencia, motivar a la base y persuadir para su causa a los votantes cambiantes en disputa. Pero ¿esa es la solución para un pleno desarrollo de nuestra democracia? De eso tratan estas exploraciones.

2. Las premisas.

Una campaña electoral es, en esencia, una competencia de comunicación persuasiva entre los adversarios para resolver quién consigue llevar más votantes favorables a la urna. Es, por eso, un diálogo de la campaña con los electores, al mismo tiempo que un debate permanente entre mensajes.

Si se quiere tener ventaja en la competencia, el discurso o mensaje de campaña no puede ser producto de la ocurrencia, sino de la configuración calculada de sus contenidos y de la adopción de una forma determinada de organización de los significados, que obedezca a fórmulas estructurales, estilísticas y psicológicas establecidas y probadas por el ácido de la práctica.

Estas nociones persuasivas son producto de muchos años de trabajo de infinidad de personas. Tienen, por supuesto, las fuentes de alimentación más diversas. En primer término, de las conclusiones de la denominada “teoría de la argumentación”, iniciada de manera sistemática en la antigua Grecia, desarrollada históricamente a través de los siglos hasta el XIX, y actualizada en nuestros años, fundamentalmente por el trabajo de Chaïm Perelman y Stephen Toulmin. De estos investigadores europeos de la nueva retórica y la semiología, tomo, también, las enseñanzas básicas de la hermenéutica y la pragmática (ramas científicas útiles para interpretar los significados de un texto).

Otra vertiente la constituyen -en muy alta medida- los hallazgos de la llamada investigación de la corriente de la “ciencia de la comunicación de masas” también denominada *mass communication research*, y sus derivaciones contemporáneas, que es un esfuerzo de más de setenta años de experimentos y descubrimientos acerca de los efectos de los medios de comunicación en la sociedad moderna en EU y Europa; y, finalmente, de las lecciones prácticas de la investigación de mercados, psicología social, directivas comerciales, promoción y publicidad en la que, agrupados bajo el concepto de Marketing, se basan los grandes maestros de la escuela norteamericana de la publicidad y la consultoría política.

El supuesto general que sustenta mi exposición es que cada campaña electoral es una competencia, única e irrepetible, de procesos de comunicación que se desarrollan ante un público concreto dentro de una correlación de fuerzas dada y un contexto social específico. Sostengo que si la conducción de dicho proceso es diseñada adecuadamente a través de una correcta lectura de los públicos objetivo, si el mensaje rector se apega a ciertas reglas expositivas y el mensaje es entregado por las fuentes idóneas en los momentos oportunos, se puede obtener

ventaja persuasiva de la situación actitudinal, es posible motivar y movilizar los públicos afines e influir en la conducta electoral de los votantes.

Como ya venimos advirtiendo, dichas reglas movilizadoras no son producto de la divinidad o de las cualidades mágicas del misterioso carisma de un candidato, ni tampoco de la limpieza de ruidos ambientales. Se basan en la aplicación de estímulos comunicacionales configurados a partir de la observación de los modelos de comportamiento electoral. Dichos estímulos se organizan tomando en cuenta las percepciones actitudinales preestablecidas en los públicos, y se expresan creativamente en la forma de mensajes (significados) entregados al votante de acuerdo a las disponibilidades de canales de comunicación. Para ser más efectivos, estos mensajes distinguen también, la situación existencial, la coyuntura, y el comportamiento histórico de los contendientes.

Esta hipótesis se basa fundamentalmente en las tres siguientes proposiciones:

Primera proposición: De la teoría de la argumentación

La campaña es un esfuerzo de argumentación simbólica que alude al hombre completo: intelecto y afecto, razón y corazón; por lo mismo involucra en un todo a la lógica y a la psicología. El discurso de un mensaje está compuesto por el conjunto de códigos informativos que propone. Estos códigos tienen múltiples posibilidades de interpretación. Por ello, la argumentación de una campaña electoral, entregada directa o masivamente, no se da en abstracto; sino para auditorios concretos, con intereses definidos, y con determinadas inclinaciones epistemológicas y aun psicológicas o emocionales. Ese hecho implica en consecuencia distintos tipos de racionalidad. Los electores en abstracto no existen, sólo los públicos diferenciados que reciben directa o indirectamente los mensajes y actúan de una u otra forma ante ellos o por ellos.

Segunda Proposición. De la investigación de los efectos de la comunicación de masas (*mass communication research*) y la psicología social

El mensaje político se integra por un conjunto de nociones semánticas, con determinadas pautas de interpretación entre signos y significaciones social y culturalmente determinados. Los códigos se configuran socialmente, pero su decodificación es un proceso psicosociológico. Eso significa que el comportamiento electoral de los votantes en sociedades democráticas con elecciones libres obedece, por lo general, a diversos modelos conductuales de carácter colectivo que están determinados por las condiciones concretas de tiempo y lugar, así como por la situación existencial y perceptiva de los diferentes públicos que la componen. Por eso, puede ocurrir que en un proceso determinado el comportamiento de los públicos obedezca a un solo modelo o a la combinación de varios.

Los efectos de un determinado mensaje comunicado a través de un canal masivo, dependerán de las características psicológicas y las categorías sociales similares que existan entre los miembros de la audiencia. Estos efectos variarán según la

clase de grupos sociales en los que el receptor actúa y las relaciones que tiene con los diferentes tipos de personas dentro de aquellos; dependerán de las normas sociales que prevalezcan en estos grupos tanto como de “la definición” de la situación que sugieran los mensajes comunicados.

Tercera Proposición: Del ejercicio de Marketing político

Técnicamente, el Marketing político es la aplicación de un conjunto de instrumentos diseñados para postular una propuesta de servicios políticos mediante un proyecto de gestión persuasiva basado en la comunicación de la misma ante un público predeterminado, con fines de intercambio. En lo electoral se trata de una propuesta de servicios de representación ciudadana o conducción gubernativa, alineada a partir de la investigación de la situación carencial y del estado de las expectativas de sana convivencia y desarrollo colectivo de la mayoría electoral, y la aplicación de técnicas de comunicación para hacer llegar a los beneficiarios señalados, información clara de las ventajas de dicha oferta con relación a su competencia.

La organización de todo el proceso puede expresarse en pasos de tres en tres. La campaña electoral exitosa tiene por objeto colocar entre los votantes un paquete de servicios políticos que incluyen una triple expresión:

1. Un proyecto o programa, posición, oferta o propuesta;
2. Una organización, corriente, coalición, o representación; y
3. Un candidato, una fórmula o una planilla que los personalizan.

Los públicos a los que una campaña estratégica se dirige son tres:

1. Los votantes estables;
2. Los votantes cambiantes y
3. Los indiferentes.

De igual forma, la gestión debe cubrir integralmente tres vertientes de trabajo:

1. Operación política;
2. Acción electoral; y
3. Comunicación estratégica.

Pero para conseguir los mejores resultados la campaña debe considerar esos ámbitos en tres tiempos diferentes, pero engarzados entre sí:

1. Corto,
2. Mediano y
3. Largo plazo;

En cuanto a los soportes los hay en tres niveles de comunicación:

1. De masas,
2. Colectiva o social, y
3. Personal.

Además, la campaña debe ser vista como un proceso de comunicación que se resuelve en tres pasos fundamentales:

1. Qué decir;
2. Cómo decirlo, y
3. Decirlo.

3. Las fuentes del pensamiento persuasivo.

A. La teoría de la argumentación

La “teoría de la argumentación” tal como hoy la conocemos relanzada a mediados del siglo XX, viene de la antigüedad; pero, se redefinió hace unas cuantas décadas ante la necesidad de analizar los fenómenos comunicacionales propiciados por el sufragio universal, el crecimiento del auditorio de los medios de comunicación, y la ampliación y dispersión geográfica y psicológica del mismo.

Resurge también para explicar la formación de los mensajes en un escenario en el que los medios imponen rutinas, lenguajes y modos. La teoría de la argumentación tiene sus raíces históricas y filosóficas en la retórica. Entre los fundadores de ésta están Pitágoras, Parménides, Empédocles e Isócrates. Los sofistas Corax, Gorgias y Protágoras son los máximos exponentes de las tres fuentes de la retórica clásica: judicial, literaria y filosófica. En las primeras épocas se le distinguía en dos grupos, una que sostenía la politropía (varios discursos para diferentes públicos) o la monotropía (uno para varios públicos). Con ella se buscaba entender la transición de lo escrito a lo simbólico.

La retórica, en su sentido más amplio, es la “teoría y la práctica de la elocuencia”, hablada o escrita. Define las reglas que rigen toda composición o discurso que pretende influir en la opinión o en los sentimientos de la gente.

En la Grecia de la antigüedad el éxito en el liderazgo social era ante todo político y judicial. La retórica, - “esa manifestación típicamente occidental”, nace conectada a un fenómeno judicial. En sus inicios ocupaba el lugar que hoy corresponden a la publicidad política y a su matriz organizativa, el Marketing político. En la antigua Grecia, los sofistas la consideraban como una disciplina práctica cuyas habilidades persuasivas debían ser parte de la educación básica. Es aceptado que la retórica antigua aparece vinculada a la eficacia en los conflictos jurídicos y la política. Es decir tenía también funciones propagandísticas.

Todo comenzó por necesidad en el siglo V a. C. Una revuelta en Siracusa derroca a los tiranos Gelón e Hierón y reivindica la recuperación de las tierras expropiadas por ellos y entregadas a los mercenarios. La caída del gobierno tiránico implicó el inicio de una serie de litigios populares para recuperar las propiedades; en dichos procesos la palabra pública, organizada y elocuente era garantía de buenos resultados judiciales. Córax y su discípulo Tisias, basándose en preceptos prácticos y haciendo hincapié más en la verosimilitud que en la verdad, se constituyen como los primeros maestros del arte de convencer a los jueces.¹⁰

Así, los oradores que argumentaban en las campañas políticas y los que hacían las participaciones en los tribunales judiciales, gozaban de una gran presencia en las decisiones públicas. Decía Gorgias, el célebre sofista:

“la palabra es un déspota verdadero, el hecho de ser orador eficaz es la clave del poder político, porque tiene el poder de hablarle a todo el mundo indistintamente y sobre todo asunto, de manera que en presencia de las multitudes, es más persuasivo que nadie”.¹¹

La enseñanza de los sofistas se dividía en cuatro procedimientos: 1) las deliberaciones públicas (conferencias hermosamente dichas), las sesiones de improvisación; 3) la crítica de los poetas (crítica literaria); y las disputas erísticas (debates políticos).¹²

Los sofistas, -dice Bellenger, gustaban de la brillantez y del fasto de la palabra, el vocabulario, el estilo, el porte y el ademán. En tanto dedicaban buena parte de su tarea a la enseñanza del arte retórico padecían de una pésima reputación entre los filósofos, o sea, lo que hoy serían “los intelectuales”, fueron criticados nada menos que por Platón y por Sócrates.

Para Sócrates “no hay, nunca podrá haber, un arte de hablar auténtico” fundado en lo justo y lo verdadero que rechace lo subjetivo, el compromiso, la ventaja de ser más fuerte. Recomienda 1) la práctica de las ciencias (La experiencia, conocer la naturaleza de las cosas) 2) el conocimiento de la psicología de los individuos (qué es el alma, cuántas especies de ella hay) y 3 la capacitación en la lógica, la

¹⁰ Murphy, J. J., **Sinopsis histórica de la retórica**, Gredos, Madrid, 1988.

1994. Toulmin, S. E., **The uses of arguments**, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

¹¹ Guthrie, W. K. C., **Les sophistes**, Paris, Payot, 1970. Citado por Bellenger Lionel, **La persuasión**, FCE, Colección Popular. Núm. 430. México, 1999.

¹² Bellenger Lionel, **La persuasión**, FCE, Colección Popular. Núm. 430. México, 1999.

síntesis, el análisis, las generalizaciones y las subdivisiones.¹³ Lo que más molestaba a Platón primero era que los sofistas aceptaban como fundamentos esenciales de la retórica: a) lo probable (lo verosímil, lo plausible) y, b) afirmaban que lo que parece... es, en la medida que se trata de quien lo perciba: “el hombre es la medida de todas las cosas”.¹⁴

Decía Platón que los sofistas tenían más honor por la apariencia que por la verdad. En Platón la retórica correcta debe ignorar los intereses específicos del auditorio y dedicarse a la búsqueda de la verdad absoluta. Así que no es de extrañarse que en nuestros tiempos, muchos filósofos como por ejemplo los franceses Laufer y Paradeise, no estén lejos de aquella apreciación al afirmar que “el Marketing político es la forma burocrática del sofisma”.¹⁵

Platón definía a la retórica como “la conquista de la mente de los hombres por medio de las palabras”. La teoría de la argumentación es, a su vez, el estudio del arte de la persuasión acometido a través de la palabra, del discurso, así como de cualquier expresión simbólica que tenga como objetivo de comunicación, a partir de los ámbitos racional y afectivo de los demás, producir algo en la mente del receptor e influir en su conducta.

En los pasos iniciales de la retórica hay una larga lista de constructores, quizás corresponda a Antífano un lugar esencial en el formato más conocido hasta nuestros días, pues incorpora como universales tres puntos clave: el orden de exposición como centro del buen discurso (exordio, narración, confirmación, digresión y epílogo); la redacción de los lugares y argumentos tipo (los llamados tópicos, usados por Cicerón y Quintiliano); y la sistematización de las bases de la teoría de la verosimilitud. Desde sus orígenes la retórica fue definida por Aristóteles como “la facultad de establecer los medios posibles de persuasión en cada caso particular”.¹⁶ Fue él, quien partiendo fundamentalmente de Empédocles construyó el modelo a seguir durante muchos siglos.

Aristóteles, en el siglo IV antes de Cristo, dividió la oratoria en tres grandes apartados: la forma deliberativa u oratoria política; la oratoria forense propia para los procesos judiciales; y la oratoria epideíctica en la cual se comprenden los discursos elogiosos para los funerales de las figuras importantes. A cada uno de estos tipos de oratoria corresponden diferentes estrategias discursivas. Aristóteles enfatizaba 3 aspectos en los que el orador tenía que poner atención: el *ethos*, el *pathos* y el *logos*. El *ethos* se refiere al carácter que el orador desea representar; el *pathos* es relativo al humor o tono que debe tener el discurso; y el *logos* trata del argumento contenido sobre el cual el orador está tratando de comunicar.¹⁷

¹³ **ibidem.**

¹⁴ Guthrie, W. K. C., **op. cit.**

¹⁵ Laufer, R. y C. Paradeise, **Le prince bureaucrate**, Flammarion, Paris, 1982.

¹⁶ Maccoby, Nathan, “La nueva retórica “científica””, en Wilbur Schramm, **La ciencia de la comunicación humana**, Grijalbo, México, 1988.

¹⁷ Billing, Michael. “Political rhetoric”, en Sears, David, O., Huddy, L., & Jervis, R., **Oxford Handbook of Political Psychology**. Oxford University Press. 2003.

En la visión del estagirita, la retórica es la facultad de discernir en cada circunstancia lo admisiblemente creíble, y tiene como objeto la persuasión y los medios conducentes a ella. En la nueva arquitectura del discurso específico, la apelación al público al que va dirigido el “kairos” (el uso, el momento oportuno para condicionar el discurso según los interlocutores, derivado de la aportación pitagórica) va a ser la característica complementaria que Aristóteles le da al ya existente énfasis en la verosimilitud (lo probable sobre lo verdadero, la validez del argumento). Con esta visión, el maestro distinguirá dos ámbitos diferentes de la retórica: la científica en la que las demostraciones deben basarse en la certeza y en la verdad, pues, busca convencer a un auditorio universal con los mismos razonamientos (método deductivo, de lo general a lo particular: hay que demostrar); y el discurso persuasivo que argumenta lo probable o verosímil para auditorios específicos en los que la versión tenga validez sin mayor pretensión de validez universal (método inductivo, de lo particular a lo general: hay que argumentar).

Para Aristóteles, la retórica es un tipo de argumentación que alude al hombre completo: intelecto y afecto, razón y corazón; por lo mismo involucra en un todo a la lógica y a la psicología. La concepción aristotélica recoge el ideal platónico de que la retórica está sujeta a la filosofía y se basa en el conocimiento del ser del alma, según el cual se podrá saber y manejar lo que es causa de persuasión para el alma, tanto en la parte del intelecto como en la del afecto. En Aristóteles se observa que la retórica, como parte de la teoría de la argumentación, está unida a la psicagogia (movimiento de las emociones, el lado psicológico de la oratoria). A diferencia de la lógica que busca la verdad exacta, la retórica trata de lo verosímil y lo probable. La retórica así, combina una teoría de la argumentación (que alude al intelecto) y una psicagogia (psicología aplicada al convencimiento, que es la parte que alude a la voluntad, mediante el movimiento de las pasiones y emociones).¹⁸ Este giro aristotélico será esencial para conectar los recursos de la retórica con los de la pragmática que hoy en día sustentan la teoría de la argumentación.

La teoría de la argumentación exige que el emisor de la comunicación persuasiva esté inmerso en el contexto del receptor, que lo conozca y lo domine. Marco Tulio Cicerón (106- 43 A.C.) el tribuno más elocuente de Roma, hablaba de que el orador debe tener una aceptable formación filosófica y otros deberes, es decir tiene que estar bien impregnado de la cultura de su sociedad, porque sólo así podrán entenderle. Cicerón advertía la necesidad de cuidar la romanización de la oratoria. Para él, el emisor del texto, esto es, el orador, debía saber utilizar la filosofía dispersa en la cultura ambiente con una terminología adaptada al oyente, y tomar en cuenta que los destinatarios del texto retórico eran individuos de una sociedad determinada, con ciertos patrones sociales de conducta. Hermenéuticamente, encontramos en ello el señalamiento del contexto cultural,

¹⁸ Beuchot, Mauricio, **La retórica como pragmática y hermenéutica**, Antrophos Editorial, Barcelona, 1998. La sección referida a la síntesis histórica de la evolución de la retórica y su relación con la pragmática y la hermenéutica, está basada fundamentalmente en este texto.

sobre todo, filosófico-moral y jurídico del discurso, y desde el punto de vista de la pragmática, el llamado de atención hacia una especie de socio-pragmática.

A fines del siglo I aparece Quintiliano, abogado romano discípulo de Cicerón, como el último de los grandes retóricos latinos. Escribe *La institución*, un verdadero estado del arte de la retórica a ese tiempo. Incluye la actitud moral socrático-platónica, la necesidad de trabajo, educación, capacitación en el razonamiento y la adaptación a los varios auditorios de Aristóteles, además del bien decir y el cuidado del arte. Enseña que 1) la elocuencia no es el único medio para influir, el dinero, el poder y la belleza contribuyen; 2) la elocuencia no siempre tiene como justificación a la persuasión; puede conformarse con aparecer como una ciencia del “bien decir”.¹⁹

El filósofo, político y poeta latino clásico Boecio (480-524), por su parte, insistía en la importancia de los tópicos retóricos que a semejanza de los dialécticos, proceden por las opiniones comunes, aceptadas y plausibles. “Lo aceptado o común varía y depende del contexto en el que uno se mueva”- aseguraba. El buen discurso encierra la consideración pragmática de que lo otro o los otros conceden; se trata de una verdad pragmática o pragmatista. Según Boecio la retórica es política casi totalmente; y para él la cuestión política, siguiendo a Aristóteles, adopta tres formas: la deliberativa, la judicial y la epideíctica (demostrativa). Cada una de estas vertientes tiene su especificidad, desde la cual se añade riqueza al discurso: la deliberativa, buscando lo apropiado o ventajoso; la judicial buscando lo justo; y la epideíctica procurando el relieve de las virtudes propias o de los defectos de alguien, en el primer caso en tono panegírico, y en el segundo, despreciativo.

En la Edad Media, Roberto Kilwardby recalca la semejanza de la retórica con la dialéctica o lógica, en tanto que la retórica no puede perder su componente argumentativo, sin peligro de caer en un juego meramente sentimental de seducción engañosa. Pero esa argumentación debe procurarse interpretando lo que puede aceptar el auditorio, los destinatarios. Nuevamente es la pragmática la que asegura el carácter argumentativo y no sólo locuaz de la retórica, a través de las condiciones cognitivas de la argumentación concreta y viva.

Vicente Ferrer (1350-1419) religioso dominico y teólogo español que fuera beatificado, señaló, en su práctica oratoria, la fuerte presencia de la argumentación en la retórica; es decir de la pragmática y la hermenéutica. En sus célebres alocuciones de proselitismo religioso “hubo de atender eficazmente las interacciones psicológicas y sociológicas, religiosas y culturales que conforman la dimensión pragmática, de ese acontecimiento semiótico y comunicativo que es el intercambio oratorio” como dice el filósofo mexicano Mauricio Beuchot. El conocido éxito de los sermones de este predicador habla de un relevante manejo de esos principios de tipo pragmático y dialógico (Dice la Enciclopedia Encarta que existe constancia de que en una de sus alocuciones públicas reunió en Barcelona a 25

¹⁹ Billing, *op. cit.*

mil de las 35 mil personas que habitaban esta ciudad en 1409). De los autores que han analizado los sermones vicentinos en busca de las cualidades de sus célebres oraciones se sabe que la fuerza de sus brillantes sermones no residía en su estructura retórica, o en su elocuencia natural; sino en el contexto de comunicación, que era aprovechado en el contacto entre el orador y el oyente con toda una cauda simbólica profunda, de una manera similar a los símbolos prototípicos o arquetípicos del inconsciente colectivo, que señala Jung.

En la obra del también predicador dominico Luís Sarriá (1504-1588) o Fray Luis de Granada como se le conoce mejor en el mundo eclesiástico, lo que distingue a la retórica de la lógica es que además de la argumentación, utiliza la amplificación, o “intensificación” como en el siglo XXI la llamaría el estratega norteamericano Hugu Rank.²⁰ Esta es la técnica que embellece el discurso a través del manejo de la forma y la apelación emotiva. Sarriá participaba del ideal aristotélico de la retórica como una teoría de la comunicación racional a la vez que afectiva. Por eso insiste en la amplificación del discurso para motivar los afectos. Hace una comparación entre la argumentación y la amplificación, y dice que lo que es la argumentación para el intelecto, lo es la amplificación para la voluntad; la primera convence mostrando la credibilidad de una persona, y la segunda mueve a la voluntad a amar a esa persona, persuadiendo o cautivando a través del engrandecimiento de la bondad o la belleza de las mismas.

En la modernidad, Blaise Pascal (1623-1662), el geómetra, tensionado por su pensamiento racionalista y lógico, pero también por “las otras razones”, a saber las del corazón, es un paradigma de la conjunción que de lo cognitivo y lo emotivo se da en la retórica. Para Pascal, el arte de persuadir es la comunicación perfecta mediante el lenguaje; debe servir para comunicar la verdad y por ello debe procederse con naturalidad, pues lo natural es lo verdadero, y lo artificioso es lo falso. Pascal dice que la “elocuencia es un arte de decir las cosas de tal manera 1. Que aquellas a los que se habla puedan entenderlas sin esfuerzo y con placer; 2. Que se sientan interesados, de suerte que el amor propio los lleve de mejor grado a hacer la reflexión”.²¹

Para lograrlo, dice Pascal, es necesario conocer las inclinaciones de las personas a las que se habla:

“... por tanto, ella [la retórica] consiste en una correspondencia que uno se esfuerza por establecer entre el espíritu [o inteligencia] y el corazón [o voluntad] de aquellos a los que se habla, de un lado y, de otro, los pensamientos y las expresiones de las que uno se sirve; lo cual supone que se haya estudiado bien el corazón del hombre para conocer todos los resortes, y para encontrar en seguida las justas proporciones del discurso que se quiere exponer. Hace falta ponerse en el lugar de los que quieren

²⁰ “Todas las personas intensifican (por repetición, asociación, y composición) o desintensifican (por omisión, distracción, y confusión) algunos elementos de su comunicación cuando se comunican por palabras o efectos no verbales.” “Esquema de Intensificación/ Desintensificación de Hugh Rank”, <http://webserve.govst.edu>

²¹ Pascal, Blaise, **Penseés**: I, 11, Ed. V. Giraud, 1908. Citado por Mauricio Beuchot, **op. cit.**

oírnos, y hacer ensayo sobre su propio corazón del sesgo que se da al discurso, para ver si el uno está hecho para el otro [...]"²²

Hace unos 150 años que la retórica dejó de ser una disciplina de estudio relevante en el mundo occidental. Sus temas fueron asumidos por las nuevas disciplinas como la lingüística, la sociología y la psicología. Sin embargo, a mediados del siglo XX, se registró un renacimiento de las investigaciones en la materia, principalmente a manos de los importantes trabajos de dos autores europeos: Kenneth Burke y Chaim Perelman. Más recientemente, el renacimiento de las investigaciones ha sido retomado en diferentes direcciones dentro de la psicología social.²³

En el siglo XX, las tendencias retóricas se dividen en dos grupos, según el interés en lo estilístico o en lo argumentativo. La primera es la retórica literaria, de inspiración estructuralista que se orienta al estudio de las figuras de estilo (Cohen, Barthes). La otra, es la teoría de la argumentación encabezada por Perelman, máximo exponente junto a Toulmin, y seguidos por Anscombe y Ducrot desde la lingüística.

1958 es fecha clave para la teoría de la argumentación. En ese año publican sus trabajos fundamentales: Stephen Toulmin saca a la luz *The uses of argument*, y Chaïm Perelman, polaco vecindado en Bélgica desde su niñez, edita con Olbrechts-Tyteca el *Traité de l'Argumentation: La Nouvelle Rhétorique*, que constituyó un punto determinante para la recuperación de la retórica clásica como arte persuasivo.²⁴

A partir del *Tratado* de Perelman, pueden distinguirse tres grandes tendencias teóricas argumentativas: La "Epistemología de la argumentación" (Toulmin y Perelman); las "Tendencias metodológicas" (Anscombe y Ducrot) referidas al ámbito de la lingüística; y la "Perspectiva cognitivista" (Lakoff y Johnson) que concentran su trabajo en el estudio de la metáfora, que consideran elemento conceptual y no lingüístico. En la epistemología de la argumentación, Toulmin y Perelman coinciden en el aspecto manipulador de la retórica y estudian los procesos racionales utilizados para persuadir a un auditorio.²⁵ Conceden cierta racionalidad más allá de la silogística formal, e inicialmente aplican, como los clásicos, la argumentación en la jurisprudencia y el derecho. Para ambos, el punto de partida es un problema filosófico: la retórica filosófica, es una lógica de los valores. En la teoría de la argumentación, Perelman y Toulmin se diferencian en que el segundo analiza con detalle los procesos de construcción discursiva desde el punto de vista del orador, mientras Perelman lo contextualiza con relación al auditorio. En Toulmin no hay retroalimentación que modifique la relación, el argumento debe ser perfecto en sí mismo, y no puede ser alterado por el mundo

²² **Idem.**

²³ Michael Billing, "Political rhetoric", **loc. cit.**

²⁴ Perelman, Ch, y L Olbrechts-Tyteca, **Tratado de la Argumentación. La nueva Retórica.** Gredos, Madrid.

²⁵ Aunque Toulmin busca dar autonomía al estudio de la argumentación con relación al dominio de la lógica, para él el auditorio es un simple decodificador. Perelman, por su parte, afirma que las diferentes interpretaciones son dadas por el auditorio y los valores que pone en juego en cada argumentación.

exterior (ruido) limitándose a un aspecto textual. En Perelman, como en Lasswell, cuentan el ruido y el *feed back* producidos por el contexto comunicacional.

El gran descubrimiento de la teoría de la argumentación es que entre la demostración científica y la arbitrariedad de las creencias, existe una lógica de la verosimilitud que ellos denominan la argumentación y que conectan con la antigua retórica. De acuerdo con Perelman, sólo una teoría de la argumentación, filosóficamente elaborada, reconocerá entre la evidencia y la racionalidad, una vía intermedia, que es el “camino difícil y mal trazado de lo razonable”. En la teoría de la argumentación que con ellos se consolida como una disciplina filosófica seria, la persuasión consiste en conseguir un objetivo a través de la influencia de los discursos sobre los ámbitos racionales y afectivos de los demás. Es un proceso de influencia comunicativa y social que se define como una intención manifiesta de la fuente, orientada a producir algo en el receptor para modificar su conducta en algún sentido. Esta voluntad de provocar un hecho mediante el discurso justifica el empleo de la pragmática y la teoría de la argumentación para su estudio. La pragmática, porque se fija en los modos en que un discurso produce efectos; y la argumentación porque analiza cómo el orador puede conseguir la adhesión de un auditorio.

Perelman, a quien seguimos en sus aportaciones fundamentales, sienta las bases para analizar los discursos persuasivos. Para él, el error de Descartes es creer que las cosas simplemente son, sin tener en cuenta sus contextos, sus relaciones, además de lo contingente, individual, subjetivo, o histórico. Si se limita el uso de la razón a las intuiciones evidentes y a las técnicas de cálculo basadas en ellas, todo lo que escape a los medios de prueba convencionales quedará abandonado a la irracionalidad, a las pasiones, a los intereses y a la violencia.

Perelman se lanza contra el racionalismo; acusa a Descartes de aplicar, a la opinión y a la filosofía, métodos propios de las ciencias y las matemáticas; y califica de monismo al método demostrativo. Aunque reconoce las ventajas de una concepción sistemática y racional del universo, encuentra los inconvenientes de favorecer un reduccionismo que puede inclusive propiciar la violencia en nombre de “la verdad”. Con sus novedosas críticas al racionalismo y al empirismo positivista, sienta las bases que se usarán para analizar los discursos persuasivos de cualquier tipo y constituirá un punto determinante para la recuperación de la retórica como arte persuasivo. Aunque, a final de cuentas, nuestro autor centra más su análisis en el cómo se producen los discursos y deja un tanto de lado el cómo se reciben, restablece la atención en la relación entre el auditorio y el orador para interpretar el discurso.

Al entender el discurso como un hecho social y político que une, en el terreno del dialogo, a un orador y a un auditorio en un momento concreto; y sostener, como propósito condicionante del discurso, la recuperación del sentir y la circunstancia del auditorio, Perelman, arroja nueva luz para emprender y entender la argumentación persuasiva que dominará la nueva retórica política, basada en la investigación actitudinal del mercado electoral y en el arreglo estratégico con

alineación del mensaje en los diferentes medios de comunicación utilizados, fundamentalmente, en el área audiovisual por excelencia: la televisión.

La importancia capital que estos trabajos representaron para el surgimiento de un nuevo concepto en el manejo de las estrategias persuasivas a través de los medios masivos es crucial. Influencias como la de Perelman dieron un vuelco a la manera que hasta los años cincuenta se venía tratando el discurso político en el mundo.

Volviendo al desarrollo de las ideas en los años siguientes, Beuchot nos dice que antes que Paul Ricoeur, H. G. Gadamer había advertido del componente de virtud o hábito que tiene la retórica: "Puede ser innata o puede ser aprendida. En ambos casos es un *saber cómo* y no sólo un *saber qué*." Gadamer nos previene del engaño que la retórica puede implicar, dice Beuchot. Ricoeur advierte, también, sobre su aspecto de "sofistería". La retórica, avisa, tiene doble cara, puede buscar lo verosímil inclinado a lo verdadero o puede buscarlo inclinado a lo falaz. Puede ser auténtica o perversa; en todo caso, Gadamer y Ricoeur afirman que tanto la retórica y la hermenéutica versan sobre un discurso sobre determinado, sobrecargado de significados, cuya riqueza exige el análisis interpretativo más fino y pleno.²⁶

En resumen. Podemos afirmar que una campaña electoral es en todo sentido, una competencia de retórica, pero debe también ser un ejercicio de ética. Es decir, un proceso persuasivo por la obtención del bien de la *polis*, en este caso votos para la vida democrática. En tal proceso hay una competencia, en la que tiene más rentabilidad la candidatura que desarrolle mejor comunicación con los electores. Será mejor quien:

- 1) Ofrezca un mensaje con resonancia y penetración en los intereses colectivos más sentidos por los grupos de votantes más propensos a participar;
- 2) Tenga más eficacia: atención, recordación y movilización afectiva y emotiva en su formulación creativa; y
- 3) Consiga hacerlo llegar de la manera más eficiente por los conductos más persuasivos.

Para lograr un proceso persuasivo eficaz con la retórica moderna, los candidatos deben trazar y desarrollar una estrategia de comunicación para persuadir al número suficiente de votantes, bajo las reglas de la ética (en la actualidad equivaldría a la sujeción de gastos y actuación establecidas en la ley y dentro de un marco preestablecido por las condiciones políticas de la situación electoral).

²⁶ Beuchot, M, **op. cit.** Vid también, Ricoeur, Paul. **Teoría de la Interpretación**. México, Siglo XXI, 1995.

La teoría de Perelman, el auditorio y su expresión en públicos

Como hemos advertido, el profesor Chaïm Perelman es nuestra principal referencia para la introducción del concepto de auditorio, y para el desarrollo del concepto de “público”. Maestro reciente de la argumentación dialéctico-retórica, Perelman nos enseña la pragmática y la hermenéutica de la oratoria. En ella apreciamos el lugar primordial de su noción de lo razonable, más concreta que lo racional, y la idea de *auditorio* que está presente en toda argumentación. Una de las cosas más relevantes de la innovación teórica argumentativa de Perelman es que la argumentación no se da en abstracto, sino siempre ante un auditorio concreto, con intereses bien definidos, con determinadas inclinaciones epistemológicas y aun psicológicas o emocionales precedentes. Ese hecho implica, en consecuencia, distintos tipos de racionalidad: “una filosofía retórica constata no solamente la existencia de diversas concepciones del auditorio universal, sino también el hecho de que cada hombre razonable no sólo es miembro del auditorio universal, sino también de una pluralidad de auditorios particulares, tesis a las que se adhiere con una intensidad variable”.²⁷

La relevancia de Perelman para los efectos de nuestra concepción de trabajo es la introducción de varios elementos que permiten evolucionar sus argumentos hacia la investigación actitudinal de los públicos y su segmentación, incorporar el concepto de “coalición ganadora” como universo de trabajo comunicacional (auditorio universal) mediante el uso de los “acuerdos generales”, concepto también útil para dotar de resonancia y alineación al mensaje, y la “teoría de los mundos posibles”, que permitirá acuñar el concepto de “visión”, fundamentalmente.

Las elecciones se disputan en un escenario predeterminado constituido por públicos caracterizados por la concurrencia de diferentes lógicas de votación, determinadas por la estabilidad o inestabilidad de su condición actitudinal; y por su mayor, menor, o ausente identidad partidaria, que producirá comportamientos diferenciados ante las dinámicas construidas por las campañas. Existe evidencia suficiente para sostener con bastante solidez que en las sociedades democráticas contemporáneas existe una mezcla actitudinal según la cual el electorado se divide en tres grandes porciones:

- 1) Un gran segmento que agrupa a los votantes leales de los diferentes partidos existentes; cuya conducta se caracteriza por su alta consistencia y participación electoral, y su tendencia a reaccionar en torno y a favor a las líneas partidistas;
- 2) Otro, frecuentemente de similar magnitud al anterior, que agrupa a los electores cuyo rasgo es la apatía ante los procesos comiciales, la desconfianza en los procesos políticos, los partidos políticos y sus representantes; y tienden a participar en muy baja escala; y

²⁷ Perelman, Ch., *Rhétorique et Philosophie. Le Champ de L'argumentation*, Presses Universitaires de Bruxelles, Bruselas, 1970. (Traducción libre del párrafo CFR)

3) Un grupo menor que los dos anteriores que agrupa a los votantes cambiantes que a veces votan x, y a veces votan z y cuya tendencia a participar se ubica en el promedio general y sus reacciones se estructuran con una racionalidad diferente a la de los votantes leales, pues se basan más en la satisfacción a sus expectativas o intereses inmediatos y tangibles, que en la ideología, las creencias heredadas o en la adscripción de su grupo social.

La gran mayoría de los votantes leales de los partidos, siguen y seguirán existiendo y dando base a los partidos para el triunfo; pero ahora, en tanto la magnitud de los partidos es menor, estos votantes con todo y su gran estabilidad son sólo eso: la base. En los nuevos tiempos, la mayoría de los ciudadanos inscritos en los registros electorales son y seguirán independientes de la línea de los partidos. No en vano en los círculos de investigadores y consultores electorales exitosos de los Estados Unidos, se habla con solidez de la mezcla 40-40-20; fórmula que con algún ajuste es aplicable a cualquier electorado donde el voto sea prerrogativa libre. En ella, el primer 40% corresponde a los votantes que son seguidores leales de los diferentes partidos; el 40 siguiente agrupa a los electores a los que los procesos electorales les importan un bledo y raramente votarán; y el 20% restante expresa a los votantes cambiantes que a veces votan x, y a veces votan z.²⁸

El tipo de votantes adscritos al bloque de los cambiantes, esos delpreciado 20%, son el “blanco” real, el anhelado *target*, de las campañas estratégicas, pero no son el único, porque aun en el más duro de los públicos estables existe inestabilidad. Esta fracción electoral en tanto no pertenece a partido político alguno, no vota por su línea, sino que ejerce una selección racional diferente a la de los votantes leales: se basa más en la búsqueda de satisfacción a sus expectativas o intereses inmediatos y tangibles, que en las creencias heredadas de su familia o en la adscripción de su grupo social.

A estos electores les importan más las propuestas que “funcionan” y menos su etiqueta ideológica y las lealtades. Estos votantes son de un nuevo tipo: tienden a funcionar como consumidores de bienes intangibles, evalúan la personalidad, los méritos y la propuesta práctica del candidato, la compulsan con sus demandas y deseos inmediatos, y la comparan, así sea superficialmente, en sus diferencias con la competencia, más en los beneficios claros, que en las ideas del partido que representan.

Por eso, en la política moderna, la imagen del candidato y las propuestas conectadas a beneficios para los electores, en ese tipo de votantes, que ahora definen la mayoría de las elecciones, se vuelven más importantes que la ideología y el dinero; que los ataques, tácticas e incluso, que los partidos. De ahí que el uso del nuevo arsenal requiere un enfoque estratégico que dé forma y sentido al mensaje de campaña que comunique, ante dichos públicos, esas intenciones y lo haga más efectivo. Un aspecto adicional y conexo a esta visión de los

²⁸ Jamieson, Kathleen Hall, **Everything you think you know about politics... and why you're wrong**, New Republic Book, Basic Books, Perseus Books Group, NY. USA. 2000.

comportamientos electorales por grupos de identificación con respecto del fenómeno electoral y los diferentes caminos para conectarlos, es el referente a la intensidad o proporción de participación de los mismos grupos ante la urna. Entre más identificación tiene el votante con un partido, más seguridad de participación tendrá. Entre más lejanía en la identificación, menor certidumbre para participar electoralmente. Además, entre mayor identificación tenga el elector con las organizaciones participantes menor tiempo de campaña transcurrirá antes de tomar una definición de voto. En sentido contrario, entre menos identificación partidaria exista mayor tiempo llevará para tomar su selección electoral.

A manera de cuadro general, y a reserva de que usted haga sus propias inferencias tomando en cuenta las divisiones y subcategorías y constantes al interior de cada grupo elector, pruebe esta tesis general derivada de mis observaciones en los recientes 15 años de elecciones constitucionales en México: en elecciones ordinarias donde la participación general es alrededor del 50 % del padrón, los votantes estables votarán entre 70 y 80% según el partido y el interés que despierte la campaña; los votantes cambiantes, es decir los que no tienen identificación estable de partido, votarán en proporciones alrededor del promedio general (entre 45 y 55%) según el interés que la campaña y las ofertas despierten; y los votantes del grupo indiferente, votarán alrededor del 25 %, según el interés que las ofertas y los candidatos inciten. Para estimar elecciones intermedias habrá que ver estas cifras a la baja, y para elecciones locales habrá que verlas al alza. No requiere usted mayor precisión. A mí me funciona.

Para comprender mejor la explicación, vea el siguiente esquema de la tendencia decreciente de participación de 25/25/25, que he inventado para ayudarme a trabajar mis cálculos estratégicos, al que denomino regla de los comportamientos decrecientes.

ESQUEMA DE LA REGLA DE LOS COMPORTAMIENTOS DECRECIENTES

PÚBLICOS	ESTABLES	CAMBIANTES	INDIFERENTES	TOTALES
SHARE ACTITUDINAL	40%	20%	40%	100%
PARTICIPACIÓN PARTICULAR	75%	50%	25%	50%
PARTICIPACIÓN GENERAL	30%	10%	10%	50%

Como se puede ver, afirmo que la participación electoral de los tres tipos de público baja 25% cada que se mueve de actitud. Para empezar, los más activos que son los votantes estables ya definidos pierden un 25% de la intención a la urna. Es decir, de cada 100 electores leales, sólo votan 75. Los que siguen, o sean los cambiantes pierden un 25 adicional, pues sólo acuden el 50% a la urna; y el tercer bloque que son los generalmente indiferentes, perderán otro 25% antes de llegar a la casilla, por lo que de cada 100 sólo votarán 25. En consecuencia, con esta hipótesis de trabajo resulta que el 60 % de los votos que se registran

corresponden a electores cuya motivación de participar y decidir está ligada a la marca, al partido.

B. La investigación de los efectos de los medios de comunicación de masas

¿Es posible persuadir a las personas a través de los medios masivos de comunicación? ¿Se pueden dirigir esos efectos? Descubrir cómo funcionan los medios en la mente de las personas y en sus conductas comerciales, afectivas o políticas y responder a esas preguntas ha sido el santo grial de casi ochenta años de investigación de las ciencias de la comunicación de masas en universidades, centros de investigación, empresas e instituciones militares de una gran parte del mundo.

Como es de esperarse, no existe una respuesta única, milagrosa que responda a tales expectativas, pero sí un arsenal formidable de evidencias y experiencias para abordar esas preguntas.

¿Hay una ciencia de la comunicación de masas? Si se le entiende como “el estudio integrado, a nivel social, cultural y psicológico, del proceso de la comunicación y de los efectos de los *mass media* sobre el público, todo parece indicar que sí. Como dice Gianni Statera, “desde que la ciencia comenzó a ocuparse de los *mass media*, predominó una exigencia interdisciplinaria y de integración. Ésta ha sido conseguida en gran parte, por la existencia de un cuerpo de conceptos y de instrumentos de investigación empírica que los estudiosos de la comunicación tienden a reconocer como patrimonio común de una tendencia de estudios a la que se le conoce como la *Mass Communication Research*.”²⁹

Los orígenes de la corriente denominada así o del estudio psico-sociológico de los efectos de la comunicación de masas (prensa, radio, cine y luego TV) inaugurada por H.D. Laswell, radican en los Estados Unidos específicamente en la primera postguerra mundial, en la que ese país se perfilaba como la primera potencia mundial. Agrupó a psicólogos conductistas, sociólogos funcionalistas que unidos por el uso de la metodología de carácter empírico³⁰ escribirían las premisas que posteriormente van a dar paso a la teoría de la sociedad de masas.

Al entrar los años veinte la creciente exigencia de los medios empresariales para conocer la mejor manera de organizar sus campañas publicitarias; y el poderoso estímulo a la investigación representado por el temor que se apoderó de los intelectuales y los políticos por la rápida difusión de la radio dio un espacio propicio para el surgimiento de la teoría de la sociedad de masas que consideraba

²⁹Gianni Statera, *Las investigaciones sobre los efectos de los “mass-media”*, publicado originalmente con el título “Le ricerche sugli effetti dei mass-media”, en G. Fabris (ed.), *Sociologia delle comunicazioni di massa*, Franco Angeli, Milán, 1976.

³⁰ García Madríguez, Florencio, “Tendencias de investigación en la Sociología de la comunicación de masas”. Universidad de Zaragoza, España.

que la sociedad era un conjunto de individuos aislados y dispersos, sin mayor agregación e interacción respaldaba las visiones de las investigaciones iniciales.³¹

El supuesto era que si se podía movilizar al individuo con los medios se podía controlar a la masa. Así, para explicar la creencia en el poder ilimitado, eficaz e irresistible de los medios, el modelo base de esa teoría e incluso de las posteriores, es el E-R (Estímulo-Respuesta) desarrollado de la teoría del aprendizaje de fines del siglo XIX, según la cual los efectos son respuestas específicas a estímulos específicos.³²

R.K. Merton señala las demandas genéricas que orientaron aquella inicial investigación empírica:

1. Exigencias del mercado (estudios de audiencia para la adecuación de mensajes comerciales persuasivos a los públicos);
- 2) Demandas del sistema político (propaganda para configurar la opinión pública);
- 3) Demandas militares (estudios de propaganda para afianzar el poder de EU en el mundo).³³

A la investigación desarrollada en respuesta a estas demandas, Paul F. Lazarsfeld la llamó "investigación administrada" porque obedecía a demandas explícitas relacionadas con la producción de estímulos que posibilitaran el uso rentable de los medios y de acuerdo a los intereses del sistema. Como Merton, enumeró el triple interés de estudio: en lo político, el análisis de contenido; en lo cultural, el análisis de efectos. En lo comercial, los problemas desde el análisis de audiencias.³⁴

Según Melvin De Fleur, la teoría más antigua de la comunicación de masas es tan simple y directa que puede ser calificada como la teoría "mecanicista de estímulo-respuesta" de corte conductista por excelencia. La teoría de la "aguja hipodérmica", o la "bala mágica" o "correa de transmisión" sostenía, subestimando los vínculos sociales del individuo y las diferentes respuestas individuales a estímulos comunicacionales similares, que eran tan poderosos los medios que

³¹E. Katz y P.F. Lazarsfeld, **Personal Influence** (1955) versión italiana de G. Statera: **Influenza personale nelle comunicazioni di massa**, Turín, 1968, p. 4. Citado por Gianni Statera, **Las investigaciones sobre los efectos de los "mass-media"**, Publicado originalmente con el título "Le ricerche sugli effetti dei mass-media", en G. Fabris (ed.), *Sociologia delle comunicazioni di massa*, Franco Angeli, Milán, 1976.

³² "... si ya en los años veinte se sostenía [...] que la propaganda [...] había contribuido [...] a la explosión de la Gran Guerra mediante la excitación de grandes masas populares, en los años treinta se vio, cuando la eficaz campaña electoral llevada a cabo por Roosevelt, [...] la "prueba" de que una voz dulce sin rostro podía orientar a los individuos en cualquier dirección [en] una sociedad en la que unos poderosos instrumentos de persuasión pudieran manipular *ad libitum* masas enormes de individuos indefensos." Gianni Statera, **Las investigaciones...**, ed. cit.

³³ Merton, R.K. **Teoría y estructuras sociales**. FCE. México, 1980.

³⁴ Lazarsfeld, P.F. "The prognosis for international Communication", en **Public Opinion Quarterly**. 1952. Versión española en Moragas, M. (Ed.). **Sociología de la Comunicación de Masas**. Gustavo Gili, Barcelona. 1979.

eran capaces de moldear la opinión pública y lograr, prácticamente en automático, que las masas adoptaran cualquier punto de vista que se propusiera.³⁵

Enfocado en los efectos masivos, Harold Lasswell vio la respuesta humana a los medios de comunicación como uniforme, directa e inmediata. El modelo Estimulo-Respuesta (ER) muestra estos rasgos:

- Los mensajes se preparan y distribuyen sistemáticamente, a gran escala para públicos amplios.
- Se busca que el mensaje llegue masivamente y su respuesta también.
- Se presta poca atención a las diferencias de la estructura social, admitiendo un contacto directo entre emisor y receptor.
- Los receptores son considerados como iguales o con el mismo peso.³⁶

Esto suponía ciertas concepciones de la naturaleza humana y del orden social, como la disolución de las élites o las formas comunitarias, y la aparición de las masas como individuos aislados, que constituían una audiencia indefensa y pasiva,³⁷ inspiradas en la teoría psicológica del *instinto*, muy en boga a principios del siglo pasado. Esta sostenía que la conducta de un individuo, en la sociedad de masas, era determinada en gran medida por mecanismos biológicos heredados, que se interponían entre los estímulos y las respuestas.

Esa composición arrojaba un comportamiento natural uniforme e irracional ante estímulos externos que liberaban instintos y emociones. La teoría de la sociedad de masas, a su vez, empujada por la creciente industrialización y el crecimiento demográfico, describía a la sociedad como un conglomerado de individuos aislados y dispersos, sin grupos intermedios que favorecieran la integración social y su interacción. La psicología de las diferencias individuales no se había desarrollado aún y se concedía por tanto una mayor importancia a la naturaleza emocional de esos mecanismos.³⁸

³⁵ "La teoría hipodérmica establece una conexión directa y necesaria entre la exposición a los mensajes mediáticos y el comportamiento, de forma que si una persona es alcanzada por la propaganda es necesariamente manipulada e inducida a actuar." Candón Mena, José, **Internet en Movimiento: Nuevos Movimientos Sociales y Nuevos Medios en la Sociedad de la Información**, Memoria para Optar al Grado de Doctor. Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Sociología VI, Universidad Complutense de Madrid, 2011. En **Técnica de Propaganda en la Guerra Mundial**, Harold Lasswell (1927) declaró su creencia de que los medios podrían mover la opinión pública y las masas hacia casi cualquier punto de vista.

³⁶ "Teorías sobre los efectos persuasivos de los medios", "Resumen, Opinión Pública y Comunicación política", notas sin autor, ni referencia alguna, disponibles en la página estudiantil al parecer de alumnos de la Universidad Complutense de Madrid que reúne apuntes sobre el tema resumiendo las versiones más frecuentes y conocidas sobre el tema. http://www.elratotonto.info/apuntes_old/periodismo.htm

³⁷ García Madrigal, Florencio, "Tendencias de investigación en la Sociología de la comunicación de masas". Universidad de Zaragoza, España.

³⁸De Fleur, Melvin. L. **Teorías de la Comunicación Masiva**, Paidós, Argentina, 1972. Lazarsfeld, P., L. Berelson, and H. Gaudet, **The People's Choice: How the Voter makes up his Mind in a presidential Campaign**, Duell, Sloan, and Pearce, New York, 1948.

Pero, como dice De Fleur, las teorías sobre el hombre y el orden social no permanecen estáticas. Cayó la teoría de las respuestas uniformes de carácter hereditario y se dio paso a la diferenciación de las personas y cierta dosis de racionalidad en las respuestas. Entonces, si el individuo no era dotado por la naturaleza de capacidad automática para dirigir su conducta, tendría que adquirirla del ambiente circundante.

Así de la teoría biológica de las respuestas uniformes se pasó a la de las respuestas diferencias basadas en las particularidades psicológicas individuales adquiridas del medio.

Al abrir los años 40, como producto de los defectos del esquema mecanicista Estímulo Respuesta, se abrió la etapa de las denominadas teorías de los efectos limitados, que marcarían las siguientes tres décadas. El modelo también conocido como de los factores intermedios, cuestiona la omnipotencia de los medios, “sugiere que ejercen una pobre o casi nula incidencia sobre los comportamientos políticos y la opinión pública” y se enfoca en las situaciones e influencias que operan entre emisión y recepción. Fue propuesto por Klapper para quien los medios son una función más del ambiente social y sus efectos se entienden como la activación y reforzamiento de las condiciones preexistentes en el público³⁹.

AL calor de la teoría de los efectos limitados, surgen la corriente empírico experimental o persuasiva; los estudios socio-empíricos sobre los efectos limitados, y la sociología funcionalista de las comunicaciones de masas.

La corriente empírico-experimental formula la teoría de las diferencias individuales ya que los efectos varían en función de la personalidad de cada persona. Agrega a la teoría hipodérmica, los procesos psicológicos de la audiencia, la necesidad de estudiar el mensaje y mantiene la persuasión como propósito fundamental.

La psicología reemplaza la idea de los instintos por el estudio de las actitudes como medios de explicación de las divergencias de las acciones humanas.⁴⁰

Klapper se orienta al estudio de la audiencia y concluye que los medios no son lo único que influye en ellas; que éstos son coadyuvantes, por lo que es más probable reforzar las actitudes existentes que cambiarlas. Adjudica relevancia a las predisposiciones o principios de selectividad de la audiencia:

-Interés en la adquisición de información (motivación y capacidad de acceso);

-Exposición selectiva (tendencia a no atender lo que no es congruente con el modo de pensar por educación, ocupación, uso de los medios);

³⁹ Klapper, J., **Efectos de la comunicación de masas. Poder y limitaciones de los medios de Difusión**, Madrid, Aguilar, 1974, citado por Flavia Freidenberg, **Los Medios de Comunicación de Masas: ¿También son Actores?**, PDF disponible en <http://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/Mediosdecomunicacion.pdf>

⁴⁰ Gass y Seiter, **op. cit.** P. 16

-Percepción selectiva (tendencia a no aceptar o reacomodar en la mente o en la acción lo que habiéndolo recibido no es consecuente con lo que se desea percibir o con la recompensa esperada).

-Retención o memorización selectiva. Preferencia a los aspectos o contenidos coherentes con las propias opiniones o actitudes.

En cuanto a la organización del mensaje, los estudios se concentran en 4 factores: credibilidad del comunicador; orden, exhaustividad y claridad de conclusiones.

Al aceptarse el supuesto de los efectos limitados, emergieron también los estudios socio-empíricos. Se incorpora la teoría o perspectiva de las categorías sociales que supone amplias comunidades o agregados en las sociedades urbanas, con conductas similares (variables demográficas compartidas como la edad, el ingreso, educación, residencia, religión, etc.); responden más o menos igual ante los estímulos de la comunicación de masas. Esa idea sería la base para los modernos desarrollos de la teoría de la comunicación.

De igual forma, se agregaron como factor de análisis las relaciones sociales del grupo humano, el flujo de la comunicación en dos escalas o etapas (Klapper). Kurt Lewin, a partir del mismo concepto de grupo primario, y observando el rol del liderazgo en él, acuñó el término originario de gatekeeper, como función atribuida al líder de opinión informal que reasigna los significados y los redistribuye valorativamente.⁴¹

También ya desde 1940, Lazarsfeld, Berelson y Gaudet, investigadores del grupo de la Universidad de Columbia, realizaron la clásica investigación sobre la campaña presidencial de ese año en los Estados Unidos. Las conclusiones a las que llegaron pusieron en crisis el “modelo” tradicional del proceso de la comunicación de masas,⁴² y sirvieron, además, para aportar las primeras nociones de uno más articulado. De hecho, Lazarsfeld, Merton, Berelson y Hovland al dejar atrás el concepto de la comunicación de masas, hacen posible el recuento y reenfoque de Klapper.⁴³

En el estudio realizado en el Condado de Erie, Ohio, centrado en los efectos de la radio y de la prensa sobre las decisiones de voto de una comunidad, averiguaron entre otras cosas, que la mayoría de las personas expuestas durante varios meses a diversos tipos de propaganda electoral simplemente había reforzado sus opiniones preexistentes. La encuesta también reveló que la gran mayoría de los

⁴¹Kurt Lewin, psicólogo alemán expatriado, mostró que la discusión entre consumidores seguida de una decisión de grupo, es más eficaz para producir un cambio que una conferencia de expertos. Esto lo llevó a conceptualizar al guardián, que controla el flujo de información, véase Garth S. Jowett and Victoria O'Donnell, **Propaganda and Persuasion**, 2a. Ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1992, pp. 122-54

⁴² Gianni Statera, **op.cit.**

⁴³ “El libro de Klapper ha pasado a la historia como la obra que mejor compendia los trabajos de empíricos de esta etapa (Gitlin, 1978, p. 208). [...] uno de sus grandes méritos, [es] ordenar y dar sentido a unos mil estudios y ensayos, realizando una excelente recopilación de la investigación disponible hasta el momento.” Xosé Ramón Rodríguez-Polo, “Los Efectos de La Comunicación de Masas de Joseph T. Klapper”, **Razón y Palabra**, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. www.razonypalabra.org.mx

electores ya orientados se exponían más a los mensajes propagandísticos de su orientación. Estas revelaciones, sentaron las bases de la “ley de la exposición y percepción selectivas”. Con esta teoría se demostraba que no había tanto qué temer o festejar con relación a los medios, y que las audiencias desempeñaban un papel activo en el proceso de comunicación, a diferencia de la pasividad que los teóricos de la sociedad de masas les había asignado.⁴⁴

La teoría de la exposición y percepción selectivas, se sustenta en el descubrimiento de la selectividad de las funciones cognitivas. Este fenómeno sugiere que las personas se exponen o atienden a la información que les parece más consistente con sus creencias anteriores, y plantea que toman acción frente a la exposición a los medios y aplican reacciones frente a los mensajes no satisfactorios o no alineados a sus predisposiciones.⁴⁵

Un hallazgo relevante fue el redescubrimiento del rol del grupo primario en las decisiones individuales. Todas las personas son gregarias y forman parte de grupos y éstos añaden a sus elementos una idea de mentalidad colectiva de intermediación. La investigación encontró que las personas influyentes, que gozaban de mayor prestigio por su posición social y por las cualidades personales que se les reconocían, parecían más “expuestas” a la comunicación masiva. Estas personas, presentes en todas las capas sociales, ocupan posiciones centrales en las redes de comunicación de los grupos, y acomodan el mensaje de los medios a las necesidades grupales.⁴⁶ Con ello, se perfiló la hipótesis del “flujo de la comunicación de masas en dos etapas”, es decir, había unas personas que desempeñaban una función de líder de opinión, de mediadores entre el medio y la masa poco expuesta, a la que se le filtran los mensajes mediáticos.

Simultáneamente, Laswell formula en 1948 su después muy célebre paradigma para el análisis político del “¿Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto?”. Funda con ello la Sociología de la Comunicación de Masas, al ofrecer un modelo explicativo global que desdeña las variables individuales para centrarse en las constantes del hecho social de Durkheim.

Las nuevas tesis de Lazarsfeld, Merton, Berelson y Hovland ya habían abandonado el concepto de la comunicación de masas como una causa necesaria y suficiente, para verla como una influencia más que actúa como otras, en una situación total. Se trata ahora de un enfoque esencialmente sociológico no

⁴⁴Lazarsfeld, P., L. Berelson, and H. Gaudet, **The People's Choice: How the Voter makes up his Mind in a presidential Campaign**, Duell, Sloan, and Pearce, New York, 1948.

⁴⁵ Flavia Freidenberg, **Los Medios de Comunicación de Masas: ¿También son Actores?**, loc. Cit.f

⁴⁶ “Los líderes de opinión reinterpretan los contenidos ofrecidos por los medios en lo que [Charles Horton] Cooley definió como el “grupo primario”, aquel en el que la interacción y la cooperación tienen un carácter desestructurado e íntimo, fuente y mediador de la identidad individual, frente al grupo secundario de naturaleza más formal y estructurada.” “Los líderes de opinión reinterpretan los contenidos ofrecidos por los medios en lo que [Charles Horton] Cooley definió como el “grupo primario”, aquel en el que la interacción y la cooperación tienen un carácter desestructurado e íntimo, fuente y mediador de la identidad individual, frente al grupo secundario de naturaleza más formal y estructurada.” Véase Candón Mena, José, “Internet en Movimiento: Nuevos Movimientos Sociales y Nuevos Medios en la Sociedad de la Información”, Memoria para Optar al Grado de Doctor. Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Sociología VI, Universidad Complutense de Madrid, 2011. p.77. p.77

conductista que subraya la riqueza de las implicaciones socioculturales sin agotarse en un simple análisis semiológico y/o formal de los mensajes.⁴⁷

En el estudio de Elmira, pequeña ciudad del estado de Nueva York, durante la campaña presidencial de 1948 y ya considerando la existencia intensiva de la radio, Berelson, Lazarsfeld confirmaron los resultados de 1940.⁴⁸ Según este modelo, los electores estaban predispuestos a votar por demócratas o republicanos. Los católicos, obreros y residentes urbanos tenían una tendencia fuerte a votar demócrata, mientras que los protestantes, clase media y residentes rurales lo harían republicano. Los investigadores encontraron una sólida estabilidad en las decisiones de voto y postularon que las campañas fueron muy débiles frente a los condicionamientos sociales, e incluso las intenciones preexistentes sólo fueron reforzadas por la propaganda mediática y sólo en menor medida experimentaron cambios.⁴⁹

Otro modelo es del grupo dirigido por Angus Campbell, también llamado “psicosocial”. Surge de las investigaciones del “Institute for Social Research” de la Universidad de Michigan. El primer estudio se realizó en la elección presidencial de 1952.⁵⁰ Este se construyó sobre las actitudes políticas de los votantes. Campbell identifica tres tipos de ellas como las de mayor peso en la decisión individual:

- 1) La identificación partidaria;
- 2) La actitud frente a los temas del debate electoral; y
- 3) La simpatía por el candidato.

En este modelo la identificación de partido es vista como un antecedente de las otras actitudes y como una organizadora parcial de éstas. Los efectos de corto plazo están contemplados en los temas y candidatos de la elección, y se considera, incluso, que las elecciones pueden decidirse por estos factores coyunturales. Los estudios de este modelo fueron sobre muestras a escala nacional en los Estados Unidos. *The American Voter* el análisis norteamericano por excelencia es, sin duda, la obra de más influencia en el estudio del comportamiento electoral en el mundo.

Por esos resultados cabía dudar legítimamente de la capacidad de persuasión de los medios de entonces (sin TV); pero la realidad no era tan sencilla. En los años sesenta se observa que, junto a las numerosas pruebas empíricas en apoyo de la relevancia de la comunicación mediática como factor de apoyo, hubo otras que muestran de modo convincente la posibilidad de la modificación y no sólo

⁴⁷De Fleur, Melvin. L. **Op. cit.**

⁴⁸Berelson, Bernard, Paul F. Lazarsfeld y William N. McPhee, **Voting**. A study of opinion formation in a presidential campaign. The University of Chicago Press. Chicago. 1954.

⁴⁹**Idem.**

⁵⁰Angus Campbell, Philip E. Converse, Warren E. Miller y Donald E. Stokes. **The American Voter**. The University of Chicago Press. Chicago, 1960.

“pequeña, de opiniones, actitudes y creencias”. En primer lugar, los resultados de investigaciones posteriores del propio Lazarsfeld en las que aplicó exposiciones propagandísticas a través del cine ante grupos de escucha. En tales casos, el hecho de que la escucha fuese colectiva permitió detectar cambios de opinión y definir un aprendizaje más eficaz. De esta segunda generación de resultados, la primera proposición de Elihu Katz y Lazarsfeld define: “Un intento para cambiar una opinión o una actitud individual no puede tener éxito si el sujeto comparte su opinión con otros, a los que esté vinculado y no están de acuerdo con el cambio”.⁵¹

La segunda proposición es de la escuela de Kurt Lewin y de otras muchas investigaciones dice: “Es más probable que una tentativa de cambiar una opinión o actitud individual resulte eficaz cuanto más comparta la opinión o la actitud con otros, y el sujeto encuentre un consenso importante para el cambio de opinión.”⁵²

El grupo representa un ancla, una referencia estable con la cual el individuo tiende a actuar. Cada grupo tiene, en condiciones normales, uno o más líderes, los cuales pueden serlo con todas las actividades o bien, como ocurre con frecuencia, en algunas de ellas. Entre tales líderes destacan los de opinión, que orientan al grupo, que indican cómo votar, o consumir tal cosa. Esta investigación representó un auténtico viraje en el estudio de los efectos de los medios sobre el auditorio. A partir de las nuevas interpretaciones del orden social, nos encontramos ante un enfoque de tipo más social que psicológico o genéricamente ideológico. Hasta entonces el individuo estaba clasificado como de reacción aislada ante un estímulo emitido por el medio. Ahora se verá que reacciona y actúa *con otros*.

Kappler, a su vez, asegura que el éxito persuasivo de una comunicación puede ser afectado por una categoría psicosocial “el clima de opinión”. Así se apunta el concepto de “cargada” con el vencedor potencial o “bandwagon effect” (el poder persuasivo de la fuente suele ir asociado a ideas de imagen, competencia, familiaridad, atracción, poder...) que asegura que algunas personas suelen votar por quien se presenta como ganador a priori.⁵³

Para entonces, se ha advertido que el estudio de los efectos de la comunicación de masas debe ser también un estudio de relaciones sociales, normas culturales e interrelaciones entre individuos y líderes de opinión.⁵⁴

La asimilación liberal de la opinión pública

En el ámbito de la investigación de la opinión pública por ejemplo, el cambio tuvo repercusiones, pues ahora sería analizada principalmente a través de técnicas

⁵¹Katz, Elihu y Paul F. Lazarsfeld. **Personal Influence**. The part played by people in the flow of mass communication. Nueva York: Free Press. 1955.

⁵² Lewin, Kurt, “Group Decision and Social Change” in Maccoby & others, **Readings in Social Psychology**. New York. Henry Holt and Company. 1958.

⁵³ “Teorías sobre los efectos persuasivos de los medios”, “Resumen, Opinión Pública y Comunicación política”, notas sin autor, **loc. cit.**

⁵⁴ Klapper, J.T. **The effects of mass communication**. New York, Free Press, 1960.

cuantitativas, y la opinión pública será “lo que midan los sondeos”, por lo tanto, será asimilable a las opiniones de grupo y los resultados se generalizarán con relativa facilidad.

En el uso de las encuestas subyacen los postulados liberales de la igualdad ante la ley. Todos valemos lo mismo sin mayor ponderación de clase, grupo u ocupación. Si se puede contar la opinión de cada uno y procesarla de manera representativa, será asimilable a las opiniones de grupo y a su vez, de la masa.

La opinión pública, al final, será la suma de opiniones y/o actitudes de muestras representativas de la población. El público (culto, minoritario, ilustrado, informado, participativo y racional) que en un principio fue considerado como sujeto de la opinión pública, y se equiparó como una masa, ahora es identificado como grupo, convirtiéndose en una noción específica.

La crítica al empirismo no se hace esperar, Wright Mills en *La imaginación sociológica* advierte contra el extravío de la realidad en la metodología, la estadística y la cuantificación.⁵⁵ En esa crítica de la visión igualadora del valor de la opinión pública, se intenta demostrar que no se puede definir la opinión pública sólo apoyándose en las encuestas.

Entre los “padres fundadores” de la *mass communication research*, comenta Wilbur Schramm, había dos eminentes psicólogos: Carl I. Hovland, psicólogo experimental de Yale, que empezó a ocuparse de problemas de la comunicación y la persuasión en el ejército americano durante la Segunda Guerra Mundial; y Kurt Lewin, “psicólogo de la forma”, vienes como Lazarsfeld, interesado desde su período europeo en la comunicación en el seno de grupos pequeños.

Hovland, un conductista, escribe en 1953 con Janis y Kelley, *Communication and Persuasion*, y expone el análisis de una serie de experimentos sobre el cambio de opinión: “Las opiniones son consideradas como respuestas verbales que da el individuo en respuesta a situaciones estímulo en las que se plantean preguntas generales”.⁵⁶ Con esto da marcha atrás a los análisis del comportamiento colectivo de los electores del condado Eire, y también a la evolución en sentido “gestáltico” y transaccional del enfoque psicológico en el estudio de actitudes y opiniones individuales. Precisamente en el primer volumen de 1949, coordinado por Hovland, *Experiments in Mass Communications*, se destaca la llamada “nueva retórica científica”.

⁵⁵ **Ibidem**. En ese texto clásico, Mills hace una distinción entre público y masa. El primero tiene racionalidad y los individuos pueden existir, recibir y opinar en respuesta a la comunicación; en la masa no, pues son inertes a la comunicación organizada por los medios y las autoridades reduciendo su autonomía y capacidad de opinión.

⁵⁶ Hovland, C. I. I.L. Janis, and H.H. Kelley, **Communication and Persuasion**, Psychological Studies of Opinion Change. New Haven, CT. Yale University Press. 1953. p. 93.

A la muerte de Hovland en 1961, sus alumnos se afiliaron gradualmente al ámbito socio psicológico del estudio de los efectos de la comunicación masiva renunciando de hecho a las premisas conductistas de su enfoque original.⁵⁷

Algunos de los principales resultados de los hallazgos del enfoque de Yale que encabezó Hovland son:

1. Los expertos son más persuasivos que los que no lo son. Los argumentos llevan más peso y parecen más razonables cuando los expresan quienes proyectan saber de lo que hablan que cuando los presentan quienes son o parecen inexpertas.
2. Los mensajes que no parecen diseñados o dirigidos a cambiar actitudes frecuentemente son mejores que los que se ve que lo intentan.
3. Los comunicadores atractivos son más efectivos para cambiar actitudes que los que no lo son.
4. La gente suele ser más susceptible a la persuasión cuando está distraída por algún acontecimiento ajeno que cuando presta atención a lo que se dice.
5. Las personas con baja estima tienen menos confianza en sí mismas y se muestran más dependientes de la opinión de los demás, por lo que aceptan más el mensaje; aunque a la vez parecen tener menos interés por el mundo que les rodea y menos probabilidad de recepción del mensaje.
6. Cuando una audiencia tiene actitudes contrarias a las del persuasor, es mejor adoptar una argumentación de dos caras o dimensiones, en lugar que sólo una de ellas. Para luego apoyar a una de ellas aceptando que la otra tiene pocos elementos a su favor.
7. Las personas que hablan con fluidez son a menudo más persuasivas que los que hablan más despacio, ya que el persuasor parece dar la impresión de que sabe de lo que habla.
8. La persuasión puede incrementarse a través de mensajes que evocan emociones fuertes (especialmente temor) y más cuando se proporcionan recomendaciones acerca de cómo un cambio de actitudes o comportamiento prevendrá las consecuencias negativas previstas en el mensaje atemorizador.⁵⁸

Kurt Lewin, maestro de la investigación psicológica, inició en los años 30 una serie de proyectos experimentales encaminados a destacar la red de los canales comunicativos en el seno de grupos pequeños, así como los efectos de las normas y de los condicionamientos del grupo en el comportamiento y las “reacciones” de cada componente ante la comunicación. Con sus experimentos se lograron, ya en los años 40 y en la primera mitad de la década siguiente,

⁵⁷ De Fleur, Melvin. L. **Op. cit.**

⁵⁸ Hovland, C. I. I.L. Janis, and H.H. Kelley, **op. cit.**

orientaciones acerca de la influencia de los grupos sobre el cambio de opinión y de la relevancia de esta variable en la comunicación de masas. Lewin y su escuela verificaron la hipótesis, esbozada en los 30, según la cual el individuo es más persuasible cuando encuentra un apoyo favorable al cambio de opinión en el grupo del que forma parte. Lewin es quien empieza a utilizar la clásica distinción de los grupos pequeños según el clima predominante: “grupo democrático”, “grupo autoritario”, etc., cada uno de los cuales revela la existencia de diversos canales comunicativos y, por tanto, una diferente disponibilidad a la influencia exterior.

Por otra parte, su brillante alumno, Leon Festinger, reanudó a lo largo de la línea sociológica sugerida por el maestro, el estudio de los efectos de los medios, aportando sus contribuciones a la “nueva retórica científica” y trascendiendo la perspectiva conductista de la escuela de Hovland.

El grupo de Yale dedicó una especial atención al efecto del contenido y la forma del mensaje, porque éste, según su estructura producirá resultados distintos. Una de sus aportaciones es el conjunto de teorías de la consistencia. La más citada es la “disonancia cognoscitiva”, de Festinger de 1957. Según esta la consistencia cognoscitiva es el estado normal de equilibrio en el cual existe un acuerdo mental entre las nociones (la formación de actitud) de una persona sobre algún objeto o evento y su comportamiento. Eso explica la conducta selectiva del receptor y el papel reductor de los medios cuando existe una situación “anómala”, la disonancia cognoscitiva (contradicciones entre sus principios, sus actitudes, su conocimiento y su acción) tiende a que las personas busquen reducirla o evitar que se amplíe.⁵⁹

Las teorías de la consistencia se basan en la creencia que las personas necesitan ser consistentes o por lo menos percibirse como tales. Hay una tendencia humana hacia el equilibrio en el sistema cognoscitivo. Cuando no lo hay, actitud y conducta cambian y tienden a alinearse. Otras teorías de la consistencia, como la del equilibrio de Heider, de fines de los 40; y el principio de la congruencia de Osgood & Tannenbaum de mediados de los 50, intentan predecir la naturaleza y grado de cambio que ocurre bajo las condiciones de inconsistencia.

A partir de los años 60 surgen otros modelos. El “comunicacional” se interesó en la comunicación política. Criticó los trabajos de Columbia, y reivindicó el rol de las campañas. Insistía en que un reducido porcentaje de votantes que se desplacen de un partido a otro puede cambiar el resultado. El enfoque criticaba la estrechez conceptual de Columbia, que tomaba en cuenta la conversión de los electores como indicador de impacto de las campañas, sin considerar otros elementos decisivos, como la activación de predisposiciones latentes o la motivación de los votantes con una identificación partidaria definida. Las investigaciones en esta perspectiva se centraron en el análisis de los medios masivos, sin embargo, en varios estudios se señalaba la influencia de los contactos personales en el cambio de intención. La lista de los investigadores sobre las campañas electorales y el

⁵⁹Festinger, L. 1957. **A Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford, CA: Stanford University Press. Véase también, Garth S. Jowett and Victoria O'Donnell, **op. cit.**

efecto de los medios es grande y heterogénea: Chaffe, Khine y Tichenor, Graber, Patterson y Mc Clure, Rose, Katz y Lazarsfeld; Lang, Ray, Rothschild.⁶⁰

También en esta década cambia el enfoque del estudio de los medios de masas. Los expertos en difusión de mensajes ya no buscan la persuasión como efecto directo; sino, pretenden crear “un clima favorable”. “La gente piensa más sobre lo que se dice, que en lo que se dice” (Trenaman y McQuail). El estudio de las campañas electorales es la base de estos estudios y del interés en ellos.⁶¹

El modelo de “múltiples pasos”, el transaccional o el de los “efectos incuestionables” se centran en los efectos individuales, pero algunos mostrarán interés por los causados sobre el ambiente, el clima de opinión y la opinión pública. Estos modelos ya no prestan tanta atención a los efectos persuasivos y su incidencia directa, sino a la difusión y a la maximización del alcance de la información para cambiar el entorno y crear un clima que, con alta probabilidad, envolverá después su efecto sobre las actitudes, necesidades o cualquier otro objetivo del emisor. Se buscará conocer los efectos a largo plazo, la modificación de ambiente y los causados sobre el mapa mental de la población. Este cambio de actitud será fruto de la convergencia del análisis del rol y efectos de los medios, el de la función social de la profesión periodística y el de los mecanismos de formación y desarrollo de la opinión pública. Las causas de este cambio serán contextuales (transformaciones del sistema comunicativo, encumbramiento de la televisión; cambios en el sistema político, aumento de la apatía; transformaciones en los métodos de investigación) e internas (cambios de orientación en el estudio de los medios y sus efectos; cambio de perspectiva del estudio de la opinión pública, que ahora pasa al marco de la comunicación política; superación de la perspectiva individual y a corto plazo; integración de nuevas instancias mediadoras; revisión de la capacidad selectiva de la audiencia; consideración de la influencia directa ejercida por los medios de masas; consideración del rol del periodista y la empresa informativa).

El enfoque de los usos y gratificaciones

La publicación del texto del grupo de Katz, Blumler y Gurevitch (*Uses and Gratifications Research*) sobre la investigación de las “gratificaciones” que da soporte a la teoría del mismo nombre, se enfoca en ponderar el contexto sociológico y psicológico de las necesidades de los públicos, supuso una reacción frente a las de la “incitación”, que entendían al receptor como un sujeto dependiente de los medios de comunicación. Los investigadores dejan de preguntarse “qué hacen los medios con la audiencia” y se interrogan “¿qué hace la audiencia con los medios?”. Al destacar la acción del receptor como partícipe del proceso de comunicación –el receptor en tanto audiencia dinámica que discrimina los mensajes, selecciona, acepta o rechaza-, el proceso de comunicación se

⁶⁰ Vid. Chaffee, S. (Ed.). **Political communication**. Beverly Hills, Sage, 1975; Graber, D.A., **Mass Media and American Politics**. Washington, DC, Congressional Quarterly Press, 1980; Patterson, T.E., McClure, R.D. **The unseeing eye: The myth of television power in national elections**. New York, Putnam, 1976; Patterson, T.E., **The mass media election**. New York, Praeger, 1980.

⁶¹ **Ibidem**.

asume como un proceso transaccional de dos vías. Las audiencias no se exponen a los medios desde una perspectiva de “tabla rasa” sino que tienen sus propias experiencias, principios creencias y convicciones, mismas que contienen predeterminaciones personales o colectivas e interacciones sociales que generan expectativas de los medios y otras instancias, y que demandan tratamientos comunicacionales con pautas diferenciadas de exposición, y dosis de contenidos que den lugar a la gratificación de las necesidades, valores y expectativas. Cada persona adapta lo que ve y escucha seleccionando los materiales de acuerdo con esos intereses.⁶²

Este énfasis gratificador permite a Denis McQuail advertir que el enfoque es altamente individualista, que no se profundice en los contenidos y se defiendan los contenidos vulgares sólo por el hecho de que debe complacerse a la audiencia.⁶³

Años después, Robert Zajonc dirigió una serie de estudios en que se aplicaron estímulos a los espectadores cuyos resultados dieron pie a la teoría del aprendizaje basado en la exposición. Sin tener en cuenta si los estímulos eran significantes o no (eran caracteres chinos, palabras sin sentido) a los que los vieron con más frecuencia les gustaron más. La conclusión confirmó un buen lugar común sobre la propaganda: entre más se exponen las personas a una idea, más se inclinan a aceptarla.⁶⁴ Zimbardo y Leippe, de la escuela de Yale y alumnos de Hovland, extendieron esta idea con su revisión de estudios a la exposición de sujetos que fueron estimulados previamente para que gustaran o detestaran. La exposición frecuente intensificó lo positivo anterior y las actitudes negativas. Este “aumento” de intensidad de la actitud es un factor en la polarización de actitudes con exposición repetida. Sin embargo, como se verá después, la exposición tiene límites, pues al llegar a determinado nivel, ya no da nuevos adeptos ni mayor profundidad e incluso corre el riesgo de producir regresiones.⁶⁵

Como en la teoría del aprendizaje de la exposición, la profundidad es un rasgo importante de la teoría del juicio social, pues no sólo desarrolla el concepto de la dirección de una actitud (igual-diferente) sino también examina el nivel de involucramiento del ego. El ego-envolvimiento es el grado de compromiso de una persona y cómo su vida se afecta por un problema. Esta profundidad se mide para determinar el rango de aceptación o rechazo. Si la percepción del tema de un mensaje cae dentro del rango de aceptación, tiende a percibir el mensaje más cerca de las posiciones que realmente tiene. Si queda en la latitud de rechazo, se percibirá más allá de la posición que realmente tiene, produciendo efectos de contraste. El grado de intensidad del compromiso produce un rango amplio de aceptación o rechazo. Por eso esta teoría se usa para predecir las actitudes con

⁶² Blumler, J.G.; Katz, E. (eds.). **The uses of mass communication: perspectives on gratifications research**. Beverly Hills, Sage, 1974.

⁶³ Denis McQuail, **Introducción a la teoría de la comunicación de masas**, Barcelona, Paidós, 2000.

⁶⁴ Zajonc, R.B. “Feeling and thinking: Preferences need no inferences”. **American Psychologist** No. 35. 1980. pp.151-175.

⁶⁵ Zimbardo, P. G., & Leippe, M., **The psychology of attitude change and social influence**. McGraw-Hill. New York. 1991.

base en el grado de aceptación y ego-envolvimiento y predecir resultados electorales.

La mayoría de la investigación de los años 50 se había basado en los esfuerzos del persuasor para cambiar las actitudes en un público, pero William J. McGuire investigó los factores que inducen la resistencia a la persuasión, produciendo un trabajo que cambió el enfoque de las investigaciones. Usando nuevas técnicas para involucrar a las personas a crear sus propias defensas contra la persuasión, McGuire desarrolló "la teoría de la inoculación", que enfocó en una estrategia análoga a la inmunización física contra la enfermedad. Así que la formulación y aplicación de un pre-tratamiento en forma de declaraciones a favor y argumentos de refutación dados por un instructor pueden proporcionar contra argumentos y defensas contra ataques subsecuentes, creando en la mente un muro contrafuego en el individuo.⁶⁶ McGuire también desarrolló un modelo de 5 pasos para la persuasión que dio énfasis a sus procesos: atención, comprensión, cesión, retención y acción. El modelo se basaba en el trabajo de Hovland que tomó de la teoría del aprendizaje: es más probable que un mensaje cambie una actitud si adopta la posición defendida por la persona que lo recibe. La atención y comprensión fueron consideradas como factores de receptividad y aprendizaje, y concedieron igual aceptación al propósito del mensaje o cambio de actitud.⁶⁷

McGuire encontró que los receptores con alta autoestima eran receptivos a los mensajes persuasivos porque tienen confianza en sus posiciones; y eran resistentes porque estaban satisfechos con sus actitudes. También encontró que los receptores con elevada inteligencia eran receptivos al mensaje porque ponen atención y pueden comprender los argumentos. Estas personas también pueden resistir el cambio debido a la confianza en las actitudes existentes. Esto demostró efectos opuestos en receptividad y aceptación, lo llevó a concluir que los receptores con niveles moderados de autoestima e inteligencia serán más afectados por los mensajes persuasivos. Zimbardo y Leippe agregaron dos pasos adicionales al modelo de McGuire añadiendo la "exposición" al principio y reemplazando al final, la acción; como traducción de la actitud en conducta. La "exposición" precede a la "atención" porque las personas no pueden atender a un mensaje si no se exponen a él. Esto es muy apropiado en la publicidad de la actual televisión de múltiples canales. Los ratings de la televisión son importantes porque entre más personas vean un programa más personas verán los anuncios. El cambio de la "acción" de McGuire a "la traducción de actitud a la conducta" fue el reconocimiento de la fuerza de la consistencia entre conducta y actitud. En otros términos, si un mensaje influye en la conducta, la nueva actitud formada por el mensaje debe guiar la conducta en una situación relevante.

⁶⁶ McGuire, W. J. "Inducing Resistance to Persuasion: Some contemporary Approaches", in **Advances in experimental Social Psychology**, ed. L. Berkowitz. New York: Academic Press, i. 1964.

⁶⁷ McGuire, W. J. "Personality and Attitude Change." In **Psychological Foundations of Attitudes**, ed. A.G. Greenwald, T. C. Brock, and T. S. Ostrom. New York: Academic Press, 1968.

Otro desarrollo de finales de los 60, fue la denominada difusión de innovaciones desarrollada por James Coleman que hizo una investigación acerca de cómo los médicos toman la decisión de adoptar nuevos antibióticos. El dato relevante es que las redes de pares influenciaron mejor a los médicos que las evaluaciones científicas de las universidades y los laboratorios farmacéuticos.⁶⁸ El proceso de comunicación persuasiva fue a través de una combinación de medios de masas e interpersonal. Con alguna frecuencia tomó años que una idea se extendiera. Es un proceso complejo que empieza con las personas involucradas en de un sistema; se examinan sus variables, incluso la personalidad, características sociales y necesidades. Luego, en el sistema social que analiza, que tiene que ser parecido, se analizan las características de la innovación. La adopción de la innovación puede variar de decisión optativa, colectiva, o de autoridad. Todo ocurre en redes en las que el cambio tiene lugar. Los canales de la comunicación de masas pueden estimular el cambio, pero resultan clave las redes interpersonales entre pares, quienes interactúan. Los individuos pueden modificar las innovaciones como parte de su adopción. Esta teoría es de importancia para los que están interesados en el cambio conductual y actitudinal en una escena natural, ya sea una organización o un grupo social determinado.⁶⁹

Un rasgo poderoso de comunicación masiva es el denominado efecto agenda-setting. Las primeras investigaciones en este concepto empezaron en la campaña presidencial de 1968 en los Estados Unidos. Maxwell McCombs y Donald Shaw a partir de la idea originalmente expuesta por Walter Lippman; investigaron cuáles eran los problemas más importantes para los votantes de Carolina del Norte. Compararon estos datos con los problemas más importantes presentados por los noticiarios de televisión, periódicos, y revistas de noticias y encontraron una alta y sorprendente relación. Los medios no habían dicho a los votantes qué pensar, pero les habían dicho sobre qué pensar.

La “agenda setting”, se centra en los efectos de largo plazo, lo que a su vez, asume la relativización de los efectos directos e inmediatos, explica el papel de los medios en la difusión, selección y ocultamiento de noticias, y la significación que dan los públicos a estos temas. Los medios, al prestar más atención a unos temas y silenciar otros, canalizan la atención del público influyendo en el clima de opinión y la opinión pública.⁷⁰ Variante de la “setting”, la “agenda building” (McCohen) investiga por qué las instituciones prestan más atención a unos temas que a otros y propone cómo construir los temas de mejor interés público.⁷¹

⁶⁸ Coleman, James S., Katz, Elihu, y Menzel, Herbert. “The difusión of an Innovations Among Physicians”, *Sociometry*, 1957, 20. y Coleman, James S., Katz, Elihu, y Menzel, Herbert, *Doctors and New Drugs*, 1963, citado por Paul Lazarsfeld y Herbert Menzel en “Medios de comunicación colectiva e influencia personal” en Wilburg Schramm (comp.) *La ciencia de la comunicación humana*, Ed. Cit.

⁶⁹ Rogers, E.M., *Diffusion of Innovations*. Free Press. New York. 1982. vid también Katz, Elihu, “La divulgación de las nuevas ideas y prácticas” en Schramm (comp) Ed. Cit.

⁷⁰ *Ibidem*, p. 100.

⁷¹ En la segunda etapa de la agenda setting, los estudios se centran en la capacidad de establecer el cómo el público debe pensar los temas presentados. “Los medios no sólo canalizan la atención del público y los políticos hacia los temas generales, sino también hacia los aspectos detallados con los que se construyen estos temas” Martín Llaguno, 2003. Citado por Candón Mena.

La función de crear la agenda pública por los medios se expresa, por un lado, en el tratamiento que hacen de un tema (la “tematización”)⁷² y, por otro, en las preferencias manifestadas por la audiencia al recibir su impacto. No sólo dan información, sino que ordenan o regulan la jerarquización o importancia de los asuntos o temas sobre la base de criterios no siempre confesos o desinteresados.

La teoría de la agenda-setting dio énfasis al dispositivo “gatekeeping” de los noticiarios. Hay numerosos estudios que dan evidencia suficiente para concluir que los guardabarreras de los medios formulan significados seleccionan temas, mientras protegen, interpretan, dan énfasis o reducen la información.⁷³

La “sociología de los emisores” un desarrollo del estudio del “gatekeeper” de Kurt Lewin de 1957 plantea que en el proceso de selección de las noticias, las normas de trabajo profesional y organizativo son más fuertes que las preferencias personales de los periodistas. Así, el *gatekeeper* no pone o quita sobre la base de su valoración individual de noticiabilidad, sino más bien en relación a un conjunto de valores que incluyen criterios profesionales y organizativos, como la eficiencia, la producción de noticias, la velocidad.

La crítica a la investigación de la comunicación de masas

Casi desde el principio de los estudios de la *Mass Communication Research*, surge también su corriente crítica. Los europeos Theodor Adorno, Marcuse, Benjamin y Horkheimer, encabezan la denominada Teoría Crítica enfocada desde el análisis marxista de la superestructura a través de los fenómenos culturales desembocaron en la cultura de masas, anticipando una sociedad administrada en la lógica del mercado y el beneficio capitalista. Para el análisis crítico los supuestos de partida anuncian la visión del papel de los medios masivos: la cultura de masas es vista como una cultura falsificadora que encubre las contradicciones del sistema y manipula y reproduce la alienación general.

La teoría crítica se erige contra el concepto originario de Lazarsfeld y Laswell de una investigación administrada, en tanto dicha administración se orienta a averiguar cómo manipular a las masas o cómo alcanzar mejor los objetivos internos del sistema dominante.⁷⁴

⁷² Según Niklas Luhmann, los medios se encargan de fijar los temas de debate de los ciudadanos; pero éstos y su solución ya están predeterminados, véase Cándido Monzón, **Opinión pública, comunicación y política**, Madrid, Tecnos, 1996.

⁷³ McCombs, Maxwell y Evatt, Dixie. "Los temas y los aspectos: explorando una nueva dimensión de la agenda setting", en **Comunicación y Sociedad**, vol. VIII, nº 11, 1995, pp. 7-32.

⁷⁴ Candón Mena: "Adorno expresa la crítica al empirismo administrativo al afirmar que "cuando se me planteó la exigencia de "medir la cultura", vi que la cultura debía ser precisamente aquella condición que excluye una mentalidad capaz de medirla", **op. cit.** p. 81.

La visión crítica reviste variados ángulos en el mundo, pero fundamentalmente en Europa.⁷⁵ Desde Alemania también, Hans Magnus Enzensberger propugna el uso productivo de los medios y plantea su utilización emancipadora desde las masas no sólo como consumidoras pasivas sino productoras de contenidos y emisoras para la transformación social.⁷⁶

Wulf D. Hund en *Comunicación y Sociedad* se plantea la función social de la comunicación y critica la descontextualización en el estudio de la misma. Armand Mattelard denuncia el uso de nuevas tecnologías de la información al servicio de la reproducción del modelo alienante y propone innovaciones en el sentido de Enzensberger lo hiciera.⁷⁷ Edgar Morín propone el análisis de la cultura de masas basada en el la organización industrial de la producción, distribución y consumo de los bienes culturales. En Gran Bretaña, Birmingham auspicia estudios culturales contemporáneos para indagar el papel de los medios masivos en las formas de vida y elaboraciones colectivas de los sujetos. En Italia la aportación es desde la semiótica aproximándose al objeto de la sociología de la comunicación como instrumento de interpretación de la cultura de masas como cultura dominante y se le plantea como un instrumento de lucha contra la dominación.⁷⁸

Los estudios posteriores sobre la comunicación de masas

En los años setenta, la investigación experimental puso énfasis en la influencia de los medios de comunicación, pero más en las actitudes y en la predicción de la conducta. Para los estudiosos interesados en la segunda, es posible que una actitud pueda predecirla cuando es fuerte y clara, cuando es pertinente a la conducta requerida por la situación; cuando actitud y conducta tienen eslabones sólidos de los mismos componentes del sistema de actitud, y cuando ésta es importante para el individuo. Una investigación de publicidad, sin embargo, revela que las personas pueden tener una fuerte actitud positiva hacia un producto anunciado y de todos modos no lo compran. Zimbardo y Leippe explican que eso ocurre porque se conectan la actitud y la conducta de la compra a componentes diferentes del sistema de actitud al producto. Las personas pueden pensar que un anuncio tiene una imagen buena o atractiva, pero pueden no tomar el producto suficientemente en serio para comprarlo.

Cuando se comprometen las personas de verdad a una actitud, es más probable que la consistencia de conducta ocurra. Los investigadores de Yale concluyeron que “las personas actúan en acuerdo con sus actitudes en materias que le importan, a veces no importa qué sea eso”. Otro elemento de predicción de

⁷⁵ Este paradigma crítico engloba a la Escuela de Frankfurt, la Economía Política de la Comunicación, el Estructuralismo francés y el enfoque Semiótico, los Cultural Studies y propuestas de Comunicación Popular o Alternativa. **Ibidem.**

⁷⁶ Enzensberger, H.M. **Elementos para una teoría de los medios de Comunicación.** Anagrama. Barcelona. 1974

⁷⁷ Mattelard, A. y Piemme, J.M. **La televisión alternativa.** Anagrama. Barcelona, 1981.

⁷⁸ García Madrigal, Florencio, **op. cit.** P.25.

conducta es la meta de la persona que la promulga. Bandura encontró que cuando las metas se definen explícitamente se crea el incentivo para conseguirlas.⁷⁹

La teoría de conducta de eslabones de aprendizaje y cambio de conducta de Bandura, indica que lo que las personas observan en sus casas, entre sus pares, y en los medios se convierte en un modelo conductual. Según esta teoría, ese modelo influencia las nuevas conductas porque da información fresca a las personas sobre cómo comportarse. A través de la observación, las personas adquieren representación simbólica de actividades planeadas que sirven como pautas para su propia conducta. El modelado también fortalece o debilita las inhibiciones acerca de conductas que se conocen previamente. El modelado también puede animar a que las personas comprometan la conducta que se habría percibido una vez como amenaza. El modelado puede ser una buena estrategia de propaganda, sobre todo cuando los miembros de una organización participan en los rituales, y ello es seguido de premios positivos.⁸⁰

Hay cuatro procesos necesarios para adquirir la nueva conducta: (a) Atención, (b) Retención, (c) Producción, y (d) Motivación.

El primero, es asistir a una conducta planeada y relacionarla como consecuencia. Cómo relacionan las personas otra conducta se determina por la percepción, motivación, necesidades, y metas. Las personas se inclinarán a prestar atención a conductas que tienen valor funcional para ellas. Los modos exitosos de conducta tienden a ganar más atención que los infructuosos. También, si la persona que hace el modelado es considerada atractiva o cercana, logrará más atención.

Segundo, lo observado tiene que ser retenido en la memoria. Bandura dice que la conducta planeada tiene que ser guardada en alguna forma simbólica. Sus estudios encontraron que asuntos que expresaron conductas planeadas en condiciones concisas o de imaginación vivida fueron bien recordados.

Tercero, tienen que reactivarse los procesos de producción, porque convierten las formas simbólicas en la acción apropiada. Esto requiere la iniciación de respuestas, supervisión, y refinamiento en base a la regeneración. Cuando una conducta se realiza, la regeneración y refuerzo ayudan a su adopción.

Cuarto, la actuación real de la conducta del modelado exige motivación para hacer algo. La motivación primaria es la observación de consecuencias positivas asociada con la nueva conducta. La observación repetida de consecuencias deseables asociada con una conducta proporciona una fuerte motivación para realizar una conducta similar. El refuerzo es importante a la conducta del modelado cuando se acostumbra como un antecedente a la conducta. Según Bandura, la anticipación del refuerzo positivo puede influir eficazmente en el grado de atención de una conducta dada. En otras palabras, aprender las nuevas

⁷⁹ Bandura. A. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. NJ. 1979.

⁸⁰ Bandura. A. **Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. NJ. 1986.

conductas a través de la observación puede ser exitoso si los que observan la conducta les dicen a los persuasibles, por adelantado, que al hacerla tendrán beneficios.

Toda la noción de consecuencias de la conducta se reporta bajo reserva. Ward Edwards desarrolló un modelo conocido como SEU, es decir, el “el modelo subjetivo de utilidad esperado” basado en una teoría económica conocida como la teoría de la maximización de los beneficios, de la “opción sin riesgo”. Dicho modelo sugiere que, cuando las personas se enfrentan con opciones conductuales, tienden a escoger la alternativa con más utilidad esperada. Otras investigaciones indican que las personas pueden comportarse según los premios y castigos percibidos por llevar a cabo una conducta. Las personas pueden no tener actitudes a favor, pero se comportarán según las consecuencias esperadas.⁸¹

Otro concepto, ampliamente aceptado es la espiral del silencio de Noelle-Neumann. La teoría sostiene que la opinión pública es producto del conjunto de opiniones que domina el mercado informativo, y de la eliminación de las posturas más débiles que se logran silenciar como un espiral. El modelo postula que los medios de comunicación son una herramienta poderosa en el cambio de actitudes porque las personas quieren estar de acuerdo con las opiniones predominantes.

Las personas apoyan opiniones populares y tienden a suprimir las impopulares para evitar el aislamiento social. El miedo al aislamiento propicia que en todo momento evalúen el clima de opinión para actuar conforme a él. El temor a ser diferentes de la mayoría puede ser aprovechado fácilmente por las opiniones de los medios de comunicación. Esta teoría ha podido verificar que si la gente cree que su opinión es parte del consenso lo puede manifestar en público y en privado. Por el contrario, si considera que su opinión es minoritaria, adopta una actitud cautelosa, una imagen de debilidad hasta que desaparece por completo del espectro mediático, haciendo que permanezca sólo un bloque duro, marginal, que se mantiene en sus convicciones.⁸²

Aunque en una sociedad libre, el disentir es estimado y el aislamiento social es improbable, la espiral existe. Cuando los nuevos problemas penetran la discusión pública, la espiral se rompe. Hay varias críticas a este modelo, pues es difícil presuponer que las personas no tienen opiniones fuertes sobre algo. En algunos casos esto es evidentemente falso. Por ejemplo, las posiciones en torno al aborto. Es muy probable que no haya espiral que permita esconder ese tipo de opiniones. Segundo, la espiral de silencio presume que las opiniones personales no tienen rebotes de los padres, amigos, u otros grupos de referencia, lo cual es muy endeble.

⁸¹ Edwards, W., “The Theory of Decision Making”. *Psychological Bulletin*. 1954. 51. pp. 390-417.

⁸² Noelle-Neumann, E., *La espiral del silencio. Opinión pública, nuestra piel social*. Paidós. Barcelona, 1995. Véanse también Garth S. Jowett and Victoria O'Donnell, *op. cit.* y Candón Mena, pp. 106

Otro aspecto de investigación en la conducta ha sido la teoría de la auto-atribución. Cuando se cree que la causa de una conducta dada se deriva de una actitud, se tiende a adoptar esa actitud. La reciente investigación en las actitudes se ha enfocado en el contenido y formación de respuestas actitudinales aparte de su correlación con el cambio de conducta. Lo que esta nueva investigación reconoce es que las personas tienen necesidades diferentes e incluso contradictorias que determinan sus respuestas actitudinales.

Al mismo tiempo, se exhiben las distancias de las características del rival respecto del modelo y se hacen los comparativos ventajosos.

De 1980 al fin del siglo, el estudio del cambio de actitudes derivado del efecto de los medios cambió el enfoque tradicional del modelo E-R (Estímulo-Respuesta). Mientras las originales teorías desarrolladas antes de la primera guerra mundial y en la propia postguerra tenían como común denominador la “efectividad infalible” de la persuasión; la importancia relativa del receptor; y la uni-direccionalidad en la estructuración de las actitudes que enfilaban la ruta de la idea a la actitud y de la actitud a la conducta; el nuevo enfoque sostiene que puede haber dos tipos de procesamiento del mensaje: uno elaborado y concienzudo al que el receptor presta toda su atención; y otro, en el que su evaluación se aplica con base en elementos superficiales.⁸³

El modelo de persuasión de elaboración probable (ELM)

El modelo de persuasión de elaboración probable (*The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*) o ELM de Petty y Cacioppo una teoría de la psicología social cognitiva que ha dominado las explicaciones sobre la persuasión desde que se conoció a mediados de los 80. Es el modelo más recurrido en la literatura actual del tema, quizás porque tiene la virtud de integrar la mayoría de las teorías en boga en los ochentas: las de respuestas cognitivas, resistencia psicológica, juicio social y el condicionamiento clásico.

El ELM parte de la pregunta ¿qué ocurre cuando los individuos reciben un mensaje persuasivo? Propone dos rutas básicas o estrategias de cambio de actitud que operan en “tándem”. La primera es la llamada ruta central o procesamiento central (sistemática, de alta probabilidad de elaboración detallada, analítica) que generalmente involucra una elaboración cognitiva; es decir una idea acerca del contenido del mensaje y del contenido informativo, así como del escrutinio de la evidencia del razonamiento o argumentos presentados.⁸⁴

La motivación para comprometer en las transacciones persuasivas se relaciona con los factores de atención, calidad del mensaje, involucramiento en el problema, y su habilidad para procesar el argumento persuasivo. Lo que esto significa es que

⁸³ Carlos Falces, Pablo Briñol, Benjamín Sierra, Alberto Becerra y Elena Alier, **Validación de la escala de necesidad de cognición y su aplicación al estudio del cambio de actitudes**, Universidad Autónoma de Madrid, *Psicothema*, 2001. Vol. 13, nº 4, pp. 622-628.

⁸⁴ Gass y Seiter, op. cit p. 34

si una persona no se preocupa de un tema, es improbable que gaste mucha energía para procesar la información del mensaje. Puede esperarse que acaso que dicha persona confíe en las señales periféricas extra mensaje como el atractivo o la credibilidad del persuasor entre otras. Recíprocamente, si el persuasible se preocupa del tema de una manera personal, es probable que consagre gran energía para procesar el contenido del mensaje.⁸⁵

Los cambios de actitud resultantes tienden a ser más duraderos, resistentes y predictivos de las conductas.

La segunda ruta a la persuasión es la ruta periférica o procesamiento periférico. Involucra, como base para tomar una decisión, la atención en cuestiones que no están directamente relacionadas con las sustancia del mensaje: el enfoque en el atractivo físico de la fuente o la cantidad de argumentos presentados o un jingle gracioso. Por la ruta periférica hay menos atención a los argumentos y más a los elementos periféricos; los cambios son menos duraderos y fáciles de cambiar con mensajes en contra.⁸⁶

De acuerdo al ELM, las dos rutas representan al final un continuo de elaboración. En el final de él una persona puede estar involucrada o no, o estar con baja elaboración. En la otra punta del gráfico una persona puede estar involucrada con alta elaboración. Los autores ven la posibilidad de usar las rutas simultáneamente pero sugieren que lo usual es uno u otro proceso.

Lo que determina que un mensaje se procese por una u otra ruta y que el cambio de actitud se produzca depende de las variables situacionales o moderadoras: como la motivación, cuanto más motivado esté el receptor, más probabilidades hay de que utilice la ruta central. En tanto que el proceso requiere más esfuerzo mental una persona con más motivación más probablemente se involucrará en el proceso central. El que tiene bajo requerimiento del asunto estará más inclinado al proceso periférico

Otra variable es la capacidad. Si el receptor tiene más capacidad de examen para utilizar la vía central. Este segundo factor también es su habilidad para procesar información. Puede haber otros factores como las distracciones, ruidos, limitantes de tiempo, el humor o la personalidad.

El Modelo de persuasión de Heurística Sistemática (HSN)

El Modelo de Persuasión de Heurística Sistemática (HSN) es muy similar al ELM. Es obra de Shelley Chaiken y Alice Eagly. La hipótesis es que los individuos son más aptos para minimizar el uso de sus recursos cognitivos afectando el ingreso y procesamiento de los mensajes. Opera en el supuesto que los individuos confían en dos modos diferentes de procesar la información. El primero es el

⁸⁵Petty, R. E., and J. T. Cacioppi, "The Elaboration likelihood Model of Persuasion", in **Advanced Experimental Psychology**, 19. 1986, 123-205.

⁸⁶ **Ibidem**, n 622 y 623. Véase también "Teorías de la persuasión", **loc. cit.**

procesamiento sistemático. Es el más poderoso y deliberado. Es el análogo del proceso central del ELM.⁸⁷

El otro modo se llama procesamiento heurístico, confía en atajos mentales y está basado en la aplicación de reglas que ayudan a simplificar el proceso de pensamiento; es el equivalente al procedimiento periférico del ELM. Como en aquél, la persuasión se puede expresar de manera simultánea por las dos vías y como en el ELM, la motivación y la capacidad son dos determinantes primarios.

Una característica adicional del HSN es el principio de suficiencia, o principio del menor esfuerzo, el cual establece que las personas tienden a saber sólo lo que necesitan para tomar una decisión y se guardan su tiempo y atención para temas relevantes. Según esto, las personas no hacen esfuerzos para gastar todo su tiempo y la energía mental preocupándose de cada pequeña cosa. Balancean sus dos procesos para crear un mejor equilibrio entre el tema y lo manejable.

Tanto el ELM como el HSM son útiles para explicar y predecir las reacciones a los mensajes persuasivos.

El Unimodelo de Persuasión

Una alternativa a los modelos duales es el “unimodelo” desarrollado por Kruglanski y Erik Thompson (1999). Ellos plantean que hay una sola ruta a la persuasión. Lo que ocurre es que se requiere más o menos procesamiento de un mensaje. Los extensos o complejos requieren más pensamiento mientras que los mensajes cortos requieren menos pensamiento.⁸⁸

Conclusiones preliminares.

Hasta aquí nuestro repaso a la investigación de los efectos de la comunicación de masas. A estas alturas, la más pertinente conclusión que se puede tener después de revisar más de siete décadas de investigación es de Perogrullo: las diferencias individuales y el contexto determinan la naturaleza de los efectos de la comunicación de masas. También importa el contexto histórico y cultural en el que la propaganda y la persuasión en medios se dan. De igual forma, debe considerarse que la gente construye diferentes significados de acuerdo a sus experiencias sociales.

De acuerdo con Jowett y O'Donnell, podríamos sintetizar nuestras conclusiones en cinco puntos:

1. Parece seguro decir es que los efectos de la comunicación masiva son mayores donde el mensaje se alinea con las opiniones, creencias, y disposiciones existentes en los receptores. La mayoría de los mensajes tienen más probabilidad

⁸⁷Gass y Seiter, op. cit p. 37

⁸⁸ **Ibidem.**

de ser favorables a las visiones existentes. Los efectos de comunicación masiva tienden más a reforzar percepciones que a cambiarlas.

2. Cuando se produce el cambio generalmente obedece a múltiples factores incluidos los medios, las condiciones sociales, la interacción de grupo, la presencia e influencia de líderes de opinión, y la credibilidad percibida de la fuente o fuentes del mensaje.

3. No es necesario ganarse a las personas en cada tema para conseguir su apoyo. Si se puede conseguir que las personas estén de acuerdo con uno o dos temas fuertes, la opinión puede ser favorable en los demás.

4. Puede parecer que las personas acepten una idea públicamente, sin que se acepte en lo privado. La conducta puede ser guiada por un sistema de premios y castigos que no requieren cambio de actitud. Sin embargo, la complacencia pública podrá continuar bajo condiciones de vigilancia de la autoridad pero no necesariamente sin ella.

5. Entre más grande es el monopolio de la fuente, más lo será el efecto que consiga. Cuando se produzca una definición de la situación dominante acompañada de un consistente, repetitivo, e incontestado mensaje, más influencia se logrará.⁸⁹

C. De la psicología social

1. ¿Qué es la persuasión?

¿Qué debemos entender por persuasión? ¿Cómo funciona? ¿Es un arte o una ciencia? ¿Se puede influir en las personas a través de un mecanismo o de una determinada técnica de comunicación? ¿Es posible desarrollar defensas contra los intentos persuasivos de otros?

Lo primero que hay que saber es que de persuasión nadie sabe todo y entre todos sabemos muy poco dicen Gass y Seiter en su conocido texto sobre la materia⁹⁰. De eso, lo más claro que tenemos en mente es que las personas no son fáciles de persuadir. El ser humano puede ser impredecible a los mejores y ordenados esfuerzos persuasivos. El sueño fantástico de que cualquiera que tenga determinados recursos técnicos, o que ponga los ingredientes o dosis necesarios puede hacer que los demás hagan o piensen lo que se desea, no va más allá de las excelentes piezas que la literatura nos ha aportado. La teoría de la aguja hipodérmica no alcanzó a sobrevivir a la primera mitad del siglo XX.

⁸⁹ Jowett, Garth S., y Victoria O'Donnell, **Propaganda & Persuasion**, 2 ed. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1992.

⁹⁰ Gass, Robert H., Seiter, John. S. **Persuasion, Social Influence and Compliance Gaining**, Allyn Bacon. Pearson. 2011. Fourth Edition

La ciencia de la persuasión, si es que existe alguna, está en pañales pese a que el tema es milenario (Aristóteles) y los inicios de los esfuerzos científicos datan de los años 40 con la intención del gobierno de Estados Unidos de contrarrestar, a través del Yale Attitude Research Program de Hovland, los esfuerzos de propaganda de los nazis de desmoralizar las tropas aliadas.

Lo precario de nuestro saber acerca de la persuasión no significa que la incertidumbre o que los esfuerzos persuasivos que deban hacerse sean una adivinanza o producto de la magia de algún creativo iluminado. Todos los días hay quien de manera organizada busca concientizar, convencer o inducir a la población con diversas políticas de comunicación sobre salud pública como la lucha anti tabaco, el combate a las drogas o simplemente para establecer hábitos ciudadanos o de convivencia, para no hablar de cuestiones comerciales o de interés electoral. Pero más que suerte, esos esfuerzos dependen más del conocimiento de lo que generalmente se piensa.

Hoy sabemos que la publicidad subliminar es ineficaz, que la programación neurolingüística es leyenda urbana y que los audios en reversa no sirven para nada.⁹¹ También que los aromas o la música ayudan a la tarea persuasiva, pero que no basta tocar una oreja a alguien o presionar un botón para que alguien quede persuadido. En todo caso, si hubiera que hablar de botones tendrían que ser múltiples, y dispuestos como la combinación de una clave bancaria que cambia constantemente.

Los viejos mitos de la comunicación madre de todos los efectos han caído, pero con el avance tecnológico aparecen nuevos y revigorizados al calor de las comunicaciones instantáneas y las técnicas en boga.

Hace unos cuantos años Malcom Gladwell con *The Tipping Point* mostró que bajo ciertas circunstancias un pequeño número de personas influyentes, "la ley de los pocos", puede generar una corriente de apoyo y lograr la diseminación de un mensaje vía "Word of Mouth", y que al lograr el *momentum*, alcanza el tipping point y se convierte en "contagio" en las redes sociales⁹². Pues bien, muchos echaron las campanas (las campañas) al vuelo pensando que tenían el cúralo todo en la tecnología de la web 2.0. Pronto quedó claro que efectivamente se puede generar una corriente de multiplicación tal, pero que antes tienen que ocurrir una serie de cosas casi nunca al alcance de quien hace la persuasión.

Pero sabiendo o ignorando cómo funcionan, existen miles de acciones persuasivas a nuestro alrededor. Los profesionales de la persuasión como les llama Simons,⁹³ abogados, trabajadores sociales, consultores, gerentes, publicistas, vendedores, publirrelacionistas, etc., trabajan diariamente intentando cambiar, configurar opiniones y conductas de sus clientes. Es decir, podemos

⁹¹ *Ibidem*.

⁹² *Ibidem*, p.5.

⁹³ *Idem*.

tener dificultades para definir o aplicar procesos persuasivos pero la persuasión está ahí de manera inevitable.

La segunda cosa que debemos saber es que no se pueden esperar leyes o generalizaciones tan precisas como las que da la física, porque se trata de un conocimiento ordenado pero de una realidad llena de complejidades y resultados no conclusivos, muchas veces inciertos e inclusive contradictorios, porque la realidad del comportamiento humano y los ambientes en que se ubica son enormemente impredecibles o incontrolables.

Otra cosa que se debe tener presente es lo que la persuasión no es. Su mala prensa está bien ganada. Los próceres como Hitler, Goebbels, etc. y los magos del sacrificio ajeno como Charles Manson, Jim Jones, David Koresh, etc y el mundo de charlatanes que vemos por todas partes, hacen necesario distinguir la persuasión del adoctrinamiento, de la acción obligada, dogmática, violenta o de las estratagemas y engañosas.

¿Pero cómo distinguir la persuasión de todas esas denominaciones que se parecen, emparentan o se relacionan con ella? Pensemos en “lavado de cerebro”, coerción, manipulación, adoctrinamiento, propaganda, de las cuales sería más o menos sencillo sacudirse advirtiendo del carácter voluntario, libre y ético de la persuasión; pero ¿qué decir de convencimiento, educación, aceptación, complacencia, influencia, consejería?

Una definición operativa

Si prescindimos, como diría Norbert Aubuchon, de métodos como la fuerza física, la intimidación, la manipulación, la coacción y la extorsión sólo quedan tres formas para conseguir que la gente haga algo que a usted le interese: ordenar, negociar y persuadir.⁹⁴

Las órdenes sólo las puede emitir quien tiene mando. Es decir, la capacidad, legal o legítima, de instruir a los otros según reglas aceptadas por los involucrados o establecidas por la fuerza o la ley. El mando dice Aubuchon se usa en estructuras de poder y puede recurrirse a él cuando fracasan los métodos del convencimiento o el interés mutuo aunque, incluso en la milicia, ofrece desventajas.⁹⁵

La negociación, a su vez, que es una herramienta poderosa, no está exenta de limitaciones. Hasta en sus expresiones más propicias presenta un carácter antagónico: si damos, recibimos; si no damos, no recibimos; así, la negociación sólo resulta cuando en ambas partes se cede. Uno tiene lo que el otro necesita.

La persuasión, en cambio, busca que los persuadidos se sientan cómodos y satisfechos con el resultado.

⁹⁴ Aubuchon, Norbert, **Anatomía de la persuasión**, Mc Graw-Hill Interamericana de ediciones, S.S. de C.V. México, 1999. P.2

⁹⁵ **Ibíd.**

Criterios para definir la persuasión

En la definición más usual en la literatura del tema, la persuasión se da cuando están presentes la intencionalidad, la búsqueda de efectos, la libertad de aceptación del proceso persuasivo, la mediación de un lenguaje simbólico y la transitividad del mensaje.

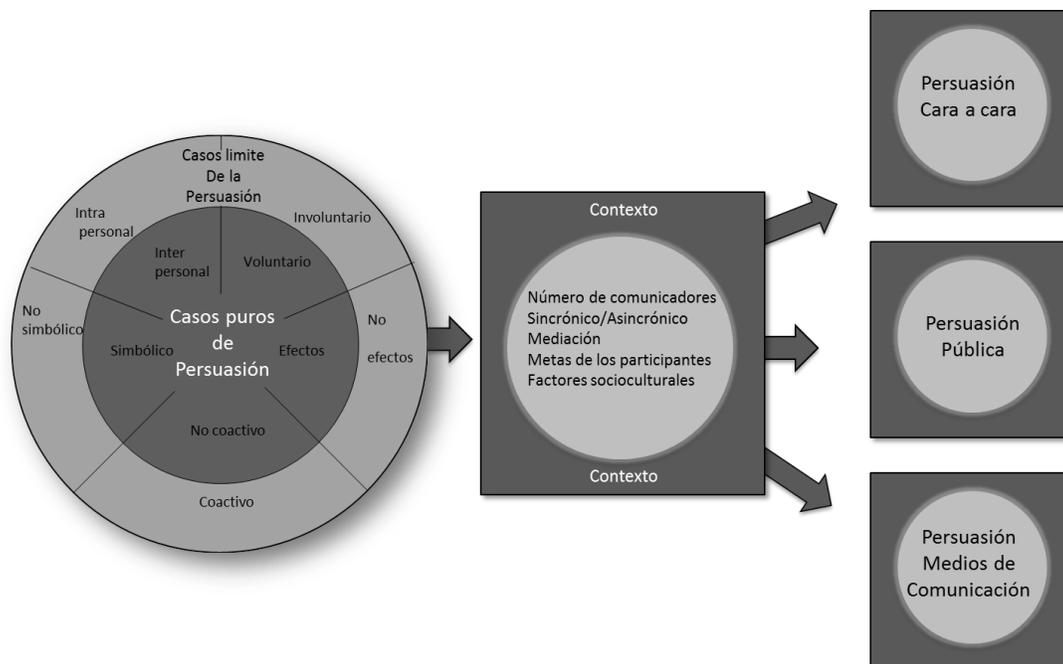
Parece haber consenso en que la comunicación persuasiva es un proceso dinámico, transaccional que afecta al emisor del mensaje y a quienes lo reciben. Es aquella que conscientemente produce cambios y que induce a otros a actuar o pensar en la forma que un persuasor pretende. Por lo que si no hay un mensaje expresamente elaborado no hay comunicación persuasiva. Esta es la definición que en 1968 acuñó Bettinghaus, en consecuencia de la que en 1952 adelantaron Brembeck y Howell como “la intención consciente de un individuo por cambiar la conducta de otro individuo o grupo de individuos a través del uso de algún mensaje”.⁹⁶

Sin embargo, Gass y Seiter amplían la mira y dan alguna posibilidad de control o por lo menos de conciencia a la situación que se presenta cuando estos componentes se salen del rango buscado.

Para eso han propuesto una definición amplia que permite reconocer el “núcleo central” o puramente puro de la persuasión, y un ámbito adicional, digamos externo, o periférico que engloba las variaciones de los componentes hacia las áreas no intencionales, hacia los efectos no buscados; hacia formas de coacción “tolerada”, hacia el uso de significados no necesariamente expresos o conscientes e incluso a procesos persuasivos intrapersonales.

Este gráfico, **Completed Model of Persuasion** traducido de Gass y Seiter, ilustra dichas ideas.

⁹⁶Véase Michael Burgoon y Michael Miller, “Comunicación Persuasiva” en Carlos Fernández, **La Comunicación Humana**, Mc Graw Hill, México, 1997, p. 227.



Gass y Seiter han simplificado de manera muy clara y útil, un modelo de persuasión como flujo comunicacional en el que se aprecia el contexto de un proceso como el que se señala y la triple salida del tipo general de comunicación disponible en lo directo individual, lo colectivo y lo masivo. Como puede verse, esta definición dista mucho de ser un esquema estático. Es, de suyo, un proceso.

Vista así, la comunicación persuasiva nos aparece como un flujo que incluye la traducción instrumental del diseño comunicacional hasta el contexto social en el que se produce, viaja y se realiza. En lo instrumental, el proceso abarca los componentes del mensaje o sistema de mensajes, su *call to action*, sus objetivos tácticos o parciales, sus intenciones persuasivas y las metas cuantificables, hasta el tipo, perfil, cantidad, ubicación de los receptores buscados; pasando por la intensidad necesaria o estimada, los medios y soportes que moverán la comunicación producida, y el monitoreo, medición y evaluación de sus pasos e impactos directos e indirectos planeados. En lo circunstancial, el contexto se refiere al ambiente sociocultural en el que el proceso planeado se da las condiciones exógenas que debe cruzar y superar para lograr sus objetivos persuasivos.

Intencionalidad. Bettinghouse y Cody adoptan, este punto de vista: “la persuasión involucra un esfuerzo consciente de influir los pensamientos o la acción de un receptor.” Para algunos autores esa intencionalidad es la prueba que distingue la persuasión de la “Influencia social”. . Para Gass y seiter quedaría por resolver la cuestión de los efectos causados inconscientemente por el persuasor en particular lo referente al *social modeling* (Bandura) o a los procesos de socialización o a terceros que de manera no planeada se ven influidos por el mensaje.

Efectos. Sin duda, la persuasión se da dónde se tuvo éxito el intento definido y consciente; ¿pero se puede llamar persuasión a un intento fallido en donde no se llevó a cabo la persuasión pero sí se intentó? Gass y Seiter piensan que sí.

Libre voluntad y conciencia. ¿La coerción puede obtener resultados finales de “convencimiento” equiparables a la persuasión? La diferencia es en la conciencia de que está ocurriendo un proceso de persuasión pero además en la libertad del receptor de la acción para admitir ser persuadido en condiciones de respeto a su integridad y decisión. No parece haber duda alguna que todo intento que rebase el ámbito de la libertad no tiene que ver nada con la persuasión, sin embargo, esta frontera a veces no está clara en los hechos, por ejemplo en casos de recompensas, premios, incentivos, estímulos dirigidos, halagos inducidos, Etc. dónde la libertad parecería coaccionada por factores ajenos a la mera voluntad.

Acción simbólica. Aquí lo que se pone como condición es que el intento persuasivo sea realizado a través de alguna acción simbólica representada por lenguajes expresos, ya sea en palabras o imágenes. Pero siguiendo a Gass y Seiter, cuando estos no existen o son enriquecidos por signos sobrevinientes como gestos, sonrisas, expresiones ajenas que se conectan como marchas, manifestaciones, etc., ¿dejan de ser persuasivas?

Transitividad. En nuestra definición, la tarea persuasiva sólo es posible cuando se externa. En tal caso se requiere un proceso de tránsito por el que viaje el mensaje. Si la comunicación no sale del emisor, no existe. Por lo que los procesos de auto convencimiento, o los de reflexión, si bien pueden ser útiles y aplicables para usar sus posibilidades en el desarrollo humano o en el mejoramiento del comunicador encargado de persuadir, no forman parte de este desarrollo.

La definición de persuasión, tiene que ver mucho para qué ámbito se piensa utilizar. En nuestro caso hablamos de persuasión electoral. En las elecciones libres, que es nuestro tema, no hay manera de ordenar votar de determinada forma, de “arreglar” las preferencias masivas de los electores en términos individuales ni de ejercer autoridad alguna para ello. Las elecciones se ganan en el cerebro de los electores por campañas que logran la central y difícil tarea de la persuasión: convencer a los votantes persuasibles de que un candidato es mejor que el oponente para el cargo en disputa.

La persuasión orientada a lo electoral debe ser, por tanto, un propósito *consciente* de formar, reforzar o cambiar actitudes, creencias, opiniones, y a su vez, percepciones o conductas, mediante el uso, dentro de la ley y un marco ético, de una propuesta de intercambio con los demás para hacerlos pensar o actuar en la urna de un modo determinado. Si no hay intención y un mensaje expresamente elaborado no hay un proceso persuasivo electoral.⁹⁷

⁹⁷ *Ibidem.*

En ese contexto, persuasión es la acción de influir en las acciones y decisiones de los demás a través de la comunicación. Se caracteriza por la intención manifiesta y claramente orientada de producir efectos en el receptor a través del convencimiento. Se ejerce con el diseño de un proceso de comunicación que sigue orientaciones prefijadas, a través de un mensaje cargado de significado, que se expresa con recursos argumentales, retóricos, lógicos o emocionales, y se entrega en un ambiente de respeto ético y libre recepción.

“La persuasión [es] una práctica de comunicación “calculada” en función de un resultado. Entra en el orden del pensamiento estratégico: es responsable de las vulnerabilidades de otro, al mismo tiempo que piensa y administra su propio arsenal de medios. Se abastece en el almacén de la retórica [...]. Pide préstamos a la “psicología de las profundidades”, que la ilustra sobre los sistemas de defensa del yo, los procesos de identificación, la teoría de las emociones, el juego de los deseos y de las necesidades, los resortes de la ansiedad. Se interesa en la “psicología de las multitudes” [...] y se abona a las enseñanzas de los teóricos de la información, a las investigaciones sobre los mecanismos de cambio forzado y las técnicas de condicionamiento de grupo.”⁹⁸

Esta definición, permite trabajar las nociones de intencionalidad de la fuente, organizar la búsqueda de efectos que muevan al receptor a considerar libremente una conducta determinada, independientemente de que impliquen un cambio o una reafirmación en sus concepciones. Nuestro interés está en “cómo se comporten las personas y lo que hagan, no en lo que piensen o sienten.”⁹⁹

Hay que aclarar, primero, que en este caso cuando hablamos de cambio se hace referencia exclusivamente al comportamiento electoral; y segundo, que cuando el cambio ocurre, es por el resultado de una multitud de factores; y también por el contexto en que se da incluyendo el resto de la comunicación imperante, las condiciones socialmente existentes, la interacción de grupo, la presencia e influencia de líderes de opinión, y la credibilidad percibida de la fuente o fuentes del mensaje.

Para efectos prácticos se puede hablar de persuasión ideológica (propaganda) y persuasión comercial (publicidad).

Desde una perspectiva psicosociológica, la persuasión ideológica es “el intento deliberado realizado por agentes especializados, de difundir ideas para mantener o cambiar la opinión y el sentimiento”. Técnicamente, toda propaganda es un manejo persuasivo de las opiniones, y los sentimientos colectivos, basándose en el carácter sugestionable e irreflexivo de muchas de las actitudes y creencias personales sobre diferentes aspectos de la vida social.

⁹⁸ Bellenger Lionel, **op. cit.** pp. 10 y 11.

⁹⁹ Burgoon, Michael, y Miller, Michael, **loc. cit.** P. 233.

Desde una perspectiva ética, hay diferencias entre la propaganda con fines informativos, formativos o de convocatoria, con contenidos que se caracterizan por sus significados y símbolos de tolerancia y liberalidad, y la propaganda que abriga fines de manipulación de las conciencias y los comportamientos. La propaganda es una herramienta legal y legítima que se usa para emprender la persuasión organizada: puede ser promovida o pagada, puede ser a través de hechos, actos o anuncios. Por ejemplo, la publicidad comercial y las relaciones públicas, y también los esfuerzos gubernamentales o partidistas para persuadir. La propaganda busca alguna clase de respuesta amable (ahora o después) del público objetivo.

Dos categorías generales son:

- Propaganda que llama a la acción y que convoca a una contestación específica, inmediata: “Haga esto... Apoye... Vote por... Únase... Luche...” (¡Ahora!), y
- La propaganda condicionante que busca moldear opiniones públicas, posiciones, y actitudes a una base amplia a largo plazo, a menudo como un prelude para la propaganda

La persuasión comercial o publicidad desde un punto de vista técnico es: “Un conjunto de técnicas de persuasión con el que se da a conocer y anunciar un producto o un servicio, para que se consuma o utilice ahora.”

El conjunto de anuncios sobre servicios políticos que cubren necesidades sociales diversas, es un sistema de mensajes persuasivos con intencionalidad política y una manera de hacer cultura popular o cultura de masas. Dentro de ésta se puede hablar de la subcultura de los anuncios que se fundamenta en crear una serie de señales identificadoras del servicio político, como programa, propuestas, beneficios, prestaciones, estilo, perfiles del candidato y tareas a realizar, que pueden servir a los receptores para reconocerlas, situarlas y valorarlas.

2. Las actitudes.

El concepto de actitud es central para entender el funcionamiento de la persuasión. El reciente énfasis en la conformidad (compliance gaining) enfocada en la conducta, dicen Gass y Seiter, ha dado nueva luz sobre la relación de las actitudes y las medidas de efectividad de la persuasión en la conducta. La razón es que las actitudes ayudan a predecir, explicar y modificar la conducta. Lo que ocurra con las actitudes tendrá que ver con la conducta del receptor.

¿Qué es una actitud? Hay consenso entre los científicos sociales que una actitud es una predisposición mental adquirida por el ser humano para responder favorablemente o desfavorablemente hacia un "objeto-actitud" (Fishbein & Ajzen,

1975) es decir, la actitud es aprendida, no innata. Se desarrolla por la interacción con los demás, con los medios, y el entorno.

Las actitudes son predisposiciones establecidas para responder en primera intención a algo que le reclama expresar una posición o acción. A cada acción o toma de decisión precede una posición actitudinal. El supuesto es que las personas no tienen que preparar o reflexionar todas y cada una de las acciones o decisiones que toma cotidianamente durante su vida, por lo que las actitudes proveen atajos predispuestos que orientan la conducta aunque no haya una conexión mecánica entre actitud y conducta, los investigadores llaman a las actitudes, "precursores de la conducta".

Gass y Seiter, lo explican así; "una persona puede tener una actitud favorable a perder sobrepeso, pero eso no significa de suyo que desee hacer o esté a dieta.

En una extensión más amplia las actitudes tienden a corresponder con las conductas. Por ejemplo, las personas que están a favor del control legal de armas, tienen menos probabilidad de poseer armas que las que se oponen."

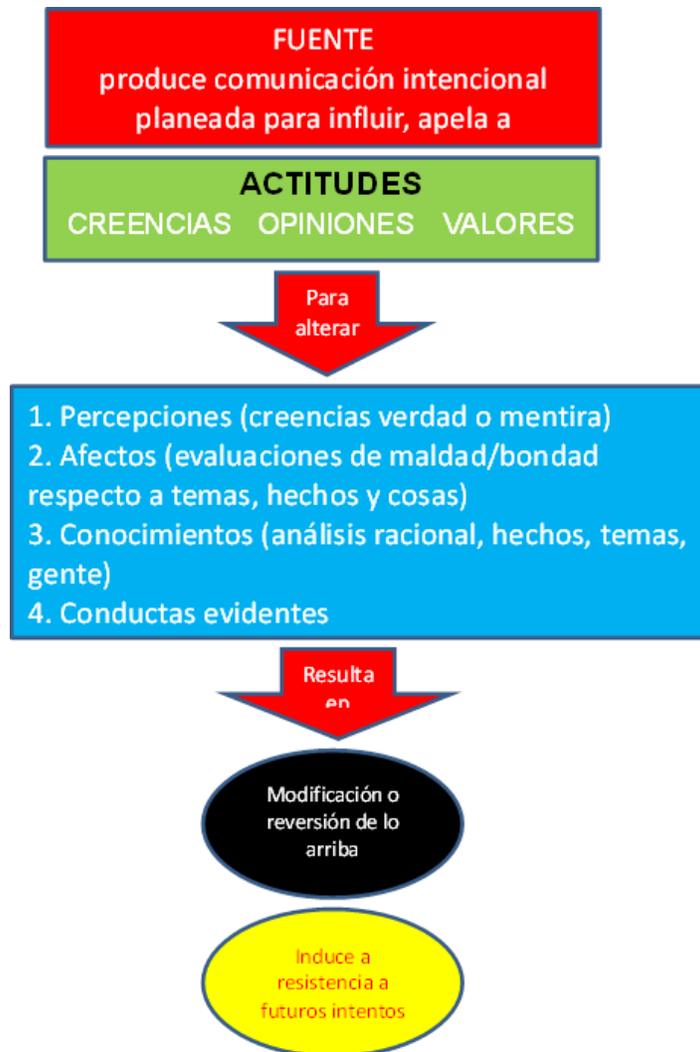
Una tercera característica, quizás la central de todas, es la dimensión por la que se representan las evaluaciones positivas o negativas de las cosas, y reflejan gusto o disgusto, acuerdo o desacuerdo y sentimientos positivos o negativos.

Otro aspecto es que las actitudes siempre están correlacionadas ante un referente ("objeto actitudinal"). Es decir, la gente tiene actitudes ante algo o alguien. Puede haber una actitud hacia un asunto complejo y englobar un desdoblamiento en varias actitudes ante los subtemas o matices del tema central.

La medición de actitudes. Las actitudes se pueden medir y con ello presumir tendencias de acción de las personas a persuadir. Las técnicas van desde las mediciones de las apariencias, sus asociaciones, opiniones y conductas hasta sus respuestas psicológicas.

A estas alturas, conviene avanzar un poco más en la descripción de las actitudes y su funcionamiento. Veamos el gráfico adaptado de Burgoon y Miller.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Burgoon, Michael, y Miller, Michael, **loc. cit.** P. 231.



Lo que conocemos como actitudes es en realidad un conjunto de tres nociones que juegan juntas en una compleja interrelación: creencias, opiniones y valores. Este trío es el primer plano, la base ideológica de la conducta social y el responsable de la mayoría de las respuestas que da una persona ante los fenómenos de la interacción del mismo en una comunidad determinada.

Todo individuo tiene un sistema de creencias que son las nociones con las que puede responder hacia un objeto cognitivo calificando si la declaración de que se trate es falsa o verdadera. Este sistema si es bueno, malo o regular, tampoco si es conveniente o no, etc. lo que hace es poner el piso de los siguientes procesos. Qué grado de veracidad tiene el mensaje.

Las opiniones constituyen el espacio mental en donde ocurren las valoraciones o calificaciones de las cosas: se evalúa si una cosa es buena o mala. Los valores son el escalón más elevado. Es donde radican las nociones permanentes de lo bueno y lo malo que controlan muchas conductas;

Hay un segundo plano en el que se expresan y retroalimentan, digamos, los componentes del primero, me refiero a las percepciones (creencias de la verdad) el afecto (los sentimientos: evaluación de la bondad y la maldad) y los conocimientos (la forma racional de análisis de los hechos). Un tercer nivel es la dimensión de las conductas evidentes que se modificarían o revertirían o reforzarían según la eficacia del proceso persuasivo aplicado por una fuente determinada.

Siguiendo el gráfico, el proceso de la aplicación de la comunicación persuasiva consiste en aplicar los mensajes orientados a influir en el primer plano de la mente para alterar el segundo y producir la probabilidad de la conducta buscada. Según nuestros autores, el mensaje debe ingresar por la parte más fácil: “las creencias son probablemente el concepto cognoscitivo más susceptible de cambiar, y en algunas ocasiones podemos cambiar las creencias con sólo proporcionarles la información veraz de las cosas.”¹⁰¹

Si se desea enfocar una misión en las creencias parece más factible dirigir el ataque a alterar las percepciones en lo relativo a lo verdadero y, desde ahí, probablemente impactar los sentimientos o las respuestas afectivas. Cuando hacemos juicios evaluativos nos ubicamos en el segundo nivel, donde es más difícil influir, aunque mucho más fácil que buscar modificaciones en el ámbito de los valores.

¿Cómo se forman o de dónde surgen las actitudes? De acuerdo con Sarbin, Taft and Bailey estas son las fuentes de las creencias:

1. Inducción. Se desarrolla basada en la acumulación o agregación de observaciones ocurridas repetidamente.
2. Construidas. Una persona desarrolla una creencia de como un evento se relaciona con otro y esta construcción puede o no tener algo o nada de razonamiento o lógica.
3. Analogía. Una persona desarrolla una creencia basada en las similitudes entre cosas o eventos, basada en alguna característica común.
4. Autoridad. Se desarrolla basada en la autoridad de otros. Se acepta como bueno o correcto porque lo dice o alguien dice que lo dijo una autoridad reconocida en la materia.

Otra clasificación las divide en la centrales y las periféricas o secundarias. En torno a una sólida y aceptada se aceptan las de autoridad y se construyen las derivadas así como las periféricas sin derivación directa.

1. Entre más central es la creencia, más resistente es de cambiar. Las de autoridad son resistentes también pero menos que las centrales.

¹⁰¹Ibid. p. 233.

2. Las creencias derivadas de las centrales son igualmente resistentes que las solamente periféricas.

3. Si se cambia una creencia central, se repercutirá el cambio en las derivadas o periféricas. Es decir si se busca cambia una creencia central puede afectarse a unas secundarias no esperadas por el persuasor.

De acuerdo con Burgoon y Miller la persuasión se produce en un desarrollo cronológico, geográfico y socioeconómico y las técnicas a aplicar serán aquellas que vayan cubriendo los estados o situaciones concretas de la población a persuadir. En tal sentido hablan de tres fases: disuasión, discontinuación y conversión. Cada una tiene diferentes objetivos y una estrategia distinta de comunicación.

En la disuasión, el persuasor se dirige a un electorado objetivo que ya comparte la actitud acorde a los propósitos del mensaje. La tarea persuasiva consiste en reforzar e intensificar las actitudes ya presentes para aumentar el compromiso conductual.

En la discontinuación, el persuasor enfrenta a un público hostil; el objetivo es reducir el rechazo, lograr que por lo menos escuche otra posición, crear dudas sobre la posición existente. En la conversión, la estrategia es convertir a los incrédulos, cosa que difícilmente se da o si ocurre se presenta con tan bajo grado con relación al trabajo invertido que puede resultar inoperante. En todo caso debe intentarse siempre que sea estrictamente necesario para completar o contener.¹⁰²

Con los desinformados o indecisos la cosa cambia, pues el centro de toda estrategia electoral consiste en hacer blanco en estos electores. No hay que reconvertirlos ni modificarles nada, sólo modelar la actitud. Con los indiferentes el objetivo es interesarlos en el tema y después en la posición del persuasor.

La comunicación persuasiva tiene muchos puntos frágiles en el proceso. El primer punto de riesgo y el principal causante de gran parte de la frecuente ineficacia es la fuente del mensaje.

La credibilidad de la fuente es, a su vez, el primer elemento necesario para buscar una efectiva comunicación persuasiva. Esa calidad la concede el receptor.¹⁰³

Siguiendo a Berlo, Hovland, McCroskey, Pornpitaka, Gass y Seiter establecen que hay tres dimensiones primarias de la credibilidad. La primera es la experiencia; para ser creíble una fuente debe saber su materia. La segunda, es la confiabilidad; que implica tanto la honestidad, como la integridad. Y la tercera, también llamada la dimensión perdida, es la buena fe, una de las dimensiones comprendidas en el *ethos* de Aristóteles, en el que se involucran el genuino interés en los demás, el

¹⁰²Irving L. Janis, and S. Ferbach. "Effects of Fear- Arousing Communications", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, XLVIII, 1953, pp. 154-56, en M. Herreros, *op. cit.*, p. 245.

¹⁰³ D.J. O'Keefe, *Persuasion: Theory and Research*. Newbury Park, Calif. Sage publications, 1990. En Gass y Seiter, *op. cit.* p. 75

respeto por los sentimientos, ideas, o necesidades de los demás y la identificación con su situación.

McCroskey, Jensen y Valencia, encontraron en sus investigaciones que la gente toma al menos, otras cinco decisiones independientes acerca de una fuente, todas las cuales contribuyen a su definición de credibilidad en ella: "Estas dimensiones de credibilidad de la fuente son: *capacidad* [...] *carácter* o grado en que se puede confiar en que la fuente hable honestamente; *compostura* o habilidad para permanecer sereno y con sangre fría, especialmente en situaciones tensas o difíciles; *sociabilidad*, que es el atractivo básico del comunicador, y *extraversión*, con la que se juzga si la fuente es arrojada o tímida en las transacciones de la comunicación".¹⁰⁴

Otro punto es el atractivo de la fuente. Las personas que se atraen entre sí dedican más tiempo a comunicarse y se tornan similares en creencias, opiniones, valores y conductas. Según los investigadores, hay al menos tres factores que determinan el acercamiento hacia los demás: el factor social, la atracción física y el reconocimiento de la habilidad. Otro elemento es la similitud. La gente quiere a uno de sus iguales en algo o alguno de sus opuestos en otra cosa.¹⁰⁵

Susana Romero sostiene involucra otros cuatro factores: contenido relevante, lenguaje comprensible, franqueza; y momento favorable para hacerlo. Además de tener un objetivo concreto, estructura y un atractivo creativo, además de aspectos mínimos de duración, frecuencia y penetración.¹⁰⁶

Cualquier comunicador hábil comprenderá que un análisis correcto del público permitirá adaptar mejor la comunicación persuasiva. Entre más arraigadas tenga sus actitudes respecto de una propuesta distinta a la del emisor, más y mejor trabajo persuasivo se requerirá. La segmentación de la resistencia es clave para enfocar el esfuerzo persuasivo. Michel Le Seac'h, creó la escala de cinco grados en la que se califica la dificultad de la persuasión desde la categoría de elector muy favorable hasta la de muy desfavorable.¹⁰⁷

Aquí algunas otras características del elector cuya consideración puede ser útil en una situación dada:

- Análisis demográfico.
- Análisis de personalidad.
- La ansiedad de los receptores.

¹⁰⁴Irving L. Janis, and S. Ferbach, citado por Mario Herreros Arconada, **Teoría y técnica de la propaganda electoral**, Colección Comunicación y Relaciones Públicas, ESRP-PPU, Barcelona, 1989, p. 235. También Gass y Seiter, **op. cit.**

¹⁰⁵Véase también Susana Romero, "Comunicación" en **Marketing Fundamental**, Mc Graw-Hill, Madrid, 1998, p. 236. Romero sostiene que la credibilidad del emisor se da en función de dos factores: el cognoscitivo (conocimiento, prestigio, poder) y el afectivo (confianza, simpatía).

¹⁰⁶**Ibidem.**

¹⁰⁷Michael Le Seac'h, **L'Etat Marketing**, Alain Moreau, Paris, 1981, p. 41, citado por Herreros, **op. cit.**, p. 245.

-El grado de “receptividad” del mensaje.

La Teoría de la Acción Razonada. Fue desarrollada por Martin Fishbein e Issac Ajzen,¹⁰⁸ y ofrece un modelo racional del proceso de persuasión que ayuda a comprender el papel de las actitudes y las intenciones en la conducta. La propuesta general parte de la base de que las personas toman decisiones razonadas y usan toda la información disponible para ello. Las variables del receptor de los mensajes como el género, la edad, la personalidad entre otras tienen un impacto directo en la forma en las creencias y cómo éstas se evalúan.¹⁰⁹

De acuerdo al modelo, atrás de cada comportamiento o acción conductual, hay una intención conductual, es decir la conducta es una función de la intención. Pero la intención es el resultado de componentes inherentes. Soportando la intención existen dos fuentes que la configuran. Por una parte, la actitud hacia la conducta relativa o específica; y por otra, el componente normativo de carácter subjetivo. Es decir la presión social sobre el tema.

La clave está en que en lo referente a la actitud (personal) hay una creencia acerca del resultado de la acción, y una evaluación individual de la misma. Por el lado del componente normativo subjetivo (lo social) está la noción de la creencia normativa de la conducta (la percepción de lo que socialmente se piensa de la conducta en cuestión) o acción a realizar y la motivación para estar dentro del consenso o del marco establecido socialmente. Sobre la efectividad de esta teoría hay numerosos estudios de evidencia, por los que se han probado la relación entre la conducta adoptada y los componentes descritos en casos como SIDA, aborto, creencia en extraterrestres, manejo en estado de ebriedad y donación de órganos entre otros.¹¹⁰

Siguiendo a O’keefe, la teoría de la acción razonada ha sido aplicada a diversos campos incluyendo el campo electoral y en todos los casos las actitudes combinadas con las normas subjetivas resultan en predicciones de intenciones conductuales, y alta correlación con el real desempeño de la conducta buscada.¹¹¹

Entre las implicaciones que pueden ser derivadas de esta teoría para alterar los componentes actitudinales, O’keefe señala estas cuatro:

1. Considerar el total de creencias que deben cambiarse. Cuando haya creencias relacionadas que permitan hacer más fácil su cambio puede ser útil apelar a ellas para lograr el objetivo central.
2. Cambiar los soportes que sostienen las creencias del receptor.

¹⁰⁸ Ajzen, I. & Fishbein, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1980.

¹⁰⁹ Bettinghaus, E. P., & Cody, M.J. **Persuasive Communication.** (6a ed.) Fort Wort, TX. Harcourt Brace, p. 107.

¹¹⁰ Gass y Seiter, **op. cit.** p. 49. También véase Bettinghaus, **op. cit.** p. 111

¹¹¹ D.J. O’Keefe, **Persuasion: Theory and Research.** Newbury Park, Calif. Sage publications, 1990. Citado en Bettinghaus, **op. cit.** p. 114.

3. Cambiar la escala de evaluación de las consecuencias de las creencias que se desean mover.
4. Cambiar la configuración de las creencias y hacer algunas más relevantes.

Y en cuanto al componente relativo a la norma subjetiva, O'Keefe apunta:

1. Incrementar el número de referentes individuales o personas relevantes que aconsejan al persuasible, aprobar o desaprobado determinada conducta.
2. Cambiar la fortaleza de las creencias normativas de los correlativos. Si el círculo cercano cambia, el persuasible lo hará más fácil.
3. Cambiar las motivaciones del componente de cumplir con la obligación de cumplir las normas de grupo.
4. Cambiar la configuración de apoyadores (contra detractores) que impactan la decisión del persuasible.

La teoría de la conducta planeada. Es una derivación de la razonada, también desarrollada por Ajzen ahora con Albarracín y Hornick en 2007. A ésta se agrega una tercera cuestión a resolver en el proceso de persuasión; el “control conductual percibido”. Según esto, en tanto que en la teoría de la acción razonada la conducta generalmente está bajo el control personal y se define por el individuo, en la planeada se reconoce que no siempre es volitiva o posible con la mera voluntad. Para ello se involucran varios factores. Los internos como la falta de conocimiento o habilidades que pondrían sobre aviso sobre la acción conductual intencionada, o los externos como la limitación de recursos por situaciones extenuantes que también podrían limitar el desarrollo de la acción intencionada. En tales casos el persuasor requiere detectar dichas interferencias y reforzar a sus receptores con información o argumentos que venzan la resistencia por falta de información o alternativas conductuales.

La persistencia de las actitudes. Las actitudes, desde luego, no son eternas. Aunque no tienen la volatilidad de las emociones o el humor, sí cambian con el tiempo. Algunas actitudes pueden cambiar ante una simple exposición a un mensaje persuasivo. Algunas perduran por años. La pregunta es ¿qué hace que una actitud se mantenga persistente?

Si recordamos el modelo ELM de Petty y Cacciopo se podrá recordar que existen dos vías o rutas para el procesamiento de un mensaje persuasivo, y que según el camino central o periférico que se haya tomado repercutirá en la consistencia de sus efectos. Así, los asumidos por la vía de la reflexión y la internalización de los argumentos serán más resistentes y persistentes que los periféricos que tomaron el atajo.

La consecuencia práctica para el persuasor, es que si necesita o demanda que su acción persuasiva sea persistente o prolongada, deberá buscar que el diseño de su mensaje le permita ser procesado por la vía central que es la que le da más probabilidad de perduración. Las claves para lograrlo son tres. Buscar el involucramiento de las personas en el asunto. Explicar por qué un tema es relevante para los receptores y cómo les afecta personalmente ayuda a incrementar su motivación a usar la ruta central de procesamiento. Adaptar el mensaje a los niveles de entendimiento también aumentará la habilidad del receptor para procesar el mensaje en la vía central. Si se logra que los escuchas piensen acerca del mensaje se tienen más probabilidades de que el cambio de actitud logrado dure más tiempo.

La red de las actitudes. Cambiando de tema, pero en referencia a las actitudes y la acción persuasiva sobre ellas, es que las mismas están interrelacionadas, de alguna manera, también con las creencias y los valores.¹¹² Esa fina y delicada conexión que puede ser consciente o no por el individuo, es susceptible de ser cambiada implícitamente, poco o mucho si se mueve suficientemente alguno de sus componentes. Eso explica mucho las asociaciones que vemos en los anuncios persuasivos comerciales o políticos entre la imagen o logo de una marca de perfumes o ropa en un auto de carreras o en un objeto ajeno al tema o en la típica asociación de personalidades populares en una campaña política, o su contraparte, la conocida técnica de asociar personajes de mala fama a las acciones de los candidatos oponentes.

La consistencia. A las personas les agrada ser consistentes o tener consistencia entre lo que aparenta y lo que es o hace. Este supuesto es la base de las teorías de la consistencia cognitiva o de cambio de actitud desde la muy conocida de Festinger a las de otros menos célebres pero igual de importantes¹¹³. De acuerdo con esta hipótesis la consistencia es una conducta socialmente motivada y es más una intención de tener una identidad favorable hacia los demás que una motivación interna, de todas formas, hay una sustantiva diferencia individual en lo que es aceptable o tolerable de una eventual inconsecuencia entre lo que se es y lo que se hace y en eso el componente cultural de los diversos grupos sociales es un elemento relevante. En lo interno cuentan la incomodidad psicológica ante una inconsistencia entre pensamiento y conducta. Las salidas que las personas toman para resolver esta contradicción son generalmente las que les parecen más eficientes posibles, que Gass y Seiter resumen estas seis:

1. Negar la inconsistencia. “realmente no necesitaba una chamarra de piel”.

¹¹² Tesser, A., & Shaffer, D.R. **Attitudes and attitude change**. 1990, en M.W: Rosenzweig & L. W. Porter (Eds) Annual Review of Psychology. Palo Alto, CA. **Annual reviews**. Citado en Gass y Seiter, **op.cit**.

¹¹³ Véanse, Heider (la psicología de las relaciones interpersonales) y Newcomb sobre la teoría del balance; Osgood & Tannenbaum sobre la medición de los significados los principios de la congruencia en la predicción de los cambios de actitud, todos ellos de los años 50. Véase W. McGuire. “The current status of cognitive consistency theories” en **Cognitive Consistency**. S. Feldman Ed. NY. Academic Press. 1966. Citados por Bettinhaus, **op. cit**. p. 4

2. Reforzamiento de uno del polo discordante. Se racionaliza la excusa. “La vaca ya está muerta ¿cuál es la diferencia que use o no la chamarra de piel?”
3. Diferenciación. Se separan las situaciones discordantes: “las vacas no son una especie en extinción”.
4. Trascendencia. Se enfoca a lo de más alto nivel. “Nadie es perfecto. Todos tenemos la tentación una vez en la vida”.
5. Modificar una de las dos contradicciones. Asumir la más consistente.
6. Comunicar o compartir la decisión. Convencer a los demás a cambiar también o convencer que se tomó la decisión correcta.

El procesamiento de los dilemas de la inconsistencia frecuentemente es materia del persuasor profesional que presenta las situaciones de manera que el individuo se ve precisado a definirse en torno de lo que es socialmente aceptable.

La teoría del rechazo. Junto a la teoría del balance o la resistencia, y la de la disonancia cognoscitiva, denominadas en su conjunto como teorías de la resistencia, está la teoría psicológica del rechazo (Reactance Theory). Se basa en los trabajos de los Brehm¹¹⁴ que han demostrado reacciones de disgusto, enojo, resentimiento y alerta cuando una persona o agente amenaza restringir o eliminar alguna conducta libre y más cuando la restricción tiene bases cuestionables.

La teoría trata de dilucidar las reacciones psicológicas negativas (también llamadas reversiones psicológicas) a la persuasión sobre leyes, reglas o cualquier otra restricción que se les imponen. Esta teoría aplica para aquellas personas que están buscando ser influenciadas quieren involucrarse en conductas determinadas y esperan tener la libertad de actuar. En tales casos la persona evalúa más la restricción, quiere involucrarse más en la acción, devalúa las alternativas que considera conexas, y desestima la fuente que hace la restricción. Aquí algunas de las respuestas identificadas ante un mensaje de estas características.

1. Censura. Lo que está prohibido o censurado se hace más deseable.
2. Ediciones limitadas. Las personas tienden a pagar más por lo restringido.
3. La regla de la escasez. Aplica a la influencia cara a cara y presiona a no perder la última oportunidad.
4. Reacción a las órdenes. Se crea una defensiva contra las órdenes y se desobedecen.

¹¹⁴ S.S. Brehm, and J. W. Brehm, **Psychological Reactance; A theory of Freedom and Control**. New York. Academic Press. 1981. Vease Gass y Seiter, **op. cit.** p. 63.

5. Reacciones políticas. Las personas protestan contra quien emite normas que han aprendido que son libres.

6. Involucramiento romántico. Llamado efecto Romeo y Julieta. Entre más se prohíbe una relación afectiva más se da. En el mismo esquema, se anuncia algo de manera que sólo unos podrán acceder a ello y se expone de tal forma que provoca cierto sentimiento de deseo y exclusividad.¹¹⁵

Influencia y conformidad . Robert Cialdini indagó y aclaró los mecanismos que permiten conseguir la conformidad de otros y resumió los rasgos de las principales “armas de la influencia” que posibilitan lograr la complacencia de las personas a los requerimientos persuasivos.¹¹⁶

1. Reciprocidad. Las personas tienden de manera señalada a corresponder con quienes les han compartido algo. Cuando se recibe algo sin interés evidente, aunque que no sea solicitado o no sea necesario tiende a crear un sentimiento de deuda. Esa característica de las personas de muchas sociedades, ha permitido la proliferación desde tiempos inmemoriales, de prácticas de reciprocidad como formas de convivencia social o política, y en nuestros tiempos de técnicas de persuasión comercial o electoral.

2. Aceptación Social. Las personas tienden a sentirse más cómodas en su convivencia si cuentan con el aprecio o respaldo del grupo social a los que hacen o deciden, especialmente en materia de consumo o definiciones políticas. La necesidad de sentirse parte de una comunidad, hace que decidan estar al corriente de lo que está en boga, películas, ropa, corte de pelo, estilo; al mismo tiempo el sentimiento de competencia abriga la tesis de que si alguien lo tiene también puedo o debo tenerlo. Si los demás lo tienen o seleccionan es porque debe ser bueno.

3. Compromiso. Ya hemos visto como estudiosos como Leon Festinger, Fritz Heider o Theodore Newcomb han evaluado el deseo del ser humano de ser consistente. Esa característica obliga a las personas a actuar de determinada forma porque ya ha actuado o pensado antes en esa dirección.

El asunto es que una vez que se tienen ciertas obligaciones de consecuencia con nosotros mismos, también se convierten en obligaciones de consistencia con el grupo cercano, sobre todo cuando es pública nuestra posición al grado de que se convierte en un compromiso social. Es frecuente que sea más aceptado y visto alguien que mantiene solidez en sus creencias o convicciones que el que no sostiene lo que ha dicho.

¹¹⁵ Gass y Seiter, *op. cit.* p. 63

¹¹⁶ Cialdini, R. B. **Influence. Science and Practice**. Arizona State University. Pearson Education, Boston. 2001, y **Influence: The Psychology of Persuasion**. Collins Bussiness, Nueva York. 1984.

4. Atractivo. La gente prefiere decir que sí a los individuos que conoce y le son atractivos. Reconociendo esta regla de la conformidad los profesionales incrementan su efectividad haciendo énfasis en los factores que incrementan su atractivo y su simpatía. También nos es más fácil decir que sí cuando es alguien conocido, un amigo o alguien que nos atrae el que nos lo pide.

De acuerdo con los investigadores lo que hace que una persona guste más que otras es un conjunto que puede resumirse en físico, similitud, elogios o regalos, fama y familiaridad. Asociarse con personas que son atractivas también puede funcionar por el principio de condicionamiento clásico, de la misma forma que si se realizan actividades que le den atractivo a una relación persuasiva tales como comidas o estímulos parecidos que halaguen al persuasible.

5. Escasez. Los bienes escasos son más deseables que los abundantes. Ya hemos explicado esta regla al hablar de la teoría del rechazo psicológico de Brehm. Cuando la disponibilidad o la libertad de actuar se ve limitada o amenazada, la necesidad de conservar la libertad hace que se desee más que antes.

6. Autoridad. Las fuentes con autoridad aceptada por la gente tienden a ser mejor persuasor por la capacidad de contar con una conformidad previa. Utilizar los argumentos de o en nombre de personas que tienen o representan elevados grados de autoridad, sabiduría, conocimiento o poder son da mejores posibilidades ante personas que han delegado su confianza a aquellos.

3. La organización y estructura de los mensajes

La retórica tiene mala prensa. Se le asocia al rollo vacío o insignificante. Pero en la Grecia antigua y en Roma era considerada un ingrediente de la buena educación. Aristóteles define a la retórica como “la facultad de descubrir todos los significados de persuasión disponibles”. Cicerón, uno de sus más conspicuos maestros, dividió su estudio en 5 partes: *inventio*, *elocutio*, *memoria* y *pronuntiatio*, capítulos dedicados a la argumentación y al estilo. La quinta parte, la *dispositio*, la separó y dedicó a seleccionar las mejores ideas, argumentos y sobre todo a hacer el efectivo arreglo de los mismos.

De acuerdo con Corbett, Quintiliano, el retórico romano del que ya hemos hablado aquí, notó el significado de la planeación estratégica y la organización de un mensaje persuasivo. Lo describe como un estratega del texto. Para el romano, dice Corbett, la *dispositio* era a la oratoria, lo que el mando del general a la guerra.¹¹⁷ Tiene que definir con qué fuerzas juega, cómo se organizan, con qué orden; dónde se establece el frente de batalla, la secuencia del ataque, dónde se concentra la fuerza, etc. Así en la persuasión, el arreglo de la comunicación y sus mensajes es clave para lograr su cometido.

¹¹⁷ Corbett, E.P.J., *Classical rhetoric for the modern student*. NY: Oxford University Press. 1971.

Estructura del mensaje. La eficacia de la comunicación persuasiva tiene que ver, por supuesto, con la forma cómo se seleccionan los mensajes y cómo se estructuran y utilizan óptimamente en el proceso de creación de efectos en otras personas. Toulmin sugiere que todos los argumentos persuasivos contienen tres componentes:

- 1) demanda;
- 2) garantía, y
- 3) datos.

“Una *demanda* es cualquier aclaración implícita o explícitamente establecida que el persuasor quiere que su público acepte.” Es digamos la propuesta de percepción que se desea exista como objetivo de comportamiento electoral; la garantía es la razón por la que se considera que debe ser aceptada la propuesta de percepción y los datos son las evidencias de racionalidad que se den como soportes de la verdad representada en la demanda. Esto significa que si se desea emitir un buen mensaje persuasor, éste debe ir muy bien arropado en cuanto a las premisas y su demanda, al igual que en cuanto a su fuente y a su receptor.”

En cuanto a que se debe organizar la exposición del mensaje con arreglo a alguna conveniencia, las investigaciones sugieren que, si se va a proponer la solución a algún problema, lo prudente, por lo general, es demostrar que realmente éste existe, antes de ofrecer su solución.

Mensajes laterales. Estos viajan con el principal. Si el emisor se encuentra en la fase de disuasión es conveniente utilizar un mensaje unilateral. Si se busca la discontinuación o conservación de lo que en tal caso puede provocar una hostilidad inicial, entonces suele ser más eficaz un mensaje de dos polos. La estructura más eficaz, en esa situación, sería que primero deben presentarse los argumentos que se desea sean aceptados y después refutar los argumentos contrarios. Cualquiera que sea el objetivo del expositor, la estrategia más inteligente consiste en empezar el mensaje realizando los puntos en que se esté de acuerdo antes de intentar con los puntos con cuestionamiento.

En cuanto al contenido, hay todo un catálogo de intencionalidades efectistas que, supuestamente, dan un cierto patrón de comportamiento. En realidad habría que esperar más confirmaciones de las conductas esperadas con cada uno de ellas. Robert T. Really enuncia las apelaciones emocionales o recursos frecuentemente más utilizados.¹¹⁸

- a) Seguridad.
- b) Amenaza.

¹¹⁸Citado por Cordero Ramírez, Javier, **Breve curso de marketing para mercado abierto**, Trillas, México, 1994, pp. 92-93.

- c) Sexo.
- d) Sentimiento y amor.
- e) Humor.
- f) Conveniencia.
- g) Curiosidad.
- h) Heroicidad.

Apelaciones al miedo. Las apelaciones al miedo fuertes son generalmente más eficaces que las apelaciones débiles. El patrón de reducción de motivación supone que las fuertes conducen a un estado de excitación creciente en el receptor. Cuando se presenta con recomendaciones de cómo evitar las consecuencias de la amenaza (aceptación de la demanda) el receptor es tranquilizado y la excitación negativa se reduce. Esta reducción en forma de excitación negativa refuerza y fortalece la aceptación de las demandas y las recomendaciones del expositor, e induce el cambio de actitud. Finalmente, las apelaciones al miedo que incluyen la afirmación de que la desobediencia resultará perjudicial para los seres amados del receptor tienen mejores probabilidades de éxito que los recursos oratorios cuyas amenazas se dirigen solamente al receptor.

Desde el punto de vista de la forma del mensaje destacan dos elementos el formato y la intensidad del lenguaje. En cuanto al primero se debe seleccionar el idóneo a los propósitos del mensaje, de manera que presente una variante distintiva de lo que esté haciéndose en la competencia para obtener la primera condición de que llame la atención. Esta es una relación de los nombres de formatos publicitarios tomados de Robert T. Really:

- a) Dramático.
- b) Problema - Solución.
- c) Efecto Demostración.
- d) Entrevista.
- e) Testimonio.
- f) Locutor.
- g) Simbolismo.
- h) Efecto especial.

Por lo que toca al lenguaje, las investigaciones acerca de la eficacia persuasiva de los recursos variables en el uso del lenguaje intenso indican que los mensajes con alto grado de intensidad suelen ser menos persuasivos que los que se apoyan en niveles más moderados en el lenguaje. Burgoon y sus colegas han demostrado en varios estudios que el uso inesperado o inapropiado del lenguaje fuerte es muy perjudicial para la eficacia persuasiva.

Lenguaje dogmático. Es otra de las formas del discurso que tiene una utilidad no recomendable. Cuando el público está hondamente involucrado en el tema a discusión y ya ha estado expuesto a conceptos fuertes acerca del tema, es más eficaz el uso del lenguaje no dogmático.

Crear resistencia. Impedir la persuasión extraña o adversa es también un objetivo de la persuasión propia. Muchos intentos de ejercer influencias están planeados para conseguir que la gente mantenga sus actitudes, creencias o valores y enfrente ataques persuasivos futuros. La hipótesis más apoyada, de la que ya hemos hablado en oros apartado, es la teoría de la inoculación, la cual, como fue establecido por Mc-Guire en 1964, se basa en una analogía biológica: “En la situación biológica... la gente suele hacerse resistente a los ataques de algunos virus a través de una pre-exposición a una dosis de virus debilitados.”

Apelaciones implícitas o explícitas. El diseño de un mensaje persuasivo requiere definir si las apelaciones para lograr la acción o conducta que busca el persuasor deben ser implícitas, mediante una narrativa que permita al receptor aportar la conclusión; o bien, deben ser conclusivas y no dejar espacio al receptor para que albergue dudas o interpretaciones.¹¹⁹

La utilización de una u otra estrategia forman parte de las características que en los inicios de los años 60 la publicidad denominó la venta dura, o la venta suave. En la primera el mensaje es conclusivo; en la segunda, implícito. La pregunta es ¿cuándo se debe utilizar una u otra estrategia para lograr los mejores efectos persuasivos?

De acuerdo a Kardes y colegas, ambas vías son buenas pero ambas tienen problemas. La diferencia estriba en el tipo de receptor que puede aceptar y procesar una u otra con diversa efectividad. La argumentación conclusiva puede ser directa y conclusiva para un receptor, puesto que le procesa el resultado definitivo que busca el persuasor pero tiene un problema si rebota con las creencias que dan la entrada al cambio de actitudes. La implícita puede ser muy bien apreciada porque permite el proceso conclusivo a cargo del receptor, pero al conceder la interpretación puede permitir una diferente, no deseada o incluso contraria percepción.

¹¹⁹ Kardes, F. R., Kim, J., & Lim, J.L., “Moderating effects of prior knowledge on the perceived diagnosticity of beliefs derived from implicit versus explicit claims”. **Journal of Business Research**, 29, 219-224. 1994

Fine, Hovland y Mandell pensaban en los años 50 que las argumentaciones conclusivas eran las más recomendables; pero con el surgimiento del modelo ELM de Petty y Cacciopo, ahora Sawyer y Howard argumentan que cuando un mensaje es relevante para la persona, ésta se motiva y tienden a realizar el procesamiento por la vía central y hacen posibles sus propias conclusiones. Para los públicos no involucrados que no consideran relevante el mensaje ya no importa el modelo que se aplique.¹²⁰

En 1994 en un nuevo trabajo Kardes y otros, sostienen que lo que sus investigaciones arrojan es que el modelo explícito es el más funcional. Sin embargo, Martin, Lang y Wong en 2004 sostienen que cuando receptor está ávido de información y conocimiento, el modelo implícito es el recomendable por el uso de la vía central del ELM. La solución a la pregunta si conviene decir a la audiencia que debe creer o que no, y qué estrategia de mensaje es aplicable, es que debe usarse el que demande el tipo de público a quien se pretenda dirigir la comunicación persuasiva.¹²¹

El framing. La búsqueda de efectividad de la comunicación persuasiva pasa también por el framing o utilización del marco o encuadre de los argumentos en situaciones o ánimo de ganar o perder de las personas a persuadir. Los investigadores norteamericanos hablan de un marco propositivo (gain-framed) o uno negativo (loss-framed). Según Tversky & Kahneman, las personas temen mucho más a las pérdidas, que lo que desean las ganancias. Por ello, toman más riesgos para evitar perder o para recuperar sus pérdidas, que los que asumen para ganar. Recientes investigaciones de O'Keefe y Jansen, usando meta-análisis sugieren que la apelación al cuadro positivo de las ganancias es más efectivo en cuestiones como la prevención en higiene dental, pero ellos y otros investigadores concluyen que aun cuando las dudas deben ser aclaradas con mejor evidencia, es posible usar el marco negativo sólo en ciertas circunstancias cuando los argumentos son muy fuertes, porque permiten que el mensaje se procese por la vía central del modelo ELM.¹²²

La exposición repetida. Ya sabemos que cuando se utilizan argumentos persuasivos la calidad importa con audiencias que escrutan los mensajes, pero también que argumentos menos poderosos funcionan con audiencias menos involucradas o analíticas. Ahora veamos lo que ocurre con el mismo tipo de argumento pero en mayor o menos cantidad.

La repetición puede ser una táctica útil por el "simple efecto de la exposición" que ya demostró Zajonc a fines de los 60. Sawyer sostiene que esa teoría tiene una hipótesis probada. Entre más familiar nos es algo, es más fácil que obtenga una calificación favorable. Y la exposición repetida o reiterada hace que las cosas se vuelvan familiares. Algo que no era favorable o atractivo, al cabo de determinada

¹²⁰ Sawyer, A. G. & Howard, D.J., "Effects of omitting conclusions in advertisements to involved and uninvolved audiences". *Journal of Marketing Research*. 28. 1991.

¹²¹ Martin, B. A. S., Lang, B., & Wong, S. "Conclusion explicitness in advertising: The moderating role of Need for Cognition (NFC) and Argument Quality (AQ) on Persuasion". *Journal of Advertising*, 32. 2003/2004

¹²² Gass y Seiter, *op. cit.* p. 185.

dosis de exposición puede ser convertido favorablemente. De ahí que aquello del amor a primera vista puede ahora ser reconsiderado, sin evitar que cuando se está ante un argumento fuerte y expuesto de una manera memorable o profunda, puede bastar una menor exposición.

La persuasión secuencial. La comunicación persuasiva es un proceso en el que frecuentemente no se satisface con un solo mensaje o intento, sino que requiere un tratamiento que puede consumir varias emisiones. Así, la eficacia no sólo depende de la operación correcta de su formulación, formato e intencionalidad, sino también de su aplicación continuada. Los intentos para influir, pueden tener una secuencia como puede ser una jornada con un determinado desarrollo o una campaña con múltiples intentos de persuasión a través del tiempo. A ello le llamaremos persuasión secuencial y en esta residen un conjunto de estrategias de mensaje.

La estrategia de preventa. Dennis Regan mostró a principios de los 70 lo que se puede hacer con este tipo de estrategias. Consiste en que el persuasor gratifica previamente al objetivo mediante un regalo o estímulo que provoque el agradecimiento por reciprocidad a un gesto “desinteresado”, mismo que es aprovechado posteriormente por el persuasor para conseguir su propósito de una manera más probable. Las nociones que están mediando para el funcionamiento de esta técnica son ella gratitud, las normas de convivencia social y la benevolencia. La necesidad de corresponder a lo que se nos da sin haberlo pedido.¹²³

El pie en la puerta. (“Dame una pulgada y tomaré una milla”) Burgoon y Miller, basándose en Freedman y Fraser de la universidad de Stanford, que en su estudio de 1966 la denominan “el pie en la puerta” *foot-in-the-door strategy* (FITD), parte de la premisa de que, en algunas ocasiones, necesitamos o somos forzados a conseguir la obediencia con un mínimo de presión. Esta estrategia pretende lograr que el persuasor haga una solicitud inicial relativamente pequeña que tiene seguridad que será aceptada por el objetivo. Poco después éste será abordado otra vez, ahora con una demanda mayor, que es lo que realmente desea el persuasor.¹²⁴

Es posible que el aspecto crucial de la técnica del pie en la puerta consista en determinar la importancia de la petición inicial. La primera petición debe ser de tal importancia que el receptor la pueda realizar, ya que el fracaso para lograr la respuesta positiva a una petición pequeña elimina cualquier posibilidad de éxito en la estrategia secuencial. Sin embargo, aquella no puede ser tan reducida que se considere trivial. El persuasor astuto puede valerse del éxito obtenido antes por alguna otra persona para lograr obediencia en alguna meta particular que beneficie al propio expositor. Por ejemplo, una persona podría estar en posición de pretender lograr adhesión de alguien que recientemente ha accedido a una petición similar de otro persuasor.

¹²³ Burger, Sánchez, Imberí & Grande, 2009

¹²⁴ Burgoon y Miller, **op. cit.** p. 247.

¿Por qué funciona la FITD? Gass y seiter dicen que la explicación más común es la de la teoría de la autopercepción de Bem (1972), según ésta la gente conoce sus actitudes y emociones y otros estados internos infiriéndolos de su comportamiento o conducta.¹²⁵ Por ejemplo, si uno nota a sí mismo comiendo una cantidad de dulces nutritivos es probable que tengas la conclusión de tienes una actitud favorable hacia el chocolate. Es decir, usando una conducta puede inferirse la actitud. Aplicado al caso, la teoría de la auto-percepción diría: si la persona está de acuerdo en cumplir con una pequeña petición, se ve a sí misma como una persona con altruismo que le gusta ayudar. Una vez aceptado eso, la motivación a mantener la conducta corre a cargo de la consistencia para mantener esa imagen.

El efecto “pie en la boca”. Esta podría llamarse “el pez por su boca muere”. Se basa en los mismos principios de la consistencia de la del pie en la puerta. Si al persuadido le preguntan cómo se siente y dice que muy bien, es más probable que por hacer congruente su decir con su conducta, sea más accesible a ser persuadido si el *call to action* lo somete a una prueba de su coherencia. Por ejemplo, a una donación. La evidencia científica, esta vez corre a cargo de Howard (1990) y Aune & Basil (1994).

La “puerta-en-la-cara”. (“Pide las estrellas” o DIFT) Aunque también es una táctica secuencial, es opuesta a la FITD del pie en la puerta. Aborda el objetivo con una primera petición tan grande que el persuasor supone será rechazada por el receptor. Después, el prospecto es acometido con una segunda más moderada. La acción solicitada en éste último mensaje es la respuesta realmente deseada. Para que tenga éxito la técnica de la puerta en la cara se necesitan varias condiciones. Primero, la petición inicial debe ser rechazada. Debido a que ésta exige más de lo que realmente se requiere del objetivo, el fracaso para conseguir esta condición esencial es un éxito. La primera demanda, sin embargo, no debe ser tan grande que sea absurda. La segunda debe ser más limitada que la anterior para que se considere al persuasor como a alguien que hace una concesión significativa en su solicitud. El primer estudio empírico de la DIFT lo condujeron Robert Cialdini y sus colegas de la universidad de Arizona en 1975. Desde entonces la efectividad de la misma ha sido probada por diversos científicos una y otra vez.¹²⁶

Por qué funciona la ‘puerta en la cara’? La primera explicación es por el efecto contraste. A las personas les agrada cumplir con lo debido. Como la primera demanda es enorme en la segunda pueden cumplir su deseo moral y ya no se mide tanto lo real sino el comparativo. La segunda explicación, tiene que ver con la reciprocidad. En este caso la reciprocidad mutua. Si el receptor percibe que le

¹²⁵ Bem, D.J., “Self-perception theory”, in L. Berkowitz (ed), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 6) NY. Academic Press. 1972.

¹²⁶ Cialdini R. B. Vincent, J. E., Lewis, S.K., Catalan, J., Wheeler, D. & Darby, B.L. “Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door in-the-face technique”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 76. 1975. Véanse también: Cialdini, R.B. & Guadagno, R. E. **Sequential request compliance tactics**. In J.S: Seiter & R.H: Gass, **Readings in persuasion, social influence, and compliance gaining**. Boston. Allyn & Bacon. 2004; Dillard, J.P: Hunter; J: E., & Burgoon, M., “Sequential-request persuasive strategies. Meta-analysis of foot-in-the-door and door-in-the-face”. **Human Communication Research**, 10, 1984.; O’Keefe & Hale. “An odd-ratio-based meta-analysis of research on the door-in-the- face influence strategy”. **Communication Reports**. 14 (1). 2001.

han reducido la petición, se siente con mayor tendencia a corresponder el favor. La tercera tiene que ver con la imagen. No es agradable aparecer como alguien negativo que no responde a nada. La cuarta, es la responsabilidad. La gente abraza la creencia de que si la gente te pide algo es porque piensan que lo puedes hacer y por tanto hay una cierta responsabilidad social en ayudar. La última explicación es el sentimiento de culpabilidad que se deja al negarse la primera vez. En la segunda está una oportunidad de disipar la culpa.¹²⁷

La Bola Baja. (Cambio de trato). Se trata de una estrategia abusiva. Se persuade al receptor de una determinada transacción en las cuales se da a entender que se pactan ciertas condiciones de trato favorable para él. Cuando se ha realizado la aceptación del persuadido, se cambian, con cualquier pretexto, las condiciones del trato inicial y se incorporan otras sin las ventajas señaladas. La ganga se esfuma y se propone un trato normal o inclusive desventajoso. Lo curioso de la táctica es que frecuentemente el persuadido se vuelve a involucrar y acepta las nuevas condiciones. De acuerdo con Cialdini y sus colegas, el compromiso puede ser la razón para que esta técnica funcione.¹²⁸ Según los estudios cuando el consumidor acuerda el trato inicial éste se convierte en un compromiso psicológico, de manera que aunque las condiciones materiales cambien, éste permanece porque la persona encuentra más complicado deshacer la idea del cumplimiento de su compromiso interno.

Una segunda explicación, la dan Burger y el propio Petty (1981).¹²⁹ Sostienen que el persuadido cae víctima de la estrategia porque cuando hace el primer compromiso, también genera una expectativa u obligación que queda como promesa insatisfecha. Afirman que la estrategia funciona sólo si el cambio de trato lo hace quien lo hizo la primera vez, si no ocurre así, disminuye la posibilidad de cumplir el requerimiento interno.

La adhesión pragmática (Compliance Gainin)

Persuasión, nos dicen Gass y Seiter, es un término paraguas, cuya preocupación es el cambio de actitudes, intenciones, motivaciones, y conductas.¹³⁰ en esa esfera se incluye la compliance gainin que yo llamo "adhesión pragmática". La Compliance, en español puede traducirse como la acción de adherirse o sumarse o unirse a algo, se distingue de la noción de conformity, que viene siendo conformarse, aceptar o resignarse a algo, es un concepto más restrictivo que convencer o persuadir. Típicamente se refiere a cambios en la conducta abierta, independientemente que haya habido cambios en la esfera de las actitudes.

¹²⁷ Gass y Seiter. **op. cit.** 213.

¹²⁸ Cialdini, R.B. Cacciopo, J.T., Basset, R., & Miller, J. A., "Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of personality and social psycology*, 36. 1978

¹²⁹ Burger, J. M., & Petty, R. E., "The low-ball compliance technic: task or person commitment?". **Journal of Personality and Social Phsycology**, 40. 1981.

¹³⁰ Gass y Seiter, **op. cit.** p. 226

Como se ve, *compliance* difiere de *persuasion* en varias cosas. Según nuestros autores, la primera diferencia es que la mayoría de los estudios la refieren concentrada en la influencia interpersonal, y en contextos cara a cara, más que en contextos de uno a varios. El énfasis de la investigación ha sido primordialmente sobre los emisores más que en los receptores. El enfoque tradicional se ha preocupado por identificar qué estrategias son más efectivas e intentan identificar cuáles son más probables de usar por los persuasores.

La literatura ha explorado una variedad amplia de estrategias persuasivas de este tipo. Haciendo pruebas diversas en contextos reales, Marwell y Schmitt compilaron en 1977 una lista de las 16 más conocidas estrategias de mensaje de un persuasor. Con ellas, estos dos autores propusieron la siguiente agrupación:

- Recompensa: búsqueda de la adhesión en una vía positiva y activa (promesas)
- Penalización: búsqueda de la adhesión en una vía negativa (amenaza)
- Experiencia: búsqueda de la adhesión por confianza en el conocimiento
- Activación de compromiso interno: involucra sus valores y convicciones
- Activación de compromiso personal. Involucra su rol ante los demás.

TIPOLOGÍA DE LAS ESTRATEGIAS DE OBEDIENCIA DE MARWELL Y SCHMITT

1. Promesa	Si tú cumples, yo te recompenso.
2. Amenaza	Si no cumples, te castigo.
3. Pericia (positiva)	Si cumples, serás recompensado debido a “la naturaleza de las cosas”.
4. Pericia (negativa)	Si no cumples, serás castigado por “la naturaleza de las cosas”.
5. Preferencia	El que hace la petición es amistoso y ayuda a situar al objetivo en un “estado de buena disposición” para que pueda cumplir.
6. Prerrecom- pensa	El que hace la petición recompensa al objetivo antes de solicitar obediencia.
7. Estimulación	El que hace la petición, provoca continuas molestias. Al cesar éstas, obtiene obediencia contingente al final del castigo.

(adversa)	
8. Deuda	Me debes sumisión por favores pasados.
9. Recurso moral	Eres inmoral si no cumples.
10. Sentimiento	Te sentirás mejor contigo mismo si cumples.
11. Sentimiento	Te sentirás peor contigo mismo si no cumples.
(negativo)	
12. Distinción	Una persona con buenas cualidades cumplirá.
(positiva)	
13. Distinción	Sólo una persona con malas cualidades no cumplirá.
(negativa)	
14. Altruismo	Realmente necesito que cumplas, así que hazlo por mí.
15. Estimación	La gente a la que valoras pensará mejor acerca de ti si cumples.
(positiva)	
16. Estimación	La gente a la que valoras pensará peor acerca de ti si no cumples.
(negativa)	

Michael Burgoon y Michael Miller, *Comunicación Persuasiva* en Carlos Fernández, **op. cit.** p. 249.

4. Del Marketing general al Marketing político.

Antes de hablar de Marketing político, cualquier cosa que eso signifique parece inevitable que hablemos de Marketing simplemente. ¿Qué es el Marketing?

Esta palabra, por muy técnica que le parezca, es un terminajo inglés de uso corriente en el mundo empresarial desde hace varias décadas. De hecho, con el nombre de Métodos del Marketing, el profesor R. S. Butler dictó por primera vez, en 1919, un curso en la Universidad de Wisconsin, y a partir de entonces el término adquirió carta de ciudadanía en prácticamente todas las universidades americanas. Como podrá imaginar, por su influencia en los países hispanos, desde hace bastantes años está aceptada en el español por la Real Academia: literalmente significa “mercadeando” o si prefiere, “operando en el mercado”. Por lo pronto, sepa usted que aquí la voy a usar como sinónimo de “mercadotecnia”. Para no batallar nos será útil definirla como el conjunto de actividades dirigidas a

satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor, mediante un producto que se ofrece y adquiere en un intercambio que ocurre en el mercado.

Por supuesto que existen infinidad de sesudas definiciones. El Instituto Británico de Marketing dice que “es una función de la administración, que organiza y dirige todas las actividades de negocios para adquirir el poder de compra del consumidor final o usuario y así lograr el objetivo de utilidad y otros fijados por la compañía”. Según Jerome McCarty, que es uno de los meros santones de la disciplina: “es la realización de actividades de negocios, que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario en orden de satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la compañía”. William J. Staton, otro picudo del negocio, refiere: “es un sistema total de interacciones entre actividades de negocios designadas para planear, establecer precios, promover y distribuir productos y servicios, satisfactores deseados por los consumidores”.¹³¹

Halloway y Hancock, en lo referente al ámbito administrativo, definen: “el marketing analiza, planea, organiza, promueve y controla las actividades; su meta es lograr beneficios mutuos de intercambio con los consumidores en el mercado; adapta y coordina la investigación, el sistema de distribución de productos y servicios y la comunicación de mercados para el logro de sus metas”.¹³²

Una descripción similar es la del jefe Philip Kotler (uno de los nombres más repetidos en los textos de Mercadotecnia de todo el mundo) que define al Marketing como “el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente con vista a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad”.¹³³ M. Daniel Jr. dice que el Marketing “se encargará de obtener los productos adecuados para la gente apropiada, en el momento y lugar correcto, utilizando las técnicas promocionales adecuadas”. Por si le hiciera falta, otra de las definiciones afirma que el tal Marketing es “el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, las políticas de precio, promoción, distribución y ventas de ideas, bienes y servicios, para desarrollar intercambios en el mercado que satisfagan tanto los objetivos individuales de los consumidores como de las personas u organizaciones que los expenden.” Una definición muy aceptada en México es la de 1996 del español Santesmases Mestre que establece que

“Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”.¹³⁴

¹³¹ William J. Staton, **Fundamentals of Marketing**, Mc Graw Hill, 4ª. Ed. p. 5.

¹³² Robert. J. Halloway y R. S. Hancock, en **Marketing in changing environment**, cit por J. Cordero, **op. cit.**, p. 12.

¹³³ Kotler, P., **Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación y control**, Diana, 7ª. Ed., p. 25.

¹³⁴ Santesmases M. M. **Términos de marketing. Diccionario. Base de datos**. Ed. Pirámide. Madrid, 1996.

Si no se ha cansado ahí le va una más, que es nada menos que la más difundida, la publicada por la AMA (American Marketing Association) de 1985:

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”.¹³⁵

Tratemos de explicar esto: la mercadotecnia es un sistema de acción tendiente a planear el intercambio comercial de productos (realización de la ganancia en el mercado: la venta) mediante la preparación racional de los bienes o servicios que necesita el consumidor o usuario; la fijación del precio que el interesado deberá pagar; la organización de la distribución del bien para ser adquirido por quien lo va a utilizar; y la promoción ante los compradores de sus atributos, beneficios y ventajas con respecto a las necesidades y las ofertas de los competidores.

Como se puede observar, en esta definición operativa se incluyen cuatro ámbitos de actuación. Son las variables endógenas conocidas como las 4 “p” de Jerome McCarty que en inglés y español se identifican así:

1. **Producto** (product). En el marketing electoral, frecuentemente se dice que es el candidato. Frecuentemente, en el producto electoral sujeto al intercambio también se incluye la percepción de la organización política. El producto no es meramente el candidato, como parece ser y con frecuencia se dice. El producto en materia política es mucho más que una persona, por excelente que ésta sea, es junto con él, un bien intangible: el conjunto de servicios políticos que incluyen los beneficios que ofrece y promete brindar y que deben corresponder a la demanda, deseos o necesidades de los votantes. El hecho que en una campaña determinada, por intereses de la promoción, la parte del producto que más se exhiba sea la propuesta o la persona o la marca, no debe ocultar al estratega qué es lo que se está intercambiando. El producto es una propuesta de servicios políticos representada por un *candidato* a un cargo de elección, respaldada por un *proyecto* ideológico y una propuesta programática de gobierno o legislativa de un *partido* para obtener, en un contexto determinado, y en una competencia democrática bajo reglas de equidad y transparencia, la preferencia del intercambio con los votantes.

La propuesta es un conjunto de servicios políticos que frecuentemente incluye los siguientes:

De representación. La facultad de decidir o hablar por otros

De conducción o gobernabilidad. La atribución de dirigir el gobierno.

De manejo o administración de intereses o de velar por el bien de otro.

¹³⁵ Vid, Carlos Flores Rico, **Lecciones...** ed. cit.

Planear alternativas o propuestas para las necesidades comunitarias.

Presentación de propuestas políticas públicas en general.

2. **Precio** (price). En el caso electoral, la mayoría de los autores lo identifican con el voto, esto es la moneda transaccional del intercambio con la que paga el comprador (elector) la obtención del beneficio o servicio que desea, para satisfacer sus necesidades políticas de gobierno o representación. El supuesto es que en el mercadeo electoral, el votante compara el paquete de beneficios que ofrece cada opción y decide por el que ofrezca más o mejor respuesta a sus demandas o que satisfaga sus necesidades. El precio es el esfuerzo que los electores tienen que aportar para acceder al producto, esto es, ejercer el voto implica desarrollar ciertas tareas que conllevan esfuerzo y trabajo: tener credencial de elector, informarse de las campañas, seleccionar una opción, ir a la urna, emitir el voto.

3. **Distribución** (place, plaza o lugar). La distribución es la ubicación territorial del producto para acercarlo a la población. En el caso electoral sería el acercamiento físico del candidato, del mensaje en los centros de trabajo o en las casas de los electores, ya sea mediante la presencia de la candidatura, del partido, la propaganda, la comunicación, la cercanía o facilidad de acceso a las urnas que faciliten el comportamiento electoral a favor de la candidatura. En tanto el candidato y sus representantes constituyen el producto material de la candidatura que simboliza los beneficios o servicios para el votante, deben estar al alcance del mercado objetivo, para que los lo vean, los toquen, los escuchen y los apoyen.

4. **Comunicación** (promotion). Es el arma de acercamiento psicológico: la comunicación en todas sus formas; la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas. En el caso electoral pueden ser publicidad política, medios de información, propaganda o programas contacto directo. Para que sean eficaces deben estar orientados por una estrategia derivada del estudio de la competencia y del electorado y sustentarse en una adecuada operación política. Es la formulación precisa de todos los mensajes que el candidato dirige al público seleccionado y la mezcla de los diversos medios a través de los cuales se transmitirán. Es decir, son todos los mensajes referentes a la propuesta electoral del candidato, que se transmitirán a través de los diversos medios y activistas a mano. Es la campaña electoral propiamente dicha, Para seleccionar los medios idóneos, se deben tener en cuenta el tipo de público electoral, los recursos y tiempo, disponibles, y los temas y beneficios que ofrece el candidato.

La campaña se encarga de la obtención del número suficiente de votantes de los diversos grupos o segmentos, a través de la promoción de un intercambio en el que, por un lado, los electores expresan su apoyo cifrado en votos y la candidatura de la realización cierta de la propuesta.

Las “p” también se deben organizar en el tiempo. Aunque nunca dejan de operar, ciertas variables deben desarrollarse antes de las hostilidades como la investigación del mercado para la preparación del producto. Otras competen, casi en su totalidad, a la fase de campaña, digamos, la promoción. Algunas, inclusive, deben continuar aun después de ganar o perder. Por ejemplo, la formación y preparación del producto debe ocurrir antes de que la campaña empiece. Sería muy aventurado estar preparando al candidato o conformando el proyecto de oferta de gobierno durante la propia campaña cuando todo debe estar enfocado a competir. La promoción aunque puede hacerse desde antes y seguirse después convendrá ajustarla a las pautas que demande la planeación. Con la distribución en la geografía, también se debe cumplir con lo mayormente posible antes de empezar con la mejor presencia de los elementales partidarios o representantes de la misma en el territorio, es decir en el “punto de venta”, donde se registrará el producto de la campaña: las secciones electorales, aunque pueden irse reforzando y puntualizando las posiciones durante la campaña.

A estas variables, con frecuencia algunos autores como el mismo Philip Kotler, agregan la “p” de people o pueblo, la “p” de public relations, o la “p” de personal, pero, la verdad es que estas últimas son, a final de cuentas, herramientas instrumentales de la promoción.¹³⁶ En cambio, a ese grupo de letras privilegiadas, bien me hubiera encantado, siguiendo a Isaac Chertorivski, agregar la “p” de paciencia que él prescribe necesaria para la publicidad.¹³⁷ Ya hemos dicho que cuando hablamos de “productos”, puede tratarse de bienes materiales, servicios o ideas que mejor satisfagan las necesidades de los consumidores, usuarios o clientes. Y ojo, los objetivos del intercambio no necesariamente son comerciales. Es decir, no siempre se relacionan con la realización de la plusvalía en el mercado: es decir, la obtención de la ganancia a partir de ella. Sino que pueden estar dirigidos a fines sociales, gubernamentales, políticos o de cualquier índole.

La “misión” del mercado es ofrecer un espacio de intercambio donde se encuentren el producto, la necesidad, un deseo específico de superarla y la capacidad de adquirirlo. La idea es que se efectúe la reproducción del ciclo producción-realización; el empate de producto y necesidad que propicia el intercambio entre productor y consumidor. Uno produce algo para que sea consumido o usado. Si no ¿cuál sería el maldito caso? La satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario, implica conocerlas. Estas necesidades se manifiestan en deseos concretos que parten de la carencia de algo específico. Alguien necesita vestir, pero no quiere cualquier ropa. Desea particularmente, por ejemplo, ropa regional o ropa para una fiesta. Si no fuera así, alguien diría tengo sed, y un fariseo le podría arrimar un trapo con vinagre. A diferencia de las necesidades, los deseos varían de una cultura a otra e incluso en una misma cambian con el tiempo. El consumidor es quien utiliza o consume un producto o servicio, que ha sido adquirido por él mismo o por otras personas conforme a lo que considera sus muy reales y regalados deseos y posibilidades.

¹³⁶ Porter, Michael, **Estrategia Competitiva**, CECSA, México, 1982.

¹³⁷ Chertorivski, Isaac, “La construcción de imágenes en política” en **Medios, Democracia, Fines**, Fundación F. Naumann, Nofimex, UNAM, México, 1990, 336 pp.

Fases básicas del proceso del Marketing

La mercadotecnia, aun en sus expresiones más elementales, incluye un proceso de planeación, en el que a partir de la investigación comercial que analiza cualitativa y cuantitativamente el mercado, el producto, la publicidad y sus efectos en las ventas, así como la situación económica de la empresa y la competencia; se contempla la elaboración de planes con los que se establecen políticas, objetivos, estrategias y tácticas para las cuatro ramas tradicionales del mercadeo: producto, precio, distribución, comunicación, y ventas, que es la conclusión de todas ellas, con su respectivo control comercial y estadístico de resultados. En materia de ventas, el Marketing atiende su organización, incluyendo el equipo de las mismas y su preparación; ya sea en cuestión de la distribución del producto en la que se considera la elección de canales de la misma, la organización de la logística de los productos a expender y el control de pedidos y existencias.

Como fuerza peculiar del Marketing, la comunicación ocupa una importante vertiente del trabajo, y cuestiones como la promoción, la publicidad y las relaciones públicas, que son derivaciones de aquella, llegan a ser tan sustantivas como la misma producción. Para simplificar nuestra visión, resumamos el proceso de Marketing en 9 pasos:

1. Investigación de mercados: Responde a la pregunta ¿qué requiere el mercado? Es la recopilación y análisis de información de necesidades, expectativas y deseos de los consumidores, así como de la situación competitiva imperante, realizada de forma sistemática o expresa, para tomar decisiones de mercadeo. Permite conocer los elementos necesarios para establecer las distintas políticas y objetivos más adecuados a los intereses de la realización del ciclo producción-realización.
2. Estudio y diseño de productos: Se representa en la frase: “esto es lo que me pidieron los clientes”. Es el conjunto de operaciones encaminadas a la concepción y realización del contenido y la forma estética de los productos que tiene como fin atraer la mejor satisfacción de su objeto funcional, incluyendo la presentación plástica ante el consumidor.
3. La primera característica que debe reunir un buen producto es ser útil y corresponder a la necesidad del consumidor. La segunda, implícita con la primera, es el diseño, que debe ser del agrado del consumidor. Otras distinciones pueden relacionarse con variables diversas y adecuadas a los deseos de los consumidores, como el nivel de seguridad, el costo, la duración, su capacidad de reciclamiento, integración material y manejo.
4. Planificación comercial: Se simboliza en la sentencia “con orden y nos amanecemos”. Es el proceso de preparación de las decisiones comerciales del productor reflejadas en el Plan de Marketing. Tiene que establecerse de acuerdo con la planificación en otras áreas, como la productiva, la financiera, el abasto de insumos y el personal. Sólo así y en consonancia con los objetivos de la empresa o institución, puede establecerse una planificación eficaz.

5. Fijación de precios: Es algo como “Así sí me lo compran y obtengo mi utilidad”. Es el conjunto de reglas a aplicar para la obtención del nivel final de precio conveniente de un producto o servicio. Una frase cercana al concepto de la fijación comercial de precios sería: “según el sapo es la pedrada”.

6. Distribución: Es el traslado del producto desde el origen de su puesta a punto (fábrica) hasta el punto donde podrá ser adquirido o retirado por el consumidor final. Podemos resumir diciendo, “aquí lo necesitas, aquí lo tienes”.

7. Relaciones públicas: se utilizan para crear, mantener y mejorar la imagen de la organización y sus productos ante los clientes y la comunidad en general; son un instrumento para mejorar la relación de la organización con la sociedad. La síntesis sería, “hacemos bien las cosas, somos gente buena que te conviene”.

8. Publicidad: es aquella forma pagada e impersonal de presentación y difusión que por diferentes medios de comunicación y soportes, se hace de los atributos distintivos y beneficios que las ideas, bienes y servicios, ofrecen al consumidor con respecto de los competidores. “Eso que necesitas, en las condiciones que tu quieres, puedes y debes tenerlo, yo lo tengo y nadie más”.

9. Venta: es el proceso mediante el cual el vendedor a partir del trabajo de la promoción y la publicidad, pretende influir o concretar el trato con el comprador, para cerrar el ciclo de intercambio por el que éste adquiere un producto o servicio que necesita; y la institución, empresa, entidad o persona que produce o expende, obtiene la contraprestación que se tiene convenida o establecida.

10. Control comercial: conjunto de procedimientos destinados a la supervisión de las diferentes acciones de ventas. Entre las principales operaciones registradas están las estadísticas de ventas por productos, territorios, vendedores, períodos; el cumplimiento de cuotas de ventas, así como la captación de nuevos clientes.

Evolución del modelo de Marketing general

Antes de la presencia de la mercadotecnia, la empresa se orientaba fundamentalmente a producir. Los fabricantes sólo buscaban incrementarla, pues suponían que los usuarios comprarían bienes de calidad con precios accesibles simplemente porque las cosas son así. En esa fase, la estrategia corporativa era diseñada por ejecutivos desarrollados en la producción y la ingeniería. La demanda de bienes excedía la oferta y encontrar clientes se consideraba una labor de poca importancia. No existía entonces el término Marketing o por lo menos, no tenía mayor sentido, y quienes se encontraban al frente de los departamentos de ventas, sólo dirigían la fuerza de ventas para concretar los pedidos. La función de estos departamentos se limitaba a vender los productos cuyo precio era fijado por los gerentes de producción y los ejecutivos de finanzas. Este énfasis dominó en Estados Unidos hasta la gran depresión de los 30.

Después de ello, las condiciones del propio mercado hicieron que el enfoque de la mercadotecnia evolucionara del mero interés en la producción, a la necesidad comercial de colocar un producto en un mercado competido y obtener una ganancia, hasta el actual enfoque basado en satisfacer la necesidad del consumidor. Podemos identificar tres etapas:

1) El Marketing originario centrado en los intereses de la empresa: vender a toda costa

Agrupaba los estudios de mercado, del comportamiento de los consumidores y de las motivaciones. Se centraba por tanto en la promoción de ventas y parcialmente en la publicidad. El enfoque surge con la Gran Depresión. El problema ya no era producir, sino vender a un mercado enrarecido. El ofrecer un buen producto no garantizaba el éxito en el mercado. Se requerían esfuerzos especiales de venta, el público tenía oportunidad de elección, entre opciones. Por la dificultad ubicada en el área de comercialización, los ejecutivos de venta comienzan a ser revalorados y a obtener más responsabilidades corporativas. En ese panorama se desarrollan los esquemas de crédito, la “venta dura” y las tácticas agresivas, que son las causantes que el Marketing tenga una mala reputación.

2) El Marketing como conciliador de los intereses de la empresa y el consumidor.

En tal concepto, se constituyó como el conjunto de técnicas que permiten llevar la mercadería (producto o servicio) al consumidor intentando conseguir simultáneamente que el consumidor quedara satisfecho y el productor obtuviera el máximo beneficio.

3) La revolución del Marketing: el esfuerzo orientado al consumidor.

La verdadera revolución del Marketing se da con el surgimiento de un concepto de trabajo que relaciona la teoría y la práctica del mercado, según el cual los objetivos del productor son determinados por el consumidor. En este contexto, el nuevo Marketing se constituye como el conjunto de ciencias y técnicas que, partiendo del conocimiento de las necesidades y satisfacciones del consumidor, promueve la creación de un producto alineado a las mismas, y su venta en los lugares y segmentos demandantes, obteniendo rentabilidad y fundamentalmente la recompensa de la satisfacción del cliente que le permite reproducir mejor las bondades del ciclo y acumular fortaleza de la entidad. Esta etapa superior, orientada al consumidor, surge después de la Segunda Guerra Mundial, cuando la gran demanda de bienes de consumo enfrentó y superó la escasez como producto del conflicto. La reacción de la industria no se había hecho esperar, elevando drásticamente la producción para atender un mercado ávido de mercancías. En un principio las cantidades extraordinarias de bienes producidos fueron adquiridas rápidamente, pero el gasto se redujo cuando oferta y demanda se equilibraron, haciendo que la producción resultara excesiva.¹³⁸ En ese momento, hacia finales

¹³⁸ Existen muy diversas clasificaciones de estas etapas, pero la mayoría coinciden en señalar estos tres enfoques: producción, venta, marketing (cliente), véanse los textos de Stanton, William J. y Michael J. Etzel, Bruce J. Walker,

de los cincuentas, se inicia un gran proceso de reorientación de la mercadotecnia mundial que buscaba que las empresas más sólidas y organizadas sobrevivieran a la feroz competencia surgida.

Actualmente, el nuevo Marketing general se concibe como filosofía y como una técnica; su objeto principal es favorecer el intercambio entre las partes, de modo que ambas resulten beneficiadas, a partir de que sea el cliente quien da sentido al esfuerzo de creación. Así, el Marketing debe ser entendido como un sistema de pensamiento, es decir, como un conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes respecto al modo correcto de enfocar la actividad de intercambio entre una empresa u organización y su entorno para satisfacer al mercado, garantizando el nuevo ciclo con técnicas de lealtad cada vez más amplias. La nueva visión hizo que los posibles campos de aplicación del Marketing sean muy variados. La disciplina de la mercadotecnia puede emplearse en empresas, pero también en las organizaciones con fines no lucrativos, involucradas en procesos de intercambio. Generalmente, estas últimas no pretenden vender un bien, sino inculcar conductas apoyadas en la asunción de ciertos valores, creencias y actitudes. Cuando las organizaciones emplean el Marketing con tal fin, realizan Marketing social, como por ejemplo las campañas de prevención de accidentes de tráfico, limpieza y urbanismo, respeto por la naturaleza, etc.

Estas actividades comienzan a tener un desarrollo específico y se elaboran ciertas peculiaridades, así surgen el Marketing público y otros, que adquieren nombre propio como es el caso del ecológico, el político o electoral. Otro, es el interno, que fusionándose con el departamento de recursos humanos de la empresa, considera a los empleados como “clientes” internos a los que también debe satisfacerse motivándolos e involucrándolos.

Los campos del Marketing político

Los campos de aplicación del Marketing son diversos. Como hemos visto, puede emplearse en la actividad comercial, en cualquier organización involucrada en procesos de intercambio o como ocurre desde hace unos lustros, en los partidos y las organizaciones políticas, en cuyo caso se dice que se hace marketing político. La mercadotecnia política, que utilizo indistintamente como “electoral”, o “Marketing político” en tanto no tiene mayores distinciones sustantivas entre una y otra especialidad, aunque sí en uno u otro uso, es lisa y llanamente la búsqueda de adhesiones con el auxilio de un conjunto de técnicas de investigación, planificación, gerencia y comunicación que se utilizan en el diseño y ejecución de acciones estratégicas y tácticas en una campaña política desde el gobierno o para llegar al gobierno. Al final del día, como dice Maarek es una verdadera política de

comunicación política, una estrategia global que comprende el diseño, la racionalización y la transmisión de la comunicación política.¹³⁹

Técnicamente, el Marketing político, ahora también llamado “politing”, es la aplicación de un conjunto de instrumentos animados por una filosofía por medio de la cual se diseña una propuesta de servicios políticos y se conduce un proceso de gestión persuasiva basado en la comunicación de la misma ante un público predeterminado, con fines de intercambio. En el caso específico de lo electoral se trata de una propuesta de servicios públicos de representación ciudadana o conducción gubernativa, alineada a partir de la investigación de la situación carencial y del estado de las expectativas de sana convivencia y desarrollo colectivo de la mayoría electoral, y la aplicación de técnicas de racionalidad para hacer llegar a los beneficiarios señalados, información clara de las ventajas de dicha oferta con relación a su competencia.

En su vertiente electoral, el Marketing político supone la promoción planeada de un *candidato* o planilla a cargos de elección, que respaldado por un *proyecto* ideológico y programático de gobierno o legislativo de un partido u organización, sigue las pautas de comunicación de un programa derivado de estudios de mercado para obtener, en un contexto determinado, y en una competencia sujeta a reglas de equidad y comportamiento, la preferencia de intercambio de los votantes. El Marketing electoral, antes de promover a un candidato y su propuesta, debe acercarlos e identificarlos al mercado electoral al que se desea llegar. Aunque la mercadotecnia electoral opera sobre elementos complejos, equivalentes a las cuatro variables clásicas, producto, precio, distribución y comunicación, lo hace dentro del marco ideológico y circunstancial de una cultura y una formación social determinadas. Igualmente, trabaja en atención de una plataforma de ideas programáticas determinadas y enmarcadas en una biografía de los candidatos.

Más que la burda e inviable “imposición” de un candidato o una propuesta al gusto del mercado o el cambio de gustos del mismo, la esencia del mercadeo político exitoso consiste en traducir el conocimiento objetivo de las condiciones actitudinales de los votantes, en una correcta configuración y conducción de la comunicación dirigida a la mayoría que decidirá.

La oferta representada por el ámbito político, es una propuesta de servicios de representación y servicio gubernamental o parlamentario (representados por un programa, un candidato y un partido) se expresa en un mensaje que en el comercio se dirige al ciudadano en su modalidad de usuario, consumidor o cliente, y en la política en la de votante. Así, el receptor es estimulado a realizar una selección en un marco dado, librando una competencia con otras opciones. La contienda es por constituir la respuesta a las necesidades y expectativas del mercado. Se aborda a través de un plan estratégico de operación, comunicación y publicidad política. La clave para desarrollar dicha misión está en el uso de la

¹³⁹Maarek, Philippe J., **Marketing Político y comunicación**. Claves para una buena información política, Paidós Comunicación, Barcelona, 1997.

planeación estratégica que identifica y cifra el mensaje idóneo que expresa la razón de ser de la candidatura, y la capacidad creativa de hacerlo creativo, memorable y penetrante; así como en la eficiencia para hacerlo llegar a los destinatarios persuasibles.

El Marketing político permite:

- Identificar los mecanismos de la comunicación persuasiva para crear un mensaje penetrante, memorable y funcional; y,
- Organizar programas de contacto directo y aplicar técnicas de planeación de medios y control de daños para colocar el mensaje y protegerlo.

Este es el misterioso y vilipendiado cuadro donde las herramientas de la ciencia del mercadeo cumplen una misión de auxilio a los fines sociales de la democracia: proporcionar opciones claras para que el elector escoja lo que mejor le parezca.

El Marketing político tiene antecedentes más lejanos, pero su aplicación en la política es reciente, quizá los primeros años cincuenta en Estados Unidos, mediados de los 60 en Europa y los primeros ochenta en América latina. Hasta entonces, la aplicación del Marketing se limitaba al ámbito de la empresa y a las transacciones del mercado. En ese contexto, se circunscribía a las operaciones que implican una transferencia de propiedad o la utilización de una contraprestación monetaria. En tanto en la política ideológica y electoral casi todo se reducía a un par de instrumentos, operación política y propaganda.

Aunque se formaliza con ese nombre en Francia, Estados Unidos es el precursor del Marketing político y el más prolífico del mismo. A 40 años del surgimiento del actual concepto, como dice Luque, los títulos de los libros políticos más famosos de ese país describen su evolución histórica: *The Making of the President* de Theodore White, publicado en 1960; *The Selling of the President*, de Joe McGinnis de 1968; hasta el de Bruce I. Newman, *The Marketing of the President*, de 1994.¹⁴⁰

El Marketing político arriba apenas al inicio de su quinta década, pero algunos de sus vertientes componentes integradoras, como la propaganda o modos de acción, como la estrategia, datan de lo más profundo de la historia humana. Si hiciéramos un esfuerzo “reciente”, encontraríamos en el *Arte de la Guerra*, escrito o recopilado por el filósofo-guerrero chino Sun Tzu, hace “apenas” unos dos mil años, la simiente del más moderno arreglo para la competencia electoral actual. Y de esos años concluiríamos, si diéramos un rápido vistazo al *Comentariolum* con el que, en la Roma del año LXIV a. C., Quinto Cicerón le dirige sus sabios consejos de campaña a su hermano Marco Tulio, con la convicción de que hace rato que la humanidad ha venido sistematizando el conocimiento de cómo influir en la opinión y la conducta de los demás.

¹⁴⁰Luque Teodoro, **Marketing Político**, Ariel, Barcelona, 1996.

Las etapas del Marketing político

Una aproximación útil para distinguir los rasgos evolutivos más significativos de la gestación y desarrollo del Marketing político sería posible si intentamos un ejercicio de identificación de las constantes que presentan las diferentes etapas históricas de la competencia política y las diferencias en las circunstancias y los instrumentos utilizados. Ese ejercicio, quizás atrabiliario y genérico, sería sin embargo, muy eficaz para comprender en qué momento hablamos de Marketing político y en cuál de su gestación; en qué tipo de desarrollo político de un país se está ante formas preliminares de la comunicación política y en cuáles encontramos un amplio desarrollo de la competencia moderna.

Etapas previa. La etapa de más fácil identificación de la evolución del Marketing político, es aquella en la que de manera clara y definida éste no existe en ninguna de sus expresiones esenciales. Podríamos considerarla de pre-mercado, porque no hay competencia política, aunque haya oposición; y tampoco hay una lucha electoral universal, aunque exista alguna clase de votación, y se adviertan condiciones materiales para que se presente. Esta etapa se puede definir como preelectoral porque las existentes opciones de gobierno no se alcanzan por la participación ciudadana mediante elecciones libres. En este ámbito histórico el Estado moderno ya está definido, al igual que la forma de gobierno y el acceso electoral al poder; pero la oferta concreta no tiene incidencia especial en su consecución. No hay concurrencia de mercado, no hay oferentes, ni hay electores. Las cosas se deciden por la fuerza y capacidad de los grupos de poder, ya sean militares, élites económicas o políticas, en la mayoría de los casos sin la existencia de los partidos políticos, aunque existan formas diversas de propaganda.

Primera etapa: ideología, ampliación del sonido y el mensaje escrito. En esta primera etapa ya existe, junto a los partidos políticos o las agrupaciones que funcionan como vehículos que postulan candidatos, el sufragio universal. Aparece la primera competencia electoral, aunque sea mínima. Pero las diferencias se dirimen en el plano predominantemente de la fuerza de los grupos regionales o corporativizados y, en el mejor de los casos, la lucha se expresa en el plano ideológico. No hay una presencia relevante de los medios de comunicación de masas y las campañas son fundamentalmente de contacto directo de los candidatos con los pocos electores que creen en el nuevo orden y constituyen esos indicios de mercado. En este nivel, el aparato de los partidos desempeña el papel decisivo en la comunicación electoral, que es fundamentalmente a pulmón del candidato mismo y sus cercanos activistas. El análisis del comportamiento de las preferencias electorales y de las necesidades del electorado no está desarrollado. Las estrategias de comunicación son llevadas por los intermediarios de la sociedad a través del contacto directo, los personajes de la comunidad, y las vías predominantes son la oratoria, los primeros altavoces, el mensaje escrito en propaganda impresa, y en determinado momento el desarrollo máximo lo constituyen la prensa escrita, los panfletos, los carteles, y los tiempos iniciales de la radio. El factor trabajo es claramente más importante que el factor capital.

Segunda etapa: Comunicación de masas: la imagen. En esta etapa ya existen opciones en plena competencia electoral por el poder. Aunque existe el régimen de partidos, la oferta se concentra en unos cuantos competidores con presencia dominante y capacidad económica. Se introduce la planificación, la investigación previa de tipo demográfico, se utiliza cada vez más la informática, las bases de datos y el control de operaciones. El diseño de la comunicación se hace en función de los atributos de los candidatos, y la difusión se apoya cada vez más en la publicidad y la promoción directa del propio candidato a través de eventos, pero se omiten o se trabajan aisladamente los otros componentes de la mercadotecnia. Se asiste a un desarrollo tecnológico de la prensa: hay más medios, mayores tirajes, más capacidad gráfica y mayor independencia de los medios escritos del poder. Proliferan la radio, empieza a hacerlo la TV y otros medios en el mercado de la publicidad. El factor capital iguala o supera ligeramente al factor trabajo.

Tercera etapa: comunicación de masas: la estrategia. Se profundiza la investigación preelectoral de actitudes para diseñar la comunicación, se acude a la averiguación de los comportamientos colectivos y al uso de las situaciones actitudinales. Se habla de públicos y segmentos para colocar los mensajes psicológicamente calculados. La lucha es por la mente de los electores. Surge la teoría del posicionamiento. Se diseñan y construyen posicionamientos estratégicos de candidatos y programas a través de medios electrónicos. Se incorpora los medios audiovisuales digitales, la televisión por cable, la promoción individualizada a través de bancos telefónicos y técnicas persuasivas con auxilio de la neuro lingüística. La confrontación ideológica se suaviza, o esfuma y crecen la discusión en torno a temas y problemas prácticos. Cae la hegemonía de la fidelidad de los votantes a las organizaciones y cada vez más cuentan los electores cambiantes y sus tendencias a evaluar personas y ofertas. Crece definitivamente la proporción del factor capital sobre el trabajo personal de los militantes; aparece la campaña negativa, el uso de recursos encubiertos, crecen los sondeos de seguimiento permanente, las pruebas cualitativas de mensajes y materiales, y se añaden múltiples innovaciones tecnológicas. Se revaloran las campañas de contacto como referentes de la comunicación de masas.

La mercadotecnia política ¿una manipulación?

Dada la complejidad para influir en la conformación del mercado y la búsqueda de las estrategias de conseguir resultados por el camino de menor resistencia, es fácil aceptar la frecuente expresión de que la mercadotecnia es un conjunto de técnicas de manipulación. En sentido estricto, ello es más falso que una moneda de tres pesos, no tanto porque los mercadólogos no lo desearan, sino porque resultaría más caro el caldo que las albóndigas. La regla es mucho más sencilla: es más fácil estar de acuerdo con las personas que cambiarlas.

Sin embargo, la mercadotecnia electoral, como la retórica griega, tiene mala reputación entre los filósofos. Es un concepto bajo sospecha, sobre todo entre quienes conocen la cultura, pro desconocen esta disciplina. Le ocurre lo que con el síndrome de las uvas a las mujeres bonitas con los pretendientes sin éxito:

entre más inalcanzables están las uvas, peor para las uvas. No debe ser. ¿Pero, por qué ocurre esto? Para el común de la gente, el Marketing político consiste en el uso intensivo de la publicidad política en medios y el desarrollo de actividades de promoción para apoyar a un candidato, centrados fundamentalmente en los intereses de éste. Cuando alguien sin información suficiente escucha la denominación, de inmediato piensa en comerciales de radio o televisión que distraen a la sociedad, “trivializan la política” al simplificar contenidos, atacan con malas artes a candidatos buenos; o promueven a personas sin solvencia que de manera abusiva, y “con una imagen fabricada” se quedan con los cargos. Esa actitud no es nueva. Desde las acusaciones a los sofistas y a los retóricos, hasta las actuales recriminaciones a los mercadólogos, publicistas y estrategas de comunicación política, han pasado 2,500 años y después de tanto, el cuestionamiento se mantiene.

Con la caída del imperio romano y la desintegración de su modelo político, la retórica devino en decadencia progresiva. A partir de la edad media evolucionó en dos versiones, una orientada al desarrollo argumentativo, y otra, para favorecer el arte de la brillantez en la palabra. Acusadas ambas por sus críticos empiristas y racionalistas, la primera por carecer de universalidad y la segunda de contenidos, llegarán a la mitad del siglo XX donde tendrán una nueva oportunidad de constituir un renovado núcleo de interés comunicacional y político.

En la versión contemporánea del pleito histórico, muchos de los críticos no tienen la claridad de Platón y Sócrates en su defensa de una persuasión consecuente con lo justo, el bien y la verdad. Si imagináramos que los actuales críticos fueran alumnos de Aristóteles podríamos decir que no estudiaron los libros I y II de su Retórica, y se fueron directo a las figuras de la estilística incluidas en el libro III.

Quienes enderezan los más frecuentes ataques al Marketing político generalmente parten de grandes y viejas confusiones. La más frecuente es la asimilación que asumen entre mercadotecnia y publicidad; y a ambas, con la manipulación. Metido todo el mundo en el moderno cautiverio de la evidencia, “los hechos”, ven a las profesiones relacionadas con la comunicación persuasiva electoral o política, incluso a la política misma, como actividades perniciosas, clandestinas, de torvos fines o por lo menos como afanes banales, idiotas o de gran frivolidad. Según estas visiones todo manejo de mensajes políticos que pase por la simplificación de unos cuantos segundos, por el desdoblamiento creativo en un guion de 30 segundos, en un *jingle* o una frase de manejo publicitario, constituyen un atentado a la cultura, a la política o a lo que sea distinto de la era de las tablas escritas de Moisés. Es, diría la maestra Coulomb-Gully, una expresión natural contra la era del simbolismo de Aarón (el adorador del becerro de oro)¹⁴¹ Si descontamos las “objetivas” réplicas o las “sesudas” reacciones que encubren la defensa o posición a favor de alguno de los partidos en competencia, las críticas serias argumentan que estamos ante una avalancha de comunicación superficial que trivializa la

¹⁴¹ La maestra se refiere a la oposición entre la persuasión escrita (Moisés) y la audiovisual simbólica; Marlene Coulomb-Gully, “Mosé et Aaron en campagne”, en **Mediaspouvoirs**, París, SARG, 36-37, citada por Aranzazu Capdevila Gómez, **op. cit.**

verdadera y honesta competencia política y atenta contra el libre albedrío, la autonomía del yo y la libertad.

Ya en **“Lecciones Fáciles...”** de 1999, había abordado esta permanente discusión. Para los críticos, refería, conceptos como “mercadeo”, “conducción” y “manipulación” se confunden indiscriminadamente. Pero esa es la causa principal del debate entre los defensores y detractores del uso de la mercadotecnia en las cuestiones políticas y en particular electorales. Críticos como Davis, Krause, Homes, entre otros, la acusan de generar los males de la sociedad de consumo pues la consideran un poderoso instrumento de manipulación, intoxicación y alienación de los consumidores quienes son víctimas de la publicidad obsesiva, de la persuasión clandestina o de los métodos agresivos de venta, de igual forma que las empresas que venden artículos de consumo masivo agudizan sin fin el apetito de los consumidores. Con la mercadotecnia, afirman, los partidos influyen subrepticia o brutalmente en los electores.

Así, los “mensajes a la carta” desarrollados a partir de la investigación social, no sólo conlleva el espejismo del fin de las ideologías, el gatopardismo de las propuestas, la abolición virtual de lo desigual y su conversión en sistemas de oportunidades, sino la conversión de un aparentemente inofensivo ejercicio creativo en una verdadera arma ante la que no sólo se observa la indefensión del elector, los partidos y la democracia, sino, y eso es lo que nos interesa, de nuestra propia campaña. Sus defensores Kotler, Bloom, Christopher, entre otros, señalan que la mercadotecnia ha permitido conocer mejor las necesidades y gustos de los consumidores y ha proporcionado criterios para satisfacerlos mejor; esta corriente afirma que hacer responsable a la mercadotecnia de los males de la sociedad de consumo es confundir la técnica con las intenciones de quienes la emplean.

Otros autores toman distancia del pleito. Investigadores como Michel, Bongrand y Jean Paul Robin, proponen que la mercadotecnia es neutra, es decir que sus planteamientos, métodos y técnicas pueden ser empleados indistintamente por cualquier organización y estar al servicio de cualquier causa, por lo que el problema no está en cuestionar el instrumento sino en identificar la intencionalidad con la que es empleada.

No debe extrañar nada de lo anterior: la contraparte del prestigio de la ciencia moderna es que tiende a considerar que nada es persuasivo si no se amolda a los criterios del método científico de las ciencias exactas. La realidad es que muy poca gente, fuera de los especialistas, saben que toda esa arquitectura de pilares sólidos cimentados en los tradicionales criterios de verdad no reina más en el cielo de los absolutos: la crisis de la modernidad prescribe que el paradigma dominante de la ciencia ha dejado de ser la neutralidad y la objetividad. Hay, incluso, una nueva tendencia donde el avance de la ciencia no se reduce a la observación empírica o los descubrimientos positivos, y la verdad o falsedad de la misma es fruto del consenso general de la comunidad científica: se requiere el diálogo, la discusión y la argumentación para mejorar la disciplina. Hay quien en el extremo, y desde la ciencia misma, ha dado por desaparecido el método científico como

panacea de la evolución (es en serio), y relativiza la verdad absoluta en que se ha fundamentado la estructura del progreso científico. Ahora, es aceptado en casi todas partes que no hay verdades absolutas, ni siquiera en la ciencia positiva, sino diferentes y parciales que se ponen en discusión para llegar a consensos parciales y nunca definitivos.

En nuestro caso la cosa es un poco menos radical, pero bastante similar: pocos de los críticos saben lo que realmente es la mercadotecnia política y, todavía menos personas, tienen claro qué es, qué incluye y mucho menos que existe una impresionante confusión con la publicidad, que si bien es uno de sus instrumentos de realización, es una de otras vertientes más, quizá menos o más poderosas que aquella, pero sin la cual no servirían suficiente. En descargo de los críticos que se almuerzan a la mercadotecnia política todos los días, digamos algo que es verdad: si bien los alcances del villano favorito incluyen a los de la propaganda, sus métodos, no son ajenos a los de la seducción; pero tampoco a la información, a la orientación y a la libre manifestación de las ideas. De igual manera, si sus fines son parte del negocio de influir sobre las opiniones y las actitudes de los demás, también tiene relaciones con otras variables más prestigiadas como la educación, la capacitación y la democracia. Esta rama de la vida colectiva es, en el más estricto sentido, una actividad tan seria, limpia, y útil a la sociedad, como en su tiempo pudo serlo, la técnica retórica para defenderse de la tiranía. A esto regresaremos después.

Con todo y su mala fama, el Marketing político es el arma de persuasión electoral más poderosa que existe y, a diferencia de otros elementos exclusivos, está al alcance de la sociedad. Lo está, tanto como el Marketing general en la competencia comercial está al alcance de las organizaciones que tienen algo lícito que intercambiar. La diferencia entre una y otra competencia, quizás esté en que en la política electoral, hay exclusión democrática: si se escoge a este candidato para ser un funcionario electo, el otro no lo será mientras el elegido cumple su periodo. En el comercio se puede preferir una gaseosa y en dos horas la otra. ¿Qué sería de la economía y la satisfacción de bienes o servicios, sin herramientas que ayuden a conciliar la producción con el consumo? seguramente una reproducción salvaje del ciclo del capital. ¿Qué sería de la libertad de decidir, sin la mediación de la comunicación que expone las opciones?

La mercadotecnia electoral cubre un amplio aspecto, pero, lo que en verdad la caracteriza, más que el empleo de los modernos medios de persuasión y la facilitación de la venta por medios de impulsión, es la intención, identificación y atención de las necesidades y expectativas del electorado. A ellas responderá un conjunto de acciones agrupadas bajo una estrategia de comunicación y promoción para buscar que la opción que se postula tenga la mayor probabilidad de ser seleccionada.

Si estas notas versaran sobre ideología podría aclarar aquí, que la mercadotecnia no juzga sobre la propiedad de los bienes de producción que en combinación con el trabajo presente hacen posible la existencia del producto; ni la mercadotecnia

política juzga sobre las características ideológicas de los contendientes. No podemos enjuiciar a la TV, a la radio, o a la prensa escrita en sí mismos, o como simples soportes de comunicación, sino en sí mismos, sino en razón de múltiples factores como ¿quiénes los poseen? ¿Cómo se accede a ellos? ¿Quién puede pagarlos? ¿Qué intereses defienden o postulan y bajo qué reglas jurídicas, económicas o de relación social se mueven? La mercadotecnia electoral es igual que, digamos, que una serpiente, que puede matar a Cleopatra o retratarse en la bandera, o como la ingeniería, que sirve para hacer un puente hacia el otro lado de un río; pero, si ese puente es para invadir una frontera o llevar alimentos, no es asunto de la ingeniería sino de quienes la utilizan.

Aunque políticamente no sea lo mismo, las herramientas técnicas serán las mismas si están al servicio de un gobierno filantrópico empresarial preocupado en el ciclo del capital; que si lo están al servicio de un gobierno solidario con orientación social preocupado por la liberación de las relaciones de explotación. Ya se sabe, un fusil sirve para dominar a otro, pero también para liberarlo.

A la mercadotecnia electoral se le imputa la capacidad de conseguir imponer servicios o ideas en la democracia imperfecta, pero poco se dice sobre su fracaso en las sociedades autoritarias. Un requisito *sine qua non* para que la mercadotecnia política funcione es la existencia de un mercado libre de las ideas y opciones. Para que exista la mercadotecnia es necesario un ambiente ciudadano con libertad de oferta y selección. Aunque se dude, la mercadotecnia químicamente pura no existe y como tal no es precisamente una filosofía de la verdad. Pero sí es un sistema de acción para la operación cuyo uso es aceptado por los agentes del intercambio. Es, a final de cuentas, un sistema de gestión para realizar objetivos políticos, mediante la movilización de conductas electorales que pueden elegir entre alternativas.

En la moderna mercadotecnia electoral, la operación “de mercadeo” procura generar el producto a las necesidades de la clientela y eso, siendo lo más criticable, es lo menos que le podemos pedir. En el Marketing electoral el producto es un servicio que combina tres elementos: candidato, partido y proyecto. Esto es lo que conforma la oferta de servicios con la que una organización compite con otras para conducir el gobierno o representar a una comunidad. Y si ya se sabe qué es lo que espera la gente ¿por qué no desear que quien puede modelar un proyecto para compartirlo no adecue sus componentes a la circunstancia del auditorio?

I. UNA ESTRATEGIA PARA GANAR.

Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero hasta una campaña brillante puede fracasar si la estrategia está equivocada.

Joseph Napolitan

1. Pensar estratégicamente

Piense que está en la banca de su equipo de fútbol favorito en calidad de director técnico intentando ganar el pase a la siguiente ronda del campeonato. O imagínese, si lo desea como gerente de marca a punto de lanzar un nuevo producto. Como algo elemental ya sabe quiénes son sus jugadores o cuáles sus productos; sus atributos y deficiencias, fortalezas y debilidades, en qué tiene ventaja y en qué no. Sería lógico que sepa cómo se ha integrado y preparado su competencia, quiénes son y qué gracia permite que estén en la Copa o en el mercado y cuáles son sus riesgos y oportunidades. Con base en el análisis de la competencia, o si lo prefiere de su presencia en el mercado, atributos, precio, presentación, distribución, aceptación, desplazamiento, etc., se ha trazado un plan de juego para sacar lo mejor que su equipo o campaña puede dar explotando los errores o deficiencias que mostrarán sus competidores. Tiene prevista la vía más accesible hacia el triunfo e incluso pretende anticipar las estrategias y las jugadas de su rival deportivo o comercial.

Si la competencia fuera política, una campaña electoral, lo más lógico es que tendríamos que pensar algo similar: ¿quiénes son los de enfrente, dónde estamos parados? ¿Hay un plan de juego; un camino hacia el triunfo anticipando las jugadas del competidor? El estratega exitoso es alguien realista que busca el camino de menor resistencia hacia la victoria. En la sociedad mediática, la mayoría de los candidatos y, por supuesto, los operadores políticos saben que si se quiere ganar se debe tener un plan de juego, mejor dicho, un buen plan de juego. Aún más, saben que hay que tener uno mejor que el adversario.

La mayoría lo sabe, pero con frecuencia, lo olvidan y caen en la tentación de las ocurrencias. Algunos, porque llevan varias campañas ganadoras en su palmarés, o han logrado triunfos para otros y sienten que ya lo saben todo y saben improvisar un poco aquí, inventar algo allá o repetir una receta acullá. Muchos concluyen que no hay gran cosa para aprender o, que no será nada que no puedan descubrir, desarrollar e, incluso, enseñar. Este supuesto que podría funcionar en muchas partes, ya no es cierto en México. La competencia ha cambiado sustantivamente las cosas.

Todo mundo tiene conocimientos generales de lo que es una campaña, y saben algo de comunicación, psicología social, investigación, desarrollo de mensajes, etc. Sin embargo, los operadores reconocen que cada vez están más obligados a utilizar mejor las técnicas de competencia electoral de hoy. Incluso algunos muy enterados viajan por el mundo y aprenden bastante. Ya saben que se deben hacer

encuestas para ver cómo andan las cosas antes que todo empiece, se aseguran de contar con logo y *slogan*; *buscan tener jingle*, cuñas, *spots*, página *web* y *billboards* y redes sociales. Urgen al candidato a llenar las bardas o las vallas disponibles con espectaculares “que se vean” y asumen como norma indeleble tapizar las calles con carteles con el rostro y el nombre del candidato, una frase feliz y la fecha de la elección, todo eso, eso sí con un buen diseño gráfico. Ya está.

Estos mismos tienen claro que la primera regla de la campaña es imprimir y repartir, a quien se deje, un folleto básico con sus frecuentemente aburridos e insulsos datos biográficos, la clásica foto “con su simpática” familia y las cinco, diez o veinte razones para votar por él, incluyendo sus doscientas propuestas para cambiar al mundo.

Otros más avezados reconocen que hay que emitir mensajes coherentes y segmentados y consiguen a alguien para que les prepare textos “diferenciados” para cada tipo de público: ya sea un discurso o una cartita personalizada para las mujeres; otra, para los varones, faltaba más; una, por supuesto, para los jóvenes; otra más, desde luego, para la “tercera edad”; una adicional ¿por qué no? para los maestros, etcétera. Todos consiguen y utilizan bases de datos y acaban usándolas para disparar llamadas telefónicas para felicitar por el cumpleaños, el onomástico, el día del ingeniero, del médico, de la secretaria, etc. Los candidatos se hacen urgentes estudios fotográficos para aparecer como Clark Gable o el galán de moda, preguntan por los colores de su vestimenta a los que atribuyen los poderes más misteriosos, contratan asesoría de imagen, estudian oratoria moderna, tratan de quitarse lo tartamudo en dos semanas, e incluso cursan un *media training* para saber “promocionarse” en los medios y resolver sus problemas de entrevistas y prepararse para los debates. Todos listos para ganar.

No hay quién no sepa la utilidad de emitir boletines, invitar reporteros a los actos y personalidades distinguidas para que los avalen, además de usar Internet al estilo Jesse Ventura; hacer conferencias de prensa con *staging* y reuniones con los patrocinadores o líderes de opinión. Con algunas salvedades, los candidatos aun los más modernos, recuerdan otras tareas tradicionales como amarrar a los liderazgos del distrito o la municipalidad, mandan pintar bardas con su nombre, evidentemente las más que se pueda; y contratan un buen número de desayunos y comilonas donde puedan escuchar las expresiones “de la comunidad”. En esa rutina no descuidan la distribución de folletos y utilitarios, una red de voluntarios para llamadas telefónicas, arman brigadas de promoción para “amarrar el voto duro” y también a los grupos “ciudadanos” para persuadir a los “indecisos”. Arman el gran evento de concentración para el registro o inicio de campaña, giras de contacto directo, organizan cenas con matrimonios “de la sociedad civil”, capacitan su representación en casillas y órganos electorales, prevén su presentación ante los seguidores al final del día de los comicios, y preparan la defensa jurídica de sus votos.

Seguros de sí mismos, al tiempo que usan las nuevas metodologías modernas para diseñar y difundir sus mensajes, gritan entusiasmados ¡la matraca ha muerto, viva el marketing! ¡La mercadotecnia llegó para quedarse! ¡Así se ganan las elecciones! Y sí, hasta los políticos más tradicionales utilizan el moderno arsenal de instrumentos y técnicas de mercadeo; pero, como veremos, muchos, sin saberlo evaden lo que es la esencia de la competencia y caen en la utilización cosmética de las nuevas herramientas.

Se les escucha hablar, junto a conceptos como “estructura”, militantes, bases, liderazgo o brigadeo, de posicionamiento, grupos de enfoque, imagen, *top of mind*, *reason why*, *targeting* y otros más que le oyeron a Carlos Alazraki en un coloquio de la AMAP o en el seminario del Tec, o directo en Miami; pero es altamente probable que muchas veces no los entendieron, porque no nadie lo ha considerado importante saberlo con precisión. Hoy en día, no es extraño escuchar que se nos diga que el candidato está en el “War Room” escuchando líneas discursivas, que fue a la cámara *Gessell* a ver un *pretest con un grupo de enfoque* que le va a dar la receta de la eterna juventud, que salió a calificar un *casting* para su comercial, que tiene clara la proporción de *switchers* en su *winning coalition*, que ya sabe cómo utilizar el *damage control* y la “campaña negra”, y que, faltaba más, todo está calculado para jugar en posición de “ganar-ganar”.

Pero, aun con el uso intensivo de elementos mercadotécnicos y millones de pesos invertidos las víctimas de campañas perdidas y fortunas derrochadas, siguen apareciendo. ¿Cuántos de nuestros fracasos son ocasionados por campañas caras e ineficaces? ¿Cuántas de esas frustraciones se deben a nuestra ingenuidad, ignorancia y falta de disciplina incluyendo candidatos y operadores políticos, y cuántas al abuso de charlatanes que nos hicieron creer que con sus servicios tenían un *cúralo todo* para atraer la victoria?

Sí. Los políticos de hoy, y sobre todo sus consultores, saben prácticamente todo. Sin embargo, la mayoría casi nunca conoce cuáles son los temas reales, su fuerza y sus efectos en los votantes, cuáles son y cómo aprovechar sus verdaderos atributos o cómo eludir las vulnerabilidades propias y menos cómo utilizar las debilidades ajenas, ni por supuesto, cómo está la estructura del electorado y sus públicos objetivo en cuanto a lógicas predominantes del voto. Es probable que, aunque hayan ganado, tampoco tengan claro cuándo hacer qué, hasta qué punto, y en qué orden; por eso hacen de todo y gastan en todo. Incluso, frecuentemente no son conscientes de lo que carecen y de que todo eso que falta para ganar es un elemento que puede volverse mortal; un elemento que está atrás de la mayoría de los éxitos y fracasos electorales, que se llama estrategia.

Sí. Estrategia concreta en el lugar concreto. Corrijo, estrategia correcta en el lugar correcto. Parece obvio. Lo es. ¡Es la estrategia! Ahí está la cuestión. Ante eso ¿qué hacer? Hacer a un lado lo inútil, ya sea nuevo o viejo, las prácticas ociosas y costosas, y hacer estrategia. El desafío es ejecutar campañas estratégicas. Pero, un momento. ¿Y cuáles son las campañas estratégicas y en qué se distinguen de las que no lo son?

2. La campaña es comunicación.

Antes de entrar a los terrenos propiamente de la campaña, debemos aclararnos un par de cosas: los tiempos y los ámbitos de trabajo. Hagamos primero una distinción general de lo que hay que hacer y, en seguida, los tiempos de lo que hay que hacer.

Acerca de lo que hay que hacer me funciona distinguir tres grandes vertientes de trabajo que frecuentemente se confunden y se enredan: operación política, acción electoral y comunicación estratégica. Las defino como sigue:

1) Operación política permanente. A esta compete la construcción y mantenimiento permanente de la estructura organizacional del partido y la preservación de la masa de votantes estables mediante operaciones de concertación y motivación. Por tanto, su labor es de largo plazo y de carácter permanente. Lo correcto es que esto lo desarrolle el partido antes y después de la campaña, y dentro de la misma afine los toques y enfatice lo esencial. En esa tarea, se deben desarrollar el cuidado de la marca, la carrera de partido, la motivación de los cuadros, las prácticas de lealtad, el desarrollo de las posiciones programáticas e ideológicas, el cuidado del gobierno y la representación parlamentaria; la adecuada selección de candidatos, la preservación de la unidad de la organización; y la protección y estímulo del espíritu de equipo. Esta vertiente debe impulsar además el permanente crecimiento de la base (activismo para afiliar o adherir, no para votar) administrar la conveniencia de las coaliciones y las alianzas en asuntos, temas antes y durante elecciones; y desarrollar la guerra de posiciones. Bien realizada esta tarea debe hacer posible que aun sin candidatos, la gente esté dispuesta a votar por el partido y se asegure una base competitiva.

2) Organización electoral. Es el ámbito de los grandes organizadores electorales en el que se recluta, capacita y fideliza al ejército que recibe los votos en las mesas o casillas, coordina el trabajo de la representación de la candidatura o el partido en los órganos electorales y establece y supervisa los mecanismos de prevención legal y defensa jurídica del voto. Esta tarea comienza con el inicio formal del proceso electoral, pero no hay nada que impida que estemos listos en lo fundamental aun antes de que las hostilidades empiecen, pues debe anticiparse a la existencia de los candidatos. Bien desarrollada esta tarea debe garantizar la representación del partido y los candidatos en los organismos electorales y las casillas de votación; y

3) Comunicación Estratégica (movilización electoral). Es la campaña misma. Es la tarea cuya finalidad última es el diseño y operación de un sistema de comunicación total para movilizar la base ganada en los tiempos de paz mediante la operación permanente; persuadir electores que obsequien a la candidatura los votos en disputa, y disuadir, cuando se haga necesario, a los simpatizantes cercanos a las candidaturas de nuestra competencia.

Desde el punto de vista de los tiempos, podemos hablar de corto, mediano y largo plazo. El dominio del largo y el mediano, corresponde a la organización que debe trabajar en lo permanente y lo previsible. Una campaña, en cambio, es una empresa efímera ubicada en el corto plazo circunstancial con los recursos de ahora y resultados para ahora. Los individuos que en ella participan no tienen el hábito del trabajo en común y los roles y funciones necesarios son múltiples y complejos. En este contexto, una buena organización aparece como un factor central para aprovechar con un máximo de eficiencia los recursos disponibles. No se le pueden endilgar a la campaña de corto plazo tareas que corresponden a otros tiempos y circunstancias. Una campaña electoral es una competencia en la que gana quien consiga más votos que cada uno de los demás. Para lograrlo, se tienen que desarrollar trabajos de operación política que consoliden los votos ganados por la organización en el largo y mediano plazo, pero a la campaña corresponde fundamentalmente realizar esfuerzos para persuadir al número suficiente de votantes adicionales y sumarlos a los conseguidos por la organización antes de que la candidatura existiera.

Descontados los ámbitos organizativos electorales y de operación política permanente, la comunicación de campaña es más comprensible como un proceso sencillo de comunicación, que consiste como lo dijo Napolitan en su célebre minifórmula de tres pasos: definir qué decir, determinar cómo decirlo y decidirse a decirlo.¹⁴²

El *qué decir*, implica aplicar la planeación estratégica en el diseño y desarrollo de un mensaje con resonancia, penetración y funcionalidad que motive, persuada y movilice a los electores objetivo para expresar el apoyo a la candidatura en las urnas. Ello reclama reconocer la situación, detectar a los públicos principales, captar el ambiente actitudinal, estimar el comportamiento electoral general, conocer los actores y los temas definitorios;

El *cómo decirlo*, reclama la inmersión en la creatividad para desarrollar el mensaje de manera atractiva para que llame la atención, inserte la información enviada, alcance niveles aceptables de credibilidad, distinción y unicidad, y un buen registro neuronal. Finalmente, que tenga la capacidad persuasiva suficiente para motivar una conducta electoral determinada.

El *“decir”*, es la ejecución de la entrega del mensaje propiamente dicho. Las campañas exitosas son aquellas que están montadas sobre la base de un entendimiento exhaustivo de quiénes son las personas a las que se debe llegar, el público objetivo, o *target*; a través de quién, cuándo, dónde y cómo se les encuentra. Otras tareas son la duración, frecuencia, disciplina, consistencia y oportunidad de la exposición y el dominio de los medios preponderantes para hacer llegar el mensaje de la mejor y más barata manera.

¹⁴² Napolitan Joseph, "Napolitan's Rules: 112 Lessons Learned from a career in politics", in **Winning Elections**, edited by Ronald Faucheux, M. Evans and Company, Inc. New York. 2003.

La campaña es una gran movilización para votar, empujada por un proceso de comunicación cuya parte central es el mensaje. El mensaje electoral es, pues, el arreglo de las ideas que permite sostener la comunicación persuasiva de la campaña para que logre su cometido de mover a los votantes propios a la urna, al tiempo que busca sumar votantes cambiantes y logra inhibir a los adversos. Una campaña estratégica se distingue por la presencia de un mensaje estratégicamente elaborado, creativamente realizado y correctamente colocado al target seleccionado, conforme a patrones de rentabilidad electoral.

¿Cómo organizar una campaña estratégica? Contando, independientemente del candidato y el partido de que se trate, con un buen contenido, forma y colocación del mensaje que estos sustenten. Como lo saben consultores, dirigentes y candidatos, las orientaciones que hacen la diferencia para organizar campañas con desempeños rentables, se sintetizan en:

- La forma de captar la realidad electoral; (¿Cómo están las cosas en el mercado electoral? ¿De qué se trata la elección? ¿Quiénes y de qué tamaño son los públicos? ¿Dónde los encuentro?);
- La forma de articular y expresar el mensaje; (¿qué es lo que tiene que decirse a esos públicos objetivo?) y
- La forma de colocar el mensaje (¿cómo hago llegar mi propuesta al público seleccionado?).

Casi oigo la voz de quien recientemente ha sufrido una derrota “¿estrategia dices, desdichado? ¿Eso es lo que me faltó? pero, dime maldito, de una vez por todas: ¿qué es la estrategia y dónde carambas la venden?”

La carencia de una estrategia sigue siendo la principal causa de muerte de la gran mayoría de las campañas, pero aun así muchos permanecen sin saberlo.

Al igual que los candidatos bien intencionados que se acercan superficialmente a las nuevas técnicas de competencia, muchos dirigentes y consultores desdeñan la estrategia, por que ignoran de qué se trata y de qué manera les puede ayudar. Así que unos se ponen a inventar y a sacar dinero del que se deje y otros a pagar a quien les venda el Santo Grial de las elecciones, que entre más misterioso más alentador. Pero así como unos no usan estrategia porque la desconocen, otros lo hacen por prejuicios estúpidos. A éstos, el Marketing político les parece ocioso, superfluo, un mal necesario, o como alguna vez dijera Adlai Stevenson cuando Eisenhower lo venciera usando comerciales de televisión, “se trata de un ejercicio indigno”. Pero no todo está en el cesto de la incertidumbre. Aun a ellos les podemos decir que siempre es un buen momento para acercarse a las nuevas formas de la racionalidad de la comunicación, el orden lógico del discurso político moderno y la capacidad tecnológica para seleccionar los públicos y entregar el mensaje estratégico. Esto significa, hablando de innovación en la expresión de ideas ante las formidables e insibles masas de votantes, usar la planeación

estratégica, la capacidad organizativa de los partidos, y las herramientas de la publicidad.

La lección es que lo que hay que criticar no es el Marketing del adversario, sino el propio para poder potencializarlo y derrotar al oponente, cuestión imposible si nuestra actitud es errónea o nuestro conocimiento resulta insuficiente o ineficaz. Echarle la culpa de una derrota a la mercadotecnia del oponente, es como criticar que alguien llegó antes que uno a la cita para obtener el contrato, porque se vino en auto y nosotros en el camión. Hablar mal de la democracia porque permite el uso de las técnicas de organización de la comunicación es ignorar que el tiempo de improvisar ya se fue. Criticar a la televisión, por ejemplo, porque un anuncio tiene más espectadores que nuestro mitin, es eludir la revisión de por qué nuestro mitin no está en los noticiarios. Si todavía no se encabrona, vayamos al tema.

La Academia Militar de los Estados Unidos, dicen James Carville y Paul Begala en *Buck up, Suck up...* enseña a sus cadetes a analizar una misión en tres vertientes: objetivo, estrategia y táctica. El objetivo es la meta global. La estrategia, el plan de acción para lograr el objetivo; y la táctica son los pasos que se tienen que dar para conseguirlo.¹⁴³

Una campaña electoral es una competencia entre dos o más adversarios en la cual obtiene el triunfo quien consiga el mayor respaldo de los electores expresado en votos. Para lograr ese objetivo, los candidatos realizan campañas de comunicación por diversas vías para conseguir el número suficiente de votantes de los diversos grupos o segmentos sociales, para ganar. La estrategia es la organización de las ideas que permite seleccionar el modo de que la comunicación persuasiva de la campaña logre su cometido de la mejor manera. La estrategia es el camino de menor resistencia a la victoria.

En México, tiende a entenderse que la estrategia es simplemente un camino, un modo de llegar y no necesariamente el mejor camino. Eso se debe a que la escuela dominante en nuestro país no tuvo su origen en la competencia, sino en la búsqueda de legitimación electoral. La estrategia actualmente dominante entró a las elecciones por el PRI y a éste, por la puerta de los cuadros provenientes del gobierno. En el PRI lo que había era una buena cantidad de promotores, organizadores y abogados electorales, que tenía que ver más que con estrategias, con una vasta experiencia en administrar el aparato electoral para que existiera y funcionara. Por eso el vulgo partidista los denominaba como “operadores”. Por muchos años, en la gestión gubernativa, donde sólo se competía contra sí mismo, como ocurría en cualquier sistema de partido dominante que se respete, se practicó la estrategia como un método de racionalización administrativa, de “orden” y se llegó a confundir lo que es la forma de la estrategia con la esencia de la estrategia. Así, en cuanto programa se hacía o diseñaba, se incluía un apartado “de estrategia” o de “lineamientos de estrategia” aunque lo que se exponía sólo

¹⁴³ Carville y Begala, *op. cit.*

era la descripción de los pasos básicos para hacer las cosas, la táctica, no la manera en que más convenía hacerlos.

Del simple acomodo secuencial de tácticas o acciones, se pasó al listado de ellas, sin mediar una razón de su utilización con arreglo a un plan en el cual se aprovecharan las fortalezas propias, se contuvieran las vulnerabilidades y se buscara esquivar las fortalezas adversas, utilizando la parte más blanda de las debilidades del antagonista y el mejor uso de las oportunidades emergentes para colocar un mensaje persuasivo a los públicos más aptos para admitirlo. Actuando mecánicamente de machote, se omitía administrar y dirigir los recursos en el camino de menor resistencia, costo o riesgo, etc. Las preocupaciones se centraban en el cómo hacer las cosas, no tanto en el por qué se hacían de esa u otra manera.

Así, esa práctica de estrategias de machote pasó a las contiendas electorales no competidas como una simple acumulación de acciones tácticas en las que se hacían las acciones por rutina, con una idea general de hacerlas. Eso funcionó cuando no había competencia: era mejor, tenía orden, racionalizaba los costos y se ganaba, punto. De ahí evolucionó, aunque coja, a las primeras contiendas competidas. El que tenía mejor orden ganaba. Aunque hoy pudiéramos criticar con rudeza dichas prácticas, vale la pena admitir que no era poco, puesto que el hecho de tener objetivos, metas, tiempos y responsables ya era un gran paso en los sistemas de planeación de campañas. Ese estilo organizado, pero inanimado, siguió funcionando muchos años mientras el nivel de competencia no rebasaba la proporción de los públicos leales del PRI; pero, tronó en cuanto hubo mayor competencia, es decir en cuanto la suma de opositores permanentes ganados con el tiempo, sumados a los votantes circunstanciales empezó a superar a la suma de los públicos leales del partido mayoritario ganados en décadas de gobiernos con gran peso en la reivindicación social. En esos casos, la falta de estrategia salió a flote a veces como sorpresa y a veces como frustración. Nadie, ni los nuevos ganadores, sabían qué estaba pasando.

Esa forma de hacer campaña no se preocupaba centralmente en la investigación sistemática de las actitudes prevalecientes en el ambiente político, o en la selección de temas sentidos por el electorado, ni en aprovechar, o articular, ofensivas en torno a las oportunidades propias y las debilidades ajenas. Se hacía con base en la intuición o cuando mucho en la auscultación de los liderazgos más representativos, y ya en términos muy avanzados en derivaciones de mensaje dirigidos por análisis demográficos. Es decir, tampoco enfocaba estratos o públicos seleccionados para la movilización. Se estaba ante acometidas generalizadas. En lo tocante a los argumentos persuasivos cuando los había, se centraban (y reducían) en la "imagen" del candidato o en las preocupaciones temáticas sentidas por el candidato y no necesariamente por el elector, era "vota por mí, en verdad merezco ser el gobernante" "Mira mis méritos". El análisis, cuando lo había, se restringía a los perfiles del candidato y no a los del elector.

El mensaje así propuesto estaba centrado en los leales, carecía de un plan de medios, de monitoreo, eludía el debate o lo centraba en las cualidades dialécticas del candidato, improvisaba las respuestas sujetándolas a la inteligencia, cultura o asesoría del candidato; y las propuestas, al ritmo de la inteligencia o torpeza del candidato. La orientación del mensaje, eventos y comunicación se basaban casi exclusivamente a la atención, buena o mala, de las estructuras del partido o el equipo del contendiente. Pero, en esos tiempos eso no era malo, no se necesitaba más. Lo negativo ocurrió después cuando muchos de nosotros no nos dimos cuenta a qué horas pasó el tren que se llevó las rígidas rutinas de contienda sin competencia.

La confusión de táctica con estrategia, no es exclusiva de los mexicanos y menos de los dedicados al gobierno o a los procesos electorales de los últimos treinta años. La confusión es muy común en todos los ámbitos, hasta en los escenarios electorales más importantes del mundo. Todavía hoy, si uno le pregunta a cualquier alumno de mercadotecnia de una escuela francesa o norteamericana, qué es una estrategia le contesta simplemente que son los pasos que hay que seguir para conseguir los objetivos de un plan; y no, como se esperaría, que es el plan cuyos pasos son los mejores, fáciles, ventajosos, económicos y oportunos para conseguirlos.

Pero ¿Qué rayos es la estrategia? ¿En qué se diferencia de la táctica? Y en ambas ¿qué papel juega el mensaje? Hacer una campaña sin estrategia, me preguntó un “ruletero” de la ciudad de México que colaboró conmigo como promotor del voto en una elección ¿sería como tener este taxi sin las llaves? –es algo peor, respondí, sería como tener el auto, las llaves, un plano de la ciudad y un chofer, pero no saber a dónde ir, o sabiéndolo, no tomar el camino más fácil hacia allá.

Si habláramos de aviones, la estrategia sería un concepto que guía la navegación hacia un objetivo en el horizonte, el trazo de la ruta más segura y accesible, el mejor rumbo hacia donde se desea llegar o hacia lo que desea conseguir. Regresando a tierra, la táctica es el manejo del auto aplicando sus controles e instrumentos para conducir, el volante, el clutch, el acelerador, los cambios. La estrategia es la ruta que el taxi tiene para llegar a la dirección establecida como objetivo del viaje. Uno se puede dar vuelta en una esquina porque la calle tiene baches y regresar a la ruta original para retomar el camino. El mapa que sirve para localizar las calles abiertas y el sentido del tráfico, sería como las encuestas en una campaña que sirven para identificar el camino y conducir con certeza hacia la meta.

Con mayor claridad, Ronald A. Faucheux ha definido la estrategia con unas cuantas y sencillas palabras a partir de la definición del viejo Matt Reese: “la estrategia es saber en qué posición se encuentra uno y cómo distribuir

eficazmente los recursos para aumentar al máximo las fortalezas y minimizar las debilidades”.¹⁴⁴

Es fácil evitar la frecuente confusión de táctica con estrategia. Aunque hay quien sostiene la posibilidad de contar con estrategias permanentes y estrategias temporales, la definición de Sharon Hargrave y Deby Snodgrass, describe la estrategia como un emplazamiento permanente, mismo que una vez definidas las dinámicas de la competencia, no debe cambiar.¹⁴⁵ El eje comunicacional y el manejo de los tiempos y la actividad de los candidatos se mueven en ese esquema. La táctica, en cambio, está sujeta a cambios. Esa es su razón. Adecuarse a la circunstancia pero en un esquema definido.

La estrategia dice Faucheux, es *un concepto*, una actitud, un modo, un emplazamiento organizativo con rumbo y plan lógicos; y si la campaña electoral es bajo cualquiera forma que se le mire, una campaña de comunicación por diferentes medios, soportes y canales, la estrategia es, pues, el *proyecto del modo* en que se desarrollará la campaña de comunicación. Es una manera de triunfar en la confrontación de mensajes que es, como hemos insistido, una competencia electoral. La esencia de una estrategia política es usar los puntos propios más fuertes frente a los más débiles del rival principal. Para ello, se requiere desarrollar y emitir mensajes que permitan que los electores tengan una opción basada en nuestras positivas diferencias claras, verosímiles y realistas.

Según Thomas “Doc” Sweitzer,¹⁴⁶ la estrategia contiene un objetivo claro y definido, incluye la concentración de recursos en objetivos prioritarios, la acumulación de fortaleza donde el adversario tiene la debilidad, pero sin descuidar o propiciar debilidades donde a nosotros nos apliquen o nos apliquemos la receta; la adopción y aprovechamiento de la ofensiva y el movimiento constante para colocar al adversario en desventaja. También, la simplificación de las acciones, la economía del uso de la fuerza, maniobrabilidad de ingeniar modos para superar problemas, la unidad de mando para coordinar esfuerzos y consolidar la toma de decisiones, la creatividad y la velocidad para usar la sorpresa; y la seguridad y secrecía de los planes. De “Doc” Sweitzer, podemos asumir la siguiente columna vertebral a efecto que nos guíe por la aplicación estratégica de una campaña:

Masa. El primer principio de una guerra decía Karl Von Clausewitz es mantener tus fuerzas concentradas en un nivel de predominio. Dicho de otra manera, hay que concentrar tus fortalezas contra las debilidades de tu oponente. Recordemos la máxima atribuida a Napoleón, “dios está del lado de los ejércitos grandes”.

¹⁴⁴Faucheux, Ronald A. **Running for Office. The Strategies, Techniques and Messages Modern Political Candidates Need to Win Elections.** M. Evans & Co, Inc. New York. 2002.

¹⁴⁵Hargrave, Sharon & Deby Snodgras, “Spelling Out Your Strategy” in Faucheux, Ronald A. Ed. **The Road to Victory. The complete guide to winning political campaigns.** Kendall/ Hunt publishing Company, Dubuque Iowa, 2002.

¹⁴⁶Sweitzer, Thomas, “Kill or Be Killed: Military Strategies Can Help Campaigns” (War without blood: Military Roots of Political Strategy) in Faucheux, **The Road to Victory**, ed. cit.

Objetivo. El primer principio de un general en jefe es tener claro qué es lo que quiere y tiene que hacer para superar los obstáculos que le imponga el adversario, y cuando toma una decisión hacer lo necesario para conseguirlo.

Ofensiva. Dice *Doc* que en el fútbol americano las defensivas pueden ganar el juego, pero en la guerra y en la política, la ofensiva es la que gana. Es cierto que los candidatos tienen que tener fortificaciones para resistir asaltos, pero resistir no es la meta de una campaña que necesita votos para timbrar en la zona de gol.

Carville afirma que es difícil que alguien te pegue cuando tú tienes el puño en su barbilla. Ya lo dijo De Gaulle, nunca hay que perder la iniciativa, oponerse a lo inevitable y pararse entre un perro y un poste. Tomar la iniciativa no es tanto pegar primero por el sólo hecho de armar un ambiente de que yo fui primero, sino el de fijar los terrenos de la competencia, es decir, aquellos en los que tenemos fortaleza o mejor desempeño. Si alguien va primero y no fija los terrenos convenientes, dará lo mismo que haya sido primero o segundo, estará de todas maneras en la saga de su oponente.

Simplificación. En la guerra todo debe ser muy simple, pero aún lo más simple puede ser difícil si no es claro y preciso. Se nos dice, por ejemplo, la campaña será de puerta en puerta. Es simple, sí. Pero ¿qué puertas se tocarán? ¿Las de todos, las de los tuyos, las de los independientes, las adversas, las rurales, las urbanas? ¿Qué les vamos a decir, qué folleto les vamos a entregar, de qué manera se les abordará, con cuánta gente lo haremos, a partir de qué horas del día, qué días, qué seguirá? Tocar puertas es fácil, tocarlas con rentabilidad persuasiva es lo difícil.

Economía de fuerza. Escuché por ahí que en una campaña las tres cosas más importantes son dinero, dinero y dinero. Eso es cierto la mayoría de las veces; sobre todo en los casos en que tenemos todo lo demás. Así que una forma de cuidar las tres cosas es asignar bien los recursos, no desperdiciar un centavo en lo que no dé votos, o defienda los que tenemos. Un ejemplo de lo que no hay que hacer, es el gasto en cosas accesorias, asuntos administrativos o suntuarios, oficinas exageradas o vehículos caros, protocolo o regalos inútiles; pero, también, en eventos sin objeto, mensajes suntuosamente producidos o en pautas intensas, ubicuas e irresponsables. ¿Cuántas veces se tira dinero en encuestas innecesarias o hechas sólo para satisfacer la curiosidad? o sólo la inseguridad de cómo va la carrera, en producciones pretenciosas sin mensaje u objetivo, en *spots* ridículos e inofensivos para tener algo en el aire mientras nos acomodamos “a lo que va a ser la campaña”.

La idea de este principio es que se haga el esfuerzo de economizar en lo que no sea estratégico y descargar la fuerza donde sabemos que va a rendir el fruto: votos a favor nuestro, y disuasión de votos favorables del adversario.

Unidad de mando. Si algo mata a las campañas antes de que empiecen, es el mando colectivo de la estrategia. Es conocida la versión cómica de eso: cuando es una multitud la que manda en lugar de diseñar un perro galgo se dibuja un dromedario. Me decía Carlos Alazraki que él sólo acepta el comando de una campaña si se garantiza que trabajará en un “*Kitchen Cabinet*” ya que en una cocina no caben muchos cocineros y con un enlace establecido de quien reciba instrucciones y los rebotes del sentir de la organización o cliente. “Doc” ha llegado a decir que las competencias las dirigen las dictaduras no los comités democráticos. Que nunca – afirma- se han construido monumentos a ningún comité. En una campaña el tiempo es todo, se requiere tomar decisiones a gran velocidad. La unidad de mando tiene que “garantizada para garantizar” la buena conducción.

Sorpresa. Uno de los factores más ventajosos de cualquier competencia enseña Thomas “Doc” Sweitzer, es el manejo de la sorpresa, cuando se está incapacitado para combatir, debe uno verse capaz; cuando se está lejos, deben creerte cerca; cuando se está cerca hay que hacer que te crean lejos. Incita al enemigo, finge desorden y aplástalo. *Remember Pearl Harbor*.

Secrecía. “*Loose lips sinks ships*”, “labios sueltos hundan barcos”, dicen los norteamericanos; “en boca cerrada no entran moscas” decimos nosotros. El caso es el mismo, la campaña tiene que privilegiar la exclusividad de su información estratégica. El estratega que divulga qué maniobras va a hacer, el político que comunica inadecuadamente sus estrategias de campaña no debe extrañarse que sus planes aparezcan en los periódicos o en manos de sus adversarios y se anulen. En un texto clásico de Maquiavelo, describe que durante la guerra de España un ayudante le preguntó al General Metelo que cuándo atacarían, el milite le contestó: “si mi camisa lo supiera la quemaría”.¹⁴⁷

Pero secrecía no quiere decir silencio, ni mucho menos inmovilidad. Hay que tener en cuenta que el legado de mantener la secrecía viene de la guerra, en la cual se puede ganar en silencio y antes de pelear, pero se refiere a la secrecía de los planes, no al silencio de la campaña. En las campañas como en la política, el nombre del juego es comunicación, pero de los mensajes correctos, que son la pólvora y las municiones del combate cotidiano.

Maniobra. Las campañas siempre combinan la concurrencia de varios niveles de la estrategia según las necesidades. Las más comunes usan una mezcla de cuatro o cinco vertientes. Las muy competidas llegan a manejar 3 o 4 dimensiones de maniobra por cada nivel. Por ejemplo: 1) Ser positivo o sacarle sangre a tu adversario con ataques, ser contrastante y trabajar las diferencias con la oposición, o simplemente comparativo cuando hay ventaja en eso; 2) Empezar una guerra de contacto directo y empantanar al adversario, privilegiar el *target* aéreo; o hacer una mezcla con el activismo territorial y las relaciones públicas con agentes clave; 3) Hacer del candidato, el líder de una causa; o hacer de la

¹⁴⁷ Maquiavelo, Nicolás, *El Arte de la Guerra*, Fontamara, México, 1998.

campaña un referéndum atándola a un tema o asunto clave; 4) proponer la competencia en el ámbito ideológico; 5) Concentrar el trabajo en la base o construir una coalición ganadora; 6) Cambiar la naturaleza de la elección movilizándolo a tus electores duros en una competencia poco concurrida; 7) Incorporar aspectos de diversión y/o innovación tecnológica o metodológica.

Una táctica, por otro lado, es una herramienta para implementar la estrategia, es la manera como se aplican los medios en la práctica, es una conducta. Es, en otras palabras, la acción organizada conforme a un plan.

En **Buck Up, Suck Up...** Carville y Begala ofrecen dos ejemplos que ayudan a entender la diferencia entre tácticas y estrategia. En ese texto, cuentan que al evaluar el desempeño de una campaña perdida (“como preguntarle a un jinete de novillos” después de su monta si algo le duele) y platicar con los colaboradores de la campaña para captar sus opiniones de qué fue lo que salió mal, es frecuente que todo mundo se queje de esto o aquello, pero casi nunca del verdadero punto de quiebra. Eso hace - afirman dichos autores- que no siempre se aprendan las lecciones correctas. Por ejemplo, alguno dice: “la campaña era un desorden, la gente hablaba al cuartel y nunca sabía a dónde llamaba, porque una persona contestaba “Jones al Senado”, otra, “Campaña de Jones”, otra más “Jones 2000”. ¡No hubo consistencia en la atención del teléfono!”. Otros interrogados, -dicen Carville y Begala- tienden a expresar cosas como “te diré lo que estuvo mal: los voluntarios no tenían asignada una carga adecuada de tareas; había gente con preparación en alta tecnología ensalivando timbres y gente con mala vista colocando carteles. La campaña era un lío”. Afortunadamente, dicen los estrategas, casi siempre aparece alguna persona joven lo bastante inexperta como para no estar llena de malos hábitos y observaciones miopes que diga “bueno, no sé mucho, pero me parece que nadie en este Estado sabía por qué debíamos votar por Jones y no por Smith”

El problema, pues, no es cómo se contesta el teléfono; ni quién coloca los carteles; tampoco el color de la camisa del candidato, o esa franja color obispo que colocó a un lado de los grafismos del partido, tampoco el hecho de que la tipografía “Frutiger” de los espectaculares no cuadre con la “Arial” de las bardas. El problema es que no se logró que la gente a la que estamos tratando de llegar entienda lo que le queremos decir: el mensaje de la campaña, la razón para que seleccionen nuestra propuesta y no la ajena.

El problema táctico es que la campaña no sepa argumentar lo que desea decir a los electores para que se conviertan en votantes favorables. Claro que hay campañas que ni siquiera saben lo que quieren comunicar, pero ese ya es un cantar estratégico.

Mucho del esfuerzo de una campaña se va en pequeñas cuestiones de las que todo mundo se queja al evaluar una campaña fallida. Son las quejas acerca del *cómo* se hace la campaña, no de lo verdaderamente esencial que tiene que ver con el *¿qué* estamos haciendo y *por qué* lo estamos haciendo?

Cuestiones acerca de si la radio es mejor que la tele, que si los colores del logo son o no memorables, que si el diseño gráfico del nombre del candidato está cargado de un lado, que si la proporción del plan de Internet es el adecuado, que si el lema es o no el idóneo, que si la patita de la M. o si la musiquilla es o no memorable, que si tuvimos gente que se hizo guaje, que si nos traicionó perenganito, son puras tonterías. Esto se ha vulgarizado tanto que le sucede a candidatos inteligentes y hasta en las mejores familias. En la elección presidencial americana del 2000, el Comité de Gore presumía que el candidato personalmente había diseñado el logo de su campaña (en serio). El de Bush II presumió precisamente lo contrario, que el candidato no había cuidado ni pizca del que lucía, porque estaba dedicado a diseñar algo más importante: el futuro del país. Gore hizo una mala campaña al dejar crecer a Nader con los temas verdes y dejó ir la victoria. Bush II hizo una campaña apenas estratégica y ganó. Ya lo dijo el inefable Carlos Alazraki: “en el *póquer*, un cuatro es una mala carta, pero es excelente para matar a un pinche dos”.¹⁴⁸

La verdad es que muchas veces estas cosas del *cómo*, pueden ser importantes y deben ser cuidadas; pero siempre son irrelevantes comparadas con el *qué* decir. Los colores del logo o los de la playera del candidato y todo ese rollo no evitarán la ineficacia de un mensaje débil y desenfocado. Cuando se pierde el enfoque estratégico, las campañas, los gobiernos o las empresas derivan en un juego loco de aspectos tácticos sin rumbo en el que es posible encontrar las ocurrencias y las cosas más inimaginables que van desde funciones de lucha libre hasta sesiones espiritistas. Me consta. El consejo de los expertos es dejar que otros se enreden y se encierren en los detalles. Si nosotros hacemos bien las grandes cosas, los demás serán justamente eso, simples detalles.

El otro ejemplo de la distinción entre las tácticas y la estrategia y su frecuente y perniciosa confusión, viene de la imaginación creativa de Newt Gingrich, el tan hábil como temido líder conservador que encabezara el triunfo republicano en el Congreso americano en 1994 cuando vapulearon a Clinton. Se trata de una analogía denominada la “Ley del ratón de campo y el antílope”. Gingrich dijo algo así: “un león es totalmente capaz de capturar, matar y devorar un ratón de campo. Pero la energía requerida para hacerlo, excede el contenido calórico del ratón mismo. Así, un león que gaste su día cazando y devorando ratones podría morir lentamente de hambre. Un león no puede vivir de ratones. Necesita Antílopes.”

La distinción entre estrategia y táctica es relevante. Si una campaña se la pasa gastando su esfuerzo en cazar ratones perecerá porque entra en un círculo sin salida. Siempre gastará más de lo que recupera, y así lo hará perpetuamente hasta morir. Se podrán tener recompensas momentáneas, e incluso espectaculares, pero en el largo plazo perderá. ¿Recuerdan el triunfo pírrico de Cuauhtémoc Cárdenas aquel martes negro del 2000? Bien. Ese día, el león cazó ratones. Era una victoria táctica, pero sin futuro. Fox tenía un pasaporte

¹⁴⁸Citado en Flores Rico, Carlos, *Entre un perro y un poste. (Cómo perder la presidencia sin morir en el intento)*, Ediciones Nuevo Siglo, México, 2000.

estratégico que lo sacaría del bache. ¿Qué queremos? ¿Cazar ratones o ganar las elecciones?

3. El enfoque de mercado y la generación de valor.

Hasta ahora hemos venido diciendo que la campaña es un proceso de comunicación para la movilización electoral y que éste consiste en tres pasos relativos al qué decir, cómo decir y decir. Es tiempo de añadir un concepto clave: la variable “a quién”. Sí, a quién va dirigido todo el esfuerzo. Esta parte significó la gran diferencia histórica entre Aristóteles y los sofistas que inventaron la retórica. Ari sostenía que el discurso por muy racional que sea no tiene sentido si no hace contacto con el *auditorio*.

Durante siglos, la retórica navegó en el ornato y la inutilidad hasta que a mediados del siglo XX Perelman rescata el “a quién” y revoluciona el curso de la argumentación en la comunicación de masas creando un nuevo enfoque en la publicidad mundial. Es hora de dejar de pensar o verse al ombligo y volcarse hacia el “quién”; es decir, hacia la audiencia, para darle el mensaje, y a la campaña, una nueva calidad: eficacia.

Eso en las empresas se llama enfoque de mercado y en los partidos, “enfoque a la sociedad” para distinguirse en un caso de las loas al producto, y en el segundo de los intereses exclusivamente internos.

¿En qué consiste el cambio? En que todo lo que se haga o comunique estará determinado por los electores que más probabilidades tengan de votar, estar con la campaña y mantenerse cercanos a lo que proponga. De hecho, es al revés; se tendrá que alinear el mensaje y la campaña hacia esos electores que sí van a decidir y sí tienen gran posibilidad de hacerlo a favor. La tarea es sencilla, hay que construir un escenario viable; es decir, configurar lo que algunos teóricos llama un “mundo posible”.

Y ¿cómo idear “un mundo posible”?

Por la ocurrencia no será. Se requiere información de qué es lo que los votantes seleccionados consideran “un mundo posible” y el “con qué” de sus opiniones podemos construir un “acuerdo general”, en el que se coincida con ellos a morir. Algo, pues, con lo que se puedan acomodar hechos, verdades y presunciones para articular un discurso persuasible para ellos. Esto es, tener a mano una visión que con base en lo que ellos quieren para sí, la campaña deba querer para ellos.

Ya hemos adelantado que el proceso de construcción conceptual debe estar regido por la estrategia. Ésta, sin embargo y como veremos adelante, no empieza con la campaña cuando se compite para que la candidatura sea seleccionada por los electores, ni necesariamente con la comunicación. Se inicia desde antes, en la política y en el ámbito del estudio y el diseño, en la fase de planeación cuando se hacen los preparativos para competir. Muchas campañas se ganan o se pierden desde este momento.

Para ayudarnos en el mejor aprovechamiento de esta dimensión, es útil acercarnos un poco en la comprensión del denominado enfoque de mercado que ofrece el Marketing político. Una contienda electoral, en la que se incluye la fase de campaña, es un proceso de gestión dado en un tiempo y un lugar determinados, bajo reglas de competencia preestablecidas, en el que a partir de ciertas necesidades del mercado social, se prepara un producto político para competir (planeación) mediante diversas técnicas de impulsión (ejecución) con otras opciones por la preferencia mayoritaria y excluyente, de los electores interesados.

A partir de la idea de que el proceso electoral constituye una cuestión transaccional; es decir, un intercambio (concédeme tu voto y yo cumplo con el servicio de esta manera) que se guía por un eje estratégico (la esencia de la competencia) el Marketing político-electoral resuelve, planea e impulsa las soluciones que la candidatura representa. Recordemos la aplicación de las clásicas cuatro dimensiones de gestión conocidas como las “p” de Jerome McCarty: producto, precio, plaza y promoción que ya vimos en la Introducción y que aquí retomamos.

El producto: la generación de valor

Antes de que inicie la contienda electoral, el partido debe asegurarse que contará con el mejor e idóneo producto disponible al gusto de nuestro mercado. Como ocurre con cualquier producto comercial que ha de enfrentar una competencia para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, la propuesta de servicios políticos con enfoque de mercado deberá desarrollarse bajo reglas de calidad interna generalmente aceptadas, y una preparación que le permitan garantizar la mejor satisfacción de las exigencias de intercambio. Así, cuando dicha propuesta de servicios políticos sea impulsada por la promoción y se contraste o compulse ante la competencia, debe poseer los más adecuados atributos y atractivos para tomar la mayor parte del electorado en disputa.

¿Qué elementos debemos considerar desde el punto de vista de la generación de nuestro producto para hacer que éste contribuya a su mejor colocación? Como el consumidor en el mercadeo comercial; en lo electoral, el votante es la clave. Los productos que obtienen los más elevados niveles de satisfacción de los consumidores de su sector de actividad, son los que mantienen un diferencial positivo, un valor adicional, un *premium*, sobre sus competidores.

Así como el ejercicio de Marketing es uno de estrategia de negocios, el del Marketing electoral es uno de estrategia para lograr objetivos electorales. Una estrategia es contundente sólo si está enfocada al electorado y el esfuerzo sólo es contundente si tiene origen estratégico.

Para ello, se requiere tener un posicionamiento basado en la proposición de valor, en una diferenciación de los beneficios que proporcione una identidad única en un conjunto de usos específicos para el grupo de electores que constituya la mayoría.

La estrategia necesita reflejar con la necesaria consistencia, una cadena de valor distintiva en la generación del producto, esto es en la propuesta y el candidato, de tal manera que al mostrar la forma en que se procesan desde su creación, pueda establecerse una ventaja competitiva sostenible, con relación a la competencia.

En lo electoral, la base de la propuesta de valor y la cadena distintiva que lo genera, no son otra cosa que la forma de selección, la preparación personal del candidato y la resonancia social de la propuesta de servicios, que en el caso de los partidos son un candidato competitivo surgido limpiamente de entre la gente y un proyecto engarzado en el criterio denominado “enfoque a la sociedad”. La democracia, así vista, y la propuesta que personaliza la candidatura, no son un movimiento mecánico, un mero procedimiento o una multitud para elegir a un candidato o legitimar una plataforma electoral, sino un movimiento estratégico para generar valor en el mercado político.

4. El eje estratégico: “atacaremos por ahí”.

Michael Porter,¹⁴⁹ a quien muchos llaman el padre de la estrategia moderna, afirma que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategia de negocios. En ese sentido, el ejercicio del marketing político es uno de estrategia para lograr objetivos electorales. Una estrategia de comunicación electoral es contundente sólo si está enfocada al electorado y el esfuerzo de marketing lo será si tiene un origen comunicacional estratégico. La estrategia nos permite orientar todo el esfuerzo de campaña en la dirección correcta para lograr persuadir a los segmentos determinados como “objetivo” y obtener el suficiente número de votos para ganar. Esa orientación general del rumbo es lo que llamamos eje estratégico. El punto decisivo.

Un eje es la cosa considerada como centro de algo en torno a lo cual gira todo lo demás. La idea fundamental de un eje es un eje. La definición del eje estratégico de una campaña, es el “por dónde” vamos a avanzar para conquistar las posiciones que necesitamos. Es la decisión comunicacional que más contribuye para definir el resultado final. La formulación del que lleve al éxito de una candidatura puede tomar semanas o meses de investigación y reflexión, pero debe poderse expresar en unas cuantas palabras. Todo consiste en una oración, misma que la mayoría de las campañas casi nunca escribe.

Dick Morris, consultor norteamericano alguna vez miembro del *Top Ten* de ese país explica las campañas presidenciales de los Estados Unidos mostrando simplemente el eje estratégico básico que siguieron los ganadores.¹⁵⁰

Kennedy '60: aprovechó la percepción nacional de inseguridad en los votantes generada por el programa espacial y balístico soviético cuyo rezago y nivel sacó del gobierno y con déficit al héroe Eisenhower, y a Nixon de la posibilidad de llegar a él.

¹⁴⁹ Kotler, Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, ed. cit.

¹⁵⁰ Morris, Dick, *The New Prince*, ed. cit.

Nixon '68: explotó principalmente el resentimiento contra la administración Johnson–Humphrey, la guerra de Vietnam, los demócratas y no entabló discusiones que comprometieran su postura ante la guerra.

Carter '76: utilizó su gran sonrisa y una imagen positiva para desacreditar a Ford por sus conexiones con Nixon y el Watergate.

Reagan '80: la estrategia republicana relacionó directamente la frágil economía norteamericana y el debilitamiento de la hegemonía internacional de los Estados Unidos con las deficiencias personales de Carter: “¿está mejor ahora que hace cuatro años?”.

Bush '88: llenó a los electores de información sobre propuestas liberales e impopulares de Dukakis de las que éste se sentía orgulloso y las contrastó contra una política de “No nuevos impuestos”.

Clinton '92: movió hacia la derecha las políticas tradicionales del Partido Demócrata en lo que se refiere a seguridad social y combate al crimen y utilizó el descontento popular por la situación económica para presentar a Bush I con una imagen desgastada y él, en cambio, como un hombre fresco y dinámico.

El mensaje completo que Carville mandó poner en las paredes del *War Room* decía

“Cambio contra más de lo mismo.

¡Es la economía, estúpido!

Y no olvides el *Medicare*”¹⁵¹

(Mensaje, por cierto, al más puro estilo de Churchill de quien recordamos que en 1940 hizo que en su puesto de mando un cartel recordara a todos su consigna de resistencia: “No importan las posibilidades de la derrota... ¡no existen!”).

En esa memorable ocasión, recuerda el consultor, el mensaje era “el cambio”, y presentar a Clinton como el candidato del cambio, era la estrategia. La economía, el *health care*, el bienestar, la reinención del gobierno y el resto, fueron las ilustraciones del mensaje básico de la campaña. Tácticas no estrategia.

George W. Bush 2004: aprovechó la percepción nacional de inseguridad en los votantes generada por el terrorismo internacional fundamentalmente musulmán derivado del 9/11 para plantear un gobierno patriótico que tuviera como prioridad la seguridad nacional.

¹⁵¹ El **Medicare** es el sistema oficial del seguro médico.

Todo consiste en escribir una oración que defina el rumbo general de la campaña, misma que la mayoría de las campañas casi nunca escribe. En su lugar, esperan a ver qué desarrolla el oponente para saltar sobre sus errores tácticos.

No es infrecuente que las campañas confundan el mensaje rector con el resumen de la estrategia. El mensaje debe involucrar un acercamiento entre el tema que está en el ánimo público, en la resonancia; las debilidades del oponente y las fortalezas propias. El mensaje, es la consecuencia de la dirección estratégica; es la expresión de la intención estratégica. El mensaje, insisto, es el por qué deben votar por nosotros y no por la competencia. La estrategia, en cambio, es el camino de menor resistencia que seguiremos. El eje estratégico es su resumen, la esencia de nuestra forma de emprender la competencia.

Con una investigación correcta del terreno, de los actores, de los oponentes, del propio candidato, del ambiente, de la forma de la elección, y de la conformación del electorado; la campaña puede determinar los temas y presentarlos de manera que ilustren el compromiso con los votantes. Los temas surgen, como veremos, de la mejor combinación de las fortalezas propias, las debilidades ajenas y la situación imperante en las actitudes y expectativas de los votantes. Entre mejor reflejen las convicciones de los votantes y se ubiquen en los objetivos de comunicación, tendrán mejor oportunidad para persuadirlos.

Las campañas exitosas son montadas sobre la base de un entendimiento exhaustivo de quiénes son las personas a las que debe llegar, dónde y cómo se les encuentra, y qué las convencerá para votar por el candidato.

5. La estrategia, paso a paso.

Como vemos, la estrategia de cada campaña necesita integrar varios niveles de trabajo y dirección que cubran el conjunto de las dimensiones del terreno en disputa. Si recurrimos a nuestro esquema de simplicidad de lo que es una campaña, recordaremos nuestra afirmación del qué decir, cómo decirlo y decirlo.

En la práctica, la estrategia es la respuesta a esas premisas:

Qué decir. *Una estrategia de mensaje.* Es el posicionamiento. La composición del racional de la campaña basada en el auditorio o público persuasible (target) y su mundo posible (beneficios). Es el porqué votar por nuestra candidatura.

Cómo y en qué orden decirlo. *Una estrategia de secuencia.* Es la forma, el sentido y el orden en que se deben presentar los componentes positivos, comparativos y negativos del mensaje.

Cuándo decirlo y en qué medida. *Una estrategia de oportunidad e intensidad.* Cuándo hacer qué y con qué intensidad.

A quién decirlo y para qué. *Una estrategia de movilización.* Que es la operación de *targeting* (la localización de los clientes preferentes de este negocio) y manejo de la atención a los públicos meta (entrega del mensaje a los clientes “objetivo”). Hacer llegar el mensaje hacia los votantes para alcanzar los votos necesarios para ganar; y

En qué circunstancia decirlo de manera determinada. *Estrategia de coyuntura.* Es la maniobra que se diseña para explotar ventajas situacionales o superar obstáculos que emergen.

Estrategia de mensaje

La esencia es diseñar una razón de ser de la campaña, que concentre, en un punto determinado y en un marco de opciones conveniente, las mayores fortalezas propias del conjunto de nuestra propuesta de campaña contra las grandes debilidades del oponente principal. Esto se expresa en el desarrollo y emisión de un sistema de mensajes que permita que los votantes tengan proclividad a tomar una única opción favorable a nuestra candidatura basada en diferencias claras, creíbles y conectadas a la realidad.

El mensaje, de acuerdo con las proposiciones de Perelman puede estar fundamentado en las parejas filosóficas o en las definiciones disociativas que deshagan la unidad de la confusión y propicien una posición en el elector, a quien le quedará claro qué es cada quien, qué tiene o carece cada quién y que en todo caso, la parte nuestra sea la mejor percibida. Las compulsas estratégicas van a obedecer a las diferentes formas de selección de las más diversas dinámicas de votación de los electores, desde aquellos que votan ideológicamente hasta los más pragmáticos:

- Las virtudes y defectos de los candidatos: experiencia, competencia, independencia, integridad, caridad, estabilidad, preparación.
- Las diferencias ideológicas y partidistas: liberal, conservador, moderado, extremista, débil, inconsistente, pragmático y sus posiciones derivadas respecto de los temas con resonancia.
- Las posiciones y diferencias temáticas que tienen resonancia en los electores. Transferencia y referéndum en pro o en contra de temas o problemas principales.
- En situaciones que pueden incluir grandes ideas como cambio contra *status quo*; camino correcto o camino equivocado; progreso contra estancamiento. En este nivel, el otro choque que todo mensaje formula confronta las ideas sobre el deseo de continuidad (crecimiento económica, menor inseguridad pública, carga fiscal más ligera, superávit del presupuesto y paz social) o de cambio (elevar la moral e impulsar un liderazgo confiable).

- Una combinación de las cuatro, incidiendo en la mayor presencia de las comparaciones más favorables a nuestro terreno de competencia y más relevantes al público al que nos dirigimos.

En lo esencial, el mensaje de la campaña es lo que se dirá a los votantes para ubicar la posición de la candidatura. Es la razón que por la que los electores deben seleccionar a nuestro candidato y no al oponente. El cuándo y el cómo, son también componentes de la decisión de cada campaña.

Enmarcar la selección: establecer el terreno

Una de las más celebradas reglas de la estrategia es tratar de ganar las batallas antes de que se haga el primer disparo. En una competencia de fuerzas de mano, “vencidas”, vemos, por ejemplo, que antes de que uno y otro contendiente haga el esfuerzo en el sentido que le toca empujar con el brazo y su bíceps, buscará acomodar su mano y su codo de tal forma que esté cómodo y en ventaja para aplicar mejor su fuerza. Así, ganará el que tenga junto a la fuerza las mejores disponibilidades para aplicarla.

De igual manera, una campaña debe trabajar por establecer el mejor y más conveniente marco para conseguir la mayor efectividad de sus mensajes. Esto es, que el marco en el que el votante tenga que escoger una opción, sea aquel en el que nuestros atributos luzcan más y los defectos de la competencia sean más advertidos y menos convenientes para el elector. Ello tiene que ver primero, evidentemente, con el terreno en el que quiere que se comparen las propuestas de campaña. Es decir, al establecer el marco en el que se desea que los votantes hagan su selección tendremos la ventaja de imponer las reglas de la contienda.

De acuerdo al análisis que se realice, los comparativos indicarán si las fortalezas son programáticas, por lo que los mensajes enfatizarán los temas y subordinarán los atributos del candidato; pero si son personales, habrá que destacar los atributos del candidato y desestimular la revisión de los problemas o temas. De igual forma, si en la investigación averigua que su fortaleza está en la buena percepción que tiene el electorado de su pasado reciente, buscará apoyarse en ese sentido retrospectivo para lanzar su propuesta “nuestro gobierno ha cumplido antes y cumplirá ahora”; pero si su pasado inmediato salió reprobado, tendrá que lanzar su mensaje hacia delante de manera prospectiva “no te preguntes que ha hecho tu gobierno por ti en el pasado, sino lo que podrá hacer para ti en el futuro”. De igual manera si a su auditorio le ha ido como en feria en lo individual, pero la economía general va bien, usted tratará de irse a lo general, pero si a su gente le ha ido bien en lo individual, aunque las finanzas públicas anden por los aires usted se referirá al bienestar del bolsillo y menos a la caja pública; o al revés si usted es de oposición.

Cuando tengo oportunidad de dar alguna plática sobre estas cuestiones, suelo ilustrarlas con una broma. Digo a mis escuchas, “imaginen que un hombre maduro y uno joven se disputan las atenciones afectivas de una hermosa dama que se

muestra indecisa sobre a quién entregar su amor. Ella, necesitada de casarse para poder recibir una dote, ha dispuesto que unirá su vida a quien, de sus dos pretendidos, venza en una competencia cuyas reglas propongan entre sí, pero que ella arbitraré. El joven, abusivo, propondrá de inmediato jugar unas carreras de velocidad: se queda con la prenda de amor quien sea más rápido en los 100 metros planos, el ganador tendrá el vigor para hacer feliz a la muchacha de juncal belleza. El argumento distintivo del mancebo será ofrecerse como un hombre dinámico y de fresca prestancia primaveral; el maduro, zorro viejo, propondrá una sesuda partida de dominó; así, tendrá el disfrute de la guapa heredera quien llegue primero a los 100 puntos, el ganador tendrá la inteligencia, la paciencia y la serenidad para ofrecerle una vida sana y llena de seguridad y comodidad; o bien; el joven, jacarandoso y versátil, querrá un concurso de baile con música techno, quien gane le dará la satisfacción de una vida vertiginosa y llena de diversión; el maduro, menos tullido en los recovecos, pero varado por la merma de los años, querrá un torneo de viejos y cachondos tangos: el que gane ofrecerá la seguridad de una vida apasionante y plena de erotismo profundo. Y así hasta el infinito, el joven deseará ofrecer su prometedor futuro, el maduro su productivo pasado; el joven su vigor y potencia, el maduro su BMW y su abultada chequera. Quien establezca las reglas más convenientes y que al mismo tiempo tengan resonancia con los intereses de la chica, tendrá la ventaja y la mayor posibilidad de llevarse la gracia de la musa.

Volviendo a la canija realidad y conformación de la estrategia de posicionamiento, una vez decidido el marco de la contienda más estratégico habrá que centrarse en él con disciplina férrea. Por ejemplo, si el galán otoñal obtuvo de la chica el acuerdo que la competencia de dominó, no puede ponerse a jugar a las carreritas, porque entonces perderá en el dominó y perderá en las carreras. Clinton en el 92 y Fox que se lo pirateó en el 2000, llevaron el marco de decisión de los electores al dilema, "cambio o más de lo mismo". En el 2002, Bush II y los republicanos llevaron a los votantes a decidir si querían garantizar la seguridad contra el terrorismo o un congreso opositor que relajara la lucha contra el terrorismo. Los demócratas plantearon un marco en el que el dilema era "mejorar la situación económica o seguir sufriendo el estancamiento". Como siempre, ganó el miedo.

Otra forma de descarrilar una competencia sobre la personalidad de un candidato es convertir la elección en un referéndum pro o contra un asunto tema o problema, más que en los propios candidatos. En el ejemplo chusco, el joven aspirante a la dama podrá ofrecer que la pareja vaya todos los viernes a la disco, la opción es un marido que te saque a bailar todas las semanas o uno que te mantenga en la oscuridad de tu recámara. El hombre maduro podrá ofrecer la elección como la decisión de cuidar a la madre enferma de la novia o abandonarla a su suerte hasta que fenezca por el olvido. La chica decide. Ya en serio, en un ejemplo ya no tan reciente, el PRI llevó la campaña de alcaldes y diputados locales de Nayarit del 2002 a un referendo sobre la actuación del gobierno estatal. Dada la situación, arrasó. En cualquier caso, lo importante es que el mensaje de campaña dibuje las diferencias propias favorables en contraste con las características negativas de los opositores.

La inoculación es otro elemento importante de la estrategia de posicionamiento. Esta es una manera de prevenir debilidades existentes o potenciales antes de que afecten. Recordemos el caso de Franklin D. Roosevelt al regreso de su afección de polio. Para evitar la crítica a su discapacidad y riesgo de inmovilidad, emprendió las más amplias y dinámicas actividades que lo caracterizaran como hombre de acción y lideró el cambio y el compromiso con los pobres, que acabó siendo acusado de que estaba “moviendo” el país demasiado rápido. O el de Clinton cuando su fama previa de hombre que trataba a la mujer como objeto sexual y planteó políticas públicas de reivindicación de las causas de género.

La idea es descubrir cuál es la debilidad mayor o potencialmente peligrosa y vacunarla con acciones en el sentido contrario que permitan distanciarnos de ellas y desalentar cualquier uso en torno a ellas por parte de los oponentes. Si se sabe, por ejemplo que nuestro candidato va a ser víctima de acusaciones por su baja preparación académica, se le puede inocular, haciéndole decir, por ejemplo, que él, pese a tener ese sueño, no tuvo oportunidad de acceder a la universidad, que tuvo que enfrentar desde joven la responsabilidad de luchar por los suyos en el esfuerzo diario de conseguirles un sustento, pero que él, conocedor de esas carencias, trabajará duro para que no haya más jóvenes que tengan que abandonar sus estudios por la incapacidad económica de su familia.

Estrategia de sentido y secuencia de mensajes

Los electores son muy distintos entre sí sobre todo en información política e interés electoral. Según la clasificación actitudinal que le he venido proponiendo podemos deducir que los votantes no toman la decisión de por quién votar al mismo tiempo. Tampoco esta decisión es independiente de su actitud ante el fenómeno electoral y la política en general (la política, los partidos, el gobierno, etc.) De hecho, en la gran mayoría de los votantes existe una relación entre la proximidad del votante con los partidos y los contendientes con el momento de su decisión. Entre más politización, más temprana decisión; a más alejamiento y desinterés, menos urgencia en decidir. Por ejemplo, los votantes estables de los diferentes partidos habrán tomado, es decir, tendrán ya, una decisión desde antes de que se hayan nominado los candidatos. Los escépticos, a su vez, jamás tomarán partido y su voto final, si es que se da, dependerá de una decisión azarosa determinada por lo que ocurra en los últimos días de campaña. Inclusive, aquellos que no tienen interés en la política electoral y que por razones sociales se ven “obligados” a cubrir la obligación de votar, prácticamente deciden su voto en el transcurso de su casa a la casilla, sino es que frente a la propia boleta electoral. Para ilustrar esta afirmación, puede ser útil el análisis contenido en un pequeño libro mío acerca de la elección del 2000, según el cual, el 7 % de los que votaron ese día se decidió en el momento de votar, y un 20 % del total de votantes lo hizo en un lapso de las 4 semanas previas a la jornada electoral.

MOMENTO DE DECIDIR EL VOTO
(millones de votos)

% Y CUANDO	66%	14%	8%	5%	7%	100%
 SENTIDO	ANTES DE ABRIL	3 MESES	UN MES	DOS SEM.	JORNADA**	VOTOS
FOX	10.02	2.72	1.33	.81	1.12	15.99
FLO	9.68	1.32	1.02	.62	.94	13.58
CC	4.23	.79	.52	.28	.44	6.26
GRG	.22	.23	.03	.05	.06	.59
OTROS/AJUSTE*	.67	.20	.12	.12	.07	1.18
TOTAL	24.82	5.26	3.01	1.88	2.63	37.6
INDECISOS	12.8	7.5	3.5	1.6	0	0
% QUE SI VOTARIAN	34	20	12	7		
SE DISPUTARON Y DISTRIBUYERON 12.8 MLLS.						

*De abril a junio incluye las preferencias por PCD, PARM, NR. En la jornada, además, los nulos (.79)

** Los entrevistados que no supieron decir cuando se decidieron (1%) se agregan a "jornada".

Elaborado con base en datos resultantes en la exit poll del Grupo Reforma. *Reforma*, 3-07/ 2000.

Como se puede ver, en esa campaña prácticamente se movió un tercio del total de los votos emitidos. El resto se decidió desde antes.

Una vez que se tiene la imagen objetivo, o sea el posicionamiento deseado, se deben aplicar las herramientas tácticas para comunicarlo. Primero hay que definir cómo lo haremos y en qué orden se agregarán los diferentes elementos constitutivos. La parte inicial es determinar por qué conductos es más conveniente llegar a los públicos definidos por el posicionamiento y ubicados por el *targeting*. Determinar qué segmentos serán atendidos prioritariamente por esquemas de contacto directo: correo, teléfono, Internet, canvaceo; cuáles alcanzados por la propaganda intermedia: brigadeo y publicidad exterior; cuáles por los medios masivos: TV, radio, prensa; y qué combinaciones de unos y otros serán reforzados o complementados por las diferentes formas de expresión para consolidar la entrega del mensaje. Una vez determinado el conjunto de soportes, es posible pasar a la etapa creativa. En su momento veremos estos aspectos en detalle. Baste ahora decir que ello compete a la estrategia creativa. Quedémonos ahora en el sentido, el cuándo y el orden en que se comunica a los electores el mensaje.

Eso depende, a su vez, de las fórmulas que más convengan y de los tiempos que esté viendo en sus rivales. En principio, el estratega no ha de olvidar que todo su esfuerzo organizador estará presidido por tres propósitos secuenciales: dar a conocer al candidato y posicionar su mensaje ante los públicos más favorables al partido, desarrollar actitudes positivas hacia él de parte y ante los electores sin partido con proclividad hacia nosotros; y, en su caso, quebrar los hábitos de voto de quienes venían votando en sentidos diferentes al que sigue a nuestro candidato. De igual manera, ocurrirá con las herramientas con que instrumentará su plan de juego. Esas tareas están presididas por conductas que se expresan en

tiempos diferentes, por lo que habrá que darle la secuencia necesaria, según se trate de los públicos objetivos de la campaña.

El primer elemento de la secuencia e intensidad de la estrategia de tiempos no es, sin embargo, una cuestión de sustancia electoral, sino de recursos. Es claro que los recursos financieros de la campaña son lo más volátil que hay, y que es imposible asegurar una presencia constantemente alta de nuestra publicidad política en los **medios** a lo largo de toda la campaña. Pero aún en el hipotético caso de que se pudiera, sería, además de carísimo, muy estúpido y poco efectivo; porque ya sabemos que los distintos tipos de electores toman sus decisiones de voto, en distintos momentos, y con lógicas diferentes.

Así que, una campaña estratégica debe modular su comunicación con cambios de ritmo claros para atender a los diferentes objetivos tácticos con respecto de los diversos segmentos. Estos movimientos dependen de tres factores principales: 1) el volumen de fondos disponibles, 2) los sucesivos segmentos del electorado que van tomándose como “blancos prioritarios” en cada etapa y 3) el “ajuste final” de correcciones sobre la marcha como consecuencia de la evaluación del último tramo de campaña. Dicho de otra manera, existen modulaciones estructurales y coyunturales. Las primeras pueden determinarse de antemano, mientras que las coyunturales responden a situaciones imprevistas.

Estrategia de oportunidad e intensidad

En *Running for Office* dice Ron Faucheux que los ritmos y volumen de un mensaje son como la música. Se pueden tocar con estruendo y fuerza temas como el cambio ante la continuidad, la guerra contra la paz, el futuro contra el pasado o se pueden enfatizar temas específicos para lugares, tiempos y segmentos determinados para hablar de temas específicos como uniformes escolares, control de los fumadores en los lugares públicos o el uso de computadoras en agencias del ministerio público.¹⁵² Usted puede a su vez utilizar el efecto “tuba” con algún tema que le dé definición y posicionamiento como el tema del IVA y otros impuestos, o el pago de la tenencia del automóvil.

¹⁵² Faucheux, Ronald A. **Running for Office**, ed. cit.

Estrategia	Concepto	Recomendación	Riesgo
Ignore al rival. Inaugure optimista, permanezca optimista hasta el cierre	Nunca se ataca al rival ni se responde a los ataques	Para candidatos con liderazgo y ventaja de recursos, contra candidatos débiles.	La falta de respuesta puede ser dañina. Si se tiene suficiente ventaja la pérdida no importa.
Clásico. Inicie optimista. No inicie ataque. Responda los de adversarios	Responda ataques si tienen efectividad. Muéstrase comparativo negativo/positivo si lo requiere.	Aplicarse si las encuestas dicen que puede ganar con un mensaje optimista y no tiene municiones para un golpe seco.	Asumir una polémica sin necesidad o un tema comparativamente adverso.
Agresividad. Inaugure optimista. Negativo antes que su rival. Responda ataque necesario. Cierre optimista o comparativo.	Se trata de atacar al rival antes de que lo ataque a usted	En contiendas competidas y ante un flanco o una debilidad manifiesta	Que se adelante a un tema que no estaba en el nivel de riesgo y lo introduzca ociosamente
Ataque Frontal. Inaugure comparativo Vuélvase optimista y responda ataques, cierre optimista o comparativo según.	El objetivo es eliminar al rival desde el inicio con golpe seco y luego edificar la propia con un rival debilitado.	Para marcar diferencias desde el principio. También para cortar de raíz la credibilidad de candidatos nuevos antes de que creen base.	Hacer crecer al rival vacunándolo sin necesidad.
Ataque continuo. Inicie, y siga negativo/ comp. Introduzca mensaje dual a lo largo de la campaña. Intercalando optimismo. Cierre dual: optimista y comparativo.	Marcar diferencias profundas desde inicio. Se trata de eliminar al rival para edificar con rival debilitado.	Para las contiendas adversas con ventajas significativas o aquellas en las que el rival está mejor posicionado.	No haber medido bien las encuestas y no atinarle al punto débil de la imagen con lo que se revertirá lo que haga.

Hay muchas formas de armar la intensidad con relación al tiempo, por ejemplo, los candidatos favoritos y poderosos no deben tener prisa, ni necesidad de sobresaltos, por lo que su ritmo frecuentemente conviene que sea sólido, uniforme y constante. Así, el rival agota con rapidez sus recursos y toma riesgos. Usted se mueve lento pero seguro por el camino de menor resistencia. Despliega los

recursos en momentos de eficacia máxima y guarda buena parte del fuego para un cierre poderoso.

Los candidatos poco reconocidos y con pocos recursos, quizás decidan el estruendo inicial, llamar la atención con el inicio de su campaña y desarrollar credibilidad. Luego disminuir y mantenerse de acuerdo a lo que determinen sus recursos económicos. Al final podrá cerrar estruendoso y aparecer como el más fuerte de la competencia.

Otros candidatos, que enfrentan a un favorito, prefieren venir de atrás, y suelen inaugurar silenciosos, dejando que el rival subestime su fortaleza, para empezar a crear un *momentum* en las opiniones, al “ir subiendo” con las semanas, para cerrar en forma estruendosa y fuerte. Este es el clásico ataque a escondidas que luego deja caer todas las bombas por sorpresa, cuando el confiado rival ya no puede reaccionar.

Estrategia de movilización

En materia de comunicaciones el estratega debe recordar que su programa no está aislado del conjunto planificado y que como la campaña no sólo necesita de una estrategia de mensajes con una secuencia, una de oportunidad e intensidad sino también una que debe concluir empujando una estrategia de movilización y persuasión de los públicos persuasibles, antes de edificar un posicionamiento se debe definir quién será el destinatario de nuestra proyección. Esto es, se debe determinar cuántos y de dónde saldrán los votos, y por supuesto, cómo los conseguiremos. Es decir, a qué parte del electorado nos dirigimos (*targeting*) y qué objetivo conductual se persigue de ellos.

Desde el punto de vista estratégico al tocar diversos temas, puede no ser lo mismo hablar a las mujeres que a los hombres, a los ciudadanos que a los campesinos, a los miembros o simpatizantes que a los independientes o a los adversos, a quienes trabajan por su cuenta que a los que reciben un salario. También pueden cambiar los propósitos para cada público. Si los vemos desde el punto de vista de su actitud ante el fenómeno electoral y su adscripción de aceptación, rechazo o indiferencia ante la candidatura, a unos sólo bastará informarlos, a otros sin embargo, se requerirá, además, motivarlos y activarlos. A algunos más, habrá que recorrer la escala persuasiva y quizá llegue el caso de que determinados segmentos o grupos estratificados demanden más esfuerzos y propósitos adicionales.

Un trabajo previo al posicionamiento es definir los segmentos meta de nuestro propósito y la conducta esperada, teniendo presente la existencia de las diferentes actitudes en los diversos segmentos, y la distribución de los recursos en función de las cuentas establecidas para movilizar la base, captar a los persuasibles y en su caso, reforzar votantes potenciales. Sin segmentos meta, no hay posicionamiento útil.

Partamos, para avanzar en este apartado que hemos calculado y seleccionado el conjunto social de los segmentos que nos interesan y cuya suma nos permite reunir el número de votos que necesitamos para ganar. Seleccionemos la estrategia que más nos funcione. Estos son unos ejemplos usuales.

En la fórmula clásica, que frecuentemente se nos aparece, lo ideal es recrear y reforzar la base mantenida desde antes de la elección. Si el partido ha trabajado antes de la campaña, la tarea es identificar, de entre la masa de ciudadanos que no están con nosotros desde antes, a los independientes, a los indiferentes y a los partidarios del rival. Así el trabajo consecuente es persuadir a esos identificados como independientes que sí votarán pero que están indecisos y, en caso de ser necesario, intentar atraer a los que se pueda de la oposición menos comprometida o más superficial. Desde luego, sin dejar de presentarse ante los partidarios a quienes se deberá, mediante una buena estrategia de motivación y movilización, presentarla ante las urnas con la mayor rentabilidad posible.

En los casos de partidos nuevos, o de restablecimiento de estructuras diluidas o terrenos o zonas de nueva expansión o penetración, primero hay que crear la base y luego presentarla.

Estrategias de coyuntura

Estas son aquellas que se pueden implementar en razón de las opciones que el desarrollo de la campaña permite y la situación presenta favorables dentro de nuestra vía preestablecida. Se trata de construir oportunidades a nuestras fortalezas ante ventanas que se abren dentro de la competencia por la comunicación. Tratándose de estrategias de oportunidad, el límite es la ley y la ética. La combinación puede ser infinita, pues cada elección es un mundo. Estas, citadas por Faucheux, son algunas de las más usuales en el mundo de la consultoría, ante las que se tiene que estar preparado con antídotos suficientes para neutralizarlas cuando se presentan en nuestra contra.

Poner trampas

Ataque al rival mientras planea un ataque mayor reteniendo información adicional /el rival responde/descargue la nueva información en plan de ataque.

Carnada venenosa

Guíe al rival a hacer algo (salir en TV, ir al debate, gastar dinero, enojarse, hacer el ridículo) que le cause daño comunicacional inadvertido.

Vacunación

Identifique sus debilidades potenciales antes que la opinión pública lo haga /tome medidas para convertirlas en fortalezas.

Pararrayos

Alguien controvertido apoya a quien no puede ganar pero le atraerá el impacto de la controversia, protegiendo a quien sí puede ganar, a partir de los aspectos negativos de ese individuo o grupo/ al final el tal apoyador saca al “pararrayos” de la contienda.

Ventajas tecnológicas

Utilice una herramienta táctica efectiva que la oposición no esté usando para crear un vacío tecnológico en su favor.

Ataque con ametralladora

Ataque al rival en el punto 1 □ cuando comience a responder, ataque el 2 □ enseguida, atáquelo en el 3.

Masa crítica

Abrume al rival con apoyos, presencias y actividades en puntos críticos.

Tenaza

Coloque a su rival en una posición de la que no pueda escapar.

Muro contrafuego

Construya muros sólidos de apoyo político para que el rival no pueda derribar.

Divide y vencerás

Aumente la fuerza de un tercer/menor candidato para restar votos a su oponente.

6. La investigación preelectoral.

Si las leyes de la guerra no indican que una victoria es segura, es adecuado no entrar en la batalla decía Sun Tzu. Pero ¿cómo saber si una victoria es segura o no? Sin investigación no hay evaluación del terreno, tampoco planeación y mucho menos, estrategia. Desde los grandes maestros de la guerra de la antigüedad hasta los más célebres publicistas contemporáneos de Madison Avenue, la primera recomendación que se puede hacer a quien ha de dirimir una contienda militar, comercial o política, es tener el mayor conocimiento previo del terreno donde se ha de disputar y la clara conciencia de lo que está en juego. Aconsejando a Marco Tulio para su participación en los comicios romanos, Quinto Cicerón le recomienda tener presente en qué contexto contendía y para qué puesto: “¿De qué ciudad se trata? -le dice-. ¿Para qué eres candidato? ¿Quién

eres tú? Es preciso que al bajar al foro, diariamente o casi, te digas: soy un hombre nuevo, soy candidato al Consulado, se trata de Roma”.¹⁵³

Sun Tzu dijo hace dos mil quinientos años “conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; y en cien batallas, nunca estarás en peligro”,¹⁵⁴ Clausewitz afirmaba que “la elección de las estrategias depende, pues, del fin asignado y del análisis de la situación”. A. Neuberger, el aguerrido bolchevique que escribiera uno de los primeros textos sobre la insurrección armada del pueblo ruso dijo:

“...ninguna operación debe ser emprendida antes de un cuidadoso reconocimiento. Los datos exactos sobre el adversario, sobre su instalación, sus puntos fuertes y sus puntos débiles [...] deben conseguirse por medio de exploradores y deben figurar en la base del plan de operación. La continuidad de las operaciones de reconocimiento de los objetivos de ataque, hasta en sus menores detalles, es una de las exigencias esenciales del combate.”¹⁵⁵

Francisco Javier Barranco Saiz, experto español en Marketing político, sentencia: “la técnica de investigación del mercado político sería previa a cualquiera otra acción electoral, puesto que su objeto consistiría en analizar lo que el mercado necesita...”¹⁵⁶

Ya hemos citado a nuestro viejo conocido Joseph Napolitan, uno de los padres de la consultoría estratégica moderna, en su afirmación de que no hay que complicar las campañas; éstas consisten, recordemos, de tres pasos: qué decir, cómo decirlo y decirlo. La respuesta al qué decir le corresponde a la planeación estratégica, y la materia central de la planeación es la información.

La única forma de obtener información para una campaña del tipo que sea es la investigación. Esta tiene como objetivo -digamos con Quinto- saber dónde estamos, por qué estamos aquí y a dónde queremos ir. En elecciones competidas es preciso, antes de hacer algo, establecer con cuántos votos podemos ganar, y de dónde van a salir; identificar, ubicar y medir a los partidarios y a los simpatizantes y determinar si son suficientes para vencer; confirmar las razones por las que estarán con nosotros; y quiénes, y por qué, no estarían. Se requiere averiguar cuántos y quiénes de los votantes sin compromiso predeterminado podemos atraer, dónde requieren un reforzamiento y sobre qué. En lo particular qué electores propios necesitarán motivación, cuántos independientes sin decisión, demandarán esfuerzos de persuasión y estímulos para su movilización. Además de su cuantificación, se requiere ubicar geográfica, demográfica, psicológica y socio- políticamente a los votantes propios, a los persuasibles, y a los que definitivamente no nos acompañarán. Los dispositivos para obtener las

¹⁵³ Cicerón, Quinto y Marco Tulio, **Breve comentario sobre una campaña electoral. Comentarium**, seguido de **Para el buen gobierno de una provincia. De ratione bene gerendae provinciae**, edición particular limitada y numerada de Santiago Oñate Laborde, México, 1996. 48 pp.

¹⁵⁴ Sun Tzu, **El Arte de la Guerra Ilustrado**, versión de Thomas Cleary, EDAF, Madrid, 2001.

¹⁵⁵ Neuberger, A. **La Insurrección Armada**, Ediciones de Cultura Popular, México, 1973.

¹⁵⁶ Barranco Saiz, Francisco Javier, **Técnicas de marketing político**, Rei México, Méx. 1994.

respuestas a estos primeros requerimientos de información de la situación actitudinal serán el principal material de trabajo para diseñar la investigación de cualquier campaña.

En la fase de investigación de una campaña electoral, también se debe identificar y valorar las características del candidato que serán atractivas, vulnerables o repulsivas para el electorado que nos interesa (el famoso FODA), así como cuáles serán los temas y el tratamiento de los mismos según las necesidades y expectativas del electorado y la plataforma ideológica y programática del Partido. Se tendrá que saber qué está pensando la base electoral de su partido, si conocen suficientemente su oferta y qué les agrada o le reprueban. Por supuesto, en todos los casos será necesario saber lo que se está pensando de su candidato y de su adversario en los públicos persuasibles en disputa, para poder hacer las compulsas de sus fortalezas contra las debilidades de su oponente principal y estimar lo que él podrá hacer para anular nuestras tácticas. Es evidente que también necesitaremos saber, además, qué está ocurriendo con la imagen de su correligionario actualmente en el puesto (evaluación del gobierno) o, más todavía, si el partido en el gobierno o en la posición, es diferente al suyo.

Investigación de la oposición. Una elección significa una selección de opciones. Lo que los gurúes de la publicidad llaman la diferenciación del producto o sea la distinción entre el candidato zutano, del candidato mengano, es lo que va a hacer que usted se lleve la mitad más uno de los votantes que van a ir a la urna. Para eso se necesita saber más del oponente de lo que él sabe de nosotros. La investigación de la oposición es esencial sobre todo para el que no es favorito, porque es quien puede aprovechar los puntos débiles del oponente para contrastarlos con nuestras fortalezas. Contra lo que pudiera uno pensar los candidatos son más débiles de lo que se ven. Algunos no serían capaces de librar las primeras dos investigaciones de esta lista.

TIPS PARA LA INVESTIGACIÓN DE SU OPOSITOR

Pregunte en la escuela donde dice que estudió y vea si tiene el grado o el promedio que dice;

- Pregunte a sus empleadores o a los que ahora dirigen el servicio donde dice que trabajó para ver qué clase de hábitos o méritos tuvo y porqué dejó el empleo. Vea, por supuesto si su cargo o desempeño fue lo importante que dice que fue.

- Busque las fallas que tiene en su historia laboral, qué hizo y dónde estuvo de desempleado.

- Si es o ha sido empresario ¿Tiene expediente de quiebra o bancarrota?

- Revise el registro público de la propiedad y del comercio y vea a qué empresa está ligado y, de paso, vea si su patrimonio declarado corresponde al registrado.

- Busque la información tributaria y vea cuánto paga de predial por su casa y vea si corresponde al nivel de la misma.

- Esté seguro que sí ha sido miembro de los clubes o asociaciones que dice. ¿Ha recibido los premios que presume?

- Busque los registros públicos de la Cámara donde estuvo y vea por qué cosa voto o dejó de votar.

- Busque los registros criminales de la Procuraduría local y vea si ha purgado penas dolosas.

- Revise su estado civil, y confirme si paga la pensión a sus hijos.

- Antes de entrar a este rollo, revítese usted mismo. Si usted no pasa, mejor no le mueva.

Al final de la fase de investigación se deberá tener conocimiento preciso del terreno y de los jugadores, saber con certeza en qué zona o segmento de la población electoral se es fuerte como partido o como candidato, en qué temas se le ubica, en cuáles no, dónde están las zonas o segmentos de significado cuantitativo, cuáles son las demandas insatisfechas, las prioritarias, las que se podrán atender con gestoría, las que se identifican con su partido o con usted y las que podrán comprometer con mayor rendimiento; cuáles las aspiraciones por segmentos, divisiones geográficas o grupos, sus pesos específicos, dónde están las prioridades para votos adicionales, quién es quién en cada lado, a quiénes conviene invitar y a quiénes no, dónde estarán los centros de apoyo logístico, etc.

La solución parece fácil, hacer una encuesta que nos lo diga y listo. Pero la cosa no es así. Cuántas veces tenemos la encuesta y no tenemos nada. O cuántas más tenemos todos los datos históricos, comparativos, de situación electoral de posición, tensión y composición y no tenemos nada. ¿Qué pasa entonces? Empecemos por decir que tenemos que tener, antes de todo lo mencionado, claridad. ¿Para qué queremos la investigación? Lograr claridad sobre qué de ello se obtiene por los diferentes métodos y qué es insustituible a través de una encuesta. Si su campaña es del tamaño suficiente y tiene posibilidades

económicas, contrate una agencia seria de estudios de opinión o de consultoría en estrategias y políticas públicas, para que mediante encuestas, sondeos cualitativos y entrevistas a profundidad, combinados con investigación documental, estadísticas y antecedentes electorales le diga cuál es su situación y le proponga un plan de campaña y, con él, una estrategia de comunicación, y entonces dispóngase a ser candidato. Claro, tenga sus reservas acerca de empresas sin referencias de su partido o de sus especialistas, no olvide que usted es el que se la está jugando. Ellos podrán encontrar otros clientes o desaparecer, usted quizás no tenga otra oportunidad o más donativos.

Es importante que usted sepa que las casas encuestadoras son como los sastres, le pueden dar alguna sugerencia de lo que suelen hacer, pero es usted quien debe decir qué necesita y pedir el traje a la medida. Si uno no sabe pedir un buen diseño le podrán dar una tela finísima pero con un modelo inadecuado. Acá es igual, si no sabe qué necesita y para qué quiere cada información, lo van a llenar de datos inútiles o quizás pensados para cualquier otra cosa, menos para elaborar una estrategia o desarrollar un seguimiento, pero eso sí, muy pulcramente levantados. Si es el caso, ya no lea con tanta preocupación este opúsculo, y tome estas notas como una breve ayuda para mejorar el aprovechamiento de la agencia que contrate. Si no es el caso, entonces relea lo que llevamos y empecemos de nuevo.

En todos los casos, deberá complementar la investigación reuniéndose con la mayor cantidad de líderes de opinión y especialistas que le quieran ayudar con sus opiniones para ubicar la realidad del municipio o el distrito, recorra su territorio y conózcalo personalmente antes de empezar y rodéese de los que saben. Maquiavelo, que también para estos efectos fue un pionero, decía que:

“La advertencia más útil e importante para un general consiste en que tenga junto a sí hombres fieles, prudentes y peritos en la guerra, de quienes continuamente se aconseje respecto de su ejército y del enemigo, sobre cuál sea más numeroso, cuál esté mejor armado o tenga mejor caballería o más práctica en las maniobras, o resista mejor el trabajo; o entre la caballería y la infantería cuál merece más confianza.”¹⁵⁷

Newt Gingrich de quien ya hablamos antes, parafraseando a Mao Tse Tung, dijo alguna vez que la guerra militar y la política son sistemas sorprendentemente similares; sólo se diferencian, afirmaba, “en que la guerra es política con sangre y la política es guerra sin sangre”. A eso habría que agregar otra diferencia: en la primera, los movimientos se dan en el campo de batalla; en tanto que en la política electoral son en el cerebro de los electores. En tanto que en la guerra la lucha es material sobre el terreno, en la política la competencia persuasiva es una batalla de percepciones en la mente de los perceptores.

¹⁵⁷ Maquiavelo, Nicolás, **op. cit.**

En efecto, la derivación del gran descubrimiento de los creadores de la teoría del posicionamiento, Al Ries y Jack Trout, es el señalamiento de que las contiendas electorales se libran en el cerebro de los votantes.¹⁵⁸ Allí se dirime la pugna persuasiva por el posicionamiento y la construcción de percepciones y conductas. El viejo consejo de Sun Tzu de conocer el terreno antes de cualquier batalla, se traduce para las campañas políticas, en reconocer las percepciones existentes en el cerebro de los electores. Para ejecutar un mensaje que incida efectivamente en su opinión, se tiene que conocer ese terreno y la situación que guardan sus percepciones en todo momento. Por eso, en tanto no es posible mandarle un psicólogo a cada uno de los electores, los estrategias de comunicación sondean la situación electoral con encuestas de opinión por una sencilla razón: no hay manera más eficaz y económica para investigar lo que ocurre en la mente de los electores.

Los estrategias saben que hablando de preferencias electorales siempre hay una ola corriendo en un sentido o en otro y deben detectarlo. Un mes, seis meses o un año antes se sabe que existen ciertos indicadores que de darse hacen posible una victoria electoral. Cuando esto ocurre hasta el más distraído de los estrategias parece genio porque gana, aunque no sepa cómo ni por qué.

A esta situación parecida a una ola, obedece casi siempre la primera investigación que debe hacer un estratega para detectar el rumbo de la marea y su profundidad. Debe detectarse si la ola de la temporada está yendo a favor de un partido o de otro. Conocer el terreno es, en este caso, reconocer, cuál es el momento en el que el electorado se encuentra; si la sociedad está demandando continuidad y experiencia; o si se está ante el reclamo de cambios.¹⁵⁹

El candidato debe tener claro cuál será el rumbo de su discurso, sus referentes, y un mensaje congruente y convincente. Cuando se acierta al rumbo pueda darse que hasta una campaña mediocre gane. Cuando se yerra puede ocurrir que hasta una brillante sucumba. Hay un viejo dicho entre los estrategias que dice que uno tiene que jugar con las cartas que te da la mano. La ola está como está, el candidato es quien es y no se puede hacer mucho para cambiar esa situación, aunque si se está atento a lo que está pasando, se puede aprovechar cualquier oportunidad cuando se dé. Entonces definamos con los números en la mano cambio o continuidad. ¿Cómo saber si el electorado quiere cambio o continuidad? Pregúnteselo de manera inteligente, sin prejuizar con sus interrogantes, como por ejemplo ¿las cosas van por el camino correcto o equivocado? ¿Está mejor ahora que antes o peor que antes, igual de bien o igual de mal? ¿Cree que le va a ir mejor hacia adelante o peor? Sin esta definición lo demás puede naufragar.

¹⁵⁸ Ries, Al y Jack Trout, **Las 22 leyes inmutables del Marketing, ¡Viólelas bajo su propio riesgo!**, McGraw Hill, México, 1998.

¹⁵⁹ Payton, Tony, **Campaign War stories**, edited by Ladonna Y. Lee and Michael Payton. Allegiance Press. Fairfax, VA. 2004. p. 105.

Conocer el terreno también es saber cuál es la posición de la candidatura en el cerebro de los votantes, con qué lo relacionan, qué se piensa de él y de sus antagonistas; cuál es el marco de referencia de la elección: los temas de la campaña, las necesidades, aspiraciones, intereses, actitudes, prejuicios y opiniones del electorado, y cuál es la situación de los posicionamientos existentes relacionados con la campaña como el gobierno u otras instituciones y personajes.

Las encuestas y la investigación cualitativa ayudan a definir qué problemas abordar para dar énfasis a una campaña, qué lenguaje y enfoque usar al hablar sobre alguno de ellos, particularmente ante determinados segmentos del electorado. Pero la encuesta y los grupos de enfoque no lo son todo, ni son los únicos métodos para saber qué está pasando. La primera condición de un análisis preelectoral es, quizás, la investigación documental de antecedentes electorales, la sistematización y análisis de resultados previos, el registro y examen de tendencias, situación del partido con respecto del padrón, revisión de los crecimientos del mismo y sus segmentos, conocimiento y compulsión de las tendencias de los nuevos partidos, medición del ambiente en los círculos empresariales, los mercados, las agrupaciones, las cámaras empresariales, las iglesias y los grupos de interés, la situación económica general y particular, expectativas hacia el futuro inmediato, evaluación del desarrollo de los trabajos en las cámaras legislativas, el avance del ejercicio público, el movimiento de la opinión en los medios, y por supuesto el seguimiento de la actuación de la oposición. Si hubiera que dar un resumen de los ambientes y métodos de la investigación preelectoral, podríamos sintetizar en cinco ámbitos:

- a) Análisis de antecedentes electorales: tendencias, posición y tensión electoral.
- b) Análisis actitudinal cuantitativo de la opinión pública, conocimiento de los candidatos y condiciones del ambiente preelectoral.
- c) Análisis cualitativo de los candidatos.
- d) Análisis político de la coyuntura.
- e) Análisis de la opinión publicada en los meses inmediatos a la elección.

Desde luego, ante tan complejo escenario de necesidades informativas, las técnicas y metodologías también se antojan diversas y complejas. Simplemente para ubicar el contexto viable de trabajo instrumental pensemos en las más conocidas:

Investigación de operaciones

Encuesta de opinión

Investigación cualitativa y de profundidad

Análisis de contenido

Análisis político

Abordar la aplicación de estas técnicas y metodologías, rebasa con mucho el objetivo de este texto, y aunque existen buenos y suficiente textos al respecto de cada una de ellas, quizás pronto podamos dedicar tiempo y esfuerzo a una versión elemental y accesible de ello. Me ajustaré, por ahora y lo invito que al final del texto estratégico revise el capítulo XIII, en donde abordo una de las formas principales de la investigación, que pudiera ser esa parte que no es tan sencillo conocer en textos al alcance de todos: las encuestas.

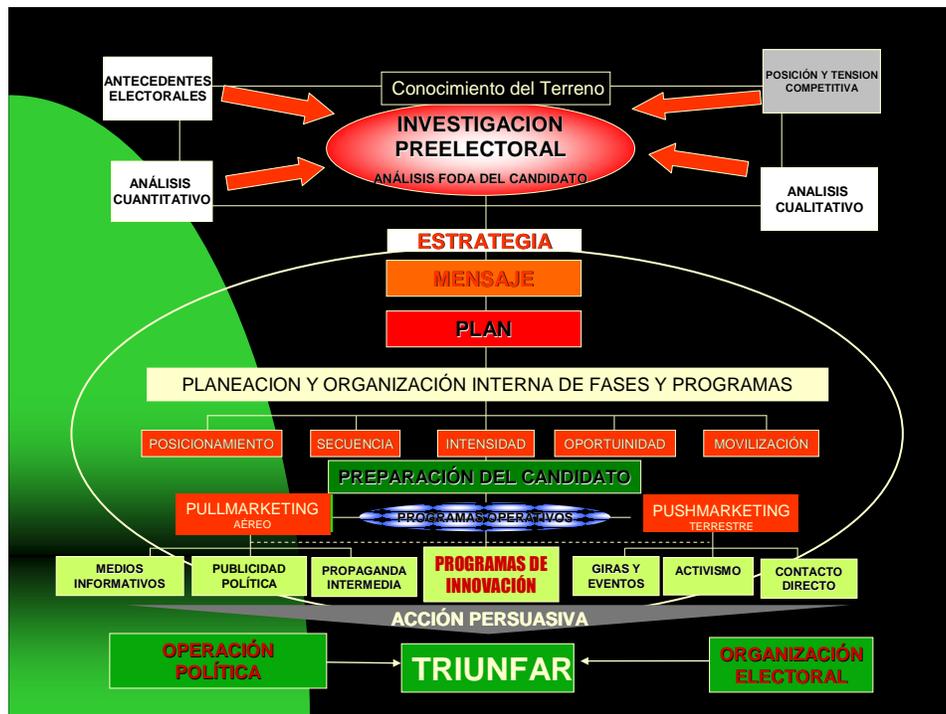
7. El plan de campaña.

Cuando hablo de un plan de campaña, casi siempre supongo que todo mundo entiende lo mismo que yo: me refiero al acomodo organizado de las actividades a desarrollar. Pero eso significa que ya antes tuvo que haberse desarrollado “algo” en la cabeza de la dirección de la campaña, cuestiones que con el plan se organizan para realizarse en el tiempo, con responsables, tiempos, metas, etc. Eso siempre funciona, pero hay otras veces que como no lo aclaramos se traduce en una acción instrumentalista sin ideas y conlleva a emprender elecciones o campañas sin alma, sin sentido y sin estrategia. Antes ya dedicamos unas líneas a la estrategia y su configuración, así como al desarrollo del mensaje estratégico; permítame ahora sólo advertir que aquello debió realizarse antes de tener el plan instrumental del que hablamos en esta sección. Por eso vale la pena ver si ya tenemos la gran visión acerca de la personalidad o esencia de su campaña. Para ello me gusta mucho referirme a la recomendación de Ignacio Arbesú para conformar antes que el Plan, un proyecto. Mire usted, según nuestro autor, se requiere establecer seis criterios para el diseño de un proyecto de mercadotecnia política:

1. Definición del ser de la organización. Plantear propuestas políticas que representen soluciones para una demanda social diferenciada y heterogénea exige de las organizaciones una definición clara de lo que son y representan ante sus miembros y el entorno.
2. Asumir las aspiraciones básicas y comunes de la comunidad a la que se dirige el programa.
3. Diseñar propuestas de políticas integrales que consideren todos los aspectos y se vinculen claramente con los componentes de los grupos sociales.
4. Establecer una propuesta política que tenga ventajas competitivas a partir de cualquiera de sus elementos constitutivos.
5. Diseñar propuestas políticas que vinculen intereses particulares con la propuesta a partir de una oferta diferenciada con relación a la competencia.

6. Elaborar una propuesta política que produzca niveles de satisfacción de los componentes sociales a los que fue dirigida.¹⁶⁰

¿Qué le parece? Tenga esto en mente y regrese a ello cuando teja su estrategia y su mensaje. Por lo pronto distingamos lo que es el proyecto y lo que es el Plan. Ahorita vamos a lo facilito, el plan.



Una campaña estratégica debe tener un plan de juego por escrito. Este es el primer punto del camino a la victoria. Si no hay plan escrito no hay plan. Con esa guía, los estrategas y los operadores de la campaña sabrán hacia dónde quieren ir; podrán evaluar su marcha y tendrán capacidad de navegar en la ruta y corregir en su caso.

Las elecciones se han convertido en un verdadero desafío profesional y especializado. Ya no se puede lanzar una candidatura sin un plan bien elaborado. Sería como echarse a la mar sin saber a dónde ir y sin una carta de navegación. Una de las mejores maneras de concebir un plan por más complejo que sea es asumirlo por cada uno de sus componentes. Como aseguraban nuestros viejos: uno puede comerse un elefante no importa lo grande que sea, pero tiene que hacerlo pieza por pieza.

¹⁶⁰ Ignacio Arbesú, **Mercadotecnia política**, Cuadernos de Orientación Metodológica, IFE, México, 1998, p. 18.

Una campaña política, lo sabemos pero no siempre lo podemos evitar, no debe ser una serie de eventos y actividades organizados al azar o por los compromisos políticos, las afinidades o las presiones de nuestros partidarios. La campaña debe tener propósitos claros como parte de un plan lógico. Debemos tener claro en qué momento de la campaña nos encontramos, qué estamos buscando y qué efectos deseamos.

Toda campaña requiere de secuencia. Agreguemos que eso significa orden en el tiempo, sucesión, simultaneidad de acciones o desdoblamientos, tanto porque se debe preparar cada paso y se debe mantener un seguimiento de lo que se está haciendo, como porque la realidad sociológica de los momentos en que se va decidiendo el voto así lo indica.

A los diferentes momentos de la campaña normalmente se les llama etapas y cada una de ellas tiene un sentido, un objetivo, metas, alcances y organización. En algunos casos conviene desdoblar la etapa por fases, según la complejidad o dinámica de las mismas.

En lo general, podemos distinguir etapas previas al inicio de la campaña, otras que constituyen la campaña propiamente dicha, la jornada electoral que en sí misma es toda una etapa y finalmente las postelectorales que pueden ser para consolidar el triunfo, defender la victoria o bien para reclamar en los tribunales y los medios.

Identifiquemos de cerca la que más tiene que ver con el objeto de estas notas que es la estrategia: la primera de la que va a depender la fijación del rumbo y él cómo de la campaña. Pensemos por un momento en que antes que nada tenemos que saber en qué posición estamos, por cuál rumbo está la victoria, qué nos hace falta y cuánto para llegar a ella, para poder trazar un plan de acción con una estrategia adecuada para cada momento, ya sea para informar, hacer proselitismo o movilizar al votante, ya para distribuir los tiempos, los recursos, desarrollar los mensajes que se necesitan, expresarlos en la secuencia y con la oportunidad necesaria, cómo para aprovechar las debilidades y contrarrestar los ataques del adversario. Se necesita saber, en concreto, cuáles son las posibilidades de triunfo y los márgenes del riesgo de derrota.

SECUENCIA TÍPICA DE ETAPAS DE CAMPAÑA

- a) La etapa previa: investigación, planeación y organización.
- b) La primera: de lanzamiento, presentación del candidato en medios; posicionamiento del mismo y su programa; presencia en campo, acercamiento con prospección en núcleos base y votantes cercanos. Selección de la estructura electoral.
- c) La segunda: difusión de la propuesta general en medios y folletería de proselitismo de campo; operación de la estructura activista en campo y terminar el reclutamiento y capacitación de la estructura electoral.
- d) La tercera: en medios especificar la propuesta o las posiciones de diferenciación de propuesta y candidato en medios. Lo mismo ocurre en la promoción directa del voto (En esta etapa también preparar y convenir la movilización);
- e) La Jornada: movilización en campo; defensa jurídica desde la casilla.

En lo general, la experiencia nos dice que tenemos que hablar de etapas distintas, una de *posicionamiento*, que no puede ocupar más de un 15% o 20% del tiempo total, para dar a conocer exhaustivamente al candidato correlacionado con los temas básicos de interés estratégico, a efecto de consolidar la preferencia que ya se tiene, y sentar las bases de la que se deberá crear; otra etapa de *propuesta o posiciones específicas*, que le podrá llevar la mitad del tiempo de campaña, para dar a conocer la oferta básica o argumental de la campaña (que no se debe confundir con la elaboración de la propuesta del plan de gobierno, que debe hacerse hacia el 65 o 70% del tiempo de la campaña, después de que con sus líneas básicas ya todo mundo opinó) y una última, de cierre, en las que deberá abonar en la *diferenciación* que a usted le convenga, establecer los dilemas en juego, sacar sus avals mediáticos y preparar la de operación de los dispositivos de *movilización* de la jornada electoral; y defensa del voto.

Por obvio que pudiera parecer, es necesario advertir que cuando hablamos de etapas de campaña nos referimos a la ofensiva de la misma, y que habrá que tener siempre presente que la retaguardia de captación del voto, defensa jurídica y política del mismo y la atención de la integración de la estructura electoral y la incorporación de la representación del partido o del candidato a los órganos electorales tiene su propia dinámica, preparación, capacitación y evaluación, a lo largo de la campaña ofensiva.

A juicio de los más entendidos en esto, los 10 elementos de un plan de campaña que orientan la acción son:

1. El documento estratégico. Establece la meta de votos que necesita la campaña para ganar; los grupos electorales de donde deberán salir los votos de la victoria, definiendo los segmentos objetivo de la acción de la candidatura. Incluye, por supuesto, la descripción de la situación imperante, un esquema sencillo de las oportunidades a explotar y los obstáculos a evitar; así como la descripción del mensaje de campaña y la secuencia en la que será desarrollado. Por otra parte, contempla la organización de las etapas y fases de la comunicación, y la explicación de las actividades de movilización distinguiendo los votantes favorables; y los indecisos o cambiantes.

2. El presupuesto. Cuánto dinero y cuándo se tendrá disponible. Cómo se gastará y en qué. El presupuesto calendarizado incluye la investigación, la estrategia, las formas de entrega del mensaje: TV, radio, correo, Internet, activismo, telemarketing, eventos, impresos, así como otros gastos, personal, rentas, viajes, entre otras cosas.

3. El financiamiento. Cuánto, cómo y cuándo se obtendrá el recurso necesario, quién lo recabará y bajo qué plan.

10 TIPS ADMISISTRATIVOS PARA UNA BUENA CONDUCCIÓN DE CAMPAÑA
•Vea que los cheques sean mancomunados, encargue a otra persona llevar la contabilidad.
•Ninguna de ellas será el candidato ni su esposa.
•No compre cosas superfluas, especialmente las que no están en el presupuesto. "Adquiera" lo administrativo por medio de contribuciones en especie.
•Su oficina de campaña no debe ser lujosa ni consumir más de lo que se recauda.
•Delegue en una sola persona el manejo de la agenda pública del candidato.
•No pierda su tiempo en reuniones largas o inútiles. Delegue lo más que pueda, dé instrucciones por teléfono; ponga al coordinador a trabajar. Sea candidato.
•Hable con sus voluntarios frecuentemente, sobre todo cuando vaya a su zona. Estimúelos.
•Haga su campaña divertida. Resuelva los problemas no se detenga en las culpas.
•Tome su tiempo de descanso y de ajuste las veces que sea necesario.
•Nunca viole la ley, pida los permisos necesarios y pague los derechos.
•Siempre dé las gracias.

4. El plan de públicos objetivo. A partir de cuántos votos se necesitan para ganar y de dónde van a salir, se establece el cómo y a través de qué medios se les va a localizar, qué porcentaje de recursos se destinarán para llegar a ellos. Cómo fortalecer el mensaje de campaña para cada uno de los públicos objetivo de acuerdo a sus intereses y actitudes.

5. El programa de medios de publicidad política. ¿Cómo se entregará el mensaje por la vía publicitaria? ¿Qué se va a usar para transmitir? Determinar si se usará cable, TV abierta, panorámicos, bancos telefónicos, publicidad en prensa, banners de Internet, etc.

6. El plan de medios informativos (ganados). Describe cómo se logrará colocar los mensajes en los noticieros de los medios impresos y electrónicos. Cuál será la estrategia para conseguir cobertura, en entrevistas, conferencias, eventos, programas. Qué clase de operación de prensa se usará. Quién atenderá los avaluos periodísticos y de opinión, los monitoreos, la reacción rápida, etc.

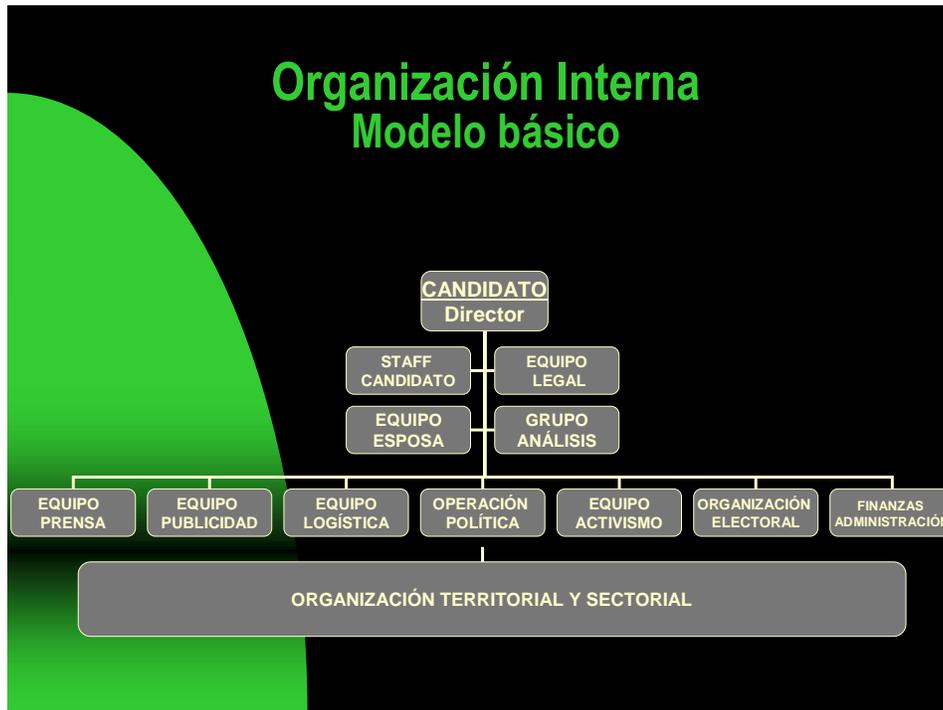
7. Los programas de contacto directo. Todos aquellos enfocados a contactar electores directamente como por ejemplo; activismo, correo directo, teléfono, e-mail.

8. El programa de promoción del candidato. La agenda del candidato y su cónyuge, a partir de los eventos de promoción, giras, relaciones públicas, recaudación y medios ganados que tenga que atender, así como el activismo o canvaceo puerta a puerta que se establezcan para el propio candidato, etc.

9. El plan electoral. Esta parte casi compete en exclusiva al partido, pero es necesario que la campaña establezca sus compromisos en el reclutamiento, integración, capacitación y organización de la representación del candidato en los órganos electorales, la operación en casilla y el sistema jurídico contencioso.



10. La organización del trabajo. Se trata de establecer el quién hará qué en la campaña. Qué funciones se tienen que delegar a los consultores, cuáles realizará la campaña, cuál será el staff pagado, cuál el personal voluntario; el sistema de toma de decisiones estratégicas; la responsabilidad de los programas tácticos, como por ejemplo, el vocero del candidato, el responsable de la estructura, el de giras y eventos, informática y bases de datos, comunicación y publicidad, prensa y medios ganados, tesorería, contabilidad y jurídico, recaudación, etc.



II. EL CANDIDATO ESTRATÉGICO.

En los Estados Unidos, cualquier muchacho puede convertirse en Presidente, y yo supongo que ése es el riesgo que cualquiera tiene.

Adlai Stevenson

1. En busca del candidato ganador.

La primera condición para desarrollar una campaña ganadora, es tener un candidato con posibilidades de ganar. En conseguirlo se va buena parte de los esfuerzos previos a la competencia. Teniendo un candidato competitivo se garantiza una buena parte del éxito de la campaña. Pero ¿qué hacer para ser o tener un candidato así? ¿Cómo deben postular los partidos, es decir, generar, a sus candidatos para tener eficacia electoral? ¿Democracia interna y enfoque de mercado se contraponen? ¿Es posible el verdadero enfoque estratégico?

En la idea del intercambio, más que querer imponer los productos al mercado, la mercadotecnia trata de crearlos o adaptarlos para responder a las necesidades y los gustos de la clientela. Como expresión de esta visión, en los recientes lustros se registra, una verdadera revolución organizativa en las empresas: producción con enfoque de mercado. Esto es, una actitud más tendiente a privilegiar los aspectos comerciales que los productivos. Producir lo que se vende, más que vender lo que se produce.

Sin embargo, el enfoque de mercado, que parecería ser el correcto, no siempre es bien comprendido y, erróneamente, se asume como un proceso mecánico. Se le dice al mercado electoral “ya investigué, sé lo que quieres y aquí está lo que necesitas”. Si el candidato es el “producto”, se piensa, éste puede ser “creado” como se produce un bien material o una estrella de cine. Al aplicar técnicas para acoplar el producto a los gustos del mercado, que en la producción de bienes comerciales es muy sencillo, en lo político se torna complejo.

Pese a que la evolución de la mercadotecnia ya resolvió su primera gran tendencia histórica de “venta del producto”, en la práctica este anacronismo persiste en quienes se han quedado atrás. Por eso, aun vemos intentos de modelar los gustos e inducir el comportamiento de los consumidores para “vender lo que se produce”. En lo político, tal condición colinda con la manipulación: “no importa lo que usted piense, este es el candidato” y se tiende a fabricar una “imagen”, casi siempre frívola (hombre asertivo, simpático, honesto, activo, atractivo...) y siempre falsa, que facilite el manejo del mercado electoral, es decir, la imposición.

Esto ocurre porque los intereses del partido, que deberían ser vistos con relación al electorado, se subordinan a los de los jefes, los grupos o, inclusive, a los de la militancia dura, disminuyendo la capacidad de contienda. Para hacer

mercadotecnia de cartón, es decir política ficción, sobran “consultores” que trabajan “de machote”.

La confusión ocurre porque en el estudio de mercado, la investigación del elector revela que los partidos han decaído como elementos determinantes y ejes de la decisión de la mayoría de los votantes. Si el partido ya no manda, se dice, el candidato es lo que importa. Ergo, la clave del triunfo está en su correcta selección. Esa creencia, alimentada a partir de datos válidos, lleva a concluir, a su vez, que como el electorado mayoritario no quiere saber nada de los partidos, el mejor candidato es el “ciudadano” que no tiene partido o, de pérdida, alguien “externo”, de la “sociedad civil”, que entre más lejana tenga su actividad del partido, mejor. Así, el candidato atractivo será, por sistema,

a) el de mejor imagen (empaquetado) es decir el mejor parecido, edad, porte, léxico, voz y vestuario; y

b) el de mayor carisma no político, es decir, el que sea conocido pero no “por la política”, sino por su cariz ciudadano.

De esta manera, terminamos postulando a alguien cuyo carisma se derive de vender discos, salir en telenovelas, vivir de sus hazañas deportivas, filantrópicas o por su exitosa posición económica. De ahí la tendencia a los candidatos ciudadanos, opciones “sin compromiso”, personajes con real o supuesta virginidad política, “un joven, no un político” urgen en anunciar; “un empresario con vocación social” se aclara, y tener que soportar la humillante petición de los consultores “fundamentalistas” pero “patito”, para que los dirigentes del partido, “políticos perniciosos”, no “contaminen” la campaña “ciudadanizada” y ni siquiera se paren en las promociones electorales. En estos casos, lo menos grave y más frecuente es la costumbre de achicar o esconder los emblemas del partido postulante, o el intento de convenir alianzas en las que se pueda esconder la marca de los partidos.

Pero aun con el supuesto enfoque de mercado, esta vía de los candidatos “ciudadanos” es ociosa porque, salvo excepciones prodigiosas, la selección ideal de los candidatos que quieren los electores no existe, afortunadamente, en ninguno de los partidos. O, para decirlo con precisión, esos rasgos son verdaderos lugares comunes generados en ociosos grupos de enfoque, que casi nunca se expresan en el retrato hablado de un nombre determinado que tengamos a la mano, o que pueda confeccionarse como un traje a la medida; sino en una combinación de perfiles definidos por cualidades genéricas.

A esto es a lo que se debe buena parte de la mala reputación y las frecuentes críticas al Marketing electoral que como reacción a su utilización abusiva, es calificado como un nuevo sofisma que, en un caso, manipula ignorando al mercado y en el otro, conociéndolo.

2. Candidatos por encuesta: el recurso del método o el método del recurso.

Otra tendencia, es la de dirigentes y partidos bien intencionados, que tratan de salvar estos escollos por medio de nuevas técnicas y no por la vía de la revisión de la concepción teórica. Por motivos pragmáticos, se desea evitar la imposición de un candidato que no sea *ad hoc* al mercado, porque sabe que será rechazado; pero también se quiere evadir la “fabricación de estrellas” a partir de “tipos ideales” o perfiles imposibles porque se reconoce que es infructuoso.

En este supuesto los partidos parten en una dirección que se antoja correcta: no se plantean “cómo vender” un producto previamente definido, sino “cómo encontrar al que será mejor comprado”. Bien. Sin embargo, operativamente la pregunta que este camino se hace es ¿cuál de los aspirantes se acerca más, en perfil, popularidad y posicionamiento, a lo que espera la mayoría del electorado? En lugar de recordar que el candidato no es el producto, sino sólo una parte de él, precisamente la única que no puede cambiar sustantivamente ni adecuarse como si fuera plastilina.

Así, se intenta la búsqueda de esos valores a partir de una tercera vía: el candidato por encuesta. La lógica de esta curiosa tesis, atrapada en el concepto de candidato = producto, dice, con cierta razón: “si es ineficaz imponer un candidato, y tampoco es posible fabricarlo, entonces preguntaré al mercado: “señor elector ¿cuál, de los disponibles, prefiere?” Listo, ya está. Al elegible le doy una mano de gato a su “imagen”, le damos un buen *media training* y se los devuelvo como lo soñaron. Ya está. Pero, como veremos, eso es inútil también.

Ah, pero *picados* en esa visión, se nos ha ocurrido, más por la entendible promoción de las empresas encuestadoras, que están en lo suyo y en ello encuentran un giro extra a sus servicios, que por un raciocinio técnico efectivo, que es posible y útil seleccionar candidatos competitivos por encuesta. El argumento es: “si un aspirante gana en una encuesta representativa del mercado donde competirá ¿por qué no habría de ganar en la elección?” Permítanme dudar. Hasta donde veo, el camino resulta una nueva forma, ahora moderna, del viejo autoritarismo; o, en el mejor de los casos, de una patética ingenuidad acerca de la mercadotecnia, cuando no, de plano, de una expresa incapacidad.

Los problemas derivados de estas tentaciones son múltiples. En primer lugar los escollos derivados de la lucha política. Auspiciados por esta creencia, en los años recientes se ha popularizado la primera generación de aspirantes al muestreo, que sabedores de la metodología de mercado, cercanos a los dueños del dinero o con el poder del dinero, creen que en unos meses se pueden auto inventar por medio del empuje de la publicidad personal. ¿Para qué militar toda una vida sirviendo a la comunidad si es posible lograrlo con unas cuantas semanas o meses de volantes, mantas, carteles y declaraciones?

Lo que sigue es fácil de adivinar. Hay que promoverse, no servir a la causa; hay que proyectarse y darse a conocer, no ponerse a militar. Hay que hacer alguna cosa y cacaraquearla. Así, los aspirantes al muestreo “se promueven”, fuera de toda regla ética, y ejercen un proselitismo ascético, anticipado y personalísimo; se acogen a la publicidad de sus rostros y sus nombres, para “sembrarse” como favoritos y luego argumentar, con las encuestas en la mano, que son los “populares”. Esto ocurre pese a que los porcentajes de preferencia que obtienen generalmente sean ridículos, entre los ya ridículos porcentajes de entrevistados que aceptan conocer y opinar sobre los partidos y los diversos personajes de la comunidad.

El mecanismo ha llegado a patéticos extremos. Muchos aspirantes han desnaturalizado el rol de la vocación política, la militancia en el partido y en la sociedad: no trabajan por una idea o causa, se promueven; no trabajan por la organización o la comunidad, no trabajan para nada; o cuando lo hacen, es para aparecer en la encuesta. Obviamente, después de que no son seleccionados, desaparecen otra vez. En las actuales precampañas no es raro encontrar publicidad, no propaganda, que dice “la respuesta a la encuesta es Perengano”, o “si te toca la encuesta responde Zutano”. ¡Válgame Dios!

En los casos donde ha prosperado la selección de candidatos por encuesta, la compleja utilización de este método, por sus deficiencias operativas y los sesgos de su concepción, no siempre evita dolorosas experiencias electorales, incluso internas. Por eso tiene sus detractores. Como me dijo un amigo que vivió uno de esos procesos, “emplean el método “antro”: primero te utilizan para hacer bola en la puerta y a la hora de la hora sólo entran los mejor parecidos”. Otro me dijo “ocurre como en *Big Brother*, es toda una hazaña entrar a la lista y luego te sacan por complot de la directiva”.

Ya estamos conociendo los nuevos problemas propiciados por la selección por encuesta: “no se me incluyó en las listas”, “no se rotaron los nombres en el cuestionario”, “no se vale, era muy alto el margen de error”, “la encuestadora estuvo vendida”, etcétera. Este método, más cercano al estilo *head hunter* para “buscar talentos” para un empleo que a la democracia representativa o la eficacia electoral, parte de una insuficiente comprensión mercadotécnica, fundamentalmente en torno al producto con enfoque de mercado. Pero a esos problemas conceptuales se agregan las dificultades técnicas. La primera es la confusión entre ser el más conocido y el de mayor aceptación o menor rechazo en las encuestas. Así, en esta vía, se escoge al aspirante que aparezca con más “popularidad”. Según se entienda este atributo, ya sea como el más conocido, el más aceptado o el menos rechazado de los conocidos. Y ya está. Ajá.

En un primer caso, las tentaciones al error son obvias. ¿Quién conviene más? ¿El menos conocido, pero más aceptado por los que dicen haber oído de él? ¿O el que tiene más aceptación absoluta aunque tenga más proporción de rechazo entre los que lo conocen? Sabrá Dios. Pero, además ¿qué es eso de rechazado? ¿Qué acaso se cree que el no escogido fue rechazado o se trata simplemente de una

clasificación tabular del encuestador? Pensemos un poco esta pregunta: “señora, de entre los siguientes personas que le voy a mencionar dígame cuál es el mejor, ahí le van: Juan XXIII, Paulo VI y Juan Pablo II. Enseguida, “ahora dígame cuál es el peor”. Y luego llega el encuestador con que el de *pacem in terris* es el más rechazado. ¡Válgame Dios! ¡Cuidado!

Bueno, pues, llevar la selección política a un modelo matemático para decidir no es nada comparado con otros problemas que también aparecerán. En este segundo caso está lo que se pregunta y cómo se pregunta. Imaginemos al encuestador parado, frente a la puerta de un vecino y diciéndole: “Cambiando de tema, le quiero preguntar ¿De los nombres que le voy a mencionar de esta lista, cuál considera que sería el mejor candidato de (tal partido) para (tal cargo)?”. Pregunta que es muy, pero muy diferente a aquella que dice: “A ver, mi estimado, respóndame por favor. De las personas que conoce o a oído nombrar ¿cuál considera que sería el mejor candidato de (partido) para ocupar (cargo de elección)?”

Al seleccionar al mayormente mencionado a partir de una lista leída ante el azoro del entrevistado que nunca en su politizada vida había oído tanto nombre de aspirantes a prócer al mismo tiempo, se tiene la ventaja que se le comparó contra otros y pasó la prueba. El problema es que no sabemos (ni los contendientes, ni el entrevistado) si el candidato ideal estuvo incluido en la lista comparada o si al dejar a la recordación del entrevistado o cambiar el orden de mención la selección sería distinta. Por su parte, al seleccionar al del *top of mind* (el de mayor recordación sin lista) se tiene la ventaja de que se obtiene al que está en la mente de los electores, pero no se sabe cómo le iría en un comparativo con los demás.

Ya se trate de una selección de *share* o de *top of mine*, se pasa por encima el hecho de que las posibilidades de éxito de un candidato no se constituyen solamente por la recordación que se tenga del candidato en el momento de la preselección o por sus atributos “naturales”. Tampoco porque sea el de menos rechazo o el más conocido; sino que incluyen, como lo veremos adelante, la percepción del partido, los temas a los que ambos estén asociados o se asocien; la estrategia y el tipo de campaña que se realice y la competencia que tenga enfrente. O ¿qué valores o causas soportan los personajes populares en abstracto y cuáles los de una competencia también en abstracto?

Pero, aun omitiendo lo que todo mundo sabe: que el mercado electoral tiende a expresar deseos por un perfil de candidato que casi nunca está en el catálogo de los pedidos; haciendo caso omiso de la confusión entre qué persona es mejor, si la relativamente más popular o la de más simpatizantes absolutos, pero con mayor rechazo; y aun aceptando la posibilidad de que uno y otro no tengan potencialidad de crecer para hacernos dudar de la selección; y también, que en la lista no hubiera habido exclusión de alguno de los potenciales; aparece ¡uf! otro pequeño enredo: el de los públicos diferenciados.

El electorado en abstracto no existe. Quien se atiene a una visión abstracta del cuerpo electoral se equivoca. A ver, salga usted a venderles autos *Audi 6* o unos seguros de vida al mercado en general. ¿Sí o no? La combinación actitudinal del electorado es, en realidad, como la de una caja fuerte: casi infinita si no tiene la clave. Se expresa no sólo en segmentos demográficos que le dan un retrato sociológico; sino en diferentes vertientes conductuales que le dan un retrato conductual derivado de su psicográficas: públicos que votan y públicos que no; votantes propios, adversos de los diferentes partidos o persuasibles, a su vez con motivaciones diversas y criterios de racionalidad no necesariamente relacionados con el candidato. ¿Cómo puede seleccionarse a un candidato según sus cifras ¡sin ver en qué públicos tiene su fortaleza! Imaginemos que el margen de error no existe y las encuestas son precisas al 0 % de error, por los que los 8 puntos del seleccionado, que se ven más que los 5 del que lo sigue son netos. Pero pensemos que una parte considerable de ellos sean partidarios de la competencia, o personas que tienen poco o nulo interés en votar. Pues, nada, que puede ocurrir que a la hora de la contienda cuando aquellos tengan sus propios candidatos o muestren sus hábitos reales los 8 puntos ¡sean 2!

Algunos políticos bien intencionados se dejan llevar por investigaciones de campo chafas. No tienen perdón. Otros que se dejan llevar por unas bien muestreadas, levantadas y procesadas correctamente; y presentadas, a su vez, con eficiencia y pulcritud; pero indiferentes a las motivaciones que predominarán a la hora de votar, no tienen referente.

La competencia no es así. Ese simulacro de competencia es irreal, esos supuestos de laboratorio no se dan en una campaña verdadera. Aun considerando constantes e iguales los impulsos de todas las campañas, los factores de selección en una elección se convierten en un cuadro de opciones que se da primero, sólo en torno a los que están inscritos en el litigio; segundo, que juegan unidos a una marca: los partidos; tercero, se desarrollan propuestas que polarizan las preferencias. Por otra parte, en una elección real aparte de la campaña, se da la operación política que mantienen las organizaciones, los grupos, las relaciones de comunidad, la buena o mala acción de gobierno y otros elementos más, entre los que la propia persona y biografía del candidato se entremezcla y adquiere dimensiones de las que carece una simple comparación de personalidades aisladas.

Cuando veo estos temerarios procedimientos recuerdo con ternura las crónicas de la edad de piedra de las encuestas en la tercera década del siglo XX. En ese tiempo, cuando la investigación de la opinión pública con unos cuantos aciertos emergió como novedosa herramienta, tan imperfecta tanto como lo son estos sondeos “científicos” de salón para seleccionar candidatos, se llegó a pensar que se había dado con una ciencia social de la verdad. Con ella hasta se pensó que algún día podrían ahorrarse las elecciones. Hay cambios. Ahora, la convicción actual no llega a tanto, sólo a creer que es posible ahorrarse los “riesgosos y desgastantes” procesos internos de concertación o competencia de los partidos. ¡Vaya cambio!

Detengámonos. ¿Es malo hacer sondeos sobre aspirantes? No, por supuesto. Lo erróneo es atribuirles cualidades que no pueden dar. Cuando están bien diseñados y aplicados los sondeos ayudan a muchas cosas, entre otras, a clarificar posibilidades y, al dar magnitudes diversas sobre los aspirantes, pueden facilitar procesos de concertación para construir la unidad; pero, no deben ser tomados a pie juntillas. ¿Quién dice que el aspirante con más recordación (*top of mind*) el más conocido (*share of mind*) o el más popular es el más viable? ¿Quién puede asegurar, incluso, que el mejor asociado a los temas que interesan al electorado sea, a su vez, el que tiene más potencial a desarrollar? ¿Quién nos asegura que el seleccionado por el *rating* previo a la campaña tendrá una estrategia correcta?

Cuántas veces, dice el suspicaz Dick Morris, los investigadores utilizan las encuestas erróneamente, para conocer la fortaleza o vulnerabilidad de un contendiente midiendo su popularidad o desempeño. Es como intentar saber si se puede derribar un árbol midiendo su altura. El riesgo de equivocarse en la selección por encuesta es mayor debido a que muchos aspirantes invierten, unos meses antes o unos pesos más, en campañas anticipadas para aparecer con ventaja en los sondeos. Otros toman prestadas las estructuras de las corrientes dominantes y ganan, carcajeándose de la objetividad de las encuestas, que en materia de contiendas internas son más veleidosas que una veleta ante los vientos. Con ello ocurre como lo que hace años decíamos en el barrio de las emocionantes promociones boxísticas del legendario George Parnassus: “son puras peleas arregladas”.

3. ¿Y la democracia interna?

Seleccionar a un candidato sólo por su popularidad o conocimiento, puede pasar por alto la mejor potencialidad y capacidad de otro de crecer en la campaña y la posibilidad de lograr un resultado mejor. Seleccionar a un candidato por encuesta no sólo puede resultar un chasco, sino un inadmisibles atropello a la democracia interna de los partidos. Puede ser que importe un bledo la democracia interna y lo que se pretenda sea la competencia externa. Puede ser, pero vale la pena revisar esa conclusión porque en numerosas ocasiones es un factor decisivo para cohesionar a los electores propios del partido e incluso le permitiría agregar valor a la candidatura. Recuerdo el caso del PRD de República Dominicana en el 2004 cuando el Presidente Hipólito Mejía en el proceso interno del partido usando la estructura de su fuerza interior logró postularse para la reelección, pero lo hacía precisamente en un partido que tradicionalmente había mantenido una posición anti-reeleccionista y, si bien había vencido adentro, al llegar a la clientela amplia del partido por supuesto que perdió en la constitucional.

Suponiendo que el elemento candidato fuera tan importante como muchos suponemos, y si un partido, de veras, quiere atender al mercado para obtener un candidato rentable, el verdadero reto que enfrenta es seleccionar democráticamente a uno, dentro de un grupo predeterminado de aspirantes, que a su vez está inmerso en un entorno saturado de intereses, pasiones y presiones,

en el que frecuentemente los medios de selección, directos o representativos, se enredan en las peripecias internas y acaban mediatizando la eficacia externa, esto es, la posición competitiva y la posibilidad de ganar.

Cuando hay liderazgos auténticos o se está ante partidos democráticos, superar esos excesos no supone mayor dificultad; pero, ante la carencia de figuras arraigadas, y con la proliferación de partidos con insuficiente desarrollo democrático, es punto menos que imposible. El problema es que aun cuando estas pretensiones anticipadas se controlen, por los amarres previos que inevitablemente se configuran por el proselitismo precoz, siempre estará el riesgo de fractura dejando el caldo de cultivo para una competencia angustiada.

En descargo del neautoritarismo de los partidos hay que advertir, que el desplazamiento de las potencialidades competitivas no sólo puede surgir de las malas prácticas técnicas del poder interno; la distorsión también puede tener origen legítimo, como la búsqueda de democracia interna y de reconocimiento a la carrera de partido de los aspirantes, de la exigencia de exclusividad de los miembros para elegir a sus candidatos o, cada día es más claro, de las reglas mediáticas de la competencia abierta, donde gana el que tiene mejor campaña y no el que sea mejor.

En este caso, no sin razón, algunos argumentan que la lógica que aplica al sistema democrático exterior debe aplicar también a los asuntos internos de las organizaciones: si afuera sólo votan los ciudadanos, adentro sólo deben hacerlo los militantes o cuando mucho los simpatizantes. El objetivo de la democracia afuera y adentro, se dice, es que la gente ejerza el derecho de escoger. Y la otra, si sólo los miembros del partido pueden ejercer el voto activo; el pasivo, el derecho a ser votado, debe excluir a los externos, y sólo debe corresponder a quienes tienen una carrera de partido, es decir una trayectoria dentro del aparato del partido. Si no es así, afirman, ¿cuál es el caso de mantenerse militantes?

¿Quién lo puede negar? La democracia interna es una condición que expresa el progreso de los partidos. Mucho nos quejamos de los “dirigentes corruptos” o del “aparato”, que en numerosos municipios y estados dominan a las organizaciones. Pero, en ese rumbo, la vulnerabilidad de la competitividad deviene por el afán, no por legítimo menos riesgoso, de los miembros duros de los partidos, casi siempre una pequeña y típicamente entusiasta minoría del electorado, según la cual el candidato debe responder a su exclusivos decisión e interés. Por ello, no es extraño ver que estos candidatos, formados en el interior del aparato del partido e impuestos por los cuadros tradicionales, al tiempo que logran la plena satisfacción de las fuerzas internas, sucumben estrepitosamente ante electorados abiertos.

Mucho se ha logrado en casi todos los partidos, en unos más que otros, para admitir que participen los simpatizantes, para aceptar que es militante no sólo quien está con un cargo en el aparato, que es aceptable una elección directa, pero también una convencional de tipo representativo; que es factible un sistema interno de justicia partidaria que desahogue las inconformidades, e inclusive que

es posible establecer alianzas o coaliciones con propósitos externos distintos del de evadir la democracia interna. Por eso no hay que olvidar, que la democracia interna en la selección de candidatos, cuando no está arraigada en la cultura política para competir y la participación de la militancia en las decisiones cotidianas, suele ser un afán tan arduo como estéril, que sucumbe ante formatos prefabricados: los jefes deciden cuándo conciertan, quién participa y a quién ayudan. Quieren ganar y permanecer en el poder porque creen que sólo ellos pueden ganar, o controlan grupos, que por su obediencia conservan empleo, contratos y beneficios.

Ello significa que no es raro que, aun en ejercicios directos o representativos auténticos, una camarilla mantenga el poder sobre la organización, basada en que sus apoyadores permanecen obedientes, aunque sufran la humillación de no opinar con libertad en ninguno de los asuntos. La democracia interna, el líder moral y el uso de la técnica electoral pasan a ser una patética mascarada, y a constituir la involuntaria premisa de una derrota anunciada.

Pero lo malo de estas creencias técnicas o atribuciones políticas, no es tan sólo su ridícula factura interna, que bastaría para preocuparse, sino su falta de rentabilidad electoral; y lo malo de los vicios y la estrechez política de la pseudo democracia interna, tal como ocurre con la pseudo mercadotecnia, es que tienden a ser ineficaces. La solución a la eficacia electoral tan añorada por demócratas y autoritarios, no está en la seguridad, sin conflictos, del autoritarismo que postula candidatos por encima y atrás de la democracia ya sea en la estrechez de la visión del “candidato-producto” o en la visión salvaje del dedazo.

La adecuación del mercado al candidato, o viceversa, pasando por el mejoramiento del método participativo de selección no basta. Basar la victoria en la forma de extracción del candidato es conceder ventaja. Si así se hiciera estaríamos con un solo elemento contra toda una oferta (partido-propuesta-candidato) de la competencia.

4. Un candidato competitivo.

Es probable que todos los candidatos que compiten por un cargo público merezcan ganar, sin embargo sólo unos cuantos lo consiguen. ¿Qué es lo que hace que unos sí ganen y otros no? Las razones pueden ser múltiples, en su mayoría relativas a una de estas dos cosas: la forma en que se generó la candidatura y/ o al desempeño estratégico de sus campañas. Pero, en un buen número se deberá al candidato mismo.

Muchos aspirantes llegan a la competencia con frivolidad, sin prepararse, sin conocer sus fortalezas y carencias, pero con un gran ego; otros, además son temerarios, llegan sin ahorros, sin capital político, sin saber de lo que se trata y sin ponderar si tendrán tiempo para organizarse. Hay casos peores, en los que los aspirantes ni siquiera se plantean, si será justo que expongan a su partido a tal esfuerzo, y a los suyos a tan formidable sacrificio familiar. Por cada uno que llega

con alta responsabilidad, son varios los que inician sus gestiones para ser candidatos sin la menor idea de cuáles son las normas prácticas de la competencia y de dónde van a salir no sólo los votos, sino los gastos de la campaña. Por cada aspirante con potencial verdadero, bastantes más aparecen con una lejana noción del marco de la contienda, y sin una visión objetiva de cuál sería su camino a la victoria. Aunque sea difícil creerlo, hay aspirantes que eso no les preocupa porque consideran que esas “pequeñas” cosas son asunto del partido. A otros tampoco les interesa saber cuánto cuesta una campaña porque creen que se puede pedir fiado o negociar a futuro, o que los apoyos vendrán con la candidatura; que no se requiere mayor preparación personal pues cuando se es candidato se achican los defectos y no existe el lado oscuro de la vida.

Hay casos en los que los aspirantes han esperado tanto, que cuando se abre la oportunidad, así sea por dedazo, escalafón o consulta, no dudan un minuto en aventarse, total ya les tocaba. En otros, los pretendientes ni siquiera han hecho méritos; andaban de viaje o estaban en otro rollo, pero el partido los ha escogido porque dan el perfil que se cree exitoso, o representan a un grupo con capacidad de negociación de las posiciones. Al final, autoritarios, genios incomprendidos o democráticos, muchos resultan ser hijos del ego y caen en el ideal olímpico: lo que importa es competir. Pero la realidad de la competencia política es otra.

Un aspirante honesto, antes de plantearse la posibilidad de buscar una nominación, debe resolver si tiene real opción de éxito. Debe saber, por ejemplo, si de veras quiere el empleo y para qué lo quiere. Saber dónde está parado; qué ha hecho por la gente; qué representa para el electorado, si es la mejor carta del partido, si es conocido o tiene popularidad, en suma, si debe ser él, y no alguien más, el candidato idóneo.

La responsabilidad de representar a otros y la naturaleza mediática de las actuales competencias exige buenas campañas, pero a partir de ser buenos candidatos. Una cosa es la máxima del Barón Pierre de Coubertine y otra, muy distinta, la del legendario Vince Lombardi: el triunfo no es todo ¡es lo único!

Realizar la peculiar tarea de poner en la cabeza de cada elector, el mensaje que lo moverá a votar por nuestra candidatura y no por la de los oponentes, aun en el consolidado sistema de partidos, pasa por la capacidad de gestión del candidato y por la mediación de su preparación personal, talento individual y voluntad política. Una campaña exitosa tiene que trascender el ego y la brillantez que la sabia naturaleza puso en nuestro privilegiado caso y basar el trabajo en un enfoque estratégico y la ejecución escrupulosa de un equipo. Lo primero que necesitamos de nuestro candidato es que sea estratégico.

Casi en todas partes y niveles, las nuevas contiendas electorales son procesos de alta dificultad que reclaman equipos con el dominio de diferentes referentes de reconocimiento de la realidad electoral, de diversos componentes estratégicos y del conocimiento de variadas disciplinas científicas y tecnológicas. Estas van desde el manejo de técnicas de investigación actitudinal, de análisis profundos y

metodologías para diseñar la estrategia de comunicación y acción política y la formulación de los mensajes persuasivos, hasta la habilidad, sensibilidad y un gran esfuerzo gerencial e instrumentos de ejecución táctica para hacer los esfuerzos persuasivos al público objetivo.

Un buen contendiente tiene que asumir que si bien la creciente complejidad de las campañas competidas las ha convertido en cosa de profesionales, también es cierto que las contiendas políticas son, al principio y al final del asunto, una batalla de percepciones que se dirime en la mente de los electores, en las que el voto se decide según lo que se dice, cómo, en qué circunstancia, cuándo, quién, en qué orden y a quién se dice. Por eso, los temas con resonancia en los votantes y la posición que se tenga ante ellos empujan y definen, en última instancia, las decisiones de los electores disputables. Así que, si un candidato no tiene nada pertinente que decir, el resto de la campaña prácticamente no existirá. Sin mensaje, es decir, sin tener qué decir ¿cómo pensar siquiera en competir en la guerra de mensajes que es una campaña?

Tener claro cuál será el discurso congruente y convincente que mueva a los votantes que busca convencer es asunto de la planeación estratégica. Decirlo con eficacia, lo es de la táctica. Para ello, el candidato debe reconocer, mejor que otra cosa, cuál es el momento en el que el electorado se encuentra; si se está demandando cambio o continuidad. Si los electores están dispuestos a cambiar de caballos a mitad del río o prefiere esperar a que se cumpla lo ofrecido o conservar lo que ha logrado. Para definir el gran rumbo, el candidato, bueno y su campaña, deben tener, en suma, una actitud estratégica.

Un candidato debe tener una actitud humana, sensible y positiva ante la vida; pero también debe poder ser una bio-máquina de comunicación de su mensaje expreso. Así, para ser candidato competitivo hay que tener aptitudes: buena salud y sentido del humor; saber delegar y venderse sin hipotecar la virtud; ser ecuánime, saber dimensionar los halagos y las críticas, poseer autocontrol para resistir adversidades y trabajar bajo presión; ser apto para manejarse en presentaciones de radio y televisión, y mantener buenas relaciones con la prensa. Y en cuanto a sus habilidades, un candidato persuasivo puede no tener voz de actor, pero sí una dicción educada para ser escuchado con atención, sin farfullar, tartamudear o hablar tragándose las palabras; además, por supuesto, de ser capaz de comunicar emociones con el lenguaje no verbal. No se trata de tener voz musical, sino la capacidad de mostrar el placer de comunicar, y obtener el mejor provecho de las pocas o muchas facultades naturales para expresarse, así estas sean diferentes a las de un tenor. Supe, hace algunos años, de un aspirante a candidato, líder natural, que era sordomudo; el caso es que poseía una enorme sabiduría de la vida y había aprendido a leer los labios de su interlocutor. Para expresarse, usaba su cuerpo, un rota folios y un sistema de señales muy estandarizado. Lograba comunicarse, aun con dificultad, de manera sobresaliente, logrando la atención total de su auditorio y una peculiar forma de expresión en síntesis. Se expresaba con tal anormalidad positiva, que incluso su derrota en la consulta interna, no fue por su desventaja de expresión oral, de cuya característica

había convertido un lema de fortaleza (el re-contra-usado, *hechos, no palabras*) sino por su falta de recursos económicos.

Para emprender el sinuoso y difícil camino de una candidatura, se requiere tener un buen pasado o, por lo menos, uno incuestionable. Eso no quiere decir que no tenga antecedentes penales, sino que no los tenga negativos. ¿No cree que los haya positivos? Sí. Hace un par de años, algunos amigos míos de la Facultad reunidos para despedir el fin de año, platicábamos acerca de nuestras dudas juveniles por tener antecedentes del movimiento estudiantil del 68. Nunca encontraremos chamba, nos decíamos en los setentas. “Quien lo dijera, dijo uno hace un par de años, que eso que tanto se escondía, ahora resulta meritorio. [Zutano] cuando fue precandidato se la pasó diciéndolo para prestigiarse como auténtico luchador social de aquel desmadre”.

En las nuevas campañas, la comunicación es frecuentemente copada por el uso de la publicidad negativa en la que cualquier detalle pretérito puede convertirse en un calvario que lo lleve a la derrota. Los candidatos exitosos casi siempre reflejan una vida políticamente destacable en la que está presente la competencia de la persona para el cargo, ya sea con muestras de perseverancia y la acreditación de la constancia; o por la buena experiencia y preparación. Entre más se ofrezca un nuevo futuro, más hay que cuidar el viejo pasado.

El candidato competitivo tiene que estar preparado para demostrar que, faltaba más, siempre ha pagado sus impuestos, que nunca lo han corrido justificadamente de un empleo, que no ha traicionado a nadie, ni ha defecionado de una buena causa o grupo; que no ha andado en corruptelas o trastupijes. Por si fuera poco pedir, los candidatos tienen que contar con una familia estable que los apoye, o por lo menos que no les estorbe o incomode, y a la cual corresponda con la atención y deferencia que le conceden las buenas prácticas de convivencia. En lo familiar, un candidato con más de un matrimonio o con hijos fuera de matrimonio, no tendrá mayor obstáculo, si refleja una conducta dentro de los moldes generalmente aceptados, en los que se vale ser madre soltera, o hijo de un solo apellido, pero no los divorcios traumáticos, las o los amantes y los “seres queridos” del mismo género, la violencia intrafamiliar, las ambiciones o conflictos interiores por irresponsabilidad moral.

Pero de otro lado, un candidato competitivo, en México, tiene que aceptar que aquí no se opina sin costo electoral sobre el aborto, las preferencias y las prácticas sexuales polémicas, o las instituciones religiones; en contraste, aunque sea el más mocho de la diócesis o el pastor más fundamentalista del rumbo, debe apegar su experiencia espiritual a los moldes liberales de libertad de credos, estado laico, educación libre y tolerancia ideológica. Un buen candidato debe saber que durante la campaña procurará sólo opinar sobre los temas que refuercen su mensaje de trabajo y en los tiempos y circunstancias convenientes, no en los que le impongan la competencia o sus críticos. Por ejemplo, no es recomendable que por lucimiento de los giros retóricos se diga “yo no soy esto” o

yo “no soy aquello otro”; sino “estoy por esto o propongo aquello”. Si en todo caso se quiere hacer diferenciación, diga yo esto, aquél esto otro”.

El auto-análisis de las debilidades y vulnerabilidades que enfrenta un candidato pasa siempre por el origen de sus negocios, por sus antecedentes de salud mental o de conducta. Sería terrible que a mitad de la campaña se nos diga que nuestro candidato fue sometido a tratamiento psiquiátrico o a control de drogas, sin una respuesta “digna” y convincente que lo compense o lo justifique e incluso que lo convierta en fortaleza. En la era de los candidatos “humanos”, un ex borracho catarrín, nos puede mostrar cómo superó el desafío de la autodestrucción y se convirtió en un faro de luz para quienes desean temple y carácter para triunfar en la vida. De veras.

Hay otros casos atribuibles que el candidato debe examinar. Por ejemplo, su ciclo de vida política. Hay candidatos con pasado político que puede crearle problemas.

Por ejemplo, William Bill McInturff, encuestador republicano creó la lista de “Los siete pecados del congresista”.¹⁶¹

LOS SIETE PECADOS DEL CONGRESISTA
Votar mal en determinados temas
Hacer viajes a costa de los contribuyentes
Haberse aumentado el salario
Votar por elevar o crear nuevos impuestos
No vivir en el distrito
Involucrarse en un escándalo
Repetir alguna de las anteriores

Cuando la “opinión pública” dice que un candidato ha cumplido sus mejores momentos, se tiene que retirar del escenario voluntariamente. No tiene que esperar a que las urnas se lo digan. Cuando el veredicto de los electores persiste, no se vale optar por una nueva derrota alegando que la vez pasada se tuvo “mala prensa” o que la nomenclatura le hizo trampa. ¿Cuál es el caso de andar dando lástimas?

A propósito, mi estimable amigo el parlamentario Francisco Arroyo Vieyra me comentaba la conocida anécdota de un dirigente estatal del PRI al que el líder nacional le pidió que fuera generoso con sus antecesores en el liderazgo local. Dicho líder aparentemente disciplinado y obediente le contestó al jefe nacional que no tuviera pendiente, que en ese estado los padres fundadores eran verdaderos próceres sagrados; tanto lo eran, decía, que los tenían en un elevado nicho de

¹⁶¹ McInturff se refiere al “incumbent”, es decir, del titular que defiende el cargo. (William McInturff es cofundador y socio de Public Opinion Strategies, y mucho tiempo con Peter D. Hart el encuestador de cabecera de NBC News y del Wall Street Journal. Trabajó decenas de campañas para candidatos a la Presidencia, Congresistas y Senadores de los EU).

adoración hasta donde les hacían llegar sus homenajes y lisonjas. Extrañado, el jefe nacional, le preguntó que entonces por qué tenía noticias de que se había enderezado una feroz campaña de ataques contra uno de los consagrados. “¡Ah! - Le dijo el contumaz político- es que tienen todo nuestro afecto y estimación; pero, siempre y cuando se mantengan en lo alto de su nicho, porque cuando se bajan al mundo terrenal sin permiso de la feligresía, a chingadazos los volvemos a subir”.

Para competir con opción de triunfo, sin embargo, no basta con que nuestro candidato tenga un buen *quantum* de atributos; debe tener los de una sana y aceptada postulación de la que es producto. La ausencia de esta calidad es la fuente de la mayoría de los problemas políticos previos a la competencia externa.

Para ganar una elección, pues, es necesario tener un candidato preparado y disciplinado para comunicar el mensaje persuasivo en menos de 30 segundos; contar con acceso a fondos suficientes para difundirlo toda la campaña; disponer del apoyo de un buen número de personas que ayuden a elaborar, conformar y entregarlo a los públicos determinados; estar dispuesto a realizar enormes sacrificios con tal de compartirlo con los leales; y, sobre todo, tener y poder desarrollar una propuesta estratégica y medios, programas y oportunidades para reiterarlo a los votantes indecisos como la parte central de su misión.

Cualquier persona con trabajo y estrategia correcta, que vertebre una propuesta convincente, puede atraer dinero, gente que lo apoye, generar reconocimiento social y crear una organización triunfadora. Si no sabe cuál es esa peculiar propuesta movilizadora, no ejerce control sobre ella y no tiene cómo hacerla llegar eficientemente a los electores, es mejor que busque un entretenimiento distinto.

5. La propuesta también juega.

La otra dimensión es la propuesta. Dado que frecuentemente el candidato es una variable dada para quien dirigirá la campaña, es en la selección de los temas; en el diseño de la propuesta de campaña, y en la combinación de éstos elementos con los atributos de aquel y su puesta al aire con relación a la competencia; donde hay mayores posibilidades de adecuar estratégicamente la campaña. No en vano las campañas exitosas, se apoyan cada vez menos en el posicionamiento partidario que tuvo que haberse atendido en el mediano plazo fuera del alcance del candidato, y cada vez más en el diseño de campañas centradas en temas clave, y en la optimización de las habilidades del mismo en torno a ellos.

Ya lo hemos dicho, el qué decir, esto es, el por qué votar por una candidatura, es asunto de la planeación estratégica. Esta empieza con la investigación preelectoral y en particular con la fotografía fresca y reciente de la situación actitudinal de los electores. Para eso son las encuestas, sobre todo la inicial. Diversas técnicas se aplican para captar el sentir general, los temas con resonancia, la coyuntura y la formulación de propuestas que motiven la preferencia electoral y la movilización popular. No abundaré ahora en ello.

En la medida en que, por una parte, el posicionamiento del partido lo permita; y en razón de la identidad que la orientación de la propuesta tenga con los votantes, por otra; y, en tanto más correspondencia tenga el candidato con el perfil que los electores sientan que hará la mejor gestión de los servicios que constituyen su oferta, mayores resultados habrá por cada unidad de esfuerzo desarrollado. Al propósito de organización del diseño y coordinación de la campaña de comunicación que muestra las ventajas de votar por esta combinación en lugar de las que ofrece la competencia, se le denomina eje estratégico.

Pese a estas lecciones universales de la eficacia electoral, no es raro ver cómo muchos candidatos o dirigentes tratan de justificar el dominio de sus estilos personales de hacer campaña sobre la estrategia efectiva de las mismas. Se nos dice, “así lo ordenó el gobernador”, “ésta es una cuestión que compete al candidato”, “así no hacemos las cosas aquí”, “no queremos complicarnos la vida”, “el candidato no desea trivializar su campaña”, etc. Ocurre tanto, que apostar a las ocurrencias es casi normal.

Algunos candidatos electos alguna vez se niegan a cambiar porque, afirman, “si no hubiera hecho las cosas a mi manera no hubiera ganado. ¿Por qué habría de hacerlo?”. Suena bien. Pero ¿podemos continuar así? Lo más probable es que no. Como en la evolución de las especies, los inmóviles perecen. Los cambios no se refieren exclusivamente al vertiginoso avance tecnológico, motivo suficiente para adoptar nuevas técnicas de gestión; sino, también, a las metodologías de investigación y reconocimiento de los resortes que hacen que un elector actúe de una u otra manera. Es probable que en lo esencial las actitudes de hoy no sean muy distintas a las de hace algunos años; pero, sí hay cambios sustanciales en la forma captar la realidad y en la metodología para articular y organizar la ofensiva.

La resistencia al cambio no sólo ocurre con los veteranos cuyo pragmatismo se iguala a su experiencia y desconfían de lo diferente. Hay candidatos nuevos que también se ubican en esa situación; pues, sin haber vivido las viejas victorias en carne propia, exhiben ejemplos de alguna contienda en la que sólo participaron parcialmente, y se aferran a los recuerdos. Como resultado, todo mundo se muestra conservador, y unos y otros hacen lo que siempre han hecho. Con ello lo que hacen es bloquear la innovación organizacional que las actuales condiciones de lucha demandan. Así, queriendo ganar, se mantienen en la zona de peligro; queriendo asegurar, alimentan la incertidumbre. Como dijera alguna vez Bill Clinton, cuyo equipo estableció nuevos paradigmas para campañas exitosas: “¿Por qué esperar resultados diferentes si seguimos haciendo lo mismo?”.

Seguir con los mismos métodos es lo de menos para los que tienen ganadas sus elecciones de antemano y poseen amplias bases. En esos lugares, triunfar no es gracia alguna. Los grandes márgenes les permiten errores que pueden costar cinco o diez puntos pero no alcanzan a minar sus grandes ventajas. En estos casos, son tan laxas las cosas que algunos ni siquiera se percatan que concluyen la campaña “ganadora” con menos puntos que con los que empezaron. Arrogantes, se levantan eufóricos y expresan, “¡uf, qué buenos somos, volvimos a

ganar!”. El problema es para quienes juegan en lugares competidos, como es el caso de la mitad de los distritos electorales federales en México y más de una veintena de Estados, donde tres o cuatro puntos bastan para definir. Y ¿qué ocurre? Se hacen campañas equivocadas y luego se le echa la culpa al partido: “Ya está muy desgastado” o si es nuevo, pues “todavía no existe”, “me ganó la mercadotecnia”, “no me dieron los apoyos”, “tuve traidores”, etc. En muchos casos, se hicieron malas campañas. Punto.

Pero los innovadores que sólo cambian por cambiar, también lloran. Un día llegan, plenos de contento con su cargamento de carpetas traídas de España, de Miami, Washington, o de cualquiera de nuestras Universidades, donde esperanzados tomaron su “entrenamiento” y actualizaron sus conocimientos para saber... ¡a quién contratar! Así, vemos como algunos se arrojan a la “mercadotécnica” guiados por la charlatanería y los abusos contractuales, compitiendo con “imagen”. Se peinan y visten diferente, quieren parecer “sociedad civil”, se promueven como artistas y pierden. Además, acaban con sus ahorros.

Con las derrotas costosas se acaba la parafernalia y empiezan los reclamos: “me ganaron a la mala”, “me arrastró el efecto x”, “me compraron las casillas”, “me hizo garras mi planilla”, “me empinó la estructura”, “no bajaron los recursos”, etc. etc.

Pero ¿podemos saber cómo ganar leyendo un libro como éste o es un inescrutable secreto de la industria? ¿Se puede guardar algún secreto en materia de elecciones? Corrijo la pregunta ¿Todavía hay algún secreto en materia estratégica, cuando el nombre de este negocio es comunicación? ¿Qué tanto misterio habrá en saber que un ejército grande, organizado, unido y movilizado es mejor que uno que no lo esté? ¿Será un dato oculto el saber que el mayor número posible de tropas debe entrar en acción en el punto decisivo? ¿No lo dijo Clausewitz? ¿Qué tan secreto es que un partido con causa, razón de ser y propósito claro, arraigado en las esperanzas de su nación, es mejor que uno aislado del apoyo popular? ¿No suena a Reyes Heróles o a Patton? ¿Qué tanto, que un ejército que luche en sus terrenos tendrá mayores posibilidades que otro en los ajenos? ¿Sun Tzu?

Los nuevos presupuestos metodológicos de los que hablamos no son secretos de guerra, presuponen diversas concepciones teóricas de la tarea persuasiva desarrolladas en más de 75 años de investigación en comunicación. De ellas, a su vez, se desprende un conjunto de criterios estratégicos que hoy están utilizando los partidos en todo el mundo.

6. El partido da votos, luego existe.

Pregúntele a su vecino si se acuerda por cuál diputado votó en la elección anterior. Si le dice que no recuerda no se sorprenda, la gente en México y menos en elecciones parlamentarias no vota por las personas, salvo en pequeña parte; sino por la marca de los partidos. Ocurre más en las elecciones de Senadores que van trepados al carrito de las elecciones de base.

En las presidenciales el fenómeno persiste, aunque es claro que en menor medida. Hay toda una discusión al respecto. Producto de mis observaciones, yo sostengo la tesis de que el modelo mexicano implica un componente mayoritario de votos organizacionales sobre los personales y otras motivaciones, sobre todo ateniéndonos al modelo de Jamieson que arriba le comenté. Pero no nos preocupemos por eso en este momento, baste que aunque es cierto que cada vez es menor la proporción de los votantes que aceptan la línea de los partidos, cada vez queda más claro que sin un partido no hay base estable a la cual sumar la proporción de votantes cambiantes, ni organización para soportar la operación política y la organización electoral.

La necesidad del partido no sólo es condición legal o financiera; sino, además de instrumento estratégico, es un instrumento táctico y un imperativo ético y legal. El partido no es una franquicia pública para propósitos de los particulares es una entidad de interés público. Pero no sólo por eso, el candidato no es el dueño de la campaña, ni del partido, al que debe subordinarse, sino porque el partido da votos.

Desde el punto de vista de la operación estratégica para la comunicación de la campaña, por los tiempos de duración de las contiendas, hay poco que se pueda maniobrar con el partido para aumentar la preferencia y menos la intención del voto desde este ángulo. Salvo el maquillaje temporal que la comunicación permita aplicar sobre su imagen, o lo que acontecimientos espectaculares permitan explotar en el corto plazo; poco se puede alcanzar en unas semanas para cambiar las percepciones de partido. De ahí que yo no estoy convencido de estos programas emergentes de afiliación en tiempos de campaña, no porque no sea bueno tener padrones de militantes o listas de personas con apoyo duro, claro que sí, lo que digo es que en términos de lo que se puede avanzar para atraer nuevos votantes con este método y la relación insumo-producto, hay veinte cosas más productivas. Cosa diferente es en tiempos de paz. Ahí sí. Para cumplir con esta parte, las organizaciones deben construir y mantener la marca en crecimiento y buenas condiciones, y los candidatos deben considerarlo. Un partido siempre tiene cosas mejores que otras, percepciones buenas y atributos explotables. El éxito de una estrategia es acomodar las buenas frente a las malas del competidor, contrastarlas y hacerlas valer ante los públicos independientes, al mismo tiempo que se adecua la dimensión de la disputa en los terrenos y magnitudes que la estrategia exija ante los públicos que convenga.

En la operación política, sí hay en cambio un enorme espacio para actuar en y sobre el partido. La primera misión del partido es generar candidatos competitivos. Postular candidatos a la luz de los requerimientos de competencia y conciliar éstos con los atributos personales, los intereses y la representatividad, aunque no exclusivamente, es un asunto responsabilidad de los partidos y no es nada sencillo. Menos, en los partidos grandes. Sus ataduras estatutarias, la presión de los grupos y los arreglos al interior de las organizaciones, han hecho que el modelo actual sea uno donde la carreta va primero y los bueyes después. Es decir, aquella donde primero se ve qué candidato se tiene y luego cómo todo se acomoda a él: “aquí tenemos a un cuadro de pocas margaritas y ay de ustedes si

no lo aprovechan”. Aunque todo indique que este esquema será pronto abatido, por lo pronto mantiene su dominio y sus problemas.

Una solución que poco a poco se verá más cercana a tan complejos problemas es que para revisar las opciones de triunfo, se necesita que el partido, además de que produzca un buen candidato y lo eche a andar, la revisión de la viabilidad de la campaña a la luz de circunstancias casi siempre ajenas a la voluntad del contendiente o a sus atributos. Por ejemplo, hay campañas de *referéndum*, que se dan en temporadas con la ola del descontento económico o escándalos oficiales, en las que los opositores tienen el viento a su favor, y por muy buen prospecto que se tenga, si puede ser asociado a los males de que se acusa, se topará con agravados índices de dificultad. En esos casos, el partido debe absorber las descargas para que sus candidatos hagan la lucha con sus propios alcances y permitir cierta holgura en el mensaje de los que están compitiendo, dejando inclusive ver, las reformas a la organización y a la manera en que sus hombres han ejercido el poder. Estos son los tiempos de los *mea culpa* que dan base a una nueva credibilidad: “pese a nuestro esfuerzo, fuimos rebasados por la crisis mundial” “en esos momentos enfrentamos circunstancias adversas a los propósitos de erradicar las desviaciones de nuestras ideas fundadoras”.

Ocasionalmente existen otros factores que perfilan a un ganador o a un perdedor como lo fueron, en los Estados Unidos la carrera espacial y la guerra fría en los últimos cincuentas, y la guerra de Vietnam en el 68. En México, el desprestigio endosado al PRI ante la debacle económica del 82, los escándalos encadenados en los dos magnicidios de 1994, el desastre financiero de 1995 y sus secuelas a 1997, ante los que ni los buenos candidatos ni la formidable recuperación de los índices económicos tuvieron la posibilidad de meter las manos en ese año, ni en el subsecuente electoral 2000.¹⁶²

Igualmente ocurre cuando las campañas no están bien organizadas. En ellas no se sabe cómo van las cosas, aunque parezca que todo está bien: los mítines se llenan, pero con técnicas de movilización de las bases más comprometidas, hay música y fiesta en los eventos pero pagada; la prensa afín o contratada habla bien, la estructura está completa y todos piensan que “ahí la llevan” y ¡nada! O peor, cuando se tiene todo para ganar, pero el candidato, el de las finanzas o el dueño del partido, se sienten estrategas y cambian los mensajes a su ocurrencia para hacer sentir su influencia o complacer a los jefes, airean los spots a su criterio, dirigen la producción de propaganda o ponen al hijo pródigo que todos tenemos a que le diseñe su slogan en *Power Point*. En esos lances no falta el ignorante sabiendo que contrató a un charlatán como consultor, o a unos que le vendieron unos *focus groups* para que hacer la estrategia, o peor el que contrata a un productor de videos como estratega y a un estratega como cineasta. Evidentemente no falta el experto que leyó el Manual de Bruce Newman, se fusiló el del partido republicano o se sopló un “seminario” de dos días y ya se sabe todo. Sucede.

¹⁶² Véase al respecto mi análisis publicado en *Entre un perro y un poste*, ed. cit.

Esto es inevitable cuando se selecciona mal a los responsables de la campaña, cuando se cede ante las prisas, se inicia sin plan y se invierte con desorden. También, cuando la gente que ayuda cree que su trabajo es andar al lado del candidato; y todo mundo manda aunque no sepa para qué.

Para ganar, se tienen que manejar eficazmente los tres ámbitos de una campaña: en primer lugar, la operación política. Ahí se requieren operadores políticos, no consultores ni improvisados. Esta trabaja la selección de candidatos, preserva la unidad, protege y estimula el espíritu de equipo. Esta vertiente, que construye y fortalece la organización y crecimiento de la base, que administra la conveniencia de las coaliciones y las alianzas, y desarrolla la guerra de posiciones, debe ser la verdadera ganadora de las elecciones, haciendo posible que aun sin candidatos la gente esté dispuesta a votar por el partido. En segundo momento, la acción electoral, ámbito de los grandes organizadores electorales y de los expertos en esa materia, recluta, que capacita y fideliza al ejército que recibe los votos en las casillas, coordina el trabajo en los órganos electorales y establece y supervisa los mecanismos de prevención legal y los sistemas. Y en el centro de esas dos vertientes, la ofensiva estratégica, que es la campaña propiamente dicha, es tarea de estrategias de comunicación partidista, que se auxiliarán de investigadores, creativos y productores de mensajes, y cuya finalidad última es el diseño y operación de un sistema de comunicación total para movilizar la base, persuadir electores que obsequien a la candidatura los votos en disputa, y disuadir, cuando se haga necesario, a los simpatizantes de los de la competencia.

Pero si para ganar hay que montar todo un circo gigantesco, para perder sólo basta una falla importante en alguno de esos ámbitos; la comisión de errores más o menos graves en la gestión de gobierno o en la actuación personal de los candidatos durante la campaña. No hay que darle muchas vueltas, llegó el tiempo de las campañas competidas, dirigidas y ejecutadas, por gente que sepa triunfar de manera estratégica. Es decir, por equipos eficaces y capaces de conducir al candidato hacia el mejor y más fácil rumbo hacia la victoria.

Cuando una campaña no está bien organizada, no se tendrá capacidad de recabar fondos, de recibir y aprovechar las donaciones; no se sabrá qué hacer con los voluntarios y se derrocharán los apoyos que alcancen a llegar. Una campaña así, tenderá a gastar más tiempo, dinero y esfuerzo para cada meta. Sin orden, el caos manda, no se opera lo que se diseña, el desaliento y los conflictos imperan y se diluye el espíritu de cuerpo.

En el reino de la improvisación se plebiscita la estrategia entre un mundo de gente que opina sin saber lo elemental de las técnicas de persuasión, las lógicas predominantes en los votantes, y los mecanismos tácticos. Se usan mal los estudios o se interpretan mal los datos; se inventa, se hace propaganda sin sentido, se actúa sin orden lógico, sin objetivos tácticos que contribuyan congruentemente a uno final y superior; se actúa sin mensaje, con el mensaje equivocado o con muchos al mismo tiempo. Cuando no hay una visión clara, no se tiene una misión definida: el candidato se hunde, se aísla y, por supuesto, pierde.

La nueva lección que las actuales condiciones de competencia dan a los aspirantes es que no sólo hay que saber esperar el momento y la oportunidad para contender a un cargo de elección popular y aparecer ante quienes deciden como una opción atractiva. Es necesario construir la oportunidad con trabajo en el terreno, monitorear a los contendientes externos, detectar sus debilidades, defectos e incapacidades y aprovecharlas en el momento adecuado. De nada le van a servir los apoyos del gobernador o de sus patrocinadores, incluso su dinero, si no deja evidencia de que podrá ganar afuera.

Es necesario reconocer que las oportunidades de ser candidato son escasas y los comicios son, cada vez, más competidos. Un contendiente serio necesita trabajar y prepararse con suficiente antelación; también, estar en el momento correcto, en el lugar correcto y con la estrategia correcta. Nadie en su sano juicio pensará, aunque posea el secreto de la juventud eterna, que es posible triunfar en el peor de los mundos, y sin ideas. Tampoco que en doce o dieciséis semanas, se pueda posicionar con eficacia y economía a un desconocido para ser un candidato competitivo; o más aún, a alguien con una trayectoria inconveniente.

III. EL MENSAJE DE CAMPAÑA.

Fuera de los locos, de los marginales, la masa de la gente se adhiere a opiniones mayoritarias.

J. M. Domenach

A. LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA

1. Los recursos de la persuasión.

Todo proceso persuasivo incluye la aplicación de recursos estratégicos y la utilización de las habilidades de comunicación persuasiva. La resonancia es un factor de base psicológica. Es efectiva cuando el persuasor tiene un mensaje capaz de crear la impresión de que las ideas y propuestas del mensaje (argumentos, juicios, valoraciones) concuerdan con las creencias, actitudes y valores de quienes lo reciben. Todos los recursos persuasivos tienen como centro un mensaje con significado, orientado a exaltar las virtudes del proyecto y a disminuir las resistencias psicológicas de los receptores expuestos. Al mismo tiempo, a garantizar la correcta transmisión y entrega del mensaje.



Según las principales investigaciones de los pioneros en el estudio psicológico y sociológico de la persuasión los factores que inciden directamente sobre su mayor o menor éxito, y sobre la mayor o menor resistencia tienen que ver con:

- Las variables de estímulo desde el emisor (beneficios, fortalezas).

- La mayor o menor capacidad del emisor para poner en marcha procesos mediadores básicos: atención, comprensión y aceptación del mensaje formal como del contenido (resistencia, creatividad).
- Factores de situación de recepción (cómo, dónde, cuándo) del mensaje persuasivo (habilidades de ejecución).
- Variables de predisposición psicológica del receptor que son clave respecto de lograr una mayor aceptación y credibilidad del mensaje y de la fuente persuasora (creencias, actitudes, valores).

2. Tácticas basadas en la resistencia.

La combinación de lugar, posición social, grado de compromiso y el tiempo, en que se da la comunicación produce facilidades o resistencias a la persuasión; es decir, la persuasión se produce en un desarrollo cronológico, geográfico y socioeconómico y las técnicas a aplicar serán aquellas que vayan cubriendo los estados o situaciones concretas de la población a persuadir.

El supuesto de partida es que las campañas de comunicación electoral actúan más como refuerzo de convicciones existentes que como agente de cambio de las mismas, sobre todo en aquellos votantes cuya opinión ya está formada, en quienes se presenta una resistencia al cambio de actitud. Aquí, la tarea es reiterar las actitudes presentes y se buscará llegar por los terrenos de coincidencia. Lo que se requiere son técnicas de refuerzo para que aumente el compromiso conductual y se neutralice cualquier reversión.

En tal sentido, ya los padres fundadores de la *mass communication research* nos lo advirtieron, no hay nada más difícil que hacer cambiar de opinión a quien ya tiene una. En cambio, es muy sencillo reforzar la opinión de quien ya la tiene. Por otra parte, parecería todavía más sencillo formar una opinión a quien no tiene ninguna. Sin embargo, en términos electorales, esta tercera es la tarea más compleja puesto que todos los contendientes intentar hacer lo mismo con los mismos electores sin por ello dejar de consolidar la de los públicos partidarios. El asunto reclama todo un arreglo de la investigación para encontrar a esos votantes, enseguida todo un arreglo de la comunicación para despertar, hacia nosotros, el interés de las personas en la elección, informar acerca de la misma y sus opciones, hacer ver soluciones hasta llevar a la acción en nuestro favor. En tales casos, todo tiene que ocurrir hacia los días finales de la campaña cuando esos electores por fin se decidan a voltear hacia lo electoral.

En cuanto a los públicos adversos, el primer deseo de una campaña es nunca tener que necesitarlos. Pues prácticamente imposible lograr cambios electorales en el corto plazo. Pero de tener necesidad hay que superar la persuasión en tres tiempos: disuadir, descontinuar y convertir. Cada una tiene diferentes objetivos y una estrategia distinta de comunicación. En la disuasión, el persuasor se dirige a un electorado objetivo que ya tiene una actitud diferente a los propósitos del mensaje para desanimarlo de la creencia en la que está. En la fase de

descontinuación, el persuasor se enfrenta a un público hostil a la posición propuesta. Desde el punto de vista del emisor del mensaje el objetivo es reducir la hostilidad abierta; lograr que el auditorio, por lo menos, escuche que hay otra posición. Se pretende crear dudas sobre lo adecuado de la posición que tenga ese público, mediante la generación de opiniones y valores actuales que cuestionen su conducta actual. La descontinuación, no debe confundirse con el ataque, pues es de esperarse que de ocurrir algún exceso, una gran parte de la tarea podrá derrumbarse o estrellarse en “un muro de ladrillos”, sobre todo a la luz de las investigaciones definitivas que advierten que los efectos de la propaganda radical realizada por un adversario refuerza el convencimiento de los votantes considerados fieles del partido “agredido”.

En una campaña muy competida, la conversión puede ser una tarea definitoria. La estrategia consiste en la difícil tarea de convertir a los incrédulos. Para ello, se requiere nada menos que revertir o modificar las actitudes de los simpatizantes de la competencia desde sus posiciones hasta las nuestras. Por ello, la conversión propiamente dicha, habrá que advertir, difícilmente se da o si ocurre se presenta con tan bajo grado de productividad con relación al trabajo persuasivo invertido que frecuentemente resulta inoperante. En todo caso, también habrá que ponderarlo, debe intentarse siempre que se pueda, sobre todo si el segmento es vital o necesario para completar las cuentas de la cobertura electoral de la victoria, de otra forma los partidos nuevos o con poco voto inercial tendrían que renunciar, sin luchar, a su crecimiento electoral.



¿Cuándo persuadir?

El primer paso del persuasor es anticipar por qué y cuándo se necesita persuadir:

- Si las personas están tomando las decisiones que queremos que tome ¿para qué invertir nuestro trabajo en influir en ellas? No se le puede dar misa al Papa.
- Si las personas tienen impedimentos de fondo que impiden que influyamos en ellas ¿Para qué gastar recursos estratégicos en ellas? No se puede convertir a los ateos.

Entonces vayamos por los persuasibles, empezando por los más accesibles, pero haga bien sus cuentas, porque puede suceder que necesite ir por más. Veamos en seguida las recomendaciones sintéticas de los profesionales de la comunicación acerca de cómo atacar los grados de resistencia a la persuasión. Empecemos por los más fáciles.

Estrategias para públicos que apoyan activamente

El objetivo es que este público se mantenga activo. Mantenga la actividad y el entusiasmo.

Insista en las fortalezas del proyecto y en la esencia del mensaje. Introduzca prácticas de motivación mutua y participación, discutiendo los éxitos u opiniones positivas acerca del proyecto. Explore caminos para enfrentar el trabajo incompleto o el enemigo común. Remarque las metas cercanas y acuerde nuevas alcanzables. Reconozca y premie las muestras de trabajo y lealtad. Haga compromisos de correspondencia a la lealtad.

Estrategias para públicos que apoyan pasivamente

El objetivo es movilizar a este grupo para que apoye activamente. Ratifique las razones de la causa y su factibilidad de éxito. Prepárelos para el debate de sus convicciones y la defensa de la causa. Transmita el mensaje de la campaña y haga ejercicios. Asegúrese de que sepan lo que se necesita hacer y distribuya pequeñas tareas. Fomente la pertenencia, el espíritu de equipo

Estrategias para públicos indecisos

El objetivo es hacer que este grupo apoye aunque sea ligeramente. Exponga comparativos favorables para su causa, utilice ejemplos y opiniones de expertos. Tenga claridad y fuerza argumental. Haga coincidir su propuesta con lo que este público piensa. Coincida en lo que más pueda. Haga autocrítica positiva. Pida cosas pequeñas que puedan hacer. Tenga seguimiento cercano para que vean su interés y seriedad.

Estrategias para públicos mal informados

La idea es informar objetivamente de las cosas, sin que parezca persuasión. Acredite su conocimiento de las cosas con su experiencia o adiestramiento. Lleve avales que sepan. Racione poco a poco la información e invite a discutir con preguntas o aclaraciones. Alterne uso estadístico y ejemplos. Use exposición dinámica para captar la atención.

Estrategias para públicos neutrales

Resalte la relación entre la propuesta y los intereses de ellos. Compare las soluciones que existen y muestre que la suya es más racional. Hable de los beneficios si lo logramos..., pero también de los riesgos que hay si no... Use los sentimientos, valores y preocupaciones generales. Use ejemplos, testimonios, avales.

Estrategias para públicos hostiles

La meta es que este público sea menos hostil, que ascienda en la escala y se vuelva indeciso. Hay que mostrar que se es cuidadoso, justo y lógico en las apreciaciones de la situación, conceder incluso, un poco. Hay que evitar afirmaciones importantes que no tengan apoyo en alguna evidencia. Aclarar en qué no se está de acuerdo. Establecer la mejor relación y la mayor cantidad posible de puntos en común antes de expresar los desacuerdos. No pedir mucho, no exigir lo que será rechazado. Se debe tratar de asegurar un compromiso limitado y parcial que se acostumbre a la idea de apoyar asuntos menores. Más adelante estarán inclinados a apoyar lo importante. Evitar convencerse de que se está siendo lógico, reconocer que se debe convencer al público también. Exponer las razones clara y cuidadosamente desde sus suposiciones básicas hasta las conclusiones. Evitar éstas cuando no nazcan estrictamente de sus premisas. Cuando se tengan dudas es preferible llegar a conclusiones más modestas que caer en la exageración. Hay que demostrar que comprende otras interpretaciones además de las suyas y estar preparado para enfatizar resultados seguros en lugar de inciertos.

Es recomendable usar estadísticas e información numérica de manera equilibrada y referir a su público las fuentes de cualquier dato. Sólo usar expertos y autoridades que el público reconozca y respete. Usar ejemplos actuales, ejemplos que al público seleccionado le parezcan representativos.

Estrategias para públicos activamente hostiles

¿Cómo desactivar a los públicos activamente hostiles? Esto es muy complicado, pero si está en este rumbo es porque se necesita. Cuando se presente la oportunidad hacer lo siguiente: dar importancia a las coincidencias antes de las diferencias. Romper el hielo con humor o con una historia, hacer una relación humana antes de tratar los desacuerdos. Es indispensable respetar los

sentimientos e integridad. Usar personas que ellos respeten. Dar razones de por qué deben coincidir ellos. Hablar acerca de las preocupaciones de ellos.

Enfoques contra-persuasivos:

La teoría de la inoculación (McGuire) expone al individuo, grupo o colectivo a formas debilitadas de la persuasión que se combate, de forma que se logren estimular las defensas psicológicas contra los argumentos previstos. La estrategia es inducir a los receptores a aislarse del contacto con los mensajes o bien estimularlos a no reconocer la validez de los argumentos persuasores. La educación es la más tradicional, generalizada y económica vía contra la excesiva manipulación persuasiva.

La contra propaganda

La contra-propaganda es el esfuerzo para inocular o inmunizar a los individuos ante la propaganda de la competencia. Define y planifica la lucha contra las técnicas y argumentos de aquella, utilizando los mismos principios y metodología. Dos guías para neutralizar las presiones de un bombardeo opositor son:

Axioma 1: Cuando ellos intensifican, aplicar el esquema “reducción”.

Axioma 2: Cuando ellos van a la baja, intensificar.

Estos axiomas son los medios al alcance de los receptores. La meta es igualar la situación entre los persuasores de la competencia y sus públicos, para crear un contrapeso, dominar el debate de mensajes, y provocar una situación de mutualidad en la que el público tenga elementos de resistencia ante los voceros.

3. Tácticas persuasivas basadas en la resonancia.

La persuasión es más efectiva cuando el mensaje que se utiliza tiene resonancia. Es decir, el persuasor tiene un mensaje capaz de crear la impresión de que las propuestas incluidas (temas, ideas, tratamiento, argumentos, juicios, valoraciones) concuerdan con las creencias, actitudes y valores de quienes reciben los mensajes persuasivos.

La comunicación persuasiva para desarrollarse y cumplir su cometido, parte de varias nociones. Una de ellas es que en la mente existen dos desdoblamientos: en el primero reside la base ideológica, compuesta por tres componentes distintos de actitudes, con diferentes funciones, profundidad y ubicación en la disposición de la conducta social:

a) *Las creencias*. Nivel en el que se ubican los criterios de verdad o mentira: juzgamos si algo es falso o verdadero.

b) *Las opiniones*. En el que concurren las valoraciones o calificaciones de las cosas: evaluamos si algo es bueno o malo; y

c) *Los valores*. Donde radican las nociones permanentes de lo bueno y lo malo que controlan muchas conductas.

Otro desdoblamiento es el plano en el que se expresan y retroalimentan los componentes del primero:

a) Las percepciones. Las creencias de la verdad;

b) El afecto. Los sentimientos: evaluación de la bondad y la maldad; y

c) Los conocimientos: el análisis racional de los hechos.

El tercer plano es el de las conductas que se pueden modificar, ya sea que se reviertan o refuercen, según la eficacia del proceso persuasivo aplicado. De acuerdo con esta noción, éste consiste en aplicar una serie de mensajes dirigidos a influir en el primer plano de la mente para alterar el segundo y producir la conducta influida. Según esto, el mensaje efectivo, para serlo, debe ingresar por la instancia más fácil que es la de la noción de verdad o mentira, es decir, debe partir de cosas o hechos irrefutables o con credibilidad de su certeza. Cuando se dice lo que se va a hacer se tiene que tomar en cuenta que el elector evaluará lo que se ha hecho. Las creencias son probablemente el concepto cognoscitivo más susceptible de cambiar. En ocasiones es posible cambiar las creencias con sólo proporcionar información veraz. Cuando el mensaje se enfoca por las creencias, es posible alterar las percepciones en lo relativo a lo verdadero y lo falso; y, con gran probabilidad, impactar los sentimientos o las respuestas afectivas hacia nuestras posiciones.

Cuando hacemos juicios evaluativos acerca de si algo es bueno o malo, nos ubicamos en el segundo nivel, donde es más difícil influir que en las creencias; aunque más fácil que provocar las modificaciones en el ámbito de los valores. Algunos proyectos de persuasión ambiciosos intentan cambios múltiples en la gente y concluyen en rotundos fracasos o en la generación de toda una concepción; otros más modestos son más efectivos en el corto plazo pues sólo pretenden abordar un componente. En nuestro caso, la influencia que deseamos atañe únicamente a las percepciones electorales, pues, realmente no nos interesa ir muy lejos. Podemos conformarnos con lograr que la persona vote por nuestra propuesta. Ha quedado rebasada la célebre sentencia de Lincoln que alguna vez dijo que tal vez se puede engañar a una parte del pueblo todo el tiempo o a todo el pueblo una parte del tiempo, pero que no se puede engañar a todo el pueblo todo el tiempo. Los estrategas modernos no aspiran, como los antiguos sofistas, a convencer a todos, de todo, todo el tiempo: se conforman con persuadir a la mitad más uno de los electores que van a ir a votar, y se dan por satisfechos si los convencen únicamente por los 15 minutos que dura la votación.

A partir de las creencias, opiniones y valores imperantes, la valoración de las personas hacia otras, se ubica centralmente en tres cualidades matrices:

- **Competencia:** La competencia es la habilidad de hacer el trabajo. Implica preparación, conocimiento, experiencia, dinamismo.
- **Confiabilidad:** Se ve como el resultado de una reputación establecida como ser honrado y verdadero, sincero y justo; valiente y valeroso; moderado y templado; confiable y predecible; fidedigno y fiel.
- **Benevolencia:** significa que la persona es un benefactor, o un procurador de beneficios: “de mí, usted recibirá...”. Esta cualidad es el eslabón activo entre el portavoz y público. “Yo, mi partido, mis planes, mi política) tenemos esta causa para un mejor futuro.” emoción social, estar del lado de la gente.

Ya en otras ocasiones he hablado de los atributos de un candidato, más solicitados por los electores tipo son liderazgo, inteligencia, honradez, simpatía, preparación, habilidad para resolver, lealtad, prudencia, sinceridad, experiencia, sencillez, en lo referente a capacidades o cualidades de una persona común. En lo tocante a la apariencia también he reiterado: jovialidad y figura seductora, adorable y capaz de convencer, o bien un padre de la nación, de buen ambiente familiar, desarrollo profesional y buenas costumbres de ocio. Vean ustedes cómo, por ejemplo, estos atributos, siempre entran en una de las tres clasificaciones generales, competencia: puede con el trabajo; confiabilidad, sí lo va a hacer; y benevolencia: lo hará por nuestro bien. En la situación concreta, los votantes podrán valorar unos atributos más que otros, y sobre todo en contraste o comparación entre los contendientes. Por eso su utilización deberá atenerse al estudio de fortalezas debilidades y las expectativas del elector.

Promesa/búsqueda de beneficios

Como puede verse, a partir de las creencias, opiniones y valores imperantes, la persuasión política en particular asume el formato de un proceso transaccional. Estos cuatro puntos ilustran el comportamiento relacionado con los anuncios y la política.

- PROTECCIÓN/ mantener lo bueno
- ALIVIO/quitar lo malo
- OBTENCIÓN/ tomar lo bueno
- PREVENCIÓN / evitar lo malo

Si buscamos beneficios, entonces esperamos que los persuasores los prometan. Todas las personas son **buscadores de beneficios**. Considere estos factores:

A. nuestra **percepción** de lo que es “bueno” y “malo”; y

B. nuestra **posesión** (si lo **tenemos**, o **no**).

Todos los persuasores, son **prometedoras de beneficios**. Todos intensifican y reducen algunas cosas cuando se comunican. La investigación y el programa político deben orientar qué beneficios viables y creíbles se pueden ofrecer a quienes desean escucharlo. Debe darse evidencia de que la promesa se cumplirá.

La otra ala de los atractivos para los valores de beneficio y eficacia, es la que ofrece el esquema del atributo distintivo (Brilliance) En este lo que se pretende es detectar cuál es nuestro mejor rango distintivo y elevarlo a niveles de establecimiento de marca.

Para desarrollar la distinción

¿Qué es lo que un candidato vende? Un candidato debe comunicar algo que los votantes puedan identificar sólo con él. ¿Qué identifica a la generación Pepsi?: juventud y diversión. Lo que identifica a Starbucks no es el café, sino un estilo.

Crear distinción es importante. No es suficiente ser el mejor candidato. Si todo es similar, los temas, la cobertura, el carisma, el candidato exitoso debe proyectar una clara y distintiva imagen de ser mejor o diferente a sus adversarios.

La campaña debe desarrollar su propia personalidad. Usar el “branding” es comunicar con un mensaje arraigado en la emoción. Junto al mensaje estratégico (una razón para que voten por nosotros) debe fundarse algo emocionalmente atractivo. Este componente es lo que constituye la marca del candidato.

Esquema táctico de intensificación/ reducción

Una vez que se detectan los imperativos de la resonancia, que se consideran las fases o etapas de la resistencia y se determina una distinción, el resto del trabajo consiste en recurrir al viejo esquema de fortalezas y debilidades, mediante el uso de la comunicación conveniente.

- Todas las personas intensifican (por repetición, asociación, y composición) o reducen (por omisión, diversión, y confusión) los elementos de su comunicación cuando se comunican por palabras o efectos no verbales.
- Las personas persuasivas normalmente *intensifican lo bueno propio y reducen lo malo propio*. Cuando atacan intensifican lo malo de otros y reducen lo bueno de los otros.

Las personas intensifican a través de la repetición, la asociación, y la composición

Por repetición. Las personas se sienten cómodas con lo conocido. Nosotros amamos oír las mismas historias repetidas: siempre tenemos “favoritos” en las canciones, programa de TV, y así sucesivamente. Todas las culturas tienen cantos, oraciones, rituales y bailes basados en la repetición: para lograr identificación, reconocimiento, y respuesta.

Por asociación. Se propicia persuasión uniendo (1) la idea o producto; con (2) algo ya apreciado o querido -o algo ya odiado y temido por (3) el público objetivo. De ahí, la necesidad de investigar y analizar la audiencia.

Por composición. La intensificación por el modelo y arreglo utiliza el diseño, la secuencia y la proporción, para agregar fuerza con palabras, imágenes y movimientos. El cómo integramos, o componemos el mensaje, es importante.

Las personas reducen elementos a través de la omisión, la distracción, y la confusión

Por omisión. La comunicación está limitada, sesgada, o parcialmente incluida y excluida. Los ejemplos incluyen encubrimientos, censura, “quema de libros”, y manejo de las noticias. Los receptores, también, pueden omitir: “filtrar”, cerrarse o prejuiciarse.

Reducción por distracción. Se distrae el enfoque de asuntos clave; se intensifica en el lado trivial o sin correlación. Las tácticas distractoras incluyen: “espulgando liendres”, “atacando a un hombre de paja”, “arenque rojo”; y ataques emocionales (*ad hominem*, *ad populum*) y las que agotan la energía de otros. El Humor y entretenimiento también se usan.

Disminución por confusión. Se obtiene haciendo las cosas tan complejas, caóticas, que la gente acaba rendida, cansada, o sobresaturada. Esto es peligroso cuando las personas son incapaces de tomar decisiones razonables.

B. EL DESARROLLO DEL MENSAJE

1. La estructura del mensaje.

El error más frecuente de los candidatos es pensar que el objetivo de la comunicación de un mensaje es llamar la atención. Se olvidan que la misión de un mensaje de campaña es llamar a realizar una conducta: votar. Para lograrlo, no importa si se utilizan símbolos o palabras, se tiene que decir algo sustantivo sobre nuestra candidatura para conseguir el fin de comunicar y obtener la respuesta esperada. Llamar la atención no es un fin en sí mismo, eso sólo sirve si aporta a la meta final. Lo que interesa de llamar la atención es lograr que las personas que nos interesan volteen a ver nuestro mensaje, pero una vez que hemos llamado la atención tenemos que transmitir lo que queremos y por qué lo queremos, además de conseguir despertar el interés en nuestro objetivo, el deseo de compartirlo y finalmente establecer la conducta que solicitamos para que esta comunidad de objetivos se dé: la acción. Eso reclama una estructura técnica de los mensajes.

Los mensajes deben tener un argumento persuasivo completo si se quiere que desarrollen toda su capacidad de comunicación. Stephen Toulmin, quien junto a Perelman es uno de los pioneros de la teoría de la argumentación derivada de la

retórica clásica, sugiere que todos los argumentos persuasivos contienen tres componentes: demanda, garantía, y datos¹⁶³.

Una **propuesta** o **demanda**, que es el conjunto de ideas que plantean el enunciado del argumento, es decir, cualquier aclaración implícita o explícitamente establecida que el persuasor quiere que su público acepte;

La **garantía**, esta es la razón por la que se considera que debe ser aceptada la propuesta de percepción, y

Los **datos** (Evidencia de la credibilidad del enunciado o promesa) como las evidencias de racionalidad que soportan la verdad representada en la demanda. Estos son el elemento de calificación que apoya o sostiene la conclusión.

En razonamientos más complejos se requiere en soporte de la garantía, lo que Toulmin denomina los fundamentos y las excepciones que él denomina restricciones.

Los mensajes laterales. Son aquellos que viajan con el principal, dependiendo de la fase de la comunicación. Si el expositor se encuentra en la fase de disuasión del proceso de persuasión, sería conveniente utilizar un mensaje unilateral. Si está buscando la discontinuación o conservación de lo que en tal caso puede provocar una hostilidad inicial, entonces suele ser más eficaz un mensaje bilateral. La estructura más eficaz, en esa situación, sería presentar primero los argumentos que se desea sean aceptados y después refutar los contrarios.

Conocer la estructura de un mensaje ayuda a dar fuerza al mensaje porque le da toda la fuerza comunicativa que el contenido puede otorgar. Los componentes del mensaje pueden estar mezclados con imágenes y palabras, con ilustraciones, sonidos o con diversas forma de expresión, pero deben tener todos sus componentes.

2. El “Reason Why” es el mensaje.

Como hemos venido diciendo, en su forma más simple, el mensaje es la razón por la que se debe votar por nuestra candidatura. Responde a las preguntas ¿por qué estoy compitiendo? ¿Por qué razón votarán por mí y no por la competencia?

La sustancia de ese mensaje persuasivo que permitirá al candidato decir al elector vota por mí por esto, es el equivalente a la noción conocida en la publicidad como “*reason why*”. En la lucha electoral ese “por qué” será la razón pública de la candidatura. Es la esencia vital del discurso del candidato que sólo puede emerger de la formulación de una estrategia diseñada con atención a la planeación exitosa.

¹⁶³ Toulmin, Stephen, **The Uses of Argument**, Cambridge University Press, Cambridge, USA. 1990. [1958].

El *reason why* no es una ocurrencia, se debe derivar de la estrategia y resume las ideas que son usadas para convencer a los votantes de que seleccionen a su candidato y ayuden a organizar cada actividad de la campaña. El mensaje no es el slogan, que por supuesto se desprende del mensaje rector de la campaña. No es una idea; por ejemplo, "Vamos a ganar"; sino, un precepto central que define la candidatura y dice a los votantes qué les ofrece el candidato y su campaña, en contraste con la oposición.

Paul Tully ex Director Político del *Democratic National Committee* de los Estados Unidos dijo:

"... Un mensaje es un cuerpo limitado de información sincera, que es transmitido consistentemente por un candidato y una organización con el fin de suministrar las razones persuasivas para que el electorado elija y actúe a favor de la opción que se está ofreciendo: el candidato."¹⁶⁴

Las personas apoyarán a un partido, sigue diciendo Tully, cuando éste pueda demostrar que:

Se preocupa de los problemas de los ciudadanos y comparte sus preocupaciones por el país y sus esperanzas para el futuro.

Tiene un plan para mejorar la vida de los ciudadanos, que es específico, inmediato y factible.

Un partido demuestra a la gente que tiene una visión y un plan formulando un mensaje persuasivo. El mensaje correcto, entregado en forma consistente, crea en los electores la actitud de que el candidato tiene los instintos correctos. Eso se llama resonancia.

La efectividad de un mensaje formulado en torno a una combinación que privilegia la los temas se basa en el modelo de la resonancia. Según esta teoría, el candidato debe proyectar a los votantes un mensaje que esté en la frecuencia de percepciones de los electores objetivo, respecto de problemas específicos.

De acuerdo con las investigaciones más recientes, parece seguro decir que los efectos de comunicación son más definidos donde el mensaje está en línea con las opiniones existentes, creencias, y disposiciones de los receptores. La selectividad en la percepción de mensajes generalmente se guía por los intereses preexistentes y los patrones de conducta de los receptores. El resultado es que es más probable que la mayoría de los mensajes sean a favor, que discordantes de las visiones existentes. Además, los efectos de comunicación de masas tienden más a reforzar que a cambiar.

¹⁶⁴ **Manual de Comunicación Política**, Comité Nacional Demócrata, USA. 2002

Una implicación del modelo es que en campañas competidas, importa menos la cantidad de anuncios que se emita por un candidato que la selección del mensaje apropiado. Es preferible no mostrar ningún anuncio en absoluto a patrocinar alguno con el tema equivocado. Este modelo sugiere que es el adecuado enfoque sobre los temas, más que los temas mismos lo que más influye en los votantes. La clave consiste en emprender el esfuerzo persuasivo buscando la resonancia en ese complejo entramado de resonancia que la investigación debe detectar.

Karlins y Abelson apuntan que un propagandista no tiene que ganarse a las personas en cada problema para conseguir su apoyo. Si puede conseguir que las personas estén de acuerdo con él en uno o dos problemas, entonces su opinión hacia él puede ser favorable. Una vez que eso ha ocurrido, y la mención del nombre del candidato evoca una respuesta favorable en los votantes, éstos pueden encontrarse a sí mismos inventando las razones para estar de acuerdo en los otros problemas defendidos por aquél.

En la selección de los temas, hay una serie de reglas que respetar. Las investigaciones desarrolladas en la Unión americana sugieren de manera categórica que los candidatos deben aprovechar las ventajas de su reputación partidista respetando, en lo general, la arquitectura temática de sus organizaciones. Como ha dicho Gabriel González Molina, la idea es estar, en lo general, dentro de los temas históricamente posicionados por los diversos partidos.¹⁶⁵ Lo más probable es que un candidato liberal que demanda la reforma educativa o la entrada en vigor de leyes más severas contra la discriminación de género se tomará más en serio que uno del mismo partido que favorezca la pena de muerte o el monitoreo más agresivo de grupos terroristas. En el apartado reservado a la construcción de los temas volveremos al punto con más detalle.

Otra implicación importante es que es muy improbable que las campañas obsequien un diálogo significativo sobre los problemas importantes “del día con día” o el “cada día”. Los resultados empíricos indican que los candidatos tienen fuertes incentivos de respuesta cuando logran enfocar problemas que “resuenan” con su filiación partidista y el interés del electorado objetivo, sin importar lo que la oposición escoja discutir. Aunque el diálogo de los candidatos (cuando ambos candidatos se refieren a los mismos problemas) es indudablemente la mejor manera para que los votantes distingan sus opciones, no puede esperarse que los candidatos sacrifiquen sus propias oportunidades electorales comprometiendo sus expresiones en problemas en los que estén en desventaja. A la larga, esta estrategia contribuye a la confusión y tumulto de comunicación de la campaña, y a que los votantes se sientan desilusionados con los candidatos

Cuando los votantes se encuentran con candidatos menos visibles o destacados, crece la importancia del partido de los mismos. De la misma manera, se podría esperar que las señales emitidas por fuentes relacionadas aumenten su importancia según aminore la disponibilidad de información a los votantes.

¹⁶⁵ González Molina, Gabriel, **Cómo ganar elecciones**, Estrategias de comunicación para candidatos y partidos, Ediciones Cal y Arena, México.

En los Estados Unidos, donde más investigación persuasiva se realiza, se sabe que el uso de los atributos del candidato como base para inferir sus posiciones en los temas se extiende más allá de su filiación partidista. El género y raza, por ejemplo, como lo demostró McDermott en su estudio de 1997 son atributos especialmente visibles en la cultura popular norteamericana, y derivan asociaciones entre estos rasgos y la ideología política.

Así ocurre también, en ese país, en el caso de género. Mensajes que involucran el estereotipo “masculino” en asuntos como crimen o defensa nacional son especialmente persuasivos cuando el patrocinador es, por ejemplo, un héroe de guerra masculino. Por otro lado, el cuidado de los niños y la nutrición encajan bien con las creencias de los votantes tratándose de una candidata madre de familia. Guardada la proporción, en nuestros países también se puede hablar de los mismos fenómenos respecto de atributos de origen social o de género en nuestras sociedades. Las encuestas demuestran que los electores piensan que existen campos en los que las mujeres se desenvuelven mejor que los hombres y viceversa.

Ansolabehere e Iyengar¹⁶⁶ han evaluado para los Estados Unidos, por ejemplo, la credibilidad relativa del varón y las mujeres en el tema del acoso sexual. Sus resultados muestran que la publicidad temática rinde ganancias significativas para las mujeres que compiten, pero no dan virtualmente ninguna cuando el candidato es varón. La sociedad piensa que los temas relacionados con la seguridad, el combate al narcotráfico y el desarrollo de infraestructura los desarrollaría mejor un hombre que una mujer, mientras que la asistencia social y la educación son problemas que atacaría mejor una mujer.

La clave de esta enseñanza para hacer ganar a una candidata es, siguiendo a Dick Morris, usar el estereotipo a su favor, lo que significa desarrollar propuestas que se relacionen con lo que los votantes piensan que haría mejor, integridad, medio ambiente, educación, etc.

En conclusión, el modelo de resonancia sugiere que en las situaciones de persuasión de bajo “desarrollo” es la interacción entre lo “viejo” y “nuevo”, la información que gobernará los efectos de la comunicación de masas. Las campañas políticas son situaciones clásicas de bajo “desarrollo”: la mayoría de los espectadores se cautiva menos por las campañas y sólo atiende casualmente a los anuncios de la misma. Dada la naturaleza fugaz de la exposición de la mayoría de los votantes a la publicidad política, será la habilidad del publicista establecer qué deban “saber” los votantes sobre los candidatos, para hacer la diferencia entre la publicidad eficaz y la ineficaz.

¹⁶⁶ Ansolabehere, Stephen and Shanto Iyengar, **Going Negative: How Political Advertisements Shrink and Polarize the Electorate**, NY. , The Free Press, 1996.

3. El posicionamiento de partido.

Los candidatos aislados no existen, aunque algunos lo quisieran. Según el lugar y el momento de la competencia, su posicionamiento depende en mayor o medida del posicionamiento del partido.

“Posicionar”, sin embargo no es algo que podamos hacer en nuestra oferta de servicios, sino hacer que ocurra en la mente de nuestros favorecedores. Lo que los partidos deben hacer en tiempos de competencia es crear una posición en la mente del elector potencial tomando en consideración las fortalezas de la candidatura que postulan, contrastada con las debilidades de los competidores, en aquellos terrenos que se determinen como los más convenientes al proyecto de que se trate. En algunos casos el terreno conveniente lo será el candidato y su personalidad, en otro lo serán los temas, en alguno más frecuente lo será el partido mismo. De ahí la necesidad de saber qué posición tiene el partido en la mente de los diversos grupos de electores, y cuál conviene y se puede tener en la mente actual.

El posicionamiento, ese concepto introducido por Ries y Trout en el ya clásico artículo de *Industrial Marketing* en 1969, que ambos ampliaron en *Advertising Age* en 1972, se refiere, hablando de la estrategia electoral, al lugar que una determinada opción, el candidato, el partido, la propuesta, o una determinada combinación de esos tres elementos amparados bajo una marca política, ocupa en la mente del votante con relación a su competencia.

Ello significa el supuesto que los electores son capaces de clasificar, así sea relativamente, en posiciones ordenadas las diferencias entre las distintas opciones en juego. Este es el contexto en el que se desenvuelve la campaña. La comprensión de esta “compartimentación” de las alternativas permitirá crear las afinidades, reforzar las actitudes y filiaciones, aprovechar las fobias y fortalecer los espacios ganados. Pero consolidar un proceso de este tipo tiene tiempos que no necesariamente cuadran con los de las campañas que en casi todas partes tienen un tiempo legal a partir del cual se puede manejar la propuesta de servicios que implica el trinomio candidato-propuesta- partido. Por ello, en casi la mayoría de los casos se tienen que introducir nociones de manejo de la identificación de la candidatura (la marca) antes de la campañas; e inclusive de los candidatos en lo personal desde antes de ser los postulados. Así, cuando llega el feliz encuentro de persona, proyecto y organización se podrá producir una multiplicación y no una resta. Si un candidato postula temas y formas contrarias a lo que el partido viene manejando, el encuentro será desastroso; pero si el partido no mantiene su propia promoción de *branding*, no logrará cumplir óptimamente con su cuota inicial de tener una base decidida y motivada para su candidato aun antes de tenerlo. Por otra parte, cuando hablamos de posicionamiento de partido, también incluimos aquellos movimientos de comunicación que globalizan una campaña en los niveles superiores al de la candidatura, ya sea estatal o nacional, cuando no hay una campaña en el *top* de las contiendas que sirva de paraguas a las que se libran por las posiciones de distrito o municipio.

Por ejemplo, en las elecciones intermedias federales, cuando no se tiene la campaña presidencial ni las de senadores, aparece la necesidad de centrar el juego en torno a un mensaje nacional “de partido” y se requiere trabajar este flanco de la competencia para dar cauce a los cientos o miles de campañas que se estén dando en particular. Lo mismo ocurre en las competencias por municipios o diputaciones locales que se dan fuera de la competencia por las gubernaturas estatales. En esos casos siempre será mejor tener una campaña que amarre en el nivel general el proyecto de partido y responda a los votantes base de las organizaciones. Este proceso o cama de comunicación que construyen los partidos debe venir desde antes de que las campañas arranquen y en muchos casos deben seguir en los tiempos no electorales para conservar los capitales ganados.

Muchas veces es tan deficiente el trabajo previo del partido que, en repetidas ocasiones, sobre todo cuando estamos en una situación de arranque muy desfavorable y se tiene poco tiempo, será mejor crear nuevas dimensiones de posicionamiento que escalar en las definidas. Desarrollar el posicionamiento al que aspiramos para partir de una base bien atendida y de un “piso” persuasivo para los públicos circunstanciales, implica ciertos criterios de gestión desde el partido. Estos son algunos principios desarrollados a partir de las tesis de Michael Porter:¹⁶⁷

1. Tener una proposición de valor desde el partido.

Lo primero es tener el objetivo correcto y la meta precisa de posicionamiento. Este es el partido de qué cosa. Este es el partido de quiénes. Este es el partido para qué. En las elecciones se compite por votos. Incrementarlos debe incluir, además de tener las definiciones básicas en la mente de los electores, metas de trabajo desde antes que las campañas se inicien a razón de un alcance de largo plazo de la imagen del partido. Sólo al solventar una consistencia en el tiempo, se generará un valor de credibilidad real para la organización. Ella se dará cuando los electores estén dispuestos a votar por el partido aun antes de conocer a sus candidatos. Después, al iniciar la campaña, la candidatura hará lo propio con la organización y sus propias metas de marketing.

Conozco casos de candidatos cándidos que inician su campaña ocultando la marca porque piensan que les perjudica. En esos casos, en los que se juzga que la fama del partido complica la gestión, habrá que tomar la decisión de no competir por ese símbolo o asumir con cabalidad la carga y cuidando que la marca no sea el centro de la propuesta; pero, intentar pasar por atrás, de lado o encima de la marca acarreará la animadversión de los votantes duros, la permanente duda de los *switchers* y la vulnerabilidad extrema para que ante cualquier asociación que haga la competencia salga más caro el caldo que las albóndigas. Recuerdo una entrevista concedida por Alex Castellanos -el conocido cubano americano consultor de medios del Partido Republicano-, que hablando de este tipo de

¹⁶⁷Porter, Michael, **Op. cit.**

candidatos, decía que muchas veces el problema no es la etiqueta de la lata de comida de perro, sino la carne de perro que contiene. Una cosa es no insistir en atributos de poco rendimiento y otra palear en contra. Una cosa es acercarse discretamente y aproximarse con precaución y otra rechazar la marca. No conozco un solo caso de éxito con una estrategia de ocultamiento del partido, generalmente no agarran nuevos clientes y sí obtienen el rechazo y la desconfianza de los electores propios.

2. La diferenciación del valor único.

La estrategia debe posibilitar transmitir un valor o beneficios diferentes a los de los competidores; no es simplemente una búsqueda de competir mejor o hacer un esfuerzo para solamente cumplir lo que desea el votante; sino, ofrecer un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de electores.

En los 50, Rosser Reeves, creador de la clásica serie de miniprogramas de televisión *Eisenhower answers America* con la que el General ganó en 1952, y primer publicista en utilizar spots de TV de uno y cinco minutos en una campaña presidencial, fue lejos a través de los comerciales construyendo este proceso de diferenciación.¹⁶⁸ Su secreto era la adhesión estricta a lo que él llamó la “Proposición Única de Venta” (Unique Sell Proposition). La USP era la cualidad única del producto que permitía destacarlo ante la competencia. El proponía, con razón, que en lugar de muchos argumentos en un anuncio o muchos atributos cambiantes, era preciso unir la marca a uno pero muy contundente. Por ejemplo, su campaña para los dulces de chocolate M&M (“se deshacen en su boca no en sus manos”) era diferente de todos esos dulces desarreglados que se derretían en los dedos. Con la repetición, la identificación de la cualidad se quedaría en las mentes de los consumidores a la hora de comprar. Reeves que perfeccionaría su propuesta en los inicios de los sesentas, tomó esto como el solo temático para la diferenciación y recordación en esa célebre campaña. Cuántas veces presentamos a nuestro candidato como bueno para tantas cosas que acabamos dejándolo en las mentes de los electores como buenos para nada.

3. La cadena de valor distintiva.

Una parte importante de la diferenciación procede desde la generación del producto. La estrategia moderna necesita reflejar que el producto procede de una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible se debe configurar la manera en que procesa sus productos y los presenta al electorado de manera distinta a sus adversarios y congruente a su propuesta de valor. (Procesos y forma de trabajo internos). La diferenciación de la propuesta de valor enfocada al exterior debe ser llevada también a la parte interna para cumplir la promesa de distinción.

¹⁶⁸ Reeves, Rosser, **La Realidad en la Publicidad**, Severo-Cuesta, Madrid, 1964.

4. Sacrificio estratégico.

Las estrategias robustas involucran sacrificios. Se debe saber que podrán perderse algunos destinatarios tradicionales con el fin de ser diferente. Estos intercambios son los que le darán la diferenciación, evitando la imitación, o que los adversarios lo imiten sin sacrificio.

5. Sinergia.

El diseño del producto debe corresponder a la cadena de valor y que todas las actividades del partido se refuercen mutuamente. La sinergia requiere consistencia, coordinación y correspondencia entre el posicionamiento del partido, el candidato y la campaña.

6. Continuidad de dirección.

Sin ella será difícil desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas. La reinvencción frecuente es señal de planeación pobre y ruta a la mediocridad.

El resumen de una estrategia exitosa es la que tiene un enfoque al electorado, consistencia, claridad y repetición de mensaje, como elementos clave para posicionarse en un mundo saturado de mensajes, partidos y candidatos. Si el mensaje tiene meta clara, incluye una propuesta de valor, enmarca una oferta extraída en una cadena de valor distintiva, y se basa en sacrificios estratégicos y congruencia de operación, tendrá más éxito que la que no.

4. ¿La imagen o los temas?

Por años, los científicos políticos de los Estados Unidos, lugar donde mayormente se desarrollan investigaciones de este tipo han discutido acerca de la razón por la que vota la gente por determinada opción. La razón de la investigación ha sido la respuesta a la pregunta ¿La gente vota por los temas o por la imagen? Las tendencias en favor de la imagen fueron fortalecidas cuando con el atractivo de estrella cinematográfica de John F. Kennedy apoyó la obtención de votos con los que se eligió presidente en 1960, victoria por cierto que en al ánimo de muchos analistas subrayó la consolidación cultural de la televisión.

Pero dos hombres feos como Lyndon B. Johnson y Richard M. Nixon, fueron electos con gran solidez después de Kennedy. Desde entonces los norteamericanos han elegido un par de ganadores de medios de comunicación: Ronald Reagan y Bill Clinton, y un par de perdedores de los medios como Jimmy Carter y George Bush, pero ¿y los demás?

Para los que se han quedado atrás la imagen es la reina suprema de las campañas políticas. No debería serlo, advierte Morris. Muchos expertos en medios confían demasiado en las temáticas emotivas o en las apelaciones creativas o visuales. La tesis es, si tienes buena imagen física tendrás más votos que tu oponente. O si haces anuncios encantadores o impactantes que conmuevan hasta

la madre, obtendrás más votos. La verdad es que esas creencias son producto de la formación comercial de la mayoría de los publicistas en los Estados Unidos, mundo en el que la imagen del individuo que compite es súper importante. Como si estuvieran en ese ambiente los productores de imagen metidos a la política caen seducidos por sus propias cámaras como si trataran de captar, o cuando es necesario crear, la personalidad de su candidato en el video. La estrategia en la cual la imagen del candidato era el eje obligado de la campaña es un mito viejo que ha sufrido también cambios radicales.

En los años noventa, los consultores políticos más inteligentes finalmente resolvieron el enigma: En los públicos estables es el partido y su posicionamiento histórico (trayectoria, ideología, posiciones tradicionales, inercia, etc.) lo que cuenta. En los electores cambiantes o sin partido, el mensaje que porta o proyecta el candidato (posiciones, temas, oferta, beneficios) importa mucho más que la apariencia física del pretense o los alcances creativos de un comercial. Pero cuando ese mensaje no existe o no está destacado o adquiere o no adquiere relevancia en la competencia, puede ocurrir lo que sea, pues entran otros terrenos a definir la preferencia. En los mejores casos, lo recomendable es que la razón pública de una candidatura, combine aspectos de imagen con los temas para lograr además de registro neuronal, penetración y resonancia total.

Debe quedarnos claro, que la imagen es útil por antonomasia, nos ayuda a resaltar -o en ocasiones a crear- las cualidades y virtudes de un candidato: hacer ver a un Clinton joven, a un Blair dinámico y optimista, a un Bush paternal y apapachador o a un Fox decidido y empático. Sin embargo, la evolución crítica del electorado ha pasado de elegir a un candidato guapo que toma decisiones, a elegir uno creíble y confiable al que se le va a delegar el poder. Ello ha provocado que no sea fácil que los votantes cedan ese poder a una ideología cualquiera o un partido cualquiera, sino a aquel que ha logrado convencerlos de su coincidencia y cercanía con los asuntos que más le preocupan o benefician.

La duda norteamericana se explica mucho por el peso que en todos esos años fue ganando la televisión y la fuerte presencia personal en ella de la imagen física de los candidatos, así como por la fuerte presencia que en un tercio del electorado tienen allá la personalidad y el carácter del candidato ante el tipo y forma de operar, prácticamente formal de los partidos en ese país, a diferencia de lo que ocurre en Europa o América Latina. En nuestros países, con un desarrollo mucho menor de los medios audiovisuales y una tradición de identificación política partidista en una buena parte de los electores, la situación ha sido mucho más clara para definir que los públicos no son únicos ni libres de la carga positiva o negativa de las organizaciones partidistas.

En cambio, en los electores específicos denominados independientes, el desarrollo del mensaje está basado en una simple teoría del voto: es una selección entre las alternativas disponibles. Los votantes observan las diferencias más notorias entre los candidatos y toman la que más les conviene en términos de beneficios, si éstos no están claros en las partes en contienda, seleccionan la

opción que más coincida con sus posiciones. Sólo hasta que la confusión o la falta de información distintiva reinan en las campañas, entran en operaciones factores de superficie como los colores, la presentación y la imagen física.

Así es como los que trabajamos en este tema creemos que funciona esta marinola: se diseñan los mensajes de la campaña dibujando los contrastes de contenido (tema, ideología, coyuntura, trayectoria, atributos, etc.) entre los candidatos y los partidos, en la mayoría de los casos dramatizando y destacando sus diferencias, para acentuar lo conveniente propio y destacar lo negativo ajeno. (Ojo, eso no es campaña negativa, sino comparación contrastante). De hecho ninguna gran campaña es negativa. Se trata de manejar el contraste entre lo que el candidato propio tiene como fortaleza y lo que el de enfrente tiene como debilidad. Los mensajes eficaces idean el debate mostrando cómo la mayor fortaleza de uno es el espejo opuesto de la mayor debilidad del contendiente.

Por eso un mensaje no es simplemente un slogan que suene bien, sino un disparo incisivo que apunta a exponer el terreno de competencia y la mejor posición de beneficios que, desde el mismo, ofrecemos en contraste con la pobreza de nuestros oponentes. Por ejemplo, la estrategia de selección de temas que siguió Clinton en su reelección de 1996 -nos cuenta Faucheux- consistió en *acentuar* las diferencias entre él y los republicanos en los temas que favorecían a los demócratas (salud, educación, medio ambiente) y *empañar* aquellos que beneficiaban a los republicanos (crimen, impuestos, presupuesto, reformas para desempleados, valores familiares).

5. No hay que salir “en cueros”.

En 1875, Phineas Barnum, copropietario del circo *Barnum and Bailey* se esforzaba por todos los medios a su alcance para aparecer frecuentemente en los periódicos. En más de una ocasión, buscando el escándalo, llegó a cometer delitos menores para lograrlo. Barnum decía “no importa si la gente habla bien o mal de ti; lo que importa es que hablen de ti” Así, lograba que se supiera que el circo había llegado al pueblo. Él no tenía que preocuparse de la competencia porque, por algún misterio aún sin resolver, nunca llegan dos circos al mismo pueblo, al mismo tiempo.¹⁶⁹

Muchos políticos novatos son como Barnum, desean que todo el mundo los conozca y ansían salir a la pista con la primera que los tome de la mano; pero en la estrategia de comunicación para una campaña política eso no es lo importante. Aunque el circo y la política se parezcan y ser conocido sea la premisa del éxito en ambas actividades. En competencias electorales, siempre hay alguien enfrente a quien vencer. Lo verdaderamente importante es volverse conocido y popular al mismo tiempo.

¹⁶⁹ Flores Rico, Carlos, *Lecciones Fáciles para Elecciones Difíciles*, ed. cit.

Los políticos que se preocupan demasiado porque su nombre sea reconocido, descuidan generalmente la promoción de sus atributos ventajosos, posiciones temáticas positivas y sus propuestas distintivas y atrayentes, llevan a la ruina sus carreras y sus recursos. Los espectaculares, los pendones y los carteles que sólo promueven el nombre o la foto del candidato si no tienen un respaldo en ellos mismos, o en el resto de la comunicación de la campaña, son potencialmente peligrosos, fundamentalmente porque el proceso publicitario que sólo busca sembrar la recordación del nombre en la mente de los electores se limita a llamar la atención del mercado, pero carece de tema o contenido estratégico importante. Ese rollo de sólo recordación y sobre todo por repetición, es tema viejo y pasado de moda. No se quede prendado de los setentas.

¿Por qué un candidato nunca debe quedarse sin vinculación positiva con un tema discriminante que lo posicione? De acuerdo con la psicología profunda, el nombre o la imagen del candidato abre un expediente en la mente del elector que se queda esperando el complemento o más bien que se puede llenar o completar en cualquier momento, y es responsabilidad del candidato el llenarlo de forma positiva a tiempo y con un contenido específico. Sin tema, el candidato está en “cueros”; en posición de extrema fragilidad, no sólo porque su oponente puede desarrollarle las asociaciones que perjudiquen la campaña, sino porque no consigue absolutamente nada con que se conozca su nombre sino implica nada adicional sobre todo de beneficios o satisfactores para quien deseamos atraer. La clave para evitarlo es no salir desvestido de significados favorables específicos.

Si un candidato hace un ataque en contra de otro que ha efectuado una buena labor de elevación, diferenciación y posicionamiento de su oferta política, e incluso de polarización, el electorado recordará más la propuesta del agraviado, que el ataque del oponente.

Ahora sí podemos responder mejor a la pregunta ¿por qué rayos un candidato nunca debe quedarse sin vinculación positiva con un tema que lo posicione? ¡Porque lo que hace que la gente independiente o sin compromiso tome partido a favor o en contra son los temas! Los temas son la base del mejor contraste comparativo del candidato con el adversario principal. De ahí la importancia capital de seleccionarlos correctamente.

Son los spots basados en propuestas viables en torno a temas eje, y no los de imagen personal, los que generan la mayor cantidad de votos, advierte Dick Morris en *The New Prince*. Los anuncios con propuesta temática, afirma, ayudan a presentar de forma más clara el carácter y la personalidad del candidato. Con el mensaje correcto, el carácter y la imagen personal son mucho menos importantes para ganar votos.

Es verdad que anuncios centrados en la imagen pueden funcionar y satisfacer en un *focus group* por algunas horas, o con los nuestros en algún momento; sin embargo, no tendrán la misma capacidad durante el periodo de una campaña, ya que los electores demandan mensajes con contenidos sentidos y específicos que

se relacionen con los problemas que enfrenta, especialmente cuando el candidato de enfrente tiene la virtud de dirigirse a los temas de la gente. Los *spots* de campaña basados en la imagen se asemejan mucho a los comerciales de las instituciones bancarias: grandes en estilo y cortos en la sustancia distintiva. Eso se debe a las mínimas diferencias de los productos que ofrecen. Las elecciones, en cambio, son ganadas por propuestas verbales viables, no por adjetivos que adulan a un candidato.

Es cierto que no hay mensajes químicamente puros de la imagen personal del candidato. Eso no es lo que se discute, sino el eje que lo define. Así, un mensaje puede incluir las virtudes o defectos de los contendientes (experiencia, competencia, independencia, integridad, caridad, estabilidad, preparación, etc.) o, las diferencias ideológicas/ radicales (liberal, conservador, moderado, extremista, débil, inconsistente, pragmático, etc.) o, incluso en la combinación de ambas. Pero, desde el punto de vista de la competencia por el electorado, la base del balance del mensaje rector, es la cuestión de los *temas de la agenda pública sentida*.

Algunas veces no hace falta mucho para comprender grandes temas que mueven a los votantes. La famosa frase “es la economía, estúpido” puesta en las paredes del *War Room* de Clinton en 1992, recordaba al staff que eran los aspectos económicos en los que se debía concentrar su propuesta de cambio para lograr el triunfo. En esos casos, hasta por reacción visceral, los votantes pueden asumir la elección como un referéndum sobre el tema. Es obvio que el autor de las mejores posiciones en estos temas sustanciales ganará, aunque tenga acné o el color de la piel diferente a la del promedio. Una variante de este desplazamiento de las cuestiones personales a los asuntos públicos o hacia las cualidades de otras personas que sí tengan ventaja, consiste, como lo dijimos arriba al explicar los planos de la construcción del posicionamiento, por ejemplo, cuando usted puede convertir la elección en un referéndum “para” o “pro” o en “contra de” un tema prioritario para el electorado, o de otras personas que no sean los candidatos.

De esta manera, la opción que se ofrece a los electores girará en torno de las diferencias políticas o a los temas o causas que usted haya seleccionado, más que alrededor de la personalidad, carácter o mérito. Dependiendo cuáles sean las fortalezas y debilidades del candidato y de las posiciones del Partido, los mensajes se pueden utilizar para minimizar, por ejemplo, las cualidades personales del candidato y enfatizar los temas o las cuestiones ideológicas; o viceversa, para minimizar los temas inconvenientes y enfatizar las cualidades del candidato.

6. La construcción de los temas.

Los temas de campaña son el lenguaje de la política, por lo tanto, los políticos necesitan saber usar el lenguaje de los temas para mostrar al electorado quiénes son. El tema de la campaña refleja la forma de ser del candidato y su vocación hacia asuntos específicos que atañen a la sociedad. Los temas son el medio para

mostrar el carácter y los atributos del candidato. Los votantes no harán mucho caso del lenguaje de auto adulación en spots pagados por el candidato.

Los problemas y las políticas públicas son el centro de la política. En una campaña una gran cantidad de energía se consagra a desarrollar estrategias, para conseguir la atención de los medios, atraer votantes, debatir con los opositores y crear anuncios. Todas estas actividades se centran en la idea que un candidato apoya ciertas políticas.

El candidato siempre simboliza algo, tanto si juega para el Comité de agua potable o para Presidente de la República. Una de las primeras tareas del candidato es proporcionar al votante una explicación de su posición sobre los problemas principales de tal manera que equilibre su deseo de ganar, con sus principios; la postura ideología con el compromiso; y su idealismo con la realidad.

Muchos piensan que lo atractivo de un candidato es su carisma; esa combinación única de química y atracción que cada personaje proyecta, que se da en determinadas personas. Sin embargo, el requisito primordial para tener carisma no es una mítica aura de atracción, sino la identificación positiva y efectiva de lo que el candidato hace en relación con el electorado. El carisma, cuyo común denominador es la atracción, se da en las más variadas formas y no existe como un estereotipo determinado. Resulta de un desarrollo a su propio ritmo y bajo sus personales circunstancias. Es decir, cada líder genera su único tipo de carisma. Una vez que el candidato genera empatía con las necesidades, los proyectos y el modo de vida del electorado, éste verá hasta las excentricidades del contendiente de forma atractiva y carismática. Sin embargo, el carisma no lo es todo. Los políticos impopulares, aunque sean carismáticos, notarán que en ellos el carisma opera de modo negativo, dejándolos con la imagen de un traje vacío. El carisma es la cualidad más elusiva en la política, debido a que no existe en la realidad, sino sólo en la percepción de los votantes, a partir de que el candidato se ha ubicado en sus mentes por medio del trabajo y buenas propuestas temáticas.

Un candidato debe tener en cuenta varios factores al escoger qué políticas apoyará: los más importantes son ideología, trabajo electoral y realidad.

Primero, la mayoría de las personas tienen algún sistema de creencias básicas sobre la política. Dos ideologías políticas muy conocidas son el liberalismo y el conservadurismo. La ideología predetermina o limita las posiciones potenciales de las posiciones que un candidato pueda tomar sobre determinado tema. Un conservador, por ejemplo, normalmente no apoya la regulación gubernamental a las empresas. Así, al seleccionar una posición en problemas ambientales, este candidato se iría por soluciones que involucren menos la regulación gubernamental.

Segundo. Para funcionar, una propuesta temática debe ser real, necesita asociarse con las necesidades e inquietudes del electorado, y debe constituir una solución a los problemas que están en la mente de los votantes. Muy pocos

candidatos entran en una elección con la intención de perder. Así, al seleccionar una posición de política, la mayoría de los candidatos lleva puesto el ojo acerca de las percepciones públicas sobre el problema y da la debida consideración al sentimiento público. Esta es una razón por la que las encuestas son tan importantes.

Igualmente importante en una elección son las posiciones de política de los grupos de interés. Una posición de política tomada por un candidato que es favorable a una de estas organizaciones puede traer dinero, organización y votos. Al mismo tiempo, uno que parezca que está coqueteando para recabar dinero puede ahuyentarlos. Para dominar una elección, el candidato debe desarrollar posiciones que agraden a los votantes y traigan el apoyo de los grupos de interés.

Tercero, cada asunto trae desafíos únicos al candidato. La realidad de la política puede simplemente evitar ciertas opciones de política y requerir otras, mientras reduce las opciones a una sola. Por ejemplo, el Partido Acción Nacional durante años buscó abolir la Secretaría de la Reforma Agraria. Cuando estuvo en el poder abandonó la decisión probablemente porque la realidad de la política es que el importante poder de organización campesina en las Cámaras bloquearía semejante reforma. El político sabio juega al arte de lo posible.

Una limitante que frecuentemente enfrentan los estrategas es la supuesta exclusividad de los temas por parte de los partidos, basadas en ideologías o costumbres. En los EUA, por ejemplo, vemos la “sensibilidad social” demócrata contra la “frugalidad republicana”. Ambos partidos tienen temas naturales. Los primeros basan su atractivo en las cuatro “e”: (*environment, elderly, education, economic growth*) medio ambiente, adultos mayores, educación y crecimiento económico. Los segundos en la lucha contra el crimen, la baja de impuestos, bienestar y responsabilidad fiscal. Un demócrata demanda recursos para escuelas; un republicano clama por la reducción de impuestos. El primero pugna por ampliar la protección del ambiente y el otro por medidas contra el crimen callejero.

De hecho, algunos consultores que se han quedado atrás recomiendan no meterse, en absoluto, en temas no posicionados por el partido, a riesgo de enfrentar incredulidad o recibir lecciones negativas como le ocurrió a los candidatos de un partido que hacen campañas como las de su partido rival hasta que llega uno de a de veras y rápido recogen los votos de su clientela pese al gasto que se destine. Pero abandonar los temas desde antes, afirman otros, es una forma poco efectiva de llevar a cabo una campaña, porque se cede, sin combatir, una gran parte del terreno. El camino al triunfo, aseguran quienes corren con más audacia estratégica, es trascender la arquitectura de la organización política, no invertir solamente en ella, ya que los votantes rechazan las propuestas basadas en una ideología preestablecida.

No se trata de copiar a la competencia. Si un contendiente abusa de sobrepasar la arquitectura partidista y lleva a cabo una campaña basada en propuestas “yo también”, difícilmente logrará el triunfo. El éxito, aventuro, radica en encontrar propuestas compatibles y amalgamarlas sin importar de donde vengan, mientras respondan a la problemática real de los votantes y no sean de los tres o cuatro “asuntos sacros” ya acaparados por las organizaciones. Lo que afirmo es que sí es posible posicionar temas ajenos, si nos queda claro que asumirlos no significa solamente tocarlos, sino apropiárnoslos con alguna distinción favorable. Debemos tener clara la diferencia entre *tocar* temas importantes y *hacer* una propuesta temática. Una plataforma diferente no sólo articula los temas, les da solución. En elecciones locales, por ejemplo, ejecutadas en oportunidad y tiempo, es más fácil abrir esa concha y posicionar temas no tradicionales.

La clave en la selección de una correcta propuesta de campaña radica en las encuestas. Se debe hacer una pregunta específica al votante para medir su reacción a la misma. Después, es necesario sustentar la propuesta con argumentos con el fin de reconocer los puntos que pueden suscitar un debate y, finalmente, posicionar la propuesta en el contexto particular del candidato para evaluar su fuerza.

Otra limitante auto impuesta es la que dice que se debe tener, a lo Rosser Reeves, una sola propuesta temática. Pero como dice Dick Morris, la era de las campañas sustentadas en una sola propuesta temática (USP: Unique sell proposition) terminó; el electorado se ha vuelto cada vez más sofisticado y complejo como para abrazar sólo una postura polarizada.

Los temas con más probabilidad de ser influyentes son aquellos que son poco familiares, ligeramente sentidos, que expresan problemas periféricos que no importan mucho o no están atados a las predisposiciones del público. Los problemas que sí están profundamente arraigados y basados en los valores y los modelos de conducta anteriores no son probables de cambio. Ideas relacionadas a la lealtad política, raza, y religión tienden a permanecer estables con el tiempo y resistentes a la influencia. Como dice John Naisbitt en *Megatrends*: “Cuando las personas realmente se preocupan acerca de un problema, no les importa cuánto se gaste para influir en su voto; ellas irán con sus creencias. Cuando el problema es irrelevante a los votantes, comprar su voto es cosa de un chasquido”.¹⁷⁰

El atractivo de algunos temas eje a veces no aflora con claridad y contundencia, en el estado como se presentan desde el punto de exposición programático, por lo que habrá que otorgarle los matices o acentuaciones con respecto de otros, para darle fuerza y capacidad persuasiva. Para medir el impacto de una propuesta se debe ver que toque un asunto específico, que sea diseñada para que tenga un fuerte apoyo, asegurándose de encontrar posiciones diferentes y opuestas; y asegurar que se convierta en la bandera de una mayoría que no disminuya después de un debate en torno a la misma.

¹⁷⁰ Naisbitt, John, “Megatrends”, en Faucheux, R., **Road to Victory**, ed. cit.

En el uso de ofertas y explotación de los temas eje, debe cuidarse su veracidad y viabilidad. Pasarse puede equivaler a omitirlos. Como ejemplo, imaginemos citar a un candidato afirmando socarronamente que ha creado miles de empleos, y veremos cómo se debilitará su credibilidad ante los votantes que saben bien que en ese proceso el mérito está lejos de sus posibilidades pues contra el desempleo coadyuvan el Banco Central, el Presidente, el Congreso y los propios empresarios. Un candidato que hace una afirmación que no deja lugar a la discusión por ser una propuesta bien dirigida y específica, encontrará más aceptación entre los electores.

La selección de los temas incluye la definición de la conveniencia de descansar los ejes de comunicación sobre una combinación adecuada que intensifique el aprovechamiento de las fortalezas ideológicas del partido, de los asuntos o temas de la coyuntura, de los temas estructurales de la propuesta o los atributos del candidato, según sea más útil a la campaña. De acuerdo al énfasis de los ejes, será distinto el tratamiento y la dificultad de la traducción creativa del mensaje y el rendimiento de los métodos publicitarios y los soportes escogidos.

Una vez que se encuentra la propuesta temática central, no se debe soltar. Es necesario mencionarla una y otra vez en cada oportunidad que se tenga de hacerlo. El ganador será el candidato que haya escogido la mejor propuesta temática, y la haya articulado y promocionado mejor.

7. La polarización.

Una campaña es un debate, en el cual las mejores oportunidades van con la capacidad de establecer los argumentos con los que un candidato puede ganar. Eso significa la necesidad de articular el lado favorable del debate (su lado) tan bien como el lado desfavorable a su adversario. Obtener suficientes votos para ganar significa que se tienen que persuadir para ganar, eso es tener a los votantes propios y a los persuasibles ante un dilema de dos opciones, no de una. Por qué votar por nuestra candidatura y por qué no votar por la de enfrente. Llevar a la gente a decir que vote por usted, es sólo la mitad del trabajo, hay que llevarlo a decidir por qué no vote por la competencia. Eso se llama polarización.

La polarización consiste, coincidimos y decimos con el estratega mexicano Gabriel González Molina (quien fuera muchos años director de Gallup México) en introducir en la estrategia de lógicas predominantes del voto, es decir, en el mensaje rector de la campaña, junto a las dimensiones de la aceptación del candidato, un polo negativo, para que en el mapa mental del elector, exista además del “por qué sí votar” por él [presencia, recordación y posicionamiento (asociación del candidato con los temas sentidos)] un “por qué no votar” por el oponente principal.¹⁷¹

¹⁷¹ González Molina, Gabriel, *Op. cit.*

A diferencia de la mercadotecnia de marcas, productos y servicios que cuenta con cierto tiempo de gestación, planeación y ejecución para entrar al mercado, en la estrategia política se acortan los tiempos, se amplían los objetivos estratégicos y se reclaman metas adicionales. Mientras que en el mercadeo la diferenciación y captura de beneficios percibidos de manera discriminante o exclusiva del bien son indicadores del éxito, en política es necesario ir más allá de la presencia, la recordación y el posicionamiento.

En el mercado de consumidores se selecciona un producto por razones de aceptación. En el electoral, en cambio, también se vota en contra como rechazo. Por ello, a las etapas de “elevación” y “diferenciación” por las que un candidato alcanza los grados de valoración para ser conocido (share of mind) y recordado (top of mind) en correcta asociación con los beneficios discriminantes del posicionamiento; hay que agregar una adicional que le dará mayor eficiencia a la diferenciación. Esa nueva etapa, es la “polarización”.

El proceso aditivo, añade a la tripleta (presencia/ recordación/ posicionamiento) beneficios polarizadores por los cuales se enriquece el contraste comparativo con el adversario. En las estrategias polarizadoras las campañas buscan lo que en psicología se llama Priming, que es la técnica por medio de la cual ciertos mensajes o comportamientos son posicionados en el sujeto receptor con el fin de influir en la toma de una decisión. Por ejemplo, en la elección de 1988, la campaña de Bush I tuvo gran éxito al magnificar el caso de una pequeña prisión en Massachussets entidad gobernada por Dukakis, en la que se otorgó un pase de fin de semana a un prisionero llamado Willie Horton supuestamente peligroso. Este asunto resultó el más dañino ejemplo de polarización en esa campaña al decir a los electores “no voten por este hombre, porque sus principios liberales le impedirán atacar al crimen con firmeza, miren hasta les da permisos para salir de la prisión”.

Lo que hace que la gente tome partido, son los temas y los ejes de comunicación. Según la lógica predominante en la mente del elector, se aplican los modelos de polarización. Veamos los que esboza Gabriel González Molina:

POLARIZACIÓN	LÓGICA PREDOMINANTE	RACIOCINIO	PERSUASIÓN
RITUAL	<i>Es el candidato de mi partido</i>	Lealtad	La estructura, redes, grupos
AFECTIVA	<i>Me cae mejor</i>	Atributos del candidato	La imagen de atributos positivos a favor del elector
IDEOLÓGICA	<i>Defiende mejor mis ideas</i>	Por las ideas de la plataf. del partido	Los temas de principios
TRANSITORIA	<i>Representa el cambio</i>	Por el cambio	En dirección del viento
UTILITARIA	<i>Me da beneficios</i>	La oferta concreta Tangibles. Utilidad	La oferta material
MEDIÁTICA	<i>Responde al reto actual</i>	La agenda p ública y la guía mediática	Los temas de la agenda pública

Los temas y contra-temas se deben establecer sobre la plataforma de las necesidades, aspiraciones y creencias. La clave de una buena polarización, como establece Bill Greener es la que se establece bajo los términos más convenientes para nuestra candidatura. Por ejemplo si usted polariza sobre asuntos o temas que no permiten el estiramiento de las contradicciones entre las posiciones y éstas no quedan claras como para provocar la toma de partido entre las diferentes opciones, habrá que crear otra más clara que permita a golpe de vista establecer la diferencia entre un polo y otro. La posición que se sustente necesita demostrar que los asuntos y valores importantes para el votante recibirán un apoyo positivo si la candidatura triunfa, y que correrán un riesgo si la victoria queda del otro lado.

8. El mensaje rector.

A veces se confunde estrategia con mensaje. Son dos cosas distintas: la primera responde a la pregunta ¿cómo ganaré? e incluye al segundo y los medios para hacerlo llegar. La estrategia es saber en qué posición se encuentra uno y cómo distribuir eficazmente los recursos para que en nuestro esfuerzo de comunicación podamos aumentar al máximo las fortalezas y minimizar las debilidades. Hacer una estrategia puede llevar semanas pero la campaña tiene que escribirla en un pequeño párrafo y explicarla en 20 segundos. Si tiene sentido, es un buen indicador que es comprensible y puede ser realizable.

El mensaje, en cambio, es la *razón* pública por la que se debe votar por nosotros, responde a las preguntas ¿por qué compito? ¿Por qué razón votarán por mí y no por la competencia? El plan, a su vez, detalla cómo, cuándo y con quién debe implementarse la estrategia y cuánto costará.

El mensaje tiene varias presentaciones, la general que sintetiza el núcleo del racional público de la candidatura: el “Mensaje Rector” que se constituye por uno o dos párrafos y los submensajes. Un primer desdoblamiento del mensaje rector son

los submensajes de segmento. Estos constituyen la adecuación del mensaje principal a los diferentes grupos en que se divide el electorado. El mensaje de campaña sólo será efectivo si considera que los electores no existen en abstracto, sino como partes diferenciadas por su posición y situación demográfica.

Los públicos. Un segundo tratamiento del mensaje es la atención a la situación actitudinal y conductual de las agrupaciones de los electores objetivo o públicos-meta. A partir de un correcto *targeting*, el mensaje debe estar bien dirigido a los votantes leales o a los persuasibles (independientes, swings, circunstanciales) no a “convertir a los ateos” (indiferentes y opositores).

Los usos. Una tercera traducción del mensaje rector es la formulación **creativa**. Eso es el paso donde se realiza la fusión de la ciencia y el arte que le da a la idea central una presentación en la que adquiere sus atributos de atención, comprensión, aceptación, interés, credibilidad, registro neuronal, recordación y respuesta, de acuerdo el medio y la forma en la que se va a expedir.

Hay un tipo de creatividad para cada forma. No es igual la de un discurso, que la de una barda; un spot de 30 segundos, que una conferencia magistral, una declaración a la prensa o un debate televisivo. Cada medio tiene su lenguaje, sintaxis y dinámica. Los especialistas reconocen sus propios recursos; sin embargo, algunas reglas son comunes a los diferentes usos.

9. Reglas para un mensaje efectivo.

Se debe establecer el marco de la competencia. Una de las más celebradas reglas de la estrategia es tratar de ganar las batallas antes de empezar. Por eso, una vez que se conoce la magnitud de los públicos y la situación inicial de nuestra campaña con relación al conjunto electoral al que nos queremos dirigir, se debe tomar la iniciativa y establecer el marco en que se quiere competir por ese público. En una competencia, la campaña debe trabajar por establecer el mejor y más conveniente marco para conseguir efectividad de sus mensajes.

Eso significa que el votante haga su decisión en una opción en la que nuestros atributos luzcan más y los defectos de la competencia también. Ello tiene que ver con el terreno en el que quiere que se comparen las propuestas. Poner el marco en el que los votantes harán su selección, es predisponer la victoria. Jugar en el marco ajeno, predispone la derrota.

El mensaje debe considerar el análisis de fortalezas propias y debilidades de la competencia y hacer valer el contraste, exponiendo por qué nosotros sí y ellos no. Cuando sólo decimos por qué votar por nosotros hacemos la mitad del trabajo; al criticar para decir por qué no, logramos la otra mitad del camino.

1. El mensaje debe ser contrastante. Se deben explotar las **diferencias** distintivas, marcando positivamente las nuestras con las negativas de las demás. Al decir qué es su oponente, el candidato define las diferencias. Cada vez que la campaña habla sobre sí, habla de la competencia. Algunos candidatos gustan de mensajes

suaves, porque temen ofender a otros votantes. Pero un mensaje no se diseña para estar flotando sin apelar a alguien en concreto. Cuando se apela a todos los votantes, no se atrae a nadie.

2. El mensaje debe tener **tema**. Si un tema orienta la actividad del candidato, su tiempo y vincula la acción del equipo, la victoria es más probable. Con un mensaje definido todo mundo sabe cuál es su trabajo o su rol en el esfuerzo general y como resultado, el mensaje de la campaña se comunica mejor.

3. El mensaje debe ayudar a la **inoculación** del candidato en los puntos con debilidad. Si un candidato no tiene una cualidad necesaria y los otros sí, tiene que desarrollar un mensaje que intente *convertir* su falla en acierto.

4. El mensaje debe ser **simple y claro** para ser entendido en palabras sencillas que pueden ser interiorizadas y dichas por la campaña. Si se puede dar el mensaje en 10 segundos y éste responde a la estrategia, el rumbo es correcto. El candidato debe entender la estrategia, conocer el mensaje y creer en ambos.

5. El mensaje persuasivo debe ofrecer una **solución**, una opción, una salida al conflicto planteado. La campaña es acerca de algo con sustancia que requiere definición. No simplemente retórica.

Muchos mensajes son ineficaces porque se refieren a problemas que lleva años resolver. Es mejor revisar si el suyo, por el carácter de la competencia, debe ser un mensaje concentrado en **cuestiones que puedan resolverse con rapidez**.

6. El mensaje debe ofrecer un **compromiso**: si el partido llega al poder (o permanece en él) las cosas mejorarán por esto o con esto. Los electores desean resultados de usted. Si no ¿cuál es el caso de que lo seleccionen?

7. El mensaje debe ser **relevante**, versar sobre algo suficientemente grande, y referirse a lo que impacte el hogar o la vida de los votantes. Las campañas se ganan con grandes asuntos y grandes mensajes. Lo que qué está en juego, no es un puesto en el Congreso, sino el destino del país en los próximos años.

8. El mensaje debe ser **único**, aplicable exclusivamente a usted. Será ineficaz si los ciudadanos no lo asocian exclusivamente con la candidatura. No debe ser tan genérico que otro pudiera usarlo. Si le sirve a otro tírelo. Los candidatos que compitan con base en el “yo también” cuando sus oponentes tengan credenciales comparables no convocarán.

9. El mensaje debe ser **consistente** y dicho frecuente y adecuadamente. Todos los dirigentes deben educarse acerca del mismo. Si se propone algo y no se dice cómo, bajará la credibilidad. Si se dice algo y no corresponde a los hechos no persuadirá. La campaña debe organizar eventos con los simpatizantes, y difundir materiales para los independientes, además de asegurar que sus palabras y acciones coordinadas lo apoyen.

10. El mensaje **no es un slogan**. Es frecuente que se piense que el slogan es el mensaje. Esto lleva a que algunos busquen afanosamente en los libros de frases célebres, una grata y feliz que los saque del apuro. El mensaje no es el slogan, ni los triunfos se deben a éste.

El slogan conlleva un mensaje, y debe derivarse del mensaje rector. Pero aun siendo la frase más expuesta de la campaña, es sólo una de las presentaciones del mensaje. El slogan no es *el* mensaje en sí, sino *una* de sus advocaciones.

El mensaje no debe ser una idea vaga o una consigna voluntarista; por ejemplo, “vamos a ganar” o “quiero servir”, tampoco es un sustantivo descriptivo: “El hombre que sabe cumplir”; más que una frase que describe a un producto o cosa, el mensaje es un conjunto de ideas articuladas como precepto que define la candidatura y expresa su oferta, única y diferenciada.

Un mensaje requiere **disciplina**. Al promover sistemáticamente el mismo mensaje, la gente lo identificará exclusivamente con la candidatura. Si sólo se utiliza algunos días, no lo asociará. O, si se utilizan diferentes mensajes, los votantes se confundirán. Repetir el mensaje, no significa repetir el anuncio, cartel o comercial, sino su contenido nuclear.

Además del mensaje existe el emisor del mismo. Muchas campañas idean el mensaje correcto pero el portador no tiene **credibilidad**. Ya hemos hablado antes de las cinco decisiones independientes acerca de un emisor contribuyen a su credibilidad:

Capacidad, o conocimiento del tema;

Carácter o grado en que se puede confiar en que hable honestamente;

Compostura, o habilidad para permanecer sereno en situaciones tensas;

Sociabilidad, el atractivo básico del comunicador, y

Extraversión, ser asertivo o no en la transacción de comunicar.

Cuando se tienen problemas de credibilidad, es tiempo de pensar en cambiar los mensajes, de mensajero o salir de la competencia.

10. El desarrollo del mensaje paso a paso.

Toda campaña conlleva un mensaje. Pero no siempre se es consciente de ello. O bien, cuando se es no siempre se tiene de un mensaje formulado con orientación estratégica; desarrollado en congruencia con la disciplina de la resonancia y el esfuerzo metodológico para que sea el más eficaz para persuadir, movilizar y aspirar a ganar la contienda.

No se puede hablar de una campaña política, e incluso de política en general, si no se habla del mensaje. Sin él, la campaña carece de razón, de argumento para justificarse y de un eje de trabajo que le dé sentido al esfuerzo de persuasión. El mensaje es, pues, el por qué los electores votarán por nuestra candidatura y no por la de la oposición. Dicho de otra forma, el mensaje es lo favorable que se le dice a los electores acerca de las posiciones que el candidato y la candidatura tienen respecto de las de la oposición, así como de los atributos contrastantes y ventajosos de nuestro abanderado acerca del cargo en disputa.

El marco de la selección. Ya hemos adelantado, al hablar de estrategia, que para ser más efectivos los mensajes de una campaña, se tiene que predisponer la consideración de los electores, mediante una selección determinada del ámbito en el que se dará la contienda entre un candidato x versus un candidato y. Es decir, se requiere poner en suerte el tipo de competencia a librarse entre ellos. Consideremos esto. Cuando un votante cruza la boleta de votación no decide qué candidato es bueno o malo, popular o impopular, perfecto o defectuoso. Está atrapado. Tiene que escoger a uno en lugar del otro, de los que están en la boleta. No escoge una alternativa, ejerce una opción predeterminada, y lo hace sobre la base de lo que está disponible en esa campaña, en esa boleta. Ahora podemos entender por qué los cambios de aceptación acerca de un candidato que antes fue rechazado por un elector y después no. Porque cuando lo fue, ocurrió en una opción determinada, que una vez modificada cambia la situación. De ahí la importancia de explotar las diferencias entre los candidatos, de la unicidad de una candidatura, de la necesidad de la diferenciación positiva del candidato que quiera ganar. La formulación del mensaje entonces tiene que enfocarse a las distinciones no a las similitudes entre los contendientes. Este es el efecto principal de la nueva teoría política del mensaje que descansa fundamentalmente sobre la noción de la opción excluyente.

Una elección político electoral es un juego de todo o nada. Esa es la diferencia con la competencia comercial. En la política electoral (Aun en las entidades cuyo sistema electoral para diputados ha confinado la representación proporcional y premia a algunos mejores segundos lugares) se escoge a uno de los candidatos y se excluye a los demás. Se puede cruzar el voto o se puede abstener la opinión y dejar que otros decidan, pero si se ha de tomar una decisión en cada boleta, ésta es excluyente. No se puede elegir a Fox y a Labastida para el mismo período. Es un juego de todo o nada. Es A y no B. En lo comercial no ocurre así, se puede comprar Coca o Pepsi al mismo tiempo. Si la selección de un producto comercial significara la exclusión de su competidor durante tres años, la campaña tendería a ilustrar claramente las diferencias negativa entre los productos de tal que los ataques políticos serían un juego de kinder. Para ilustrar ese supuesto veamos este simulacro entre Tortillas Doña Ramona, “Tradición cultural que alimenta” y Pan Blanco Don Venancio “Para la familia bien alimentada”:

Los tortilleros dirían:

“Pan blanco Don Venancio, la selección de las familias bien... ¡jobesas y cardiacas! En un estudio científico, ratas alimentadas con pan blanco experimentaron aumentos incontrolados de peso, obesidad, acumulación de grasa en las arterias y padecimientos cardiacos. La tortilla de maíz, por su parte, no causó obesidad, ni padecimientos cardiacos y sí un desarrollo saludable. El maíz es cultura, orgullo nacional y alimento nutritivo: fortalece las encías, limpia la dentadura y provee energía de calidad. La selección es tuya: tortillas de maíz, buena apariencia y una vida saludable a precios accesibles –o ingerir bolillos caros, padecer obesidad y agonizar lenta y lastimosamente.”

Los panaderos contestarían:

“¿Alguna vez has visto esos indigentes famélicos y sin esperanza? Pensarás que están sí por las drogas, el alcohol o el fracaso de la reforma agraria. No. Fueron las tortillas. Una dieta con los primitivos productos de maíz produce un desarrollo enfermizo. Las tortillas desnutren por su pobreza proteica y desprestigian por su asociación con la ignorancia. Además, generan hongos tóxicos que provocan diarrea. Muy pronto nadie querrá estar cerca de ti. Anémico y sin energía perderás tu trabajo y la salud. En cambio, *Pan Don Venancio* es de trigo rubio, el prestigiado cereal que hizo crecer al mundo industrializado. Tú decides: tener una familia bien alimentada, exitosa y plena de futuro o dar lástima, y padecer diarreas.”

¿Ya escogió? Si fuera una opción electoral, significaría que el producto que no seleccione no podría comerlo en los próximos tres años.

El desarrollo del mensaje

Un mensaje de campaña usualmente incorpora temas (oportunidad, cambio, honradez, liderazgo, futuro, estabilidad, continuidad) que son reforzados con puntos temáticos de los grandes asuntos (propuestas en educación, seguridad, bienestar o política social, ambiente, impuestos, crecimiento económico, salud, seguridad social) que pueden ser usados más efectivamente cuando son dirigidos a grupos de votantes específicos.

Aunque un efectivo discurso de campaña puede ser descrito y diseccionado fácilmente, desarrollarlo correctamente requiere buena intuición y juicio sólido. Aquí es donde se unen la ciencia y el arte de la política.

La siguiente es una guía para desarrollar un mensaje estratégico. Es, por supuesto, una fórmula falible que no tiene garantía de devolución de su dinero, pero es un valioso ejercicio de una de las muchas maneras que toda campaña estratégica puede asumir para ayudarse a disciplinar el pensamiento de la campaña y elevar el rendimiento de la obtención de votos. En mi experiencia, el desarrollo del mensaje puede ser atendido a partir de 8 grandes pasos divididos en tres etapas. La primera, es el *targeting*, compete directamente a la acción de seleccionar los públicos meta o población- objetivo, esto es a quién nos vamos a

dirigir; la segunda, es la *configuración de contrastes* (FODA), a detectar y configurar los contrastes de fortaleza debilidad que podremos utilizar para dar a nuestro mensaje ventajas estratégicas en la comunicación persuasiva. Es decir, que de lo nuestro es mejor en comparación con lo peor de nuestra competencia, y a su vez qué de lo mejor de nuestro proponente puede contrastar con lo menos bueno de nosotros y podría, en su caso, inocularse o resguardarse. La tercera, es propiamente la redacción del mensaje rector; esto es, qué, en síntesis, y cómo se los vamos a decir a los públicos seleccionados.

Primera parte: *Targeting*

La expresión inglesa *targeting* es un concepto usual de la mercadotecnia que proviene del ámbito de la cacería. Quiere decir, estrictamente, selección del objetivo, del blanco al que se le debe aplicar una acción. En nuestro caso, el *targeting* referido a la estrategia electoral significa la detección, ubicación, descripción, cuantificación y selección de los segmentos de públicos electorales a los que más conviene dirigir la comunicación persuasiva de una campaña determinada. El *targeting* responde a las preguntas ¿cuántos son y de dónde saldrán los votos faltantes para ganar? ¿Cuáles son los segmentos electorales más fáciles de persuadir? ¿A quién debemos dirigir la carga pesada de nuestra comunicación persuasiva?

Una campaña no se hace apelando a todos los públicos. Cuando se va a todos generalmente no se atrae a nadie. Una buena campaña escoge a sus públicos posibles y a ellos dirige sus esfuerzos persuasivos con las técnicas de comunicación más eficaces y económicas. *Targeting* hacen todos los cazadores, hasta los malos tiradores; pero hacer uno bueno, está reservado para los estrategas. Los ocurrentes tiran al bulto porque ni siquiera saben que es lo que están cazando y siempre acaban atrapando ratones, los estrategas, buscan y le tiran a los antílopes.

En la construcción de la estrategia de campañas electorales, lo valioso de la selección de un público objetivo, son los criterios para hacerlo; es decir, la concepción del mercado electoral que se utilice para escoger determinadas secciones de la población y descartar otras. Eso significa, la habilidad para construir una coalición de públicos útiles y asequibles a través de la agregación de segmentos convenientes a nuestra campaña. La misión estratégica del *targeting* es construir una coalición de públicos atendibles y rentables que soporten, si se quiere ganar, la consecución de la mayoría de los votos.

Hacer *targeting* no sólo es seleccionar un público cualquiera, sino al más rentable y persuasible en la cantidad suficiente para ganar. Por supuesto, que ello no basta para ganar, pero sin eso no se puede ni siquiera competir. La mejor selección de objetivos electorales depende del concepto que se utilice para discriminar o calificar a los segmentos a los que nos debemos dirigir.

De acuerdo a la teoría y a la experiencia de los que saben, la mejor selección de públicos objetivo, es la segmentación actitudinal de los públicos según su conducta electoral, que asume una verdad funcional de a kilo:

1. Hay un porcentaje determinado de electores registrados en el padrón que nunca votarán por su candidato.

Para estos electores no importa quién sea el candidato y tampoco lo que haga o deje de hacer no le darán su apoyo. Ante estos electores no hay propaganda persuasible que valga. Se pueden correr los anuncios que quiera, comprar las pautas más ubicuas, plantear las promesas o compromisos que desee, verse mejor que Luis Miguel en su mejor show y de todas maneras esos votantes no le comprarán el rollo. Se trata precisamente de los simpatizantes de sus adversarios, y de una cantidad determinada de gente que si bien no es su adversario, usted y las demás campañas tampoco les valen sombrilla.

Entonces ¿para qué gastar dinero, tiempo y esfuerzo tratando de persuadir a quienes no puede persuadirse?

2. De igual forma, existe otro porcentaje de votantes que siempre votarán por su candidato.

Para estos electores no importa quién sea el candidato y no importa qué haga o deje de hacer, esos electores votarán por él. Esa es la ventaja de que los partidos tengan clientelas tradicionales (*core supporters*) también llamadas voto leal o voto duro.

Entonces, si usted está compitiendo con topes financieros de campaña y recursos limitados ¿para qué desperdiciar recursos mayores con sus electores duros?

Gastar dinero en convencer a quien ya está convencido es derrochar su dinero. Este es uno de los peores mitos de los mercaderes de las campañas que logran venderle desde gorras y playeras hasta los programas más ridículos y diversos para este segmento y en el cual estúpidamente las campañas gastan la mayoría de su dinero. ¿Sabe por qué? Por qué si usted se pone a argumentar razones a estos votantes duros dizque para consolidar su apoyo, entonces quiere decir que realmente no eran precisamente votos duros y entonces tendría que darles tratamiento de “swing voters”. Una cosa es persuadir y otra organizar y motivar para la movilización. Por eso hay que distinguir las técnicas para una y otra cosa.

La clave de cada elección, como dice Bill Hillsman es el grupo de en medio, los electores cambiantes persuasibles. “Este es el grupo al que yo deseo influenciar dedicando casi el 100 % de mi tiempo y casi el 100 % de mi dinero trabajando para convencerlos.”¹⁷²

¹⁷² Hillsman, Bill, **Run the Other Way**, Free Pres, a division of Simon & Schuster, Inc. NY. 2004. pp. 59.

Desarrollar un targeting tiene algún grado de dificultad por la gran variedad de habilidades que debe tener quien lo realice. Es prácticamente un trabajo artesanal que involucra una serie de conocimientos metodológicos, aprehensión de la realidad electoral, criterios de ponderación y sentido común que incluyen la experiencia en el manejo de estadísticas, probabilidad, particularmente de regresiones múltiples, y un buen sentido de las características psicográficas, demográficas y sociológicas de los electores. Para realizar esta tarea, se deben contar con suficiente información de los antecedentes numéricos y geográficos de las elecciones anteriores, y con proyecciones cuantificables de votación para la nueva elección.

Paso 1: Conozca quiénes son sus electores.

Aunque ya casi todos lo sabemos, siempre es bueno recordar que una cosa es la población en general del municipio, distrito, estado o país, y otra muy distinta es el padrón de ciudadanos o electores registrados; otra distinción que hay que tener presente es que en México una cosa es el padrón, la lista de electores registrados, y otra la lista nominal de votantes, los electores que habiendo recogido sus credenciales, efectivamente podrán votar; Otra cosa más, una cosa es la lista nominal y otra muy distinta y mucho menor, la participación electoral real; es decir, los ciudadanos votantes que han sufragado antes.

Una vez que lo tenga bien claro, tenga a mano un cuadro sencillo donde desglose la demografía de su área, empezando por el número de habitantes (censo). Vea su promedio de edad, ingresos, diversidad social u homogeneidad, ocupación, etc. Luego haga una revisión de los electores de esa jurisdicción hurgando por simpatía de partido e independencia de los mismos; por género, edad, ocupación, nivel de ingresos, religión, situación patrimonial inmobiliaria (dueños o no de su vivienda, tenencia) ubicación rural-urbana, sindicalización, empleo público; si puede y tiene manera de obtener información sobre otros aspectos colectivos, como minorías por situación física, racial, orientación sexual, pertenencia a agrupación o asociación, y rivalidades diversas.

A partir de la revisión de cómo han sido los antecedentes de votación, cuáles son los patrones de participación, hay que estimar cuál será el tamaño de la elección, tratando de ubicar cuál es el tamaño de la base de los partidos, la magnitud del voto cambiante y la de los *splitters* (voto cruzado o dividido). Contando con la estimación de los potenciales participantes en la elección, el primer paso es estimar con cuántos votos podemos ganar e identificar las metas de votación por segmento y/ o región.

Estas metas deben ser desglosadas por categorías o subgrupos meta basándonos en la información psicográfica, como por ejemplo ¿quién y de dónde podría estar a favor o en contra de determinados temas o posiciones? Enseguida, se debe hacer una lista de estas categorías estableciendo un cuadro de cuántos votantes hay por rubro y con qué porcentaje realistamente podemos contar de cada uno, sin

duplicar los números, y antes de hacer mayor esfuerzo y gasto. Así tendríamos cuál sería nuestro voto base.

Aquí se puede hacer el primer corte de verificación de posibilidades. Si la suma de los “votantes base” es mayor que el número grueso de los votos que se necesitan para ganar, ya la hizo. Está usted trabajando en una de esas elecciones no competidas que están ganadas de antemano de las que luego se ufanan ociosamente muchos estrategas de pacotilla.

Si no es el caso y sus estimaciones de votos seguros indican que éstos no dan por sí mismos para superar los de su más cercano contendiente, entonces necesitará hacer las operaciones necesarias para asegurar un margen cómodo para ganar. Para empezar hay que descontar los votos que según los números constituyen el voto base de la competencia. Lo que queda, no debe ser confundido pensando que todos son independientes persuasibles. Todavía tenemos que encontrarlos ahí donde se muestran revueltos con los indiferentes. Esa masa, pues, se divide en dos grandes porciones: persuasibles e indiferentes. Por lo que hay que hacer las maniobras para diferenciarlos identificando a unos y otros a través de los descartes previstos por el estudio de opinión. Determinados estos persuasibles, a los que llamaremos votantes swing o votantes cambiantes (también conocidos como circunstanciales o switchers, mismos que son los que no tienen adscripción o compromiso partidista y que se muestran con alta probabilidad de votar) podemos hacer un segundo corte para revisar la viabilidad de nuestra campaña.

Si la suma entre nuestra votación base estimada y la votación swing estimada no da para ganar la elección con relación a nuestro oponente principal, entonces sí estamos en un problema. La elección es inganable y usted no debería estar en ella, salvo que tenga objetivos de otra naturaleza, como por ejemplo conseguir un registro o una porción del *share*, que, *by the way*, sinceramente no es mi boleto.

Si, en cambio, los datos le dan posibilidades de alcanzar la votación de la victoria porque sumando la base más el swing sí rebasa a los opositores, entonces es conveniente que decida continuar hacia la victoria.

Faucheux sugiere que una vez que el candidato ha leído y aprendido los números, haga un recorrido por el distrito, la ciudad o el estado, para que vea la gente, conozca la comunidad, los vecindarios y le ponga un rostro humano a los datos.¹⁷³

Paso 2: Conozca y clasifique qué piensan los votantes.

Haga una fotografía profunda de la situación de las actitudes de los electores en la etapa previa al inicio de las hostilidades. Lo más recomendable para los municipios medianos y para el resto de las jurisdicciones de gran tamaño es desarrollar una investigación de opinión levantada con encuesta probabilística.

¹⁷³ Faucheux, Ronald A., **Running for Office**, ed. cit.

A esta encuesta base, como ya dijimos, le llamamos de *benchmark* o de referencia. ¿Qué están pensando los votantes potenciales acerca de usted y sus oponentes? ¿Cómo sienten los grandes temas o asuntos, problemas colectivos? Con ella podemos conocer cómo aparece en la mente de los electores el clima político, cuáles son las características del paisaje electoral, la situación y caracterización demográfica e ideológica de la zona; saber qué temas o asuntos públicos interesan más y a quién, qué figuras públicas son aceptadas o rechazadas por los diferentes segmentos e identificaciones partidistas. Este caso es particularmente interesante cuando va a elecciones concurrentes; conocer las grandes tendencias de la percepción de las cosas fundamentales, por ejemplo, si la gente cree que la nación, el estado o el municipio va por el camino correcto o equivocado; o inclusive detectar qué tipo de candidato se espera y por qué.

El muestreo debe aprovecharse sirve también para probar posibles mensajes usando una variedad de técnicas de interrogación. Si se hace bien es como una mina de oro. En elecciones pequeñas puede no tenerse el beneficio de la encuesta, en cuyo caso se podrá conocer este listado de manera directa y ordenar las respuestas en el sentido señalado.

Hay que tener cuidado en no gastar en una encuesta que haga preguntas inútiles o que omita las preguntas esenciales y los cruces necesarios; de este fenómeno no se escapan ni los grandes encuestadores profesionales.

Paso 3: Defina su "*winning coalition*", la agregación de votantes que necesita para ganar.

Lo que sigue es un complejo y arduo juego de números del que dependerá el destino de la campaña. Los electores cambiantes pueden ser divididos en las categorías psicográficas o demográficas que arriba anticipé. Aunque casi todo mundo se tiene por individual e independiente, la mayoría de las personas vota de acuerdo a patrones grupales. Las elecciones se ganan obteniendo los apoyos necesarios dentro de un número suficiente de grupos, para acumular más votos que el oponente. A esto es lo que se llama construir una mayoría.

Sin ninguna explicación racional, hay candidatos que hacen campañas en las que se apela a convencer al 100 % del electorado. Al hacerlo formulan mensajes genéricos, difusos y amplios. Pero tratando de agradar a todos, se acaba no agradando a nadie. Si nuestra campaña está basada en un mensaje amplio que apela a más votantes de los que realmente puedes obtener o necesitas, el mensaje será superficial, banal y generalmente inútil. Tales mensajes son mensajes perdidos. Eso es porque mientras se están abordando temas irrelevantes o tocándolos superficialmente, uno de los competidores estará consiguiendo el beneplácito de grupos de votantes con un directo y profundo atractivo.

El diseño de una mayoría viable, es decir del perfil de una coalición ganadora, es determinar correctamente qué segmentos electorales se pueden, en sus intereses comunes, unir, convocar y movilizar a nuestra urna. La clave es saber que cada grupo que se necesita, sean mujeres urbanas de más de 40 del partido x, hombres rurales del y, empleados públicos jóvenes independientes, y amas de casa populares; tienen diferente agenda, pero hay cosas y temas en los que pueden coincidir para formar la mayoría que necesitamos para la victoria de una candidatura.

Para desarrollar una mayoría, hay que dar una vista de los diferentes segmentos naturales del electorado a quienes será sencillo entender y dar un significado de la candidatura. Una vez hecho esto, proceda a analizarlos por sus tamaños e inclinaciones actitudinales, para seleccionar cuántos de ellos podríamos captar a partir de hacer un “match” entre sus aspiraciones y nuestra oferta de campaña. Enseguida, tratar de responder a la siguiente pregunta ¿Cuál es la combinación correcta de estos segmentos o grupos de votantes para que yo tenga la mayoría el día de la elección? Para ello, hay que analizar los datos de la encuesta de *benchmark*, las características demográficas de la lista nominal, revisar los antecedentes de votación más recientes, ver, si están a la mano, las *exit polls* de la elección anterior y obtener las motivaciones del voto. Y luego, usar todo ello como una guía para determinar el perfil de la coalición, es decir la combinación de porcentajes de segmentos que darán el triunfo.

Una vez que se hayan visto los segmentos actuales y sus tendencias, y que se determinó qué porcentaje de cada uno de ellos se puede atraer y sumar al conjunto ganador, se requiere determinar y establecer la meta global de la campaña y las metas específicas por segmento objetivo. La construcción de la mayoría electoral implica encontrar la forma de juntar en una sola coalición que va en un sentido, a grupos o segmentos que de otra forma frecuentemente muestran conductas políticas diferentes. Un truco aconsejable es partir de la base de simpatizantes con la que ya contamos, a la que será posible agregar filones de votantes circunstanciales por el manejo de ciertos temas o posturas específicas.

El juego consiste en ir agregando segmentos de cada grupo hasta alcanzar la cantidad suficiente para ganar. Las combinaciones y adiciones pueden ser diversas, pero deberá escoger la más fácil, barata y rentable.

Por ejemplo, si voy con el partido x, al grupo simpatizante natural de ese partido se requiere agregar un porcentaje de mujeres independientes y otro poco del antagonista partido y. Para ello necesitaré un mensaje que primordialmente atraiga a la base del partido x y, enseguida, apele a una buena porción de las mujeres independientes; y finalmente enganche lo que pueda de las mujeres del partido y. Temas, por ejemplo, como el control de precios a los productos básicos que tienen resonancia en el partido x, atraen también a las amas de casa independientes e incluso llegan a jalar a mujeres de bajos ingresos familiares del partido y.

La configuración de una mayoría ganadora puede tener una infinitud de combinaciones. Hay que probar varios escenarios y tomar el de mayor sentido. Recordemos a Sun Tzu, hay que ir por el camino de menor resistencia. La coalición ganadora es la base del plan de *targeting* de la campaña que identificará aquellos votantes que se necesite movilizar, aquellos que deban ser persuadidos y los que deban inocularse o ignorarse.

La coalición perfilada provee una base para desarrollar los asuntos o temas del mensaje central. Desde luego, los enfoques específicos del mensaje, salvo excepciones muy localizadas y atendidas por prescripción y vigilancia, no deberán ser inconsistentes con el mensaje principal al que se está usando para mover a los votantes clave. El conjunto de submensajes no sólo no interferirán con el rector sino que lo reforzarán e ilustrarán. Teniendo una coalición definida sabemos a quién dirigir la formación del mensaje y sabremos a quién dirigir el plan de medios.

Segunda Parte: La configuración de los contrastes

Ahora vamos a hacer una relación confidencial, y exclusivamente para fines estratégicos de las virtudes y atributos, de las debilidades y vulnerabilidades del candidato y su oposición en el que los podamos ver como candidatos y como Diputados en funciones.

Paso 4: Inventario de las fortalezas de su candidato.

Use el formato que le muestro o cualquiera similar. No ponga nunca el nombre de quien se está analizando, ni permita que nadie ajeno al círculo que diseña la estrategia, tenga acceso al análisis.

Empecemos por el candidato. Pensemos en los atributos de carisma que tiene nuestro *candidato* para atraer electores. Después de ese paso hagamos el ejercicio de cómo lo veríamos como, por ejemplo, *diputado*. Hay que ser objetivos, preguntémoslo primero a los demás, si se puede desde la propia encuesta de *benchmark*; enseguida en los grupos de enfoque, luego entre los consultores, los dirigentes del partido, los compañeros, los amigos y las personas con las que ha tenido alguna relación, etcétera. Si no tiene consultor, hágalo usted mismo reuniendo un grupo de confianza y conocimiento. Pero seamos objetivos y démosle el peso específico a cada fuente para asimilar tendencias de opinión que reflejen a la persona.

Como guía para detectar las fortalezas, recabemos primero las *personales* de origen “natural” como antecedentes familiares, edad, empatía, frescura, asertividad, dinamismo, atractivo físico y presentación, expresividad personal y en medios, sencillez; enseguida las referidas a la trayectoria recorrida: valores, honestidad, honradez, integridad, economía personal, experiencia política, legislativa o administrativa, preparación escolar, cultura, liderazgo social, desempeño, tipo de ocupación, popularidad o fama pública, entre otras.

Luego hagamos el ejercicio en cuanto a la ideología o ubicación en el espectro político: liberal, conservador, moderado, revolucionario, luchador, combativo, radical.

Enseguida volvamos a repetir el ejercicio refiriéndonos a su *posición* documentada o pública principalmente, si no la que ahora está sosteniendo, acerca de los grandes *temas* colectivos de su jurisdicción, situación económica, impuestos, seguridad social, empleo, electricidad, etc.; buscando clarificar la calificación en torno a tres calificaciones, *pro*, *contra* o *sin posición*.

Si se están tomando como base las expresiones que captó la encuesta como fortalezas, revise que sean fortalezas aquellos atributos que sean del 60 % o más en los públicos que están en la coalición perfilada. Muchas veces la posición en general parece que no es buena pero hay que buscar qué sucede entre y con la base leal y perfilada.

Paso 5: Inventario de las debilidades propias.

Ahora, con el mismo método anterior, recabemos lo que se nos percibe como debilidades. Aquí hay que dejar de ser objetivos y convertirnos en cruelmente objetivos. Nada puede hacer descarrilar más rápidamente el mensaje de una campaña que un informe de los medios de comunicación, de algo que pertenece al pasado del candidato, que fundamentalmente no está de acuerdo con el mensaje.

Este “algo” no necesita ser un esqueleto en el ropero. Podría ser la escuela en la que estudió, un voto en su actuación como parlamentario, un incidente con la comisión de padres del colegio de sus hijos, o una firma en un documento de solidaridad con causas opuestas a las que sostiene la campaña.

Paso 6: Inventario de las fortalezas y debilidades del opositor.

Haga el ejercicio de inventariar fortalezas y debilidades con su oponente tal cual lo hizo con su candidato. La sólida y exhaustiva comprensión del candidato oponente hace que cada parte de la campaña sea mejor, desde el sondeo y desarrollo del mensaje hasta los medios de comunicación ganados y pagados durante todo el proceso de la campaña. Con la encuesta tenemos delineada la primera base para la investigación del candidato opositor, pero es esencial hacerlo en forma más profunda, para ello se requiere comisionar a alguien en la investigación del candidato de la oposición. El golpe de información proverbial que inhabilita una candidatura rara vez será un “golpe de *knock out*”. Sin embargo, la investigación analizada y accesible es un tipo de “comisión de la verdad” permanente, para todo lo que una campaña dice sobre sí misma y su oponente.

Las campañas ganan credibilidad cuando sus comunicaciones se basan en hechos y la comprobación de ellos se encuentra a disposición de los electores. Muchas noticias negativas concebidas como ataques en contra de nuestra campaña podrán ser eliminadas antes de ser publicadas o salir al aire si somos

capaces de organizar un registro con pruebas de la verdad. La investigación profesional del candidato y del oponente implica la investigación de todas las fuentes de información disponibles. Nos interesa conocer sus antecedentes familiares, educativos, profesionales y reputación. En el caso de exlegisladores, el registro de actuación en las cámaras, su grado de asistencia a las sesiones, su récord de votaciones, cómo votó asuntos o leyes polémicas. También nos interesa recabar folletería o material de su anterior campaña, desplegados periodísticos firmados por él, recortes de prensa, registro de multas de manejo, conducta personal, antecedentes penales o mercantiles, buró de crédito, etc., junto a todo aquello que nos permita detectar alguna vulnerabilidad.

La información es analizada también desde la perspectiva de que sean eficientes para evitar posibles ataques que podrían ser lanzados y defensas que podrían ser utilizadas durante la campaña. No hay que olvidar que este tipo de información requiere un manejo cuidadoso y escrupuloso dentro de la ley a fin de evitar que estalle en nuestras manos.

Para detectar, definir y seleccionar sus fortalezas y debilidades fundamentales, puede ayudarse de una hoja de papel en la cual desarrolle un formato en el que para cada candidato enliste cualidades o atributos, defectos u desventajas y frente a cada uno de éstos, pueda colocar una calificación.

Identifique a su candidato con una X y a su oponente principal con una Y. Coloque la letra de cada candidato en la calificación que le corresponda. Ejemplo, si su candidato es muy joven pone la X en el casillero 5, si es algo joven la coloca en el 4, si todavía es joven en el 3, si es más maduro que joven en el 2, si no ya es joven pero tampoco viejo en el 1, si es maduro tirando a viejo en el 2 del lado contrario y si es un anciano en la casilla 5 del lado de la cualidad de los años vividos. No crea que entre más puntos se dan es mejor. En algunos casos, más vale estar en el cero, en otros es mejor el cinco a favor, en alguno otro, el cinco en contra puede ser buen para determinados públicos. No estamos buscando calificaciones, sino contrastes favorables.

ANÁLISIS DE FORTALEZA-DEBILIDAD DE CANDIDATOS

FORTALEZA	CANDIDATO X						CANDIDATO Y						DEBILIDAD
CUALIDAD	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	CUALIDAD	
Joven												Mayor	
Simpático												Antipático	
Asertivo												Pasivo	
Atractivo												Repelente	
Activo												Pasivo	
Resuelto												Tímido	
Comunicador												No com.	
Confiable												No/ conf.	
Sencillo												Soberbio	
Compañero												Personalista	
Sincero												Hipócrita	
Justo												Injusto	
Valores fam.												No valores	
Prudente												Temerario	
Pulcro												Sucio	
Preparado												Improvisado	
Competente												Incompetente	
Experiencia												Inexperfo	
Culto												Ignorante	
Trascendente												Frívolo	
Antec. Fam.												Malos Ant.	
Honesto												Deshonesto	
Moderado												Radical	
Liberal												Conservador	
TEMA 1 PRO												CONTRA	
TEMA 2 PRO												CONTRA	
TEMA 3 PRO												CONTRA	

Paso 7: Dibuje las diferencias entre sus fortalezas y las debilidades de su oposición.

Hecho lo anterior, analice cuidadosamente los listados propios y los de su oposición. Vea una y otra vez cada una de las características encontradas, vea si no falta alguna. Escriba en una hoja de rota folios bajo dos columnas separadas por una raya vertical todos sus hallazgos en el orden que quedamos arriba, es decir, simplemente enliste sus fortalezas una a una por cada renglón, poniendo primero las referidas a lo personal, luego las ideológicas, luego las temáticas, al final las de gran oportunidad o dilema. Una vez plasmadas las fortalezas, pase a la columna de enfrente como si fuera un espejo y enliste las debilidades ajenas en el mismo orden que hicimos lo nuestro. ¿Qué le parece? ¿Tenemos mejores posibilidades?

Análisis de fortalezas y debilidades

Fortalezas del nuestro	Debilidades del adversario
<p>Experiencia política y administrativa.</p> <p>Preparación académica de alto nivel.</p> <p>Especialista en economía y temas sociales.</p> <p>Miembro de una familia estable e integrada.</p> <p>Desarrollo personal con sólidos valores.</p> <p>Honestidad probada y sin malos antecedentes.</p> <p>Carismático y sencillo.</p> <p>Capaz para el debate.</p>	<p>Poca experiencia política y administrativa</p> <p>No tiene formación de alto nivel.</p> <p>No domina la economía.</p> <p>Proviene de una familia con problemas de integración.</p> <p>Se le conocen antecedentes dudosos en cargos: Negocios.</p> <p>Acartonado-Vanidoso.</p>
Debilidades del nuestro	Fortalezas del adversario
<p>Bajo ID NAME, poco arraigo,</p> <p>Poca presencia popular.</p> <p>Imagen de elitista.</p> <p>Viene de una derrota.</p>	<p>Muy conocido.</p> <p>Popular por su participación en el Necaxa.</p> <p>Presidente municipal exitoso.</p> <p>Proyecta confianza y triunfo.</p>
<p>Perengano (nuestro candidato) es un economista reconocido nacionalmente por su capacidad y trabajo profesional. Tiene experiencia, y emoción social. Está preparado para impulsar el nuevo crecimiento económico y generar empleos y mejores salarios.</p>	

Enseguida, si le queda espacio hágalo en la misma hoja; si no, abra una nueva y enliste en el orden que traemos, las debilidades propias y, enfrente, las fortalezas ajenas. ¿Ya? ¿Cómo la ve? ¿Tenemos problemas? Bueno, estamos empezando, tranquilícese. Ahora determine las siguientes tres cosas:

1. ¿Cuáles de nuestras fortalezas personales, temáticas, ideológicas, contrastan directamente con una debilidad de la oposición?

Veamos. ¿Aparece que nuestra juventud es fortaleza contra la edad avanzada del oponente o que nuestra experiencia es fuerza ante la inexperiencia del antagonista? ¿No? Si le aparece que los dos son un par de mozalbetes sin trayectoria o un par de viejos cascarrabias, o bien a los dos les aparece como fortaleza su juventud o veteranía, entonces este comparativo no nos sirve y vayamos al que sigue. Recuerde que lo que andamos buscando no son similitudes sino distinciones que nos den ventaja. ¿Ya? Bueno, vaya escogiendo aquellas diadas que tengan mayor relevancia.

2. ¿Cuál fortaleza aislada tiene el nuestro que no tiene el opositor?

3. ¿Cuál de los comparativos fortaleza ajena-debilidad propia o atributo aislado tiene mi oposición y qué debilidad mía podría convertirse en ataque? Inocule sus debilidades más probables o aléjese del riesgo de que una suya eche a andar el activismo de su oponente.

Tercera parte: Integración del mensaje

El mensaje de campaña generalmente se desarrolla en dos niveles: el rector o central y los balazos o submensajes que se usan en grupos objetivo específicos calculada y cuidadosamente seleccionados para integrar una mayoría ganadora, es decir, para construir y consolidar la coalición de los diferentes segmentos de votantes que dará la victoria, sin contradecir el mensaje rector. Por supuesto, antes que el mensaje empiece a regir la campaña, aunque nos parezca muy bien hecho, atractivo e infalible, deberá soportar la prueba del ácido.

Paso 8: formule el mensaje.

Ahora reunamos toda la información que hemos venido trabajando:

El perfil demográfico de nuestro electorado

El resumen del análisis político de coyuntura (el ambiente)

La coalición ganadora que hicimos en el paso 3

Los resultados del análisis FORD del paso 7

Ahora procedamos con todo cuidado a realizar un borrador del mensaje de la campaña, redactando una oración o un párrafo corto que resume la razón por la cual se votará por nuestra candidatura, manteniendo en mente las fortalezas propias, las debilidades ajenas, los puntos de inoculación seleccionados, y los segmentos de la coalición que serán atraídos.

El mensaje que se redacte deberá pulirse una y otra vez hasta que cumpla los requisitos estratégicos que hemos señalado y al mismo tiempo tenga claridad, fluidez, relevancia y contundencia. Teniendo el mensaje rector y los temas centrales, hay que derivar los mensajes secundarios o submensajes. Cada grupo seleccionado para estar dentro de la coalición ganadora que apuntamos en el paso 3 debe tener un mensaje específico, congruente con el central. Ahora escríbalo todo. Si su campaña no tiene el mensaje escrito usted no tiene mensaje. Puede auxiliarse en el uso de la caja de mensajes diseñada por Paul Tully quien fuera Presidente del Comité Nacional Demócrata. La caja, también mal llamada "Tole" (por la onomatopeya de Tully) es una herramienta práctica, recomendada por los grandes consultores, tanto para la planificación como para la ejecución de mensajes. Ayuda a disciplinar y controlar el mensaje, así como a ensayar las posiciones que se adoptarán frente al adversario con relación a los supuestos de demandas y ataques que pudieran presentarse. La caja fue diseñada con el criterio de que funcione como un viejo tribunal que se ha hecho infalible por la experiencia. La caja tiene cuatro esquinas:

1ª.- ¿Qué decimos sobre nosotros?

2ª.- ¿Qué dice nuestro oponente sobre sí mismo?

3ª.- ¿Qué dice nuestro oponente sobre nosotros?

4ª.- ¿Qué decimos sobre nuestro oponente?

1.- Nuestro candidato ¿Qué decimos de nosotros mismos? (Lo que deseamos que se diga de nosotros)	2.- Nuestro adversario ¿Qué dice nuestro adversario de sí mismo?
3.- Nuestro candidato sobre nuestro adversario ¿Qué decimos sobre nuestro oponente? (lo que deseamos decir acerca de él)	4.-Nuestro adversario sobre nuestro candidato ¿Qué dice nuestro oponente sobre nosotros?

Una de las características de la caja es su visualización. Completando los espacios, se pueden anticipar oportunidades y aprovechar las debilidades del oponente desde las generalizaciones más amplias sobre ideología, hasta los detalles de los temas. El candidato puede ver las consecuencias de las concesiones mutuas sobre temas, y entender la importancia de controlar el diálogo y las consecuencias de entregar el control al oponente. Controlar el diálogo desde el inicio significa definir al candidato antes que su antagonista.

Discutir con el equipo sobre la manera de posicionar la campaña como ganadora y cómo controlar el debate diario es más fácil si ya se ha preparado la caja de mensajes. Así se definirán claramente los peligros de ceder la iniciativa. El mensaje completo debe ser seguido por medio de ejemplos de dos temas que la campaña ha diagramado.

La tendencia en algunas campañas es la de sintetizar la caja de mensaje, asumiendo que cada tema, desde la reforma agraria hasta el presupuesto, será intuitivamente expresado en un mensaje en el momento apropiado ¡Cuidado! Es probable que después, no se tenga tiempo para articular lo que se quiera expresar.

El momento de poner en lenguaje de debate el mensaje que se deberá decir, de acuerdo con la intuición del candidato, es cuando no está la urgencia de contestar. No cuando surge el tema durante la campaña.

¿Ya? ¿Cómo le quedó? Si ya está listo para probar su sistema de mensajes y corregirlo una y otra vez hasta que esté conforme con él. Vayamos a lo que sigue.

A ver, compárese con los grandes. Examine la fuerza y simplicidad de dos muy conocidas muestras de efectivos mensajes de campaña por la presidencia de los Estados Unidos. El primero, de la campaña demócrata de Clinton de 1992:

Bill Clinton hará el cambio y mejorará la economía. Él entiende al americano medio y su necesidad de una nueva esperanza. Bush-Quayle no. Esto es así porque ellos trabajan por reducir impuestos a la clase media, por ampliar

las oportunidades para los grupos más vulnerables y para impulsar los programas de apoyo a la salud.

En 1984, el mensaje ganador del Partido Republicano para la reelección de Reagan, fue:

Las cosas son mejor ahora que hace cuatro años por el liderazgo de Ronald Reagan. Sus políticas han mejorado la economía, abatido la inflación, reducido los impuestos, adelgazado el crecimiento del gobierno y fortalecido las defensas militares de la nación. No retrocedamos a Carter-Mondale.

El mensaje, como el de Clinton y como el de Reagan debe contener una respuesta a las básicas preguntas 1) ¿Por qué quiere el empleo y que harás con él? 2) ¿Por qué eres mejor que la oposición para este cargo, esta vez? y 3) ¿Qué tema, problema o asunto de política pública apoya la necesidad de tu elección?

Prueba del mensaje.

La prueba del ácido de un mensaje llega cuando, una vez que de mensaje rector se convirtió en mensaje específico, se le somete a una serie de reactivos que tienen que ver con el “qué decir” y quién lo dice. Ya tenemos qué decir, pero ¿estamos diciendo lo correcto? A ver, veamos con toda severidad si nuestro mensaje, antes de convertirse en parte del *briefing*, e ir a parar a la mesa de los creativos, pasa el examen de admisión.

1. ¿Apela a la coalición ganadora?

¿Desde una perspectiva demográfica, y un punto de vista geográfico, partidista, social este mensaje apela a los segmentos que integran la coalición ganadora?

2. ¿Considera el análisis de las fortalezas y debilidades?

¿Incide en las fortalezas y debilidades y sus distinciones positivas? ¿Aprovecha las ventajas del análisis FORD del partido o del candidato?

3. ¿El mensaje es único?

¿El mensaje es aplicable únicamente a usted en esta contienda? ¿Es tan genérico que otro candidato pudiera usarlo? Los candidatos que compiten con base en su calificación y experiencia cuando sus oponentes tienen credenciales comparables están usando un mensaje tan inocuo que no convoca a nadie.

¿Explota segmentos particulares? ¿Explota las diferencias? Muchos candidatos gustan de mensajes suaves, blandos porque temen endurecer uno que ofenda a algunos votantes. Pero un mensaje que trata de apelar a todos sin excepción, acaba apelando a nadie. Los mensajes de campaña son acerca de la sustancia,

de las diferencias específicas entre los candidatos, no simplemente *slogans* frívolos o retórica que no dicen nada.

Después de que obtenga su mensaje intente sustituir el nombre de su candidato con el de su oponente. Si el mensaje se aplica a él tan bien o como a nuestro candidato, entonces es tan genérico que necesitará ser afinado.

4. ¿El mensaje es sobre algo suficientemente grande?

¿Su mensaje es sobre algo que impacte el hogar de sus votantes? ¿Es suficientemente claro para ser entendido? Carville dice que las campañas se ganan con grandes asuntos y grandes mensajes, las cosas tal como la guerra y la paz, prosperidad y depresión, cambio y status, honestidad y deshonestidad. Las campañas políticas son música y la tuba siempre golpeará más que el clarinete. Se debe jugar grande y pesado; sobre grandes asuntos, grandes cosas.

5. ¿Tiene un mensajero creíble para este mensaje?

Muchas campañas idean el mensaje correcto pero el portador no tiene credibilidad para hacerlo llegar. Cuando eso pasa es tiempo de pensar acerca de cambiar los mensajes o salir de la competencia. Frecuentemente mensajes correctos con candidatos portadores erróneos acaban ayudando al oponente en la carrera quien queda en mejor posición de capitalizar el sentimiento público.

6. ¿Inocula nuestro punto débil?

El mensaje ayuda a inocular los puntos débiles de nuestro candidato. Si un contendiente no tiene una cualidad necesaria y los otros sí, se tiene que desarrollar uno que busque convertir la falla en acierto. la debilidad en fortaleza.

Si la campaña puede contestar con un certero sí a estas seis preguntas, entonces probablemente han logrado una buena formulación del mensaje. Si la respuesta es no a cualquiera de estas preguntas o tiene dudas regrese a cada uno de los pasos y hágalo otra vez. No pare hasta que lo logre.

Cuando lo logre pase a diseñar su plan táctico para comunicarlo por todos sus medios, formas, lugares, estratos, tiempos y oportunidades.

Si después de tratar y tratar, no se puede encontrar el mensaje correcto siempre se puede recurrir a un consultor que sí sepa.

11. El slogan es de quien lo publica.

Pocas cosas de una campaña despiertan tanto interés como el slogan o lema de la misma. Como parece fácil escribir una frase visible, a todo mundo se le antoja aportar una. El slogan es literalmente el grito de guerra de un producto o una causa. Lo es inclusive en su etimología que proviene del gaélico *sluagh-ghairn* que significa eso precisamente.

Cuenta Don Eulalio Ferrer¹⁷⁴ que entre los méritos que la historia le reconoce a Winston Churchill, se encuentra el de su facilidad para construir frases y cimentar sobre ellas los mensajes políticos que habrían de movilizar al pueblo inglés y a sus aliados. Entre los más célebres está aquel que etiquetó la “cortina de hierro”, y el igual de célebre, “no tengo nada que ofrecer, sino sangre, sudor, trabajo y lágrimas”. Pero aun para las figuras de ese tamaño, hacer un lema efectivo no es cosa de ocurrencias, sino de creatividad; es decir, de solución expresiva del mensaje estratégico de la campaña.

Así que la primera tarea para elaborar un slogan es tener claro el tema y el mensaje de la campaña. Este, lo decimos de nuevo, responde a la pregunta ¿por qué estoy compitiendo? ¿Qué hace que ante el elector nuestra candidatura sea mejor que la de la competencia? Si no hay mensaje de campaña que nos distinga del resto, no sólo no habrá lema, tampoco campaña.

Primero es el mensaje y luego la frase. La cuestión no es encontrar una frase potente y memorable de la que se desprenda el mensaje de la campaña (“aquí traigo un lema a ver a qué campaña le interesa”) sino al contrario: encontrar esa frase potente, que coadyuve a comunicar mejor el mensaje central de la campaña, a partir del rumbo previamente definido: “aquí traigo el mensaje de campaña, a ver qué lema consecuente construimos”.

Para el consultor de Florida Jim Fleming,¹⁷⁵ el slogan es la versión *Reader's Digest* del mensaje de campaña. Incluso advierte que con el logo (o presentación gráfica del nombre del candidato) y la foto básica de la campaña, compone una triada de la que cualquier falla en uno de sus elementos puede colapsar la campaña.

Un lema de campaña, dice Faucheux, es como el engrane de un motor. Sólo la pieza correcta embonará a la perfección. Uno puede conseguir engranes similares o hechizos y puede parecer que funcionan pero nunca serán como el que corresponde original y únicamente. Como el engrane, un lema tiene que cumplir con las especificaciones técnicas que exige la maquina a la que se incorporará porque es único, pero además tendrá que constituir una solución creativa que lo haga memorable. Uno apócrifo será malo, aunque sea memorable en sí mismo. Aunque suene adecuado se quebrará o hará que el equipo mal funcione como un motor a punto de desbielarse. Cuando son buenos en ambas dimensiones serán útiles para reforzar el mensaje de campaña y hacerlo más digerible y memorable.

Los lemas ayudan a definir la campaña

La introducción de lemas tiene ventajas: obliga a las campañas a definirse a sí mismas en una corta oración consistente, cuya extensión no suele rebasar las ocho palabras. Esta debe ser expresada en un lenguaje claro y simple. Los

¹⁷⁴ Ferrer Rodríguez, Eulalio. **Por el ancho mundo de la propaganda política, Palabras sin fronteras**. México. 1975.

¹⁷⁵ Fleming, Jim, **Winning Big. In small budget political campaigns**. With contributions from Steve Hunt, copyright 1996. The Right Stuff, ARTYPE. Florida, USA. 1997.

slogan, denominación como se les conoce en todo el mundo, deben intentar alguna de las siguientes vías: cristalizar las fortalezas del candidato pero dibujando los contrastes favorables con su oponente, o ilustrar en concisos *sound bite* (frases cortas con sustancia) el contenido neto del mensaje de la campaña o bien intentar una combinación de los atributos del candidato con la síntesis del proyecto, según convenga resaltar en la campaña determinada. No puede confeccionarse un lema de campaña si antes no se ha aclarado cuál es el mensaje de la misma.

Los lemas también pueden apelar a los sentimientos. “Los buenos slogans tienen rima, ritmo o una aliteración que los hace memorables”, escribe el columnista William Safire. “Los lemas grandiosos pueden no tener nada de eso, pero sí ser capaces de tocar una fibra de la memoria, liberar odio contenido, o agitar la naturaleza de los mejores hombres”.

Diríamos que en lo general, los lemas deben beneficiarse de todas las recomendaciones creativas que se dan por ejemplo, para un spot. Pero al igual que un spot, un slogan de campaña no debe confundirse con el mensaje de la misma, aunque sea lo primero que hacemos. En la política moderna, una posición de mensaje de una campaña provee un racional central de por qué el candidato es el personaje correcto, en el tiempo correcto, con relación a su competencia. El mensaje, lo seguiremos reiterando, es el desarrollo del por qué se debe votar por él y no por sus alternantes. Un slogan, en cambio, es una manera de explicar e ilustrar al público alguno o diversos aspectos del mensaje de la campaña y cuando es muy efectivo, dar el mejor resumen del mismo. Hacer un buen slogan debe ser la derivación del mensaje pasando el texto de los dos párrafos del mensaje rector, a una frase de lo mismo pero en ocho palabras o menos. Veamos un ejemplo:

Mensaje de una campaña para gobernador de un expresidente municipal:

“Durante los tres años de su trabajo como Presidente municipal tuvo la independencia y valentía para mantener a raya a los poderosos intereses creados. Ha trabajado incansablemente para representar las mejores causas de la comunidad y construir la economía local, además de preservar y proteger nuestra calidad de vida.”

Con ese mensaje podemos inferir una cantidad amplia de posibles frases correlacionadas en el sentido del mensaje. Veamos estos ejemplos:

Liderazgo valiente y honesto

Liderazgo que funciona

Alguien en quien confiar

Él trabaja duro para ti

Un hombre probado que debemos conservar

Los slogans se han usado desde hace siglos. Don Eulalio Ferrer reproduce el usado por Milón en su campaña para Cónsul de Roma: *“Roma no necesita a ningún militar, ni desea a ningún déspota”*. Su contrincante Clodio era igual de moderno que los actuales lemas populistas: *“César y Clodio, por el pueblo de Roma. Trigo gratis para los menesterosos”*.

En el mundo comercial los slogans son una frase breve que se repite junto a una marca y la califica por alguna característica del producto o beneficio al consumidor. También conocidos como *base-line*, en oposición a *headline*, se derivan de los antiguos *tag lines*; es decir, de las pequeñas descripciones que decían quién es quién o por lo menos quien se cree que es (“el tigre de Santa Julia”) para después pasar a qué quiere alguien (“tierra y libertad”) o qué ofrece alguien (“un cambio con futuro”) o la combinación de todo ello. Se dice que desde siempre se ha acostumbrado señalar o distinguir a los contendientes o a los gobernantes o a los personajes célebres con algún distintivo. En su origen los nombres y luego los apellidos tenían ese papel, de distinguir, de singularizar. El estilo ha variado con el tiempo, pero la intencionalidad sigue siendo la misma: tener un grito de guerra que venda lo que deseamos colocar. *“Libertad, igualdad y fraternidad”* fue el lema de la Revolución Francesa; *“Tierra y Libertad”* el de Emiliano Zapata; *“Sufragio efectivo y no reelección”* el que sobrevivió de Madero en 1910, que también tenía uno de muy difícil sobrevivencia después de la época revolucionaria: *“Dios, Patria y Libertad”*.

Los anti eslogan y los slogan creativos

Los slogans pueden presionar diciendo que el candidato es “incomprable e insobornable”, o afirmando que *“No es otro político”*. Mientras los medios electrónicos empezaron a dominar “la ingeniería del voto” (electioneering). También el slogan creativo siguió avanzando. *“Hagamos algo respecto del estado en el que vivimos”* fue el que utilizó el consultor Joe Napolitan para el Senador ganador, Mike Gravel en Alaska; de igual corte el doble sentido de Emilio Chuayffet en el estado de México en 1993 que votar por él era hacerlo por un *“Estado de Progreso para todos”*. En este caso, Chuayffet aprovechó que la denominación de esa entidad federativa es la única que por necesaria distinción con el nombre común del país y la ciudad capital se tenga que referir como “estado” de México, así que su lema hablaba de que ese estado (esa entidad federativa) sería de progreso, y al mismo tiempo, que el estado de las cosas sería de progreso. Ya en el 2004, en vísperas de la Cumbre de las Américas celebrada en Monterrey, el gobernador Natividad González Parás se fusiló a Chuayffet, denominando a Nuevo León como un “estado de progreso”.

C. LA ENTREGA DEL MENSAJE

1. La fuente del mensaje.

La comunicación persuasiva tiene muchos puntos frágiles en el proceso de entrega. Es en verdad una tarea tan efectiva como delicada y riesgosa. El primer

punto de riesgo es la fuente del mensaje. El emisor, es por mucho el principal causante de una gran parte de las desviaciones en los niveles de eficacia esperados. Veamos.

La credibilidad de la fuente es el elemento más relevante para el éxito de la persuasión. El problema es que ningún comunicador la posee como característica inherente. De hecho esa calidad, la concede el receptor y a menos que éste considere que existe la otorgará. Las investigaciones muestran que la gente toma al menos cinco decisiones independientes acerca de una fuente, todas las cuales contribuyen a su definición de credibilidad en ella: *capacidad*, o conocimiento del tema; *carácter* o grado de confiabilidad de que la fuente hable honestamente; *compostura*, o habilidad para permanecer sereno y con sangre fría, especialmente en situaciones tensas o difíciles; *sociabilidad*, que es el atractivo básico del comunicador, y *extroversión*, con la que se juzga si la fuente es arrojada o tímida en las transacciones de la comunicación.

Otro punto vulnerable es la atracción de la fuente. Esta no es distinta de la credibilidad. Las personas que se atraen entre sí dedican más tiempo a comunicarse y se tornan similares en creencias, opiniones, valores y conductas. Hay, según los investigadores, al menos tres factores que determinan nuestro acercamiento hacia los otros. El primero es el factor social, el segundo es la atracción física y el tercero es la ocupación o tarea en la que se es hábil o reconocido. Un elemento también es la similitud o, si se puede decir, la desimilitud. En algunos casos queremos a alguien más competente que nosotros, en otros a la gente mayor, en otros queremos a alguien similar a nosotros en algunos atributos. El poder en la fuente es otro ángulo a revisar para emitir mensajes específicos a determinados segmentos. La ventaja de que el poder comunique es que puede dar recompensa y castigo, el problema es ver cuál será más eficaz en cada caso. En lo general, la gente reacciona negativamente a la persuasión que se basa en el poder y en éste como argumento.

La eficacia del mensaje no solamente depende de la credibilidad del emisor; involucra otros cuatro factores: un contenido que interese al receptor, una forma adecuada de comunicación, es decir un lenguaje comprensible; el deseo de comunicar el mensaje, esto es su autenticidad y franqueza; y la elección de un momento favorable para hacerlo. Por ello, el mensaje debe cubrir ciertos requisitos de efectividad, como tener un objetivo concreto, una estructura cierta, tanto en su concreción como en el sentido positivo del mismo, y un atractivo creativo, además de aspectos mínimos de duración, frecuencia y penetración.

2. El receptor: los públicos diferenciados.

Cualquier comunicador hábil comprenderá que un análisis correcto del público le permitirá comunicar mejor. El grado de dificultad del receptor de la persuasión, es el primer elemento que aparece como restrictivo: entre más arraigadas tenga sus actitudes respecto de una propuesta distinta, más trabajo y más especializado

mensaje se requerirá, por lo que vale la pena considerar, al aplicar la campaña persuasiva, los niveles de segmentación de dichas graduaciones.

Un plan estratégico debe definir, mediante el *targeting* correcto, cuál es la combinación de grupos electorales que dará la victoria. La coalición ganadora. La investigación identificará al público objetivo, sus preocupaciones y expectativas. En este nivel deben considerarse en primer lugar los votantes leales que desde antes de iniciar la campaña toman partido a favor o en contra de un proyecto y que se pueden estimar entre el 35 y el 45 % de los inscritos en el padrón. En estos electores se registran altos y regulares niveles de participación en las urnas que pueden llegar a un 75 o más porcentaje de asistencia.

Para otra proporción similar de ciudadanos independientes de la línea partidista, las elecciones y los partidos no están en sus prioridades y tienden a expresar una nula o muy baja participación electoral, generalmente la mitad de lo que expresan los votantes cambiantes. Es tan escasa que los hace poco atractivos por su elevado gasto de persuasión. Por su escepticismo, apatía o indiferencia, estos ciudadanos son llamados indiferentes. Frecuentemente son confundidos y mezclados injustificadamente con los “cambiantes” y tasados bajo la denominación de “indecisos”. En realidad, esa calificación no les corresponde porque sí han decidido, aunque sea por no participar, a diferencia de una parte del switcher que espera información para decidir su participación.

Los “indecisos” son, en realidad, un recurso de la investigación cuantitativa para clasificar al que no desea responder a una encuesta o que no tiene aún una respuesta que dar y, por ética del investigador debe reportarse para informar al cliente qué porcentaje de los entrevistados se negó a declarar su intención. En ese caso no se trata de un “público” actitudinal o segmento demográfico, ni nada por el estilo, sino de una calificación documental que refleja un momento situacional de un proceso de decisión que puede corresponder a un switcher, a un indiferente o inclusive a un leal que no desea compartir su inclinación.

Junto a los indiferentes existen los “cambiantes”, ciudadanos independientes de la línea de los partidos que votan con mucha mayor participación que los indiferentes digamos abajo del promedio pero también mucho menos que los leales; pero que lo hacen con una lógica diferente. En la que yo he denominado la regla de los comportamientos decrecientes a estos votantes independientes que tienen diferente profundidad y proclividad, les estimo una participación del 50%¹⁷⁶. A veces eligen un partido, a veces otro y a veces no votan. Se estima que significan entre un 15 y un 25 % del registro electoral.

Estos votantes cambiantes también llamados persuasibles, son el blanco principal de la campaña. A ellos les interesan más las propuestas que “funcionan” y menos su etiqueta ideológica y la lealtad partidista. Evalúan la personalidad, los méritos y

¹⁷⁶ El modelo al que alude la regla de comportamientos decrecientes está calculado sobre una participación general del 50%.

la propuesta del candidato y su diferencia con la competencia. Actúan circunstancialmente; desean intercambiar su voto por satisfacción a sus intereses.

Por eso, la imagen del candidato y las propuestas conectadas a beneficios para ese tipo de electores se vuelven más importantes. Así, quienes reaccionen con ideas prácticas incrementarán su influencia entre los persuasibles a diferencia de los que sólo esgriman formulaciones ideológicas u ocurrencias.

Hay una escala de cinco o siete grados en la que se califica la dificultad de la persuasión desde la categoría de elector muy favorable hasta la muy desfavorable. Los primeros grados corresponden a los públicos propios leales, me refiero a los grados uno y dos. Los más complejos corresponden a los adversos más definidos 6 y 7, aquí los leales contrarios. Los indiferentes aparecerán en el centro sin posibilidad de irse a una u otra posición.

En lo individual, también opera la escala sobre determinando a posición actitudinal. En tanto más edad tiene una persona más decrece la posibilidad de persuadirla. El sexo del receptor es importante para predecir la gradación persuasible. Hay un patrón indicativo por el que las mujeres tienden a ser más receptivas a la persuasión. Por otra parte, tres rasgos de la personalidad parecen estar relacionados con la susceptibilidad a la influencia persuasiva: dogmatismo, autoestima y ansiedad. Una persona dogmática es autoritaria, estricta, obstinada y de mente cerrada; son muy difíciles de persuadir. Las personas dogmáticas, sin embargo, dicen los expertos, en tanto son autoritarias son sumisas porque se someten a la persona que esté en posición de más autoridad. Para las altamente dogmáticas el poder de la jerarquía es más importante que el contenido del mensaje.

La ansiedad de los receptores es también un factor para predecir las reacciones a los intentos de influencia. Un receptor angustiado tiende a rechazar los mensajes que más le angustien o preocupen. Por tanto, los mensajes basados en el temor son rechazados tajantemente. Otras características que pueden influir en la eficacia de la comunicación directamente relacionadas con el receptor son sin duda, el grado de "receptividad" de los mensajes; el grado de interés del tema.

3. La disciplina.

El *spin* del día con día se encuentra sobrevaluado, ya que es la estrategia, no la interpelación diaria de lo publicado en los medios o por la radio y la televisión la que gana las elecciones. No hay que tener tanta pena por aceptar que también es nuestra falla. Le pasa hasta a los más avezados políticos. Debido a la obsesión en lo que dirán los medios del día siguiente, los estrategas o candidatos pierden el objetivo principal de sus propuestas temáticas centrales. La intención de ganar ventaja a los contendientes mediante el *spin* diario, el "giro" o manejo del día con día, es como querer ganar la partida jugando a las damas chinas, en lugar de desarrollar una estrategia para triunfar como en el ajedrez.

Los medios que siguen el paso a paso de la política se preocupan del *spin*, porque observan la generación de los hechos periodísticos de cerca. Pero los votantes no coinciden en esa visión. Los que quieren saber más acerca de cómo las políticas de los candidatos les afectarán, están más interesados en la sustancia de los temas que en el diario flujo y reflujo de quién está arriba o quién abajo. Un candidato o un consultor que espera que el otro cometa un error, o dependa del desgaste ajeno para ganar, está en un juego de tontos. Lo juicioso es confiar en una estrategia básica en la que se estructure el intercambio de mensajes de competencia con claridad y muestre una vía a la victoria.

Frecuentemente las campañas confunden las municiones con la estrategia. “Nos mantendremos disparando mientras salimos”, es a veces el plan. La estrategia debe involucrar un acercamiento entre el tema que está en el ánimo público, las debilidades del oponente y las fortalezas propias. Los políticos deben pensar cinco o seis movimientos adelante, anticipar las respuestas del otro y programar los movimientos alternativos.

La clave es fijar la mira en el horizonte y golpear con el mensaje rector. Un candidato debe usar cada propuesta, cada evento, cada ataque y contra ataque para remarcar, una y otra vez, los puntos centrales de su campaña y no alejarse de ellos por el *spin* o los objetivos oportunistas. Al promover sistemáticamente el mensaje del partido, la gente terminará por identificar el mensaje exclusivamente con el partido. Si, por el contrario, un organizador sólo utiliza el mensaje durante algunos días, la gente puede no llegar a asociar el mensaje con el partido. O, si los dirigentes y organizadores del partido utilizan diferentes mensajes, la gente puede confundirse.

Un mensaje, pues, puede ser expresado y presentado en cientos de diferentes maneras, ilustrado, simbolizado, escrito, grabado, en discurso, spot, cuña, bardas, carteles, etc., pero en cualquiera forma que se presente tiene que ser además de estratégico, claro, consistente, entendible, relevante y alcanzable para la selección política en lisa.

En su expresión táctica, para que funcione, tiene que llegar a donde se necesite y causar los efectos esperados; y debe ser tan repetitivo como sea necesario para ser memorizado por el votante objetivo y hacer valer sus efectos. Algunos candidatos, hasta los que presumen de creativos o inteligentes, temen repetir el mensaje para no verse ridículos o faltos de imaginación, y se ponen a inventar temas no probados en cada acto para sonar diferentes y frescos; pero esa compulsión de la inteligencia expresiva puede ser inconveniente que desbarranque el mensaje básico de la campaña. No se trata de complacer a la prensa diciendo algo nuevo cada vez. Se trata de colocar el mensaje en los electores hasta que consiga la misión que se le encomendó; esto es, hay que mantener el mensaje y su sentido mientras funcione. Ron Faucheux dice que Lincoln repitió el famoso discurso House Divided, cientos de veces antes de decirlo en Cooper Union.

4. Un mensaje coherente: la sinergia.

Uno de los errores más comunes consiste en elaborar un mensaje sin las medidas políticas e ideas prácticas que lo apoyen. Si se dice a las personas que se resolverá un problema, pero no les dice cómo, probablemente no lo creerán ahora ni en el futuro. Veamos este ejercicio:

Mensaje: Nuestro partido lucha por la justicia poniendo fin a la corrupción en el gobierno y deteniendo los abusos de los derechos humanos.

Política: Se está enviando o promoviendo una nueva iniciativa legislativa sobre ética y un defensor nacional del pueblo.

Mensaje: Somos el partido del empleo con trabajo digno y el crecimiento económico

Política: Proponemos exenciones fiscales para nuevas empresas y capacitación técnica para los trabajadores.

Si un mensaje va a ayudar a un partido, debe ser utilizado a menudo y en forma eficaz. Todos los afiliados del partido deben educarse acerca del mensaje, en reuniones mediante circulares y otros materiales impresos. El partido debe también organizar eventos públicos para transmitir el mensaje a personas que no sean afiliados del partido. Además, los dirigentes del partido deben asegurarse de que sus palabras y acciones coordinadas apoyen el mensaje.

Trate de relacionar otras cuestiones con el mensaje principal del partido. Si el mensaje se refiere a los niños, y el Congreso está considerando una legislación sobre corrupción, entonces los miembros del partido deberían hablar acerca de los efectos de la corrupción sobre los niños.

Por ejemplo, si el mensaje del partido es “Nos hemos dedicado a mejorar la vida de nuestros niños” entonces el partido deberá reforzar el mensaje mediante acciones coordinadas y concretas.

Los legisladores podrían presentar una iniciativa de ley que garantice a todos los niños el acceso a una buena educación, aun cuando la ley no llegue a aprobarse.

El presidente del partido podría pronunciar un discurso sobre la importancia de los niños para el futuro del país.

Los dirigentes locales del partido podrían visitar escuelas y orfanatos.

Los organizadores del partido en cada lugar podrían organizar reuniones entre las madres y dirigentes locales para debatir las preocupaciones de las madres y las ideas del partido orientadas a satisfacer dichas preocupaciones.

En pocas palabras, los dirigentes y organizadores del partido deben crear oportunidades para transmitir y apoyar su mensaje.

5. El costo de aire y el uso efectivo de la TV.

Dice Dick Morris en el **New Prince** que “el dinero es fundamental para una campaña política; pero, no lo es todo”. Tiene razón. Una campaña recordemos tiene tres pasos: definir qué decir, determinar cómo decirlo y decidirse a decirlo. El mensaje, esto es el “qué decir”, se ha convertido en un elemento mucho más poderoso y decisivo que los recursos económicos para decirlo. En la mayoría de los casos el “cómo decir” el mensaje se encuentra sobre valorado respecto del mensaje mismo. No debe ser. Lo correcto es encontrar un equilibrio para que teniendo un buen mensaje, éste pueda ser expresado eficientemente. Es el flujo y reflujo de buenas o malas argumentaciones lo que representa la diferencia entre ganar o perder. Un candidato con muchos recursos; pero, con un mensaje débil sucumbe, en la mayoría de los casos, ante un candidato con mensaje fuerte y el dinero necesario para hacerse escuchar.

Para ganar, un candidato no necesita las cantidades que la mayoría de los políticos, medios y patrocinadores frecuentemente piensan. Para un candidato con recursos limitados, la clave está en no desperdiciar dinero en nada pero menos en algo que no sea proyectar el mensaje.

El mensaje, por otra parte, es más barato de proyectar que el carácter de un candidato. Asimismo, el buen mensaje resulta más económico, pues es más fácil hacer que alguien concuerde con uno, que hacer que cambie de opinión. Un candidato con pocos recursos debe hacer mensajes con una propuesta específica y acortar la ventaja con “algo que decir”.

Para la mayoría de los expertos extranjeros en campañas comerciales y para un número relevante de consultores de medios especializados en publicidad política, es evidente que las reglas de la comunicación creativa en televisión han cambiado mucho en los últimos veinte años y no siempre podemos solucionar los nuevos desafíos tácticos. Los cambios tienen que ver, primero, con la baja de la importancia de la marca de los partidos y las organizaciones en el atractivo que pueden ejercer los candidatos sobre los electores muy expuestos a los medios; segundo, con el elevado costo de la “aire” o transmisión de los materiales en las cadenas televisivas, que obliga a dar una enorme importancia al financiamiento de fondos que debe respaldar una utilización sólida en los medios; y, tercero, a la cada vez más importante presencia de la imagen (atributos personales, recursos de forma, estilo y creatividad, sobre las ideologías y los programas) sobre el contenido.

Ya he expuesto antes mi opinión al respecto y no lo repetiré aquí. Baste afirmar que pese al nivel que en México demos a esas tendencias mundiales, tenemos que reconocer que si bien no alcanzan las dimensiones mágicas que suelen

atribuírseles, sí actúan y definitivamente condicionan la manera de hacer nuestras campañas.

Una cuestión derivada de esos nuevos condicionantes es que la idea de mantener las mismas versiones de comerciales todo el camino de una campaña es una de las creencias que deben desecharse. Esa regla decía que si un anuncio era realmente bueno sería de una gran duración (casi eterno) y la gente no dejaría de verlo. Es cierto que hay productos o bienes que han mantenido el mismo anuncio de TV o radio por años y siguen funcionando, pero eso no hace sino confirmar la regla: los anuncios, como casi todo, tienen un ciclo de vida, que es cada vez de menos tiempo, y que pasado éste, el público se aburre, deja de prestar atención y el comunicado pierde su utilidad.

A esta altura vale la pena escuchar la reflexión que con relación al tiempo de aireación de los anuncios políticos en TV, tiene uno de los genios actuales de la publicidad política en los Estados Unidos, Bill Hillsman, que fuera el consultor de las sorprendentes victorias de Paul Wellstone y Jesse Ventura:

“En la fundamental meta de atraer la atención, los anuncios políticos fracasan abismalmente. No son creativos ni suficientemente interesantes para involucrar al espectador. Eso ocurre por la tendencia de los consultores políticos a imitar al otro, y con el tiempo los anuncios políticos individuales se convierten en cada vez menos y menos efectivos. Para resolver esa innata falta de efectividad los consultores políticos tratan de hacer su publicidad ubicua e inevitable, una estrategia tan inútil como cara, siendo esa razón el por qué las campañas de medios resultan tan costosas”¹⁷⁷

Pero no sólo la falta de atractivo de los anuncios y su poca capacidad de atraer lleva a contratar pautas muy intensas con la elevación de costos, sino también el hecho de que tengan bajísima y malísima producción hace que esos anuncios necesiten más pauta y más versiones. Como nadie los pela, se aplica más pauta para hacer que la gente los vea a como dé lugar, y como sólo algunos funcionan, el productor en turno está urgiendo a la campaña a cambiarlos ya. La realidad es que los anuncios políticos no compiten sólo contra otros del mismo tipo de los otros partidos, sino que se insertan en un ambiente global en el que compiten contra todos los anuncios en su conjunto para ganar la atención del auditorio. Aquí bien vale recordar la advertencia de Hillsman de que “los consultores políticos tienen que aprender este hecho, en lugar de creer que las audiencias compartimentalizan la publicidad para competir sólo con los anuncios de su oponente”.

La nueva regla dice que hay que estar preparado para cambiar de spots con más frecuencia e incluso, semanal o diariamente cuando son de réplica y contra-réplica, una vez que se ha atendido un ataque. Pero hay que tener cuidado de las razones para cambiar el material. Como vemos hay varias. Una correcta y

¹⁷⁷ Hillsman, Bill, **Op. cit.** pp. 30-31 (traducción libre de CFR).

pertinente, es que haya alcanzado el *rating* acumulado necesario; otra, que en un debate de este tipo, el candidato que no cambie el material, pudiera dar la impresión que ya no tiene nada qué decir. Otra más que sea malo y no esté funcionando. No parece ser necesario que reitere aquí que me refiero al material creativo y no al mensaje del mismo, que es otro cantar.

Pero si aceptamos en la necesidad de renovar periódicamente la expresión de los anuncios. Habría que contestarnos ¿qué tan frecuentemente y hasta dónde? Joe Napolitan, que algo sabe de esto, no está muy de acuerdo. De hecho, aconseja que si un material está funcionando debe dejarse en el aire hasta que lo deje de hacer. Morris, más práctico, le pone medidas de audiencia y no medidas de tiempo. El autor del *New Prince* dice que hay que dejar que el anuncio cumpla los 1000 puntos de *rating* acumulados y entonces pensar en moverlo.

Nosotros decimos que un anuncio es como un antibiótico, si se le pone menos de la cantidad necesaria, no sólo no cumplirá su misión, sino que la habrá enrarecido; y si le pone de más estará tirando su dinero y su salud. La verdad es que se requiere una cantidad más o menos exacta, y ésta dependerá del objetivo táctico de cada anuncio, de la circunstancia en que se desarrolla la campaña respecto de las demás y de la medición de los impactos en los públicos designados. Ahora bien, pero aun aceptando los ciclos perentorios de la vida de un anuncio, hay que insistir, que no se trata de cambiar inopinadamente de mensaje, ni mucho menos de cambiar la estrategia, sino de anuncio. Se trata de moverse en el mundo táctico de la forma para que, al dar nueva vida creativa al mensaje, se mantenga la disciplina del mensaje rector y también su efectividad.

Pero hay más novedades. En un artículo incluido en *The Road to Victory*, Doug Bailey hablando del uso efectivo de la TV, advierte que se han gestado nuevas reglas en el manejo de la publicidad política, de acuerdo con la situación de gran competencia con la presencia comercial con la que la que las campañas políticas ahora tienen que disputar el interés del público televidente. Por ejemplo, dice Bailey, antes decíamos que si se tiene un punto realmente bueno, había que aplicarlo desde el inicio de la campaña para “posicionarlo” y no habría que apartarse de él.¹⁷⁸ Ahora se dice que si se tiene un punto especialmente poderoso, hay que guardarlo para el final cuando tendrá mayor impacto. ¿Qué hacer? ¿Debemos abstenernos de usar nuestros temas para el final, cuando todo ya se haya decidido? Entonces ¿para qué lo queremos?

Aclaremos. No se trata de salirse del aire, ni abandonar la trinchera, ni andar “encuerado”, tampoco de entretener con temas *feel-good*, sino, simplemente, que si tenemos un punto estelar lo administremos para cuando, junto al factor sorpresa, le saquemos el mejor provecho. Es decir, cuando haga más daño a la competencia, que es el momento en el la gran masa de votantes en disputa, que son los independientes con votantes cambiantes, empiezan a voltear a las campañas y se ven obligados, por el cierre de los tiempos, a tomar partido.

¹⁷⁸ Bailey, Doug, “Effective use of TV”, in *The Road to Victory*, ed. cit.

De la misma manera que se recomienda que el tema estelar que quieras usar al principio sea el que uses al final de la campaña, se deberá reservar el dinero necesario para garantizar el tiempo de aire de la última semana de campaña, que es cuando más servirá para cambiar las mentes porque es exactamente el momento que los públicos en disputa están tomando sus decisiones.

Aunque tocamos el tema en otro apartado, registremos que en las nuevas tendencias se está revisando la tradicional reserva a usar anuncios negativos, porque regía la idea de que éstos no tienen credibilidad y son vistos como un signo de desesperación. La novedad es que “debido a que el público tiende a creer lo que ve por TV”, todos los anuncios negativos de ataque que lleguen por esa vía deben ser contestados porque sí causan daño. Mi opinión es que si usted no tiene que usar la campaña negativa o no la sabe usar con todos sus cuidadosos presupuestos tácticos, mejor no la use. Y si tiene que contestar un ataque cuide de no ampliar su onda expansiva para llevarla hasta a los que ni se habían enterado. La regla es, si se notan daños y la competencia es relevante, hay contestar en tus temas y con tus fortalezas contra las vulnerabilidades opuestas y con la creatividad y rapidez necesarias.

Una regla muy sabida es que el uso de la televisión tempranamente, incluso antes de la campaña, cuando la gente no está resistente a la retórica de la temporada de campaña, y no hay otras campañas en el aire, son una muy buena oportunidad para establecer un nivel básico de apoyo a bajo costo por el acaparamiento del *share of voice*. Esta vieja regla parte del supuesto de que las campañas terminan el día de la elección, pero pueden comenzar en cualquier momento. Muchas elecciones se deciden antes de la votación, por lo que se puede afirmar que lo único que no se puede recuperar en la política es el tiempo. Hay que abastecer al electorado con temas y soluciones antes de que los demás.

Con el desarrollo de límites al gasto de campaña, promovidos siempre por los partidos débiles, se ha desarrollado también el síndrome de la hormiguita: “guarda el dinero para el final”, confundiendo una recomendación correcta que dice: “si te controlan el gasto a este nivel y tienes que escoger si gastas ahora o después, mantente fuera del aire al principio y concentra tu dinero al final cuando la gente te ponga más atención”. Esto obedece a que habría poca justificación a gastar temprano cuando el candidato ya es conocido, o porque se supone que el público independiente decide más adelante. Pero si el candidato o el partido no son conocidos, diríamos como en mi pueblo, “la cosa cambea y differencea”

Muchos candidatos, sin necesidad alguna o mejor dicho sin justificación, prefieren guardar dinero para usarlo en los últimos meses confundiendo lo que es una norma de fair play con una ventaja táctica.

Otra cuestión que hay que actualizar es aquella que hemos dicho acerca de que los candidatos deben escribir un discurso maestro y perfeccionarlo, pero nunca deben variarlo, repitiéndolo hasta la saciedad. Que incluso, cuando al candidato ya le aburrió el mensaje éste apenas está llegando a los registros de la memoria de

sus oyentes. Esto sigue siendo cierto, pero si el candidato se va a desempeñar en TV debe estar preparado para variar las puestas en escena y el estilo, cuidando de perseverar y priorizar el mensaje central y viendo la manera de dar nuevos ejemplos de evidencia del mismo, nuevos “datos” y ejemplos variados. Otra vez: no se trata de variar el mensaje, sino su forma.

Los sound bites

Otra herramienta a considerar es la simplificación de los mensajes a manejarse en boca de los candidatos es el sound bite. una forma resumida de expresar mensajes políticos en los medios noticiosos.

De acuerdo con ese descubrimiento se ha visto que la dinámica de la televisión y los medios electrónicos han obligado a los políticos norteamericanos y con ellos a los de todo el mundo a reducir los tiempos promedio de exposición de sus declaraciones televisivas, de unos 50 segundos a finales de los años sesenta a unos 12 segundos en la actualidad. Por ello tienen que expresar “sound bites” para asegurar una cobertura de 15 segundos en los telenoticiarios nocturnos. Con ellos se han revolucionado las técnicas de expresión de discursos en las campañas.

A MANERA DE EPILOGO

Si no aguanta el calor, sálgase de la cocina

Harry S. Truman

COLOFON

“He aquí algunos puntos que no pretendo conocer mejor que tú, pero que me era más fácil – en vista de tus actuales ocupaciones - juntar y enviarte a manera de recomendación. Por cierto, no las escribí para servir a todos aquellos que buscan los honores, sino para ti y para tu presente campaña. Sin embargo, si encontraras algo que modificar o eliminar, si notaras alguna omisión, te ruego que me lo hagas saber porque quisiera que este pequeño manual de campaña electoral fuera perfecto en todas sus partes”.

Quinto Cicerón a su hermano Marco Tulio, Roma, Año LXIV A.C.

Breve Comentario sobre una Campaña Electoral (Comentariolum)

Bibliografía

Abad, Adela y Luisa Servín, **Introducción al muestreo**, Limusa, México, 1987, 209 pp.

Abreu Sojo, Iván, “La campaña electoral vista desde la perspectiva de la propaganda de ataque y el rumor”, en **Revista Latina de Comunicación Social**, Núm. 12, Dic. 1998, La Laguna (Tenerife), en <http://www.lazarillo.com/latina/a/02civan.htm>

Abreu Sojo, Iván. **Los rumores en Venezuela**. Ed. Centauro. Caracas. 1993.

Acosta Valverde, Miguel y Luz Paula Parra Rosales, **Los Procesos Electorales en los Medios de Comunicación, Guía para el análisis de contenido electoral en México**, Academia mexicana de Derechos Humanos AC/ Universidad Iberoamericana, México, 1995

Ai Camp, Roderic (comp.), **Encuestas y democracia: opinión pública y apertura política en México**, Siglo XXI editores, México, 1997. 231pp.

Ajzen, I. & Fishbein, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1980.

Allport y Postman, **Psicología del rumor**. Ed. Psique. Buenos Aires. 1964.

Alcocer V. Jorge y Rodrigo Morales M., Coord., **La organización de las elecciones. Problemas y proyectos de solución**, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, Miguel Ángel Porrúa, México, 1994, 251 pp.

Álvarez, Federico, **La información contemporánea**, Ed. Contexto. Caracas. 1978.

Ander Egg, E., **Técnicas de investigación social**, Humanitas, Buenos Aires, 1974.

Ansolabehere, Stephen and Shanto Iyengar, **Going Negative: How Political Advertisements Shrink and Polarize the Electorate**, NY. The Free Press, 1995.

Arbesú, Luis Ignacio, **Mercadotecnia política**, IFE, México, 1998.

Arceo Vacas, J.L., **Campañas electorales y “publicidad política” en España 1976-1991**, Escuela Superior de Relaciones Públicas, Barcelona, 1993.

Argüelles, Antonio y Villa, Manuel, **México: el voto por la democracia**, Editorial Porrúa, México, 1994. 290 pp.

Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A. C., **Código de Ética**, II Sem. AMAI de Opinión Pública, México DF, Junio de 1999.

“Azorín” (José Mtz. Ruiz), **El Político**, Col. Austral, Espasa Calpe Mexicana, 1984, 158 pp.

Baena Paz, Guillermina y Sergio Montero Olivares, “La identidad: factor de construcción de imagen y credibilidad en la política,” en Silvia Molina y Vedia, Coord., **Credibilidad política: Globalización, Sociedad y Medios Masivos**, UNAM-Fundación Manual Buendía, 1996.

—, **Guía del estratega político**, Editores Mexicanos Unidos, México, 1999.

—, **Estrategia multimedia**, Ed. Roda, México, 1990.

Baena Paz, Guillermina, **Credibilidad Política y Marketing Mix**, Mc Graw Hill, México, 1998.

Báez, Francisco “Intervención de los medios en los procesos electorales” ponencia en el Seminario Internacional Partidos Políticos, Medios de Comunicación y el Proceso Democrático, 3 y 4 de Febrero, IFE, México, 1999.

Bandura. A. **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. NJ. 1979.

Bandura. A. **Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. NJ. 1986.

Barranco Sáiz, Francisco Javier, **Técnicas de Marketing Político**, Rei México, Méx. 1994. 186 pp.

Basañez, Miguel, “Investigación de la opinión pública en México”, en **Este País**, número 109, abril de 2000.

Bauche Alcalde Manuel et al, “Apuntes para una Historia de la Televisión Mexicana II”, **Revista Mexicana de Comunicación**, México, 1999.

Begala, Paul, **It’s Still the Economy, Stupid**, George W. Bush, the GOP’s CEO, Simon & Shuster, New York. 2002. 197pp.

Bellenger Lionel, **La persuasión**, FCE, Colección Popular. No. 430, México, 1999.

Beltrán, Raúl y Ernesto Cruces, **Publicidad en medios impresos**, Trillas, México, 1997, 181 pp.

Berkowitz, *et al*, **Marketing**, Mc Graw Hill, USA, 1997.

Berumen, Torres Edmundo, "Metodología y Ética", conferencia presentada en el II Seminario de Opinión Pública celebrado en la Ciudad de México el 24 de junio de 1999.

—, "Entrevista con Berumen: el secreto está en el voto", en **Segmento**, La Revista Mercadotécnica del ITAM, No. 5, año 2, Mayo de 2000.

Berelson, Bernard, Paul F. Lazarsfeld y William N. McPhee. **Voting**. A study of opinion formation in a presidential campaign. The University of Chicago Press. Chicago. 1954.

Berelson, Bernard. **Análisis de contenido**. Cuadernos de Extensión Universitaria No. 4. UNAM, FCPyS, México, 1984.

Beuchot, Mauricio, **La retórica como pragmática y hermenéutica**, Antrophos Editorial, Barcelona, 1998.

Bettinghaus, E. P., & Cody, M.J. **Persuasive Communication**. (6a ed.) Fort Wort, TX. Harcourt Brace, p. 107.

Blumler, J.G.; Katz, E. (eds.). **The uses of mass communication: perspectives on gratifications research**. Beverly Hills, Sage, 1974.

Bolman, Deal, **Organización y Liderazgo**, Addison–Wesley Iberoamericana, EUA., 1997.

Bourdieu, Pierre, **Sobre la Televisión**, Anagrama, Barcelona, 2003.

Bouza, Fermin, "Comunicación Política: encuestas, agendas y procesos cognitivos electorales", **Praxis sociológica** No 3, España, 1998, pp 49-58.

Boxwell, **Benchmarking para competir con ventaja**, Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

Broder, David S., **Democracy Derailed, Initiative Campaigns and the Power of Money**, James H. Silverman Book, Harcourt, Inc. New York, 2000. 260 pp.

Broder, David S., **Democracy Derailed, Initiative Campaigns and the Power of Money**, James H. Silverman Book, Harcourt, Inc. New York, 2000, 260 pp.

Bugueda J., **Manual de Técnicas de Investigación**, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1974.

Burger, J. M., & Petty, R. E., "The low-ball compliance technic: task or person commitment?". **Journal of Personality and Social Psychology**, 40. 1981.

Camacho, Lidia, **La imagen radiofónica**, Mc Graw Hill, México, 1999, 132 pp.

Cammarota, Andrés. **Propaganda y psicología social**. Ed. Boedo. Buenos Aires. 1975.

Campbell, Angus, Philip E. Converse, Warren E. Miller y Donald E. Stokes. **The American Voter**. The University of Chicago Press. Chicago, 1960.

Canel, M. J. **Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información**, Tecnos, Madrid, 1999.

Candón Mena, José, **Internet en Movimiento: Nuevos Movimientos Sociales y Nuevos Medios en la Sociedad de la Información**, Memoria para Optar al Grado de Doctor. Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Sociología VI, Universidad Complutense de Madrid, 2011.

Capdevila Gómez, Aránzazu, **El análisis del nuevo discurso político, acercamiento metodológico al estudio del discurso persuasivo audiovisual**, Tesis doctoral dirigida por Jordi Pericot i Canaleta, Departamento de Periodismo i Comunicación Audiovisual, Universitat Pompeu Fabra, 2002, España. 367 pp.

Carville, James, **Stickin. The case for loyalty**, Simon & Shuster, 2000, New York. 222 pp.

—, **We're Right, they're Wrong**, Simon & Shuster, 1996, 208 pp.

Carville, James and Paul Begala, **Buck up, Suck up...And Come back when you foul Up**, Simon & Shuster, 2002. 224 pp.

Cochran, William G., **Técnicas de muestreo**, CECSA, México, 2000

Cialdini, R. B. **Influence. Science and Practice**. Arizona State University. Pearson Education, Boston. 2001, y **Influence: The Psychology of Persuasion**. Collins Bussiness, Nueva York. 1984.

Cialdini, R.B. Cacciopo, J.T., Basset, R., & Miller, J. A., "Low-ball procedure for producing compliance: Commitment then cost. *Journal of personality and social phsycology*, 36. 1978

Cicerón, Quinto y Marco Tulio, **Breve comentario sobre una campaña electoral. Comentariolum, seguido de Para el Buen gobierno de una provincia. De ratione bene gerendae provianciae**, edición particular limitada y numerada, México, 1996(?). 48 pp.

Corbett, E.P.J., **Classical rhetoric for the modern student**. NY: Oxford University Press. 1971.

Corona Martínez, Rocío, Nicolasa López Saavedra y Ricardo Torres Jiménez, "Elecciones y conformación de opinión pública: más allá de lo político" en **El Cotidiano**, Año 11, Num. 67, enero-febrero, UAM-Azcapotzalco, México, 1995.

Cordero Ramírez, Javier. **Breve curso de Marketing para mercado abierto**, Trillas, México, 1994. 146 pp.

Costa Bonino, Luis, **Manual de marketing político**, Fin de Siglo, Montevideo, 1994.

Covarrubias, Ana Cristina, "Métodos Cualitativos en la Investigación de la Opinión Pública", mimeo de apoyo de Covarrubias y Asociados para conferencia en el Seminario "Así se ganan las Elecciones", celebrado los días 6,7 y 8 de junio de 1999, en la Ciudad de México.

—, "Impacto de las encuestas electorales. Estudio en la elección federal de 1997", Conferencia presentada en el "II Seminario de Opinión Pública", México, DF, 23 y 24 junio de 1999, 16 pp.

—, "Cómo leer encuestas preelectorales", en **Datos, Diagnósticos, Tendencias**, Boletín de la AMAI, año 4, núm. 12, abril de 1997.

Covey, Stephen, **Liderazgo centrado en principios**, Paidós Mexicana, México, 1994.

Chaffee, S. (Ed.). **Political communication**. Beverly Hills, Sage, 1975.

Chertorisvki, Isaac, "La construcción de imágenes en política" en **Medios, Democracia, Fines**, Fundación F. Naumann, Notimex, UNAM, México, 1990, 336 pp.

De Groot H., Morris, **Probabilidad y estadística**, Addison- Wesley Iberoamericana, EU. 1998, 694 pp.

De Fleur, Melvin. L. **Teorías de la Comunicación Masiva**, Paidós, Argentina, 1972.

Delwiche Aaron, Propaganda,
<http://carmen.artsci.washington.edu/propaganda>

Domenach, Jean-Marie. **La propaganda política**. Eudeba. Buenos Aires. 1971.

Duverger Maurice, **Métodos de las ciencias sociales**, Ariel, Barcelona 1974.

Edwards, W. "The Theory of Decision Making". **Psychological Bulletin**. 1954. 51:390-417.

ESOMAR/ ICC, "Guía para encuestas de opinión pública", edición traducida por Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. México, 1999. Sobre la edición revisada de 1993.

Faucheux, Ronald A., **Running for Office. The Strategies, Techniques and Messages Modern Political Candidates Need to Win Elections**, M. Evans & Company, Inc. New York, 2002. 224 pp.

Faucheux, Ronald A. Ed., **The Road to Victory, The complete guide to wining political campaigns**, Kendall/ Hunt Publishing Company, Dubuque Iowa, 2002, 669 pp.

Faucheux, Ronald A. Ed., **Winning elections, Political campaign Managemente, Strategy&, Tactics**, M. Evans & Company, Inc. New York, 2003, 668 pp.

Faucheux, Ronald A. y Paul S. Herrnson, Eds., **Campaign Battle Lines**, Campaign and elections ed., New York, 2002. 334 pp.

Feldman, Simón, **Guión Argumental. Guión Documental**, Serie Práctica, gedisa editorial, Barcelona, 1999, 171 pp.

Fernández, Carlos, Hernández, Roberto, **Marketing electoral e imagen de gobierno en funciones**, México, Mc Graw Hill, 1999.

Ferry, Jean Marc, Wolton, Dsominique *et al*, **El nuevo espacio público**, Barcelona, Gedisa, 1998.

Ferré Trenzano José María y Ferré Nadal, Jordi, **Políticas y estrategias de comunicación y publicidad**, Barcelona, Ediciones Díaz de Santos, 1996.

Ferré Trenzano, José María, "La regulación de los sondeos electorales en el mundo y la postura de ESOMAR", Ponencia presentada como miembro de la Comisión de Ética de European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR) en el II Seminario de Encuestas de Opinión de la AMAI, Ciudad de México, 23 y 24 de junio de 1999.

Ferrer Rodríguez Eulalio, **De la lucha de clases a la lucha de frases**, Taurus, México, 1995. 413 pp.

—, **El Publicista, Testimonios y Mensajes**, Trillas, México, 1996, 264 pp.

—, **Por el ancho mundo de la propaganda política**, Palabras sin fronteras, s/ed. Méx. 1975.

Festinger, L. 1957. **A Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford, CA: Stanford University Press

Figuroa Hdz., Romeo, **¡Qué onda con la Radio!** Alhambra Mexicana, Longman de México Editores, S.A. de C.V. 1986, México. 535 pp.

Fisher, Laura, **Mercadotecnia**, Mc Graw Hill, México, 1999. 458 pp.

Fleming, Jim, **Winning Big. In small budget political campaigns**, with contributions from Steve Hunt, copyright 1996. The Right Stuff, ARTYPE. Florida, USA. 1997.

Flores Rico, Carlos, **Lecciones Fáciles para Elecciones Difíciles**, *Introducción a la planeación estratégica de campañas*, Ediciones Nuevo Siglo, México, 1999.

—, **Entre un perro y un poste, Cómo perder la Presidencia sin morir en el intento**, Ediciones Nuevo Siglo XXI, México, 2000. 156 pp.

Franklin, Reece A. **Promoción y publicidad. Guía para el Asesor empresarial**, PHH Prentice hall, México, 1998, 242 pp.

Fraga, Rosendo, “Análisis de la opinión pública y su impacto en la sociedad”, en **Contribuciones**, publicación trimestral de la Konrad Adenauer Stiftung, A. C. - Centro Interdisciplinario sobre el Desarrollo Latinoamericano, CIEDLA, Año XVI no. 2 abril- junio 1999. pp. 9- 30.

Freidenberg, Flavia. **Los Medios de Comunicación de Masas: ¿También son Actores?**, <http://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/Mediosdecomunicacion.pdf>

Gándara, José Antonio, **Cómo llevar a cabo Campañas Victoriosas (Manual de Campaña Electoral)**, México, Ed. EPESSA, 1989. 64 pp.

García Calderón, Carola y Rafael López, “Medios de comunicación y elecciones. Ruptura de la credibilidad” en **Imaginaría**, No. 02, México, 1988.

García, Ferrando M., **Socio estadística**, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, 1982.

García Madrigal, Florencio, “Tendencias de investigación en la Sociología de la comunicación de masas”. Universidad de Zaragoza, España. PDF.

Gass, Robert H., Seiter, John. S. **Persuasion, Social Influence and Compliance Gaining**, Allyn Bacon. Pearson. 2011. Fourth Edition

Gerson Richard, F., **Cómo medir la satisfacción del cliente. Mantenga la lealtad para siempre**, Serie 50 minutos, Colombia, 1998. 112 pp.

Gómez, Rogelio. “El análisis cualitativo de la información electoral” en **Medios de Comunicación y Procesos Electorales. Un compromiso para el futuro**,

Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía, Cámara de Diputados, México, 2000.

González Ana María, **Entre mass media te veas**, CNCA, Colección Periodismo Cultural, México, 1994. 218 pp.

González Molina, Gabriel, “¿En qué piensa el elector cuando vota? Comunicación política y polarización electoral” en **Comunicación y Sociedad**, Núm. 9, mayo-agosto, CEIC-Universidad de Guadalajara, México, 1990.

—, “Comunicación política y polarización electoral: un modelo emergente de persuasión” en **Diálogos de la Comunicación**, Núm. 29, marzo, FELAFACS, Lima, 1991.

—, **Cómo ganar elecciones, Estrategias de comunicación para candidatos y Partidos**, Ed. Cal y Arena, México. 157 pp.

González Requena Jesús y Amaya Ortiz de Zárate, **El spot publicitario, Las metamorfosis del deseo**, Cátedra, Signo e Imagen, España, 1999. 174 pp.

Graber, D. A., **Mass Media and American Politics**. Washington, DC. Congressional Quarterly Press, 1980.

Gronroos, **Marketing y gestión de servicio**, Díaz de Santos, España, 1994.

Gruzinski, Serge, **La guerra de las imágenes, De Cristóbal Colón a “Blade Runner”**, FCE, México, 1994. 224 pp.

Gubern, R. **Los límites de la persuasión**, Lumen, 1974.

Guzzeta, Sal. J. **The Campaign Manual. Definitive Study of the Modern Political Campaign Process**, America GOTV Enterprises, LLC, and Political Publications. 6a. Ed. Flat Rock, NC. USA. 2002.

Hallin, Daniel C. “Dos instituciones y un camino: La Televisión y el estado en la elección mexicana de 1994” ponencia presentada en el XIX Annual Congress of the Latin American Studies Association, Washinton, D. C., Septiembre 28-30, 1995.

Heras, María de las, “Métodos de investigación y análisis de la opinión pública”, ponencia de Demotecnia, empresa de consultoría en estudios cuantitativos distribuida en el seminario “Así se ganan las elecciones” celebrado en la Ciudad de México los días 3, 4 y 5 de junio de 1999.

—, **Uso y abuso de las encuestas, Elección 2000: los escenarios**, Editorial Océano, México, 1999, 193 pp.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, **Metodología de la investigación**, Mc Graw Hill, México, 1998, 501 pp.

Hillsman, Bill, **Run the Other Way**, Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. NY. 2004, 267 pp.

Homs, Ricardo, **Estrategias de Marketing. Técnicas y secretos de los grandes líderes**, Ariel, Editorial Planeta Mexicana, México, 2000, 211 pp.

Huneus, Carlos, "Las encuestas de opinión pública en las nuevas democracias de América Latina", en **Contribuciones**, publicación trimestral de la Konrad Adenauer Stiftung, A. C. - Centro Interdisciplinario sobre el Desarrollo Latinoamericano, CIEDLA, Año XVI no. 2 abril- junio 1999. pp. 9- 30.

Jamieson, Kathleen Hall, **Everything you Think you Know About Politics...and Why you're Wrong**, New Republic Book, Basic Books, Perseus Books Group, NY. USA, 2000. 287 pp.

—, **Eloquence in an Electronic Age. The transformation of Political Speechmaking**, Oxford University Press, New York, 1988, p. 45.

Johnson, Harold. **Operaciones psicológicas**. Ed. Rioplatense, Buenos Aires. 1974.

Jowett, Garth S. and Victoria O'Donnell, **Propaganda and Persuasion**, 2nd edn. Newbury Park, CA. Sage Publications, 1992.

Kardes, F. R., Kim, J., & Lim, J.L., "Moderating effects of prior knowledge on the perceived diagnosticity of beliefs derived from implicit versus explicit claims". **Journal of Business Research**, 29, 219-224. 1994

Kapferer, Jean-Noel. **Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo**. Ed. Plaza y Janés. Barcelona. 1989.

Klapper, J.T. **The effects of mass communication**. New York, Free Press, 1960.

Klapper, J., **Efectos de la comunicación de masas. Poder y limitaciones de los medios de Difusión**, Madrid, Aguilar, 1974.

Katz, Elihu y Paul F. Lazarsfeld. **Personal influence**. The part played by people in the flow of mass communication. Nueva York: Free Press. 1955.

Kotler, Philip, **Dirección de Mercadotecnia**, Prentice Hall, 8a.edición, México, 1996.

Kinney, Taylor, **Investigación de Mercado**, Mc Graw- Hill, México, 1993.

Lauer, R. y C. Paradeise, **Le prince bureaucrate**, Flammarion, Paris, 1982.

Lasswell, H.D., **Propaganda Technique in the World War**, Knopf, New York, 1927.

—, “The Structure and the Function of Communication in Society”, en L. Bryson ed., **The Communication of Ideas**, Institute for Religious and Social Studies, New York, 1948. pp. 37-51.

Lazarsfeld, P., L. Berelson, and H. Caudet, **The People’s Choice: How the Voter makes up his Mind in a presidential Campaign**, Duell, Sloan, and Pearce, New York, 1948.

Lazarsfeld, P., and F.N. Stanton, **Radio Research, 1942-43**, Duell, Sloan, and Pearce, New York, 1944.

Lauer, R. y C. Paradeise, **Le prince bureaucrate**, Flammarion, Paris, 1982.

Lerma Kirchner, Alejandro, **Cómo organizar una campaña política**, EDAMEX, México, 1985.

Lewin, Kurt, “Group Decision and Social Change”, in Maccoby & others, **Readings in Social Psychology**, New York. Henry Holt and Company, 1958.

Luque, Teodoro, **Marketing Político, Un análisis del intercambio político**, Ariel Economía, España, 1996. 223 pp.

Magaloni Kerpel, Beatriz, “Elección racional y voto estratégico: algunas aplicaciones para el caso mexicano”, en (ilegible), Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. 1995.

Maarek, Philippe J., **Marketing Político y comunicación. Claves para una buena información política**, Paidós Comunicación, Barcelona, 1997.

Magaloni Kerpel, Beatriz, “Elección racional y voto estratégico: algunas aplicaciones para el caso mexicano”, Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C. en **Política y Gobierno**, Vol. I, Núm. 2, 2º. Semestre 1994.

Majone, Giandomenico, **Evidence, argument and persuasión in the policy process**, Yale University Press. 1989.

Malchow, Hal, **The New Political Targeting**, Published by Campaigns & Elections Magazine. Washington, D.C. USA. 2003.

Manual de Comunicación Política, Comité Nacional Demócrata, USA. 2002.

Maquiavelo, Nicolás, **El Arte de la Guerra**, Fontamara, México, 1998.177 pp.

—, **El Príncipe**, Col. Austral, Espasa Calpe Mexicana, México, 1999.167 pp.

Martin, B. A. S., Lang, B., & Wong, S. "Conclusion explicitness in advertising: The moderating role of Need for Cognition (NFC) and Argument Quality (AQ) on Persuasion". **Journal of Advertising**, 32. 2003/2004

Martínez Silva, Mario y Salcedo Aquino Roberto, **Manual de campaña**, México, Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública, 1999.

—, **Diccionario electoral**, México, Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública, 2000.

Marroquín Aguirre, Hugo, **La mercadotecnia electoral como estrategia en una campaña política**, Internet.

Matte, Jorge y Carmen Serra, "La otra investigación: la que no se vio" en **Datos, Diagnósticos, Tendencias**, Año II, Edición Especial, Octubre de 1994.

Mayes, Kris y Charles Kelly, **Spin Priest, Campaign Advisors and 2000 Race for the White House**, Xlibris Corporation, USA, 2001. 247 pp.

McCombs, Maxwell y Evatt, Dixie. "Los temas y los aspectos: explorando una nueva dimensión de la agenda setting", en **Comunicación y Sociedad**, vol. VIII, n° 11, 1995, pp. 7-32.

McGuire, W.J., "Inducing Resistance to Persuasion: Some contemporary Approaches." en Berkowitz, L. ed., **Advances in experimental Social Psychology**, Academic Press, New York, 1964.

McGuire, W. J. "Personality and Attitude Change." In **Psychological Foundations of Attitudes**, ed. A.G. Greenwald, T. C. Brock, and T.S. Ostrom. New York: Academic Press, 1968

McLuhan, Marshall y Powers. **La aldea global. Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI**. Trad. Claudia Ferrari, Gedisa, México, 1991.

Merton, R., **Social Theory and Social Structure**, Free Press, New York, 1968.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, **Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico**, Ediciones Granica S.A. Argentina, 1999, 511 pp.

Moodie Graane C. Studdert- Kennedy Gerald, **Opiniones, públicos y grupos de presión**, FCE., Col. Popular, México, 1975, 221 pp.

Moliné, Marcial, **La fuerza de la publicidad, Saber hacer buena publicidad, saber administrar su fuerza**, Mc Graw-Hill, Universidad Antonio de Nebrija, Madrid, España, 2000. 483 pp.

Montero Olivares, Sergio, **Administración de agencias de publicidad, propaganda e investigación**, México, Universidad Americana de Acapulco, 1994.

Monzón Arribas, Cándido, **La opinión pública**, Editorial Temas, Madrid, 1990. 199 pp.

Moragas Spá, Miguel de, **Teorías de la Comunicación, Investigaciones sobre medios en América y Europa**, GGMass Med, México, 2000.

Morris, Dick, **The New Prince**, Renaissance Books, Los Angeles, USA. 1999. 233 pp.

—, **Vote.com**, Renaissance Books, Los Angeles, USA. 1999. 233 pp.

—, **Power Plays**, Regan, HarperCollins Publishers, NY, USA. 2002. 233 pp.

Murphy, J. J., **Sinopsis histórica de la retórica**, Gredos, Madrid, 1988.

Naisbitt, John, **Megatrends**, Warner, New York, 1982.

Naisbitt, John y Patricia Aburdene, **Megatendencias 2000**, Norma, Bogota, 1991.

Naghi Namakforoosh, Mohammad, **Mercadotecnia Electoral: Tácticas y Estrategias para el Éxito Político**, Limusa, México, 1984.

Napolitan, J. **The election game and how to win it**. New York: Doubleday. (1972).

Newman, Bruce I., **The marketing of the President**. Political Marketing as Campaign Strategy, Sage Publications, Thousand Oaks, Cal. 1994.

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

Nolte, Detlef, “Encuestas y sondeos durante el proceso electoral”, en Dieter Nohlen, Sonia Picado y Daniel Zovatto (ed), **Tratado de Derecho Electoral comparado en América Latina**, IFE/ IIDH/ Universidad de Heildeberg, México, 1998.

Ogilvy, David, **Confesiones de un publicitario**, Ediciones de Occidente, Barcelona, 1965.

Ortega de la Roquete, César, “Exit Polls: pasado y presente”, en **Segmento, La Revista Mercadotécnica del ITAM**, No. 5, año 2, mayo de 2000.

Ohmae, Kenichi, **La Mente del Estratega, El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios**, México, Mc Graw- Hill, 1998, 299 pp.

Ortega de la Roquete, César, "Exit Polls: pasado y presente", en **Segmento**, La Revista Mercadotécnica del ITAM, No. 5, año 2, mayo de 2000.

Paoli Bolio, Antonio y César González, **Comunicación Publicitaria**, Trillas, México, 1997. 141 pp.

Pardinas, Felipe, **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**, México, Siglo XXI editores, S. A. 27^a. 1984.

Patterson, T.E., McClure, R.D. **The unseeing eye: The myth of television power in national elections**. New York, Putnam, 1976.

Patterson, T.E., **The mass media election**. New York, Praeger, 1980.

Payton, Tony, **Campaign War stories**, edited by Ladonna Y. Lee and Michael

Payton. Allegiance Press. Fairfax, VA. 2004. p. 105.

Peña, Daniel y Juan Romo, **Introducción a la Estadística para las Ciencias Sociales**, Mc Graw Hill, España, 1997. 428 pp.

Peña, Ricardo de la y Rosario Toledo, "Medios de comunicación y actitudes políticas de los ciudadanos del Distrito Federal" en **Comunicación y Sociedad**, Núm. 12, mayo-agosto, CEIC-Universidad de Guadalajara, México, 1991.

Perelman, Ch, y L Olbrechts-Tyteca, **Tratado de la Argumentación. La nueva Retórica**, Gredos, Madrid, 1994.

Perelman, Ch., **Rhétorique et philosophie, Le champ de l'argumentation**, Presses Universitaires de Bruxelles, Bruselas, 1970. Traducción informal.

Pericot, Jordi y Arantxa Capdevila, "Estrategias persuasivas de la propaganda política televisiva", ponencia presentada en el IV Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Granada, del 30- IX al 2 -X de 1999. CD-ROM.

Petty, R. E., and J. T. Cacioppi, "The Elaboration likelihood Model of Persuasion", in **Advanced Experimental Psychology**, 19. 1986, 123-205.

Phillips, Leslie, "Voters Getting the Campaign They want", **USA Today**, page 3A, October 30, 1992.

Pizarroso, Alejandro. **La guerra de las mentiras**. Ed. Eudema. Madrid. 1991.
Porter, Michael, **Estrategia Competitiva**, CECOSA, México, 1982.

Plissner Martín, **The Control Room. How Television Calls the Shots in Presidential Elections**, Touchstone Book Simon & Shuster, N. Y. 2000. 244 pp.

Press, Bill, **Spin this, All The Ways We Don't Tell the Truth**, Pocket Books, Simon & Shuster, Inc, NY. USA. 2001. 245 pp.

Priess, Frank, "Encuestas y actividad política- un instrumento válido y su mal uso", en **Contribuciones**, publicación trimestral de la Konrad Adenauer Stiftung, A. C. - Centro Interdisciplinario sobre el Desarrollo Latinoamericano, CIEDLA, Año XVI, no. 2 abril-junio, 1999, pp. 85-98.

Rabin, Phil & Myles, "TV Political Ads to Start Showing Viewers Who's Paying." Carolyn, **The Washington Times**, page C3, March 18, 1992.

Reyes Arce, Rafael y Lourdes Munch, **Mercadotecnia para las campañas políticas del PRI**, editado para el CEN del PRI por Acción Empresarial para el Desarrollo Social, A. C. en 1994.

—, **Comunicación y Mercadotecnia Política**, Noriega, México, 1998

Rodríguez Castañeda, Rafael, **Prensa Vendida, Los periodistas y los presidentes: 40 años de relaciones**, Editorial Grijalbo, México, 1993.

Reeves, Roser, **La realidad en la publicidad**, Severo-Cuesta, Madrid. 1964.

Ricoeur, Paul. **Teoría de la interpretación**. México, Siglo XXI, 1995.

Ries, Al y Jack Trout, **La guerra de la Mercadotecnia**, Mc Graw- Hill, México, 1998.

Ries, Al y Jack Trout, **Las 22 Leyes Inmutables del Marketing**, ¡Viólelas bajo su propio riesgo!, Mc Graw Hill, México, 1998.

Rivadeneira Prada, Raúl, **La opinión pública, Análisis, estructura y métodos para su estudio**, Editorial Trillas, México, 1998. 219 pp.

Rodríguez Araujo, Octavio, "Los Partidos Políticos", en **Deslinde**, Cuadernos de Cultura Política Universitaria, UNAM, Méx., 1975. 31 pp.

Rodríguez Dorantes, Cecilia, "La cultura antidemocrática de los medios de comunicación" en F. Toussaint coord., **Democracia y Medios de Comunicación: Un Binomio Inexplorado**, La Jornada, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/ UNAM, México, 1995.

Romero, Susana. "Comunicación" en **Marketing Fundamental**, Mc Graw-Hill, Madrid, 1998, p. 236.

Runyon Richard P. y Audrey Haber, **Estadística para las ciencias sociales**, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, USA, 1992, 467 pp.

Sandoval, Nora, "Encuestas: Mitología y metodología" en *Época*, 6 de marzo de 2000.

Sánchez Carrión, Juan Javier, **La bondad de la encuesta: el caso de la no respuesta**, Ciencias Sociales, Alianza Editorial, Madrid, 2000, 119 pp.

Sawyer, A. G. & Howard, D.J., "Effects of omitting conclusions in advertisements to involved and uninvolved audiences". **Journal of Marketing Research**. 28. 1991.

Schramm, Wilbur, **La Ciencia de la Comunicación Humana**, Grijalbo, México, 1988.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes, "La TV mexicana", en **Revista comunicaciones y transportes**, núm. 29, México.

Secanella, Petra María. **El Periodismo Político en México**, Ediciones Prisma, México, s/f.

Splaine, Jim, **Política: cómo comunicar un mensaje**, México, Publigraphics, 1992.

Statera, Gianni, **Las investigaciones sobre los efectos de los "mass media"**, publicado originalmente con el título "Le ricerche sugli effetti dei mass media", en G. Fabris (ed.), **Sociología delle comunicazioni di massa**, Franco Anghel, Milán, 1976.

Stanton, W. J., Michael J.Etzel y Bruce J.Walker, **Fundamentos de Marketing**, Mc Graw Hill, 11a. ed. 1999.

Saborit, José, **La imagen publicitaria en Televisión**, Cátedra, Signo e Imagen, España, 2000. 213 pp.

Sidney Kraus y Dennis Davis, **Comunicación masiva; sus efectos en el comportamiento político**, Trillas, Sigma, Biblioteca Internacional de Comunicación, México, 1991. 277 pp.

Shelling, Thomas, **La Estrategia del Conflicto**, Tecnos, Madrid, 1960. 270 pp.

Tecla J. Alfredo, **Teoría, métodos y Técnicas en la investigación social**, Ediciones Taller abierto, México, 1998, 210 pp.

Toulmin, S. E. **The uses of arguments**, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

Touraine, Alan, "Comunicación política y crisis de representatividad" en **El nuevo espacio público**.

Traugott, Michael W. y Paul Lavrakas, **Encuestas: Guía para electores**, Siglo XXI editores, S.A. de C.V. México, 1997. 238 pp.

Tuesta Soldevilla, Fernando, "El silencio en las encuestas", en **Revista Mexicana de Comunicación**, año 12, núm. 63, México, DF, mayo-junio 2000.

Tzu, Tsun, **El Arte de la Guerra**, Fundamentos. España, 1990. 164 pp.

Tzu, Sun, **El Arte de la Guerra**, (Ilustrado) versión de Thomas Cleary, EDAF, Madrid, 2001. 223 pp.

Urcuyo, Constantino, "La Comunicación Política en las Campañas Electorales" en **Transición Democrática en América Latina: Reflexiones sobre el debate actual**. Memoria del III Curso Anual Interamericano de Elecciones, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, Centro de Asesoría y Promoción Social, Costa Rica, 1990.

Uscanga Escobar, Alberto, **La campaña política**, México, 1991.

Varios, **Grandes Discursos**, Conaculta- Océano, México, 1999. 443 pp.

Vega Silva, José Antonio, **La estadística en la Mercadotecnia... y en la política**, Ediciones Taller Abierto, Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN, México, 2002, 153 pp.

Young, James W. **Una técnica para producir ideas**, Eresma, Madrid. 1982.

Young, Kimball. **La opinión pública y la propaganda**, (recopilación) Paidós Studio, México, 1990.

Woldenberg José, Rolando Cordera, José Carreño y otros, **Medios, Democracia y fines**, Memoria del seminario del mismo nombre, UNAM, 1990, 336 pp.

Won Ho chang, Jae–Jin Park and Sung Wook Shim, "Effectiveness of Negative Political Advertising". Stephenonson Research Center at the University of Missouri's School of Journalism. **Site: <http://www.scripps.ohiou.edu/wjmcr>**. December 1998.