

EL ARTE DE GANAR
ELECCIONES Y CONFLICTO EN AMÉRICA LATINA

JAIME DURAN BARBA
SANTIAGO NIETO

BUENOS AIRES
2009

AGRADECIMIENTOS

Este libro es fruto de la experiencia acumulada a lo largo de treinta años, asesorando a candidatos, gobiernos y líderes de la región. El texto se escribió una y otra vez, experimentando importantes modificaciones. En esa tarea, Robert Erazo Andrade colaboró de manera decidida con su esfuerzo y sus ideas, fruto del trabajo compartido con nosotros en decenas de campañas a lo largo de la última década.

Nuestro colega Roberto Zapata nos ayudó con puntos de vista que mezclaron el manejo de la sicología, con su aguda percepción acerca de la forma en que la gente común percibe la política. Colaboraron en la discusión y redacción del texto, Rodrigo Lugones y Gandhi Espinosa Tinajero, consultores de que aportaron con su visión de estos problemas desde el punto de vista de una nueva generación de consultores. En la redacción del texto final, colaboró Gonzalo Torres. Muchos de estos temas fueron discutidos en seminarios organizados por la Graduate School of Political Management de la George Washington University, no sólo en la ciudad de Washington sino también en muchos países latinoamericanos, especialmente en muchas universidades e instituciones mexicanas. Debemos agradecer por esa oportunidad a nuestro Decano, Christopher Arterton, a Roberto Izurieta, Director de Estudios para América Latina, y a David Meneses, Coordinador de Estudios para América Latina.

Muchos políticos de alto nivel, con los que trabajamos en estos años conversaron con nosotros sobre estos temas, a veces concordando y a veces disintiendo con nuestros puntos de vista. No los mencionamos por su nombre por razones profesionales, pero estamos muy agradecidos por todo lo que nos enseñaron, no solo cuando discutimos las teorías, sino también cuando las pusimos en práctica y compartimos las tensiones y las alegrías de sus campañas electorales. En cada una de estas campañas, encontramos también a otros dirigentes que nos ayudaron a comprender mejor sus países, la política del continente y los laberintos de la sicología humana,

que explican en mucho, la lucha por el poder. Tenemos también con ellos una deuda de gratitud. Hacemos una especial mención del consultor uruguayo Juan Rial, con quien compartimos muchos debates en seminarios internacionales, y que tuvo la amabilidad de prologar el texto.

Finalmente, nada de lo que hacemos sería posible sin el apoyo del equipo de Informe Confidencial, que durante todos estos años nos ha apoyado en todas nuestras tareas. Hemos compartido, con la mayoría de ellos y ellas, la mayor parte de nuestra vida, investigando y analizando la política de nuestros países y habríamos hecho poco sin su respaldo.

Buenos Aires, Octubre de 2009

INDICE

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE: ORGANIZANDO LA CAMPAÑA V

- 1. HAY QUE ENTENDER LA HISTORIA**

- 2. LOS SERES HUMANOS HACEN LA POLÍTICA**

- 3. SUPEREMOS LOS VIEJOS CONCEPTOS**

- 4. LOS CAMBIOS QUE SE HAN DADO EN LA POLÍTICA**
 - i. De la agenda para las élites, a la de los electores comunes**

 - ii. De las palabras a las imágenes y de las ideologías a los sentimientos**

 - iii. Del viejo al nuevo espectáculo**

 - iv. De la intuición a las encuestas**

 - v. De la comunicación partidista a la publicidad**

5. ¿POR QUÉ VOTAN LOS ELECTORES?

- a. Los afectos**
- b. Los temores**
- c. Los resentimientos**
- d. Las necesidades**
- e. Los sueños e los insomnios**
- f. Un enfoque de respeto al elector**

6. ¿CÓMO SE ORGANIZA UNA CAMPAÑA MODERNA?

- a. El candidato**
- b. El manejo profesional de las campañas**
- c. La estrategia**

7. LA IMAGEN DE LOS CANDIDATOS

- a. Identidad**
- b. El agrada y el desagrada**
- c. Profundidad**

8. LA SOLIDEZ DEL VOTO

- i. Los votantes duros**
- ii. Los votantes blandos**
- iii. Los votantes posibles**
- iv. Los votantes difíciles e imposibles**
- v. Los modelos integrados**

SEGUNDA PARTE EL ATAQUE EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

- 1. El ataque en las campañas electorales**
 - a. Los efectos del Ataque**

- b. Lo que se gana y lo que se pierde en el ataque**
- c. Los efectos del ataque en países multipartidistas**
- d. Algunos efectos que no se toman en cuenta**

2. Preparando el ataque

- a. Principios generales**
 - i. ¡Tenemos que atacar!**
 - ii. La política es enfrentamiento**
 - iii. Denunciar no es hacer campaña sucia**
 - iv. Ataque y defensa son dos caras de la misma medalla**
 - v. Los delirios del poder**
 - vi. El ocaso de las utopías**
 - vii. Los anti candidatos y la violencia política**
 - viii. El conflicto político permanente afecta a la democracia**
 - ix. El ataque como espectáculo**
- b. Algunas reflexiones previas**
 - i. La vida personal y la política**
 - ii. Averigüe si existen disidentes que pueden dar información**
 - iii. Deseche chismes y prejuicios**

iv. Averigüe cómo han actuado en otras elecciones su adversario y su entorno

v. Jerarquice a los adversarios

vi. Persiga objetivos, no personas

3. EL ATAQUE SIN ESTRATEGIA

a. Se ataca porque "hay que atacar" y se defiende porque lo atacaron

b. Se denuncia porque "es bueno que la gente sepa"

c. Quedar bien ante terceros

d. Aparecer en los medios masivos

e. No ataque en temas vinculados a su profundidad negativa

f. No ataque en temas que pueden contaminarle

g. Tenga cuidado al atacar a un antiguo aliado

4. EL ATAQUE CON ESTRATEGIA

a. En la democracia queremos ganar las elecciones no exterminar adversarios

b. Los objetivos de fondo del ataque

c. Los objetivos propios de la defensa

d. Objetivos políticos secundarios

i. Que un tercer actor pierda votantes

- ii. Ayudar al atacado**
- iii. Lograr que su adversario le ayude en su campaña**
- iv. Dividir al adversario**
- v. Posibilitar alianzas políticas**
- vi. Conseguir votos de quienes detestan al atacado**

e. Objetivos vinculados a la imagen

- i. Cambiar la imagen de nuestro candidato en el conjunto de la población**
- ii. Cambiar la imagen del principal opositor en el conjunto de la población**
- iii. Cambiar la imagen del candidato o de su adversario ante determinados grupos de la población**

f. Objetivos sicológicos

- i. Fomentar su ira o su vanidad para que se destruya a sí mismo**
- ii. Desmoronar sicológicamente al atacado**
- iii. Hacerle perder el tiempo**
- iv. Si nuestro adversario responde a todo ataque, manejemos su agenda**
- v. Algunas notas finales**

5. ¿CUÁNDO ATACAR?

- a. Planificar con frialdad y atacar con pasión**
- b. Ataque el momento en que logra con más eficiencia sus objetivos estratégicos**
- c. No ataque constantemente**
- d. Tenga cuidado con los ataques preventivos**
- e. No ataque en momentos inoportunos**
- f. No ataque si su acción le hace aparecer como vengativo o mezquino**

6. ¿CÓMO ATACAR?

- a. El fondo del mensaje**
 - i. Debe tener fundamentos reales y que se puedan exhibir**
 - ii. Debe atender los intereses y sentimientos de la gente común**
 - iii. Debe tener fundamentos reales y que se puedan exhibir**
 - iv. No ataque a personas vistas como débiles**
 - v. No se pierda en tecnicismos jurídicos**
 - vi. Evite el ridículo**
 - vii. No mezcle el ataque con mensajes positivos**
 - viii. Ataque no es sinónimo de insulto**
 - ix. El ataque no debe tener ruido**

b. La forma del mensaje

- i. Debe ser fácil de entender**
- ii. Debe ser preciso**
- iii. Invoque a los sentimientos, no a la razón**
- iv. Debe decir algo nuevo**
- v. Use cada medio de comunicación para lo que sirve**
- vi. Haga uso del sentido del humor**
- vii. Debe golpear lo más directamente posible a su adversario o su entorno**
- viii. No debe ser una manipulación, ni percibido como tal**
- ix. Debe incitar al adversario a responder**

POST SCRIPTUM**LA VIOLENCIA EN LA LUCHA POR EL PODER**

- a. El poder autoritario.**
- b. La lucha por el poder en las sociedades democráticas**
- c. Conflicto político y democracia en América**
- d. Ataque y defensa en la democracia post moderna**

Prólogo

En el año 2006 los autores de este libro dieron a la prensa un trabajo titulado *Sexo Mujer Internet y Política: Los nuevos electores latinoamericanos*, que fue publicado por el Fondo de Cultura Económica siendo reimpresso ante la fuerte demanda de lectores que provocó. Consultor estratégico con vasta y larga experiencia uno y encuestador muy reconocido el otro, la dupla daba cuenta del cambio social registrado en el electorado de la región latinoamericana. Cambio que implicaba nuevas formas de ciudadanía y condicionaba la labor de los consultores políticos y de los analistas, obligándolos a realizar nuevas preguntas y nuevas interpretaciones.

Este texto atiende a esa preocupación refiriendo a la consultoría estratégica, a las decisiones claves a tomar por parte de los políticos que compiten para ganar una elección. Apunta al corazón de una de las actividades centrales de toda campaña política: como conducirla.

Se trata de un libro que, inicialmente, tiene por público, a esos políticos, pero también interesará a periodistas, analistas y todo aquel que quiera saber como se maneja en el día de hoy una campaña electoral. Los más preciados lectores son los políticos de más alto nivel. Se trata de personas que hoy tienen entre 40 y 50 años, aunque los hay de mucha más edad. Son personas nacidas a partir de los años 60 que han vivido en medio de un cambio profundo de la sociedad, en sus formas de producir, comerciar, de hacer negocios financieros, en su tecnología, en las costumbres, en las formas que adopta para reproducirse cotidiana y biológicamente, en las maneras de comunicarse o entretenerse, y como corolario de todo este análisis, en las formas de hacer política. Muchos de estos políticos no siempre se ponen al día en el proceso y suelen desconfiar de los profesionales que ofrecen servicios de asesoría.

Todavía muchos políticos hablan de las encuestas con desconfianza y más de una vez refieren a sus guarismos como si fueran aciertos o desaciertos producto del azar. Muchos no han captado el carácter técnico de los estudios cuantitativos y cualitativos que guían, precisamente, al complejo equipo de una campaña moderna a conducirla. Muchos se quedan en el mero uso propagandístico de la encuesta. Muchas veces, es difícil convencer a algunos de estos políticos acerca de la necesidad de la consultoría estratégica, que muchas veces confunden con la jefatura de campaña y con la conformación de un equipo que prepara actos, giras, comunicados, escribe discursos o hace tareas propias de la publicidad electoral.

El político de nuestros días para obtener poder y conseguir cargos para ejercerlo, debe primero lidiar para ganar votos. Esta tarea supone conocer un electorado que se mueve por emociones, que le gusta o no le gusta el candidato, que puede considerarlo confiable o por el contrario rechazarlo, que puede simpatizar con él por su cercanía con sus aspiraciones o no. El candidato debe conquistar al elector, pero difícilmente tiene tiempo para, al mismo tiempo, concebir la campaña. Es su ejecutor pero necesita una planificación estratégica hecha por profesionales.

El término campaña viene del lenguaje militar y más de una analogía debe tomarse de ese campo. El candidato es quien comanda la guerra, pero necesita un estado mayor, y en ese equipo, el personaje central es el consultor estratégico.

Hoy, como siempre hay que enfrentarse con electorados que tienen prejuicios y temores. La desigualdad social, acentuada por la forma en que han evolucionado la economía y la sociedad en las últimas décadas, han creado fuertes resentimientos, que constituyen uno de los motores claves para la toma de decisiones en cuanto a votar o no por un candidato. Muchas veces, para un candidato tildado de "rico", de "privilegiado", no les es fácil competir ante estos cambios que se han registrado en los votantes.

Pero también hay que tener en cuenta el gran cambio que se ha registrado en la representación política. Seguimos teniendo instituciones propias de la democracia representativa, en la que el elector ciudadano sólo es convocado cada cierto tiempo a expresarse. Hoy, en cambio, se plantea la necesidad de tenerlo en cuenta casi día a día. Sea por la vía de las encuestas, o por los multivariados mecanismos de participación, muchos ya institucionalizados y otros puramente informales. El ciudadano hoy quiere ser tomado en cuenta, no ser sólo representando sino tener la sensación de participar, aunque es consciente de que las decisiones finales no están en sus manos.

La masa de los electores es parte de los estratos sociales subalternos. El pobre de nuestros días no quiere ser educado, sólo quiere ser atendido y esto supone nuevas formas de dirigirse a él. De ahí el fuerte resurgimiento del asistencialismo y, como complemento, el fortísimo aumento de la política como espectáculo.

Hablamos del político, más que del partido, en consonancia con el cambio que se ha producido en la región donde las viejas estructuras más o menos formalizadas han desaparecido. La máquina partidaria, por lo general "oculta" en los puestos de gobierno o del estado, es débil. Hoy la clave está en las personas, en los caudillos, que a diversos niveles son los protagonistas de la política. Son "nuevos caudillos" que más que convocar a grandes masas buscan encantarlas y si es posible manipularlas indirectamente.

Hoy se exige que el político sea de alguna forma un poliactor o poliactriz. Muchos montan espectáculos, como Chávez, que realiza maratónicas presentaciones en televisión en las que da discursos, canta, baila, insulta, halaga, hace humoradas por largas horas. Varios de los nuevos caudillos de la América Latina de hoy, han abandonado el "uniforme" tradicional del político del traje y la corbata. Basta ver a Evo Morales, Rafael Correa, al propio Chávez o Daniel Ortega, o las formas en que se presenta Cristina Kirchner. Otros, en cambio, han acentuado la presencia formal, pero buscando también indicar un cambio, como lo ha

hecho Lula Da Silva al presentarse con impecables trajes con corbata.

Los partidos han pasado a ser fundamentalmente los vehículos formales para contener a los candidatos, así como lo son muchas de las instituciones del Estado. Todavía la base organizativa, legal, burocrática, sigue proviniendo del pasado, conviviendo, muchas veces con fuertes contradicciones, con las nuevas formas de hacer política.

La clave está en los candidatos caudillos y en los electores. El consultor estratégico, nos dicen en este libro, debe identificar en el electorado los votantes duros, los blandos, los posibles, los difíciles y hasta los imposibles para su candidato. Para ello se vale de viejas y nuevas técnicas, informaciones y análisis y de acuerdo con ello debe estructurar sus recomendaciones de campaña. Y a partir de ese análisis diseñar la mejor forma de conseguir el mayor número de votos para el candidato al que asesora.

Sabe que hoy el político debe apelar a lo que otro muy conocido consultor. Manuel Mora y Araujo llama "El poder de la conversación" título que dio a uno de sus trabajos recientes. Un colega consultor uruguayo, Máximo Halty, que trabaja para organismos internacional una vez estando en un país africano ante una situación difícil me decía, aquí se necesita "un conversador". En ese contexto era una persona que encaraba las primeras etapas de una negociación. En el contexto de unas elecciones, el conversador es quien tiene que encantar a electores que, en muchos casos, inicialmente no son favorables, de acuerdo a lo que se detectó en los estudios.

En el libro los autores sostienen muy acertadamente que "los analistas tenemos que dejar de lado nuestra pedantería y aprender a aprender. Poner límites a la iluminación intelectual, y ser conscientes de que en la democracia de masas la clave para comprender la política está en cultivar un auténtico respeto por el elector, sus costumbres, ambiciones y mitos". Deben saber que hay nuevos electores, nuevos mitos, nuevas

formas de hacer política, y eso implica que el equipo de consultores, dirigido por el consultor estratégico deben, en más de un caso, confrontar al candidato y a su pensamiento. No son cortesanos que deben decir lo que plazca al líder, sino profesionales que deben plantear cuales son los mejores caminos para ganar una elección o lo que se haya propuesto como objetivo el candidato, y como sostienen los autores "es mejor que los consultores no sean partidarios de sus clientes, como no deben serlo los médicos, abogados o psicoanalistas del candidato. Eso les ayuda a tener una visión racional, menos apasionada de los procesos."

El consultor de nuestro tiempo sabe que el culto a la personalidad de los líderes de antaño ya no es posible. El elector de nuestro tiempo busca beneficios concretos. Los nuevos caudillos de nuestro tiempo lo saben y por eso promueven el asistencialismo como forma de afirmarse. Se trata de un tiempo en el cual los límites entre la política y la anti política se vuelven borrosos. Los discursos de los políticos en más de un caso son tan duros que afectan sus propias bases institucionales.

En este marco, los autores distinguen entre estrategia y táctica. La segunda sólo puede estar subordinada a la primera y no en vano en el libro se cita en más de una oportunidad a Sun Tzu, Maquiavelo o Clausewitz.

El libro de ágil y entretenida lectura esta lleno de ejemplos siempre apuntando a la idea de cómo ganar elecciones. Importa y mucho leer la referencias al ataque en la campaña política.

El libro culmina con referencia a la violencia en la política y el nuevo autoritarismo. Seguramente un anuncio de una próxima publicación en la que se hablarán de las campañas en la actual democracia postmoderna.

Para este prologuista, nacido en Uruguay, país excepcional en cuanto a campañas políticas, por la persistencia de viejas formas de la cultura política, que tienen que ver con la

pervivencia de patrones ideológicas, desaparecidos en otras partes, pero de experiencia cosmopolita, es muy importante destacar que el texto de Durán y Nieto es una lectura imprescindible para quienes quieren dedicarse al difícil arte de hacer política, así como para los que, del otro lado de la barrera, apelando como los autores a analogías con la tauromaquia, la analizan o la comentan en los diversos medios.

**Juan Rial
New York.
Octubre de 2009**

INTRODUCCIÓN

“En la vida las cosas se ganan peleando” fue el lema de la campaña de Néstor Kirchner, cuando encabezó la lista de candidatos a Diputados Peronistas por la Provincia de Buenos Aires en el año 2009. Después de gobernar Río Gallegos y la Provincia de Santa Cruz con mano de hierro, Kirchner fue elegido Presidente de la República Argentina en el 2003. Según los resultados de las urnas llegó segundo, pero la autoridad electoral lo declaró vencedor cuando Carlos Menem se retiró de la contienda. Después de gobernar el país durante cuatro años, gozando de una sólida popularidad, en el 2006 logró que su esposa Cristina Fernández de Kirchner fuese elegida Presidenta. La provincia de Buenos Aires le fue fiel en sus batallas electorales¹ y le favoreció con triunfos arrolladores. Después de cinco años en los que mantuvo el respaldo de más del sesenta por ciento de la población, cayó abruptamente por debajo del treinta por ciento. Su conflicto con los dirigentes del campo fue la gota que derramó el vaso de un descontento que se venía larvando poco a poco. Kirchner adelantó las elecciones legislativas previstas para octubre, a junio del 2009 y se lanzó como candidato a Diputado por esa provincia. Ordenó al Gobernador Daniel Scioli y a decenas de intendentes (alcaldes) que se integren a su lista, para respaldar el proyecto. Estos líderes, que manifestaban esta adhesión incondicional al Presidente fueron llamados “candidatos testimoniales”. Se sabía que no asumirían la diputación, pero se postulaban para dar testimonio de lealtad a su líder y traerle votos. Estaba claro que quien ejercía el poder real de la Argentina no ambicionaba ser legislador, sino conseguir un triunfo aplastante que fuese el punto de partida de su nueva campaña presidencial.

“En la vida las cosas se ganan peleando” dijo Kirchner y convirtió su visión de la vida en estrategia de la campaña.

¹ La Provincia de Buenos Aires reúne al 38% de los electores argentinos y ha sido el gran baluarte del peronismo desde hace mucho tiempo. Kirchner llegó al poder en buena parte por la votación del conurbano bonaerense, integrado por barrios pobres que forman parte del Gran Buenos Aires y que pertenecen legalmente a la provincia.

Kirchner peleó siempre. Nada le vino regalado. De niño tuvo que enfrentar a sus compañeros de escuela que se burlaban por su seseo al hablar y su mirada estrábica. Se hizo su espacio en la vida por la fuerza. Lo que tiene, lo logró con esfuerzo y confrontando. Ingresó al peronismo en la adolescencia, cuando fue Presidente del Consejo Estudiantil del Colegio República de Guatemala en Río Gallegos. Es un político de casta, cuya carrera política ha sido la crónica de un enfrentamiento permanente con sus adversarios. Así fueron los caudillos del siglo pasado: Lázaro Cárdenas, Velasco Ibarra, Perón, Castro, Duvalier. Pelearon por lo suyo toda la vida, ninguno de ellos dio cuartel a sus opositores. En Santa Cruz, Kirchner no tuvo miramientos con la oposición, ni con la prensa independiente. Impuso su autoridad y quienes no bajaron la cabeza fueron arrasados. La política es y ha sido siempre más dura en las zonas periféricas que en las grandes metrópolis. La democracia, la libertad de prensa, los derechos humanos, son conceptos que surgieron con el pensamiento ilustrado, en las ciudades europeas, con menos impacto en regiones alejadas de las concentraciones urbanas. En el 2009 Kirchner no se dio cuenta de que los argentinos estaban cansados de su estilo violento y de los conflictos entre políticos. Muchos ciudadanos creían que en la vida no todo es pelea, que las cosas también se pueden conseguir conversando, dialogando. El respeto a la diversidad, que es usual en las democracias desarrolladas, fue difícil de entender para alguien que no soportaba la existencia de voces discrepantes ni dentro, ni fuera de su gobierno. Seguramente pensó que no era necesario cambiar su línea de acción, puesto que hasta ese entonces, el conflicto permanente había funcionado para mantener su popularidad en Santa Cruz y en la Casa Rosada.

Sintiéndose en casa, en una provincia que le fue fiel, Kirchner salió a confrontar violentamente, encabezando la lista de candidatos más espectacular de la historia política reciente. Apostó todas sus fichas a ese número, con la certeza de que lo único que se estaba en discusión era la dimensión de su triunfo. En el 2003 Kirchner perdió las elecciones, pero ganó el poder.

En el 2009, aun si ganaba con un pequeño porcentaje, luciría derrotado. Necesitaba aplastar a sus adversarios, obtener un triunfo arrollador. Según avanzó la campaña, las cosas se complicaron. Francisco de Narváez², un candidato menos conocido pero inteligente, con enorme capacidad de trabajo, creció de manera imprevista. El gobierno hizo todo lo que pudo para ganarle, usando las mañas de la política tradicional. Atacó intensamente, desde todos los frentes, trató de enjuiciar al candidato, lo persiguió, y cada vez le fue peor. Cuando una campaña convierte las agresiones de su adversario en armas para conseguir sus propias metas, puede lograr lo imposible. De Narváez supo hacerlo.

El Gobierno contaba con investigaciones de calidad, pero carecía de estrategia. La información de las encuestas y de los focus es semejante a la de los exámenes médicos: los datos sirven si son interpretados y usados por expertos. Cuando el paciente los usa para discutir con sus parientes y amigos, no sirven para nada. El día de las elecciones los miembros del gabinete de cocina de De Narváez esperaban ganar por dos puntos, tal como ocurrió en la realidad. Kirchner y su equipo estaban equivocados: no ponían en cuestión su triunfo, los más pesimistas creían que ganarían por seis puntos, otros que por mucho más. El domingo 28 de Junio el propio candidato anunció que ganaba por más del diez por ciento. A las ocho de la noche, el Ministro de Información dijo en la televisión que "solo" ganaban por seis puntos. A la media noche, las cifras del escrutinio eran contundentes: Kirchner había perdido. En un gesto caballeroso, usual en la Argentina, reconoció públicamente su derrota. Trascendió, a través de los medios de comunicación, que se descontroló, agredió a personas de su entorno y se hizo daño en una mano propinando golpes a una

² Nacido en 1953 De Narváez vivió desde los tres años en Buenos Aires, Argentina. Actual Diputado de la Nación por la provincia de Buenos Aires desde diciembre del 2005, renueva su cargo en las elecciones realizadas el domingo 28 de junio del 2009, en las cuales la "Unión PRO" alcanza el 34,5% de la votación, superando al "Frente para la Victoria" de Néstor Kirchner. Su elección causó enorme conmoción en el país por la coyuntura y por las características del candidato al que derrotó.

pared. ¿Por qué ocurrió esto con un político con la experiencia y la inteligencia de Kirchner? Uno de sus colaboradores lo explicó con una frase: "Lo que pasa es que Néstor es ante todo un peleador".

En México del 2006, el triunfo de Andrés Manuel López Obrador³ parecía inevitable. Se había posicionado como favorito desde de que obtuvo un triunfo espectacular en el Distrito Federal, en las elecciones legislativas del 2003. Se publicaron libros sobre cómo iba a ser su gobierno. Hubo funcionarios nombrados virtualmente y un gabinete imaginario que sufrió varias crisis. Durante tres años ganó en todas las encuestas, pero perdió en un solo día: el de las elecciones. AMLO, como lo conocen en su país, habría llegado fácilmente a la Silla del Águila, haciendo una campaña positiva, basada en su obra en el Distrito Federal Mexicano. La regeneración del Paseo de la Reforma, los buses articulados, el programa de asistencia para la tercera edad, el manejo del problema de las pandillas, el segundo piso, eran argumentos más que suficientes para conducirlo al triunfo.

Su primer problema fue creer que había ganado la Presidencia cuando recién empezaba la campaña. Quienes obtienen triunfos virtuales cuando falta mucho tiempo para la elección real, corren serios riesgos. Si además se dejan llevar por la vanidad, pierden fácilmente. AMLO desairó a los medios, pensó que no necesitaba asesores, que le bastaba con su intuición. En algún momento, dijo en su círculo de confianza "la única estrategia soy yo". Hizo una campaña agresiva, de denuncia, que culminó cuando le gritó al Presidente Fox "cállate vieja chachalaca", aludiendo a un pájaro mexicano que hace bulla. Fue víctima de su biografía. AMLO es un dirigente agresivo, que militó en el PRI desde su juventud. Activista del frente

³ Político mexicano nacido en 1953 en Tepetitán, municipio de Macuspana, Estado de Tabasco, se afilió al PRI en 1976. En 1988, conjuntamente con otros militantes encabezados por Cuauhtémoc Cárdenas, se desafilia del PRI y se integra al Frente Democrático Nacional que lo postula como candidato para la elección de Gobernador de Tabasco, la misma que la pierde. En 1989 asume la presidencia del Partido de la Revolución Democrática (PRD). El 2 de julio de 2000, Manuel López Obrador (AMLO) gana la elección para la jefatura de gobierno del Distrito Federal de México.

campesino, luchó por los derechos de los indígenas mexicanos, especialmente de los del Estado de Tabasco. Como Kirchner, AMLO se educó y vivió su infancia y primera juventud lejos de las grandes ciudades de su país, en un pueblito de Tabasco, tan distante del Distrito Federal mexicano como lo es Río Gallegos de la ciudad de Buenos Aires. En las biografías de los dos líderes hay muchas coincidencias curiosas. Para mencionar algunas, digamos que Kirchner nació en 1951, año en el que por primera vez se hizo una transmisión de radio en su ciudad natal, cosa que ocurrió también en Tepetitán en 1953, año en el que nació AMLO. Ambos llegaron a ocupar los primeros lugares de la política, casi sin haber cruzado las fronteras de su país y sin hablar inglés. AMLO saltó a la fama cuando en 1994, habiendo sido candidato del naciente PRD⁴ a la Gobernación del Estado de Tabasco, alegó que le habían hecho fraude, organizó una marcha de partidarios que se apostó en el Zócalo, y convocó a movilizaciones populares que pusieron en jaque al gobierno del entonces Presidente, Carlos Salinas de Gortari. Seis años más tarde, cuando fue elegido Jefe de Gobierno del Distrito Federal, organizó otra protesta, alegando que los priistas habían hecho fraude en contra de un correligionario suyo, candidato a Gobernador por el mismo Estado. Cuando en la elección presidencial del 2006 el IFE proclamó los resultados según los cuales Felipe Calderón le había ganado la Presidencia de la República por medio punto, se negó a aceptar el resultado, se autoproclamó "Presidente legítimo de México", convocó a una movilización que paralizó por semanas el centro de la ciudad, y como resultado de todo esto, perdió en ese momento buena parte de su popularidad. Era sorprendente que un político de tan larga trayectoria fracasara de esa manera en las elecciones y dilapidara la fuerza que había acumulado con tantas luchas. "Lo que pasa es que, más que un estadista, es un peleador" nos comentó uno de sus colaboradores más cercanos.

⁴ El PRD es el partido que unifica a la izquierda mexicana. Originalmente fue una escisión del PRI encabezada por Cuauhtémoc Cárdenas que salió de su estructura encabezando a sectores izquierdistas del PRI. Uno de los dirigentes que participó de su fundación fue AMLO.

León Febres Cordero⁵ ha sido el Presidente ecuatoriano más importante de los últimos treinta años. Dirigente empresarial y político, hizo una carrera brillante que le llevó a la presidencia de la República en 1984. Orador de fuste, polémico, carismático, gobernó con mano firme. La vida le dio tiempo suficiente para enfrentarse con ecuatorianos de todas las ideologías y de toda orientación. No solo reprimió a la izquierda sino que también atacó a los líderes de centro, y de derecha. Mientras vivió, ningún Presidente se libró de sus dardos. Provocó la destitución del conservador vicepresidente Alberto Dahik, persiguió al Presidente Gustavo Noboa Bejarano, hombre del mismo círculo social de su ciudad, de pensamiento liberal. Se peleó violentamente con los sindicatos, los empresarios, los banqueros, líderes de la Iglesia. Terminado su período presidencial, fue elegido Alcalde de Guayaquil, en donde hizo una obra monumental, y pasó a la historia, tanto por hacer la gran transformación de esta ciudad, como por la violencia verbal con que ejerció su oficio de político.

En los últimos años de su vida, solo le faltaba enfrentarse con los dirigentes de su propio partido y con algunos de sus amigos más cercanos y no se privó de ese gusto. Su popularidad se derrumbó, pero se mantuvo firme en la pelea. Cuando hablábamos con sus allegados y les preguntábamos que porqué Febres Cordero no cambiaba de actitud y daba algún mensaje constructivo, todos coincidían en que eso era imposible. Decían que era un peleador.

Las campañas electorales latinoamericanas se deciden más por las equivocaciones de quienes pierden, que por la habilidad de quienes las ganan. AMLO pudo ser presidente de México

⁵ Presidente del Ecuador durante el período 1984-1988, nace en la ciudad de Guayaquil el 9 de marzo de 1931 y fallece en esta misma ciudad el 15 de diciembre del año 2008. Fue un de los más importantes políticos de su país. Miembro del Partido Social Cristiano, fue además electo Legislador en los años 1970, 1984 y 2002, Senador entre 1968 y 1970, Asambleísta en los años 1966-1967, y Alcalde de Guayaquil de 1992 al año 2000 (dos períodos).

fácilmente. Necesitó equivocarse mucho para ser derrotado. Más allá de que Francisco De Narváez tenía sus méritos, nadie apostaba a su triunfo. Participaba en una pelea desigual. Kirchner es uno de los políticos con más experiencia del continente y tenía en ese momento todos los recursos para ganar. Es inteligente, trabajador, sabe usar el poder del Estado. En ese momento tenía un problema grave desde el punto de vista estratégico: comprender el mundo con viejas categorías de análisis acerca del comportamiento de los electores, del peronismo, de la fuerza del aparato clientelar en el conurbano. Estos mitos, vigentes en su entorno, los compartían muchos analistas del país, contrariando lo que decían los datos empíricos. Los cambios que ha vivido el mundo han sido demasiado vertiginosos para ser asimilados debidamente por quienes tienen fe en distintas cosmovisiones. Kirchner intentó plantear un gran plebiscito acerca de la vigencia de su modelo económico, tratando de reeditar viejas victorias. Supuso que la gente votaría escogiendo modelos políticos y económicos, sin percatarse que los únicos modelos que les interesan a los indecisos son los modelos de los coches. Pero este error no fue determinante. Es muy frecuente en el continente. Lo que en realidad le derrotó fue su temperamento: inventó acusaciones, insultó, atacó incesantemente. Kirchner se esforzó, trabajó de manera incansable. Cuando la estrategia es errada, la capacidad de trabajo se vuelve en contra del candidato: mientras más se esfuerza, más ayuda al oponente. Kirchner, con sus agresiones, se labró una derrota que parecía imposible.

Kirchner, Andrés Manuel López Obrador, León Febres Cordero, son dirigentes formados en plena Guerra Fría, cuando la militancia ideológica parecía vital. No importa la tendencia de cada uno de ellos, el estilo de liderazgo es el mismo. Pertenecen a una antigua estirpe de dirigentes con casta, que embisten hasta la muerte. En eso, descienden directamente de Perón, Velasco Ibarra, Lázaro Cárdenas. Personajes como ellos, que cuando tuvieron un revés, redoblaron la apuesta. Cuando eso les condujo a una derrota más estrepitosa, embistieron todavía con más fuerza. La palabra retroceder no está en su diccionario.

A este tipo de dirigentes, las adversidades y las agresiones, les dan más fuerza para seguir combatiendo. En el año 1984, Febres Cordero perdió de manera inesperada la primera vuelta presidencial, pero la derrota le motivó a combatir y tuvo la entereza necesaria para trabajar febrilmente y triunfar en la segunda vuelta. Febres Cordero estuvo atento a lo que ocurría con la política de su país hasta los últimos minutos de su existencia, tratando de atacar a un proyecto político que consideraba nefasto para el Ecuador. En el 2006, Andrés Manuel López Obrador perdió las elecciones presidenciales. Quiso impedir por la fuerza que asuma Felipe Calderón, alegó que le habían hecho fraude, se autoproclamó "Presidente legítimo de México", recorrió el país atacando sin cesar. Si hubiese comprendido que, a veces, para avanzar, es necesario dar un paso atrás, se habría posicionado como el seguro triunfador de las elecciones presidenciales del 2012. Con la crisis que vive el gobierno de Calderón, pudo presentarse como la alternativa al descontento y ganar. No lo hizo. Prefirió luchar en contra del supuesto fraude, seguir en una pelea que, al menos inicialmente, provocó el derrumbe de su popularidad. Es difícil pensar que se retirará de la política y no tratará de encabezar las listas de su partido en las nuevas elecciones. Cuando Néstor Kirchner perdió las elecciones del 2009 en la provincia de Buenos Aires, muchos pensaron que se retiraría de la política. Lo discutimos con varios analistas que mantenían esa tesis que nos pareció equivocada. Pasado el desconcierto inicial, Kirchner arremetió con más fuerza. Atacó al Grupo Clarín, mandó al parlamento leyes para controlar los medios de comunicación, puso en vereda a varios gobernadores y dirigentes díscolos, que calcularon mal su capacidad de recuperación. Suponer que Kirchner se retiraría a pescar truchas en El Calafate era absurdo. Intentará ser candidato el 2011, querrá influir en la Argentina toda su vida y también después de su muerte.

Luchar es importante en la vida, pero si no se sabe hacer nada más, normalmente se fracasa. Saber atacar y defenderse, usando argumentos menos emocionales que "hago esto porque soy un peleador", puede determinar el resultado de una

elección. La política es pasión, la racionalidad es poco frecuente en esta actividad y muchos líderes caen derrotados porque sus adversarios logran nublar sus ojos con la ira. Las técnicas que permiten usar los conflictos para ganar las elecciones, forman parte de una visión moderna de las campañas, que se estudia y perfecciona día a día. Actualmente, si se quiere superar la vieja forma de hacer política, es necesario apoyarse en especialistas que con su experiencia, pueden diseñar una estrategia profesional que potencie todo lo que se hace y se deja de hacer en la campaña. Nada debe quedar al acaso o ser fruto de la improvisación. Estas técnicas aparecieron en Estados Unidos en la década de 1960, están en pleno proceso de desarrollo y en los últimos años se van introduciendo lentamente en América Latina, con un creciente impacto en los resultados de los comicios de la región.

En este libro pretendemos explicar de manera sintética y sencilla, qué es lo que hacemos los consultores políticos para ayudar a nuestros clientes a ganar las elecciones, cuáles son las perspectivas desde las que analizamos la política, cuáles los principales temas que investigamos para nuestro trabajo y particularmente, la forma en que usamos el ataque en una campaña electoral. Para hacer más comprensibles los conceptos, usamos ejemplos. La mayor parte de ellos provienen de campañas que han tenido lugar a lo largo de estos últimos cinco años en México, Argentina, Paraguay, Ecuador y otros países en los que por alguna razón, tuvimos acceso a investigaciones cuantitativas y cualitativas y pudimos estudiar lo que ocurría de manera profesional. No aludimos a hechos que se manejaron con reserva en las campañas, sino hechos que son conocidos y trascendieron por la prensa. Otros ejemplos vienen de nuestra práctica profesional asesorando o estudiando a mandatarios y políticos. Nos referimos a ejemplos del siglo pasado solamente cuando fueron tan especiales, que vale la pena mencionarlos para explicar un concepto. Hemos concentrado la mayor parte de ejemplos en torno a incidentes ocurridos con tres luchadores natos a los que hemos podido analizar de cerca: Néstor Kirchner en Argentina, Andrés Manuel

López Obrador en México y León Febres Cordero en Ecuador. Los tres han sido políticos de primer nivel, que han dedicado su vida a la lucha por el poder. Inteligentes, agresivos, han sufrido serios reveses por atacar sin contar con una estrategia. En los ejemplos sobre el ataque, nos hemos concentrado en ellos, para que el lector se ahorre el esfuerzo de informarse acerca de la realidad política y de la vida de personajes de otros países. Hacemos también alusión a líderes que están haciendo un nuevo tipo de política en la región y que han liderado campañas especialmente modernas en los últimos años, como Jaime Nebot en Ecuador, Mauricio Macri y Francisco de Narváez en Argentina, las tres en el año 2009.

América Latina es una nación dividida artificialmente, y los conceptos que desarrollamos se pueden aplicar a cualquiera de nuestros países. La mayoría de los ejemplos se refieren a recetas que no deben ser auto administradas por políticos o aficionados a la política. Normalmente para hacer estas cosas se necesitan profesionales con experiencia, para que aconsejen cómo y cuándo se las puede usar en una campaña. Analizamos estos temas, pero no asumimos responsabilidad por su mala aplicación. Varios esquemas de los que hablamos se parecen a ciertos programas de la televisión de alto riesgo, en los que anticipan: "no intente repetir esto en casa porque es peligroso". Sobre todo en la segunda parte del libro, hay tipos de ataque que, si no se hacen con el respaldo de mucha investigación y una buena estrategia, pueden conducir a una hecatombe.

El texto está dirigido, a periodistas, políticos, académicos y personas que quieren conocer cómo se hacen las campañas electorales modernas, y cómo se han aplicado algunos conceptos de la consultoría política en algunas de las últimas campañas que han tenido lugar en la región. Es un tema que influye cada día más en la vida política de nuestros países y sobre el que se han generado muchos mitos y se habla con mucho desconocimiento.

PRIMERA PARTE

ORGANIZANDO LA CAMPAÑA

1. HAY QUE ENTENDER LA HISTORIA

En la historia se dan coincidencias interesantes⁶. En 1895 nacieron Juan Domingo Perón⁷, Lázaro Cárdenas⁸ y Víctor Raúl Haya de la Torre⁹. Dos años antes había nacido José María Velasco Ibarra¹⁰. Los grandes líderes hispanoamericanos de la época de la palabra vinieron al mundo cuando llegaba el siglo XX. Todos ellos fueron longevos y murieron en la década de 1970. Sus seguidores los creyeron seres excepcionales. Su influencia se proyectó a través de la mayoría de muchos de los actuales líderes, que fueron sus discípulos o se formaron a su sombra.

⁶ Tampoco tiene explicación que hayan sido contemporáneos los fundadores de tres de las grandes religiones del mundo: Lao Tsé, Buda y Confucio (entre los siglos VI y V a.c.), al mismo tiempo en que vivió en Grecia Parménides y se consolidó la filosofía griega, piedra angular de la cultura occidental. Tampoco la simultaneidad de todas las transformaciones que se sucedieron entre 1968 y 1970 en el mundo. Estas coincidencias curiosas de la historia dan espacio para las teorías de quienes las analizan con una mentalidad mágica.

⁷ Perón nace en la ciudad de Lobos, Provincia de Buenos Aires, el 8 de octubre de 1895 y muere en Buenos Aires, el 1 de julio de 1974. Es uno de los políticos latinoamericanos con mayor repercusión en el siglo XX. Fue Presidente de Argentina por tres ocasiones: Por los períodos 1946 a 1952, 1952 a 1958 interrumpido por el golpe militar del 16 de septiembre de 1955, y 1973 a 1979, que tampoco terminó debido a su muerte en 1974.

⁸ Lázaro Cárdenas nace en Jiquilpan, Estado de Michoacán, el 21 de mayo de 1895. Fue Presidente de México por el período 1934 a 1940. Se lo considera el presidente más popular de la historia política mexicana, y el creador de la estructura política del PRI. También se lo recuerda por haber hecho efectiva la Reforma Agraria y la nacionalización del Petróleo.

⁹ Víctor Raúl Haya de la Torre nació en la ciudad de Trujillo, capital del Departamento de La Libertad, el 22 de febrero de 1895. Pensador y político peruano, fue el fundador y líder histórico de la Alianza Popular Revolucionaria Americana APRA. Es uno de los más importantes ideólogos políticos de América Latina, debido a su pensamiento elaborado para la formación de partidos políticos de masas en el Perú. Muere en la ciudad de Lima el 2 de agosto de 1979.

¹⁰ Político y estadista ecuatoriano, nace en la ciudad de Quito el 13 de marzo de 1893. Fue Presidente del Ecuador por cinco ocasiones mediante elección popular, y Jefe Supremo del país en dos oportunidades. Escritor, pensador y católico convencido y practicante, fue un defensor radical del sufragio universal. Como anécdota, Velasco Ibarra fue profesor del Colegio Santander en Colombia y catedrático en varias universidades en la ciudad de Buenos Aires.

La democracia, como la conocemos actualmente, nació en el siglo XX, cuando una serie de transformaciones tecnológicas cambiaron de una manera radical la vida de los latinoamericanos. A comienzos de esa centuria, nuestros países parecían mucho más grandes de lo que son hoy, porque las distancias eran insuperables por la falta de medios de comunicación. En los albores del siglo XX, era difícil viajar entre nuestras ciudades y pocos ciudadanos conocían las diversas regiones de sus países. En la segunda década del siglo XX aparecieron los primeros automóviles. Tuvieron que pasar décadas hasta que su uso se difundió entre un porcentaje relevante de ciudadanos. Hasta los años cuarenta, viajar de Mendoza a Buenos Aires o de Chihuahua a Ciudad de México era una hazaña. Cuando los primeros ecuatorianos tomaban el tren para trasladarse de Quito a Guayaquil por el año 1910, redactaban su testamento, y celebraban la despedida durante semanas. Era difícil comunicarse personalmente. La comunicación virtual no existía. Los primeros sistemas de telefonía aparecieron en los últimos años del siglo XIX y se difundieron lentamente hasta que, en la década del cuarenta, se instalaron las primeras centrales de teléfonos automáticos. Desde ese punto de vista todo era lejano y difícil de conocer.

Al mismo tiempo nuestras ciudades eran mucho más pequeñas tanto en extensión como en población. Los vecinos se conocían por el rostro o por el nombre, y mantenían relaciones personales, en ciudades que eran veinte veces más pequeñas que las actuales. En la década del treinta, la ciudad más grande de la América hispana era México con tres millones y medio de habitantes. Buenos Aires tenía un millón y medio, y la mayoría de las otras grandes ciudades tenían unos pocos cientos de miles de pobladores.

Con la excepción de Argentina, Uruguay y Chile que tuvieron una importante oleada migratoria siendo independientes, en los demás países eran pocos los ciudadanos que se vinculaban con el exterior. Todas las formas de comunicación eran más pobres. Hasta la década de 1980 nos comunicábamos a través del correo, recibir una carta y responderla era un hecho excepcional. Con la aparición de la Internet y los teléfonos celulares, nos hemos acostumbrado a que cada persona reciba todos los días decenas e incluso cientos de mensajes de otros seres humanos, sin importar la distancia a la que se encuentren: un correo electrónico llega con la misma velocidad si quien lo envía está en el cuarto contiguo o en cualquier país remoto.

La televisión se desarrolló lentamente, desde mediados del siglo XX en los grandes centros urbanos, y posteriormente se expandió al interior. La mayoría de los actuales líderes del continente vivieron los primeros años de su vida sin ningún acceso a la televisión. Esos son años decisivos en la formación de una persona, porque en ellos construimos socialmente nuestra realidad.¹¹ La gente estaba mucho menos comunicada que ahora, las redes de teléfonos automáticos recién aparecían, y para conversar con otra persona era necesario acceder a un teléfono fijo. No existían teléfonos portátiles, sino en la imaginación de algunos autores que escribían ciencia ficción. Actualmente, con la difusión de los celulares, la gran mayoría de latinoamericanos cuentan con un teléfono que está permanentemente a su alcance para comunicarse con quien

¹¹ Tomamos el concepto del libro de Berger y Luckman “La construcción social de la realidad”

quieran y cuando quieran. Esa comunicación es integral porque con el mismo aparato se pueden tomar fotos, enviar imágenes, mensajes, conectarse a la red, etc. Hace treinta años, el contacto con alguien que estaba en otro sitio, era excepcional. Hoy por hoy, permanecemos comunicados con otros todos los días. Casi todas las personas tienen constantemente en sus manos una cámara fotográfica con la que pueden tomar fotos, que pueden estar en segundos en el YouTube, para que las vea todo el mundo. Vivimos en una época en la que se han impuesto el voyerismo y el exhibicionismo. En la sociedad del siglo pasado la gente no tenía acceso a tantas fuentes de información, y solamente las personas cultas, las que leían, eran las que sabían muchas cosas y conseguían prestigio exhibiendo sus conocimientos entre los “menos cultos” o informados. Esa fue una fuente de la autoridad de los padres sobre los hijos, de los sacerdotes sobre los fieles, de los maestros sobre los estudiantes, de los doctores sobre los ciudadanos comunes: contar con conocimientos esotéricos a los que los demás no podían acceder. Todo eso se derrumbó con el avance de la tecnología. Actualmente, cualquier chico de doce años puede averiguar lo que le venga en gana navegando en la red y mirando una televisión que se ha sofisticado más allá de todo límite. Los niños saben que navegan mejor que sus padres, los alumnos desconciertan a los maestros con lo que han encontrado en la Red, y a casi nadie se le ocurre consultar con los sacerdotes acerca de lo que fue su ámbito privilegiado de sabiduría: la sexualidad. La red debilitó el poder de las viejas autoridades y fortaleció en la gente una sensación subversiva de independencia y de igualdad.

Nuestros países eran enormemente aburridos y la oferta de placer muy limitada. En general, no había nada que hacer. Las

gentes conversaban, dormían bastante, no había cine, ni televisión, ni Ipods. Los elementos más avanzados de la tecnología eran el teléfono y la radio. México y la ciudad de Buenos Aires fueron ciudades en las que se podía ver con alguna frecuencia espectáculos teatrales o de ópera. En el resto del continente había compañías que periódicamente presentaban sus obras, y su llegada a la mayor parte de las ciudades constituía un acontecimiento de importancia nacional.

Los latinoamericanos vivían en sociedades con una fuerte represión sexual. En muchos de nuestros países no existía el divorcio, y cuando la ley lo permitía, las parejas que se divorciaban eran discriminadas. Las relaciones sexuales prematrimoniales eran un tabú, y ni siquiera cabía hablar de temas como la homosexualidad y otros asuntos que hoy aparecen hasta en los dibujos animados. Las ceremonias religiosas eran espectáculos muy importantes, que convocaban a multitudes y paralizaban a nuestras urbes. Rompían la monotonía de la vida. La gente portaba imágenes sagradas, lloraba, se conmovía, hacía penitencias, se azotaba en las procesiones. Durante la semana santa casi todo el continente vestía de duelo, era prohibido reírse, solo se escuchaba música formal, a nadie se le habría ocurrido bailar, se creía que quien se tomara un baño corría el riesgo de convertirse en pescado.

El dolor y la muerte tenían mucha presencia en la vida cotidiana de la gente. Las intervenciones quirúrgicas se hacían sin anestesia, los peluqueros se encargaban de los problemas dentales de sus clientes y les sacaban las muelas a golpes, la medicina había progresado poco, las enfermedades eran dolorosas y con frecuencia mortales. En todos los hogares se

celebraban duelos con frecuencia, porque la mortalidad infantil era enorme y la expectativa de vida reducida. En ese mundo se formaron los líderes que piden su voto a los cibernautas de estos días. Las campañas electorales, como es obvio, tenían que ser distintas.

2. LOS SERES HUMANOS HACEN LA POLÍTICA

El resultado de las elecciones depende de los candidatos, de su capacidad intelectual, su tesón, su sicología, y de las circunstancias que vivieron en sus primeros años. No hay ningún asesoramiento técnico, truco publicitario, ni elemento mágico que pueda reemplazar al líder. Es falso que se pueda fabricar un candidato. En la política contemporánea se investiga mucho, se miden las actitudes de la gente, se estudia la personalidad de todos los competidores, y los consultores profesionales estudian las posibilidades y los límites de cada uno de ellos en una elección. Si son honestos y encuentran que el candidato tiene graves problemas de imagen, tienen la obligación de decírselo, aconsejarle que abandone la elección si es candidato uninominal, y si forma parte de una lista, pedirle que aparezca poco para no ahuyentar a los votantes. Esa actitud de los consultores a veces provoca un malestar con los políticos que no se percatan de que en nuestro diagnóstico no hay nada personal. Cuando su médico le dice que no participe en una carrera porque tiene problemas cardíacos, le está dando un consejo profesional que no tiene nada que ver con la simpatía o antipatía que sienta por usted. De hecho, hemos conocido muchos candidatos con mala imagen que en la realidad eran excelentes personas y que podrían ser grandes estadistas, y también personajes poco recomendables que tienen buena imagen. Los políticos no entienden que los consultores no estamos para declarar nuestros sentimientos,

sino que estamos obligados a trabajar con lo que sienten los electores.

No existen modelos ideales de liderazgo. En cada momento y en cada sitio, los ciudadanos buscan un tipo distinto de líder. Conocimos hace algunos años a un grupo de “consultores” que habían extraído los elementos comunes de las biografías de los grandes líderes de la humanidad, con el objeto de crear un modelo ideal de líder de la especie. Suponían que hay un modelo único al que los seres humanos siguen instintivamente y al que hay que ajustar a todo candidato. Eso es un disparate. Los liderazgos son distintos en cada cultura y en cada momento de la historia. En la política todo es efímero y transitorio. Los consultores analizamos científicamente cómo evolucionan los sentimientos de la gente y hacemos la campaña con el candidato que tenemos, tal como es, con sus méritos y defectos, sabiendo que pedimos el voto a electores volubles, cuya opinión cambia todo el tiempo a lo largo de la campaña. Para elaborar una estrategia electoral estudiamos todo el material que tenemos disponible para conocer y comprender a nuestro candidato y a sus adversarios, las circunstancias que han vivido, especialmente en los años tempranos de su existencia, sus biografías concretas, sus relaciones familiares, sus características psicológicas, y sus niveles de empecinamiento y agresividad. Para asesorarlos o combatirlos, necesitamos saber quiénes son, qué han hecho, y sobre todo calcular cómo pueden reaccionar frente a los acontecimientos que provoquemos en la campaña. Son seres humanos con atributos y méritos que les han permitido figurar entre los personajes más importantes de sus países. Según acumulamos experiencia, los estudiamos con más respeto, pero siempre conscientes de que, aun los más excepcionales, son simplemente seres humanos.

Hemos recorrido el continente trabajando y estudiando distintos procesos electorales, lo que nos ha permitido reflexionar sobre la relación entre la biografía de los líderes y su influencia en sus propios comportamientos políticos. Si queremos comprender la política argentina de este momento, tenemos que analizar la biografía del líder más destacado, saber que Néstor Kirchner nació el año 1950 en Río Gallegos, en la Patagonia argentina, que estudió la escuela y el colegio en su ciudad natal, y que cuando tenía 18 años salió a la ciudad de La Plata a estudiar derecho. Se inició en la política a los dieciséis años, cuando ingresó en la Juventud Peronista y fue elegido presidente del consejo estudiantil del Colegio República de Guatemala. Su vida siempre estuvo vinculada a la provincia: fue Intendente de Río Gallegos y Gobernador de la Provincia de Santa Cruz. Llegó al Sillón de Rivadavia sin haber cruzado las fronteras de Argentina. Su biografía tiene muchos puntos en común con la de Andrés Manuel López Obrador, nacido en Tepetitán en 1953. AMLO estudió la escuela y el colegio en establecimientos cercanos a su pequeño pueblo del Estado de Tabasco. Cuando tenía dieciséis años, en un lamentable accidente provocó la muerte involuntaria de su hermano José Ramón. Años más tarde viajó al Distrito Federal en donde estudió Ciencias Políticas y Administración Pública, vinculándose posteriormente al activismo político del PRI. En 1988 se separó del partido con otros dirigentes de tendencia izquierdista para fundar el Partido de la Revolución Democrática (PRD), liderado por Cuauhtémoc Cárdenas¹². En el

¹² Cuauhtémoc Cárdenas es hijo del general Lázaro Cárdenas del Río, Presidente de México de 1934 a 1940. Nace un primero de mayo de 1934, en plena campaña presidencial de su padre. Es fundador del Partido de la Revolución Democrática (PRD) conjuntamente con otros miembros que abandonan el PRI, entre los cuales se encuentra AMLO. Bajo el PRD es tres veces candidato a la Presidencia de México. En 1997 se convierte en el primer Jefe de Gobierno del Distrito Federal elegido en las urnas.

2006 perdió por menos de medio punto unas elecciones presidenciales en la que todos le daban por ganador. De no haber sido así, habría sido el primer mexicano del tiempo contemporáneo en ocupar el Sillón del Águila sin haber viajado fuera del país, con la excepción de una ocasión en que fue a Cuba por unos días. Cuando analizamos las biografías de Hugo Chávez, nacido en Sabaneta, en donde estudió hasta los dieciséis años, y de Evo Morales, nacido en la comunidad aymara de Isallavi y educado con sus padres en medio de las faenas agrícolas, tenemos datos importantes para comprender muchas actitudes de estos políticos. Ninguno de ellos vio la televisión cuando fue niño, ninguno experimentó la vida de las grandes ciudades cuando joven, y los dos tuvieron poca experiencia internacional antes de ser mandatarios. Coinciden en esto con AMLO y Kirchner. Estos datos son más relevantes cuando los enfrentamos a las biografías de sus principales opositores. Mauricio Macri¹³ y Felipe Calderón¹⁴ nacieron al empezar los sesenta, se educaron en familias que interactuaban activamente con su país y con el mundo, vivieron su infancia y juventud en ciudades grandes, son hijos de la televisión y la tecnología, viajaron y conocieron muchos países antes de iniciarse como líderes políticos. Gonzalo Sánchez de Lozada¹⁵, si bien pertenece a la vieja generación, vivió la mayor

¹³ Nace el 8 de febrero de 1959 en Tandil, Buenos Aires. En la actualidad es Jefe de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, cargo que lo ocupa desde diciembre del año 2007. Fue Diputado de la Nación de diciembre del 2005 a julio del 2007 por la Capital Federal. También ha sido Presidente del tradicional equipo de fútbol Club Atlético Boca Juniors.

¹⁴ Nace el 18 de agosto de 1962 en Morelia, Estado de Michoacán. Entre 1996 y 1999 fue Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, órgano ejecutivo del Partido Acción Nacional (PAN). En una elección interna a finales de 2005, Felipe Calderón fue electo candidato a la Presidencia de los Estados Unidos Mexicanos por el PAN, elección que la gana a AMLO del PRD, ejerciendo el cargo desde diciembre del 2006 hasta el día de hoy.

¹⁵ Presidente de Bolivia en dos ocasiones: De 1993 a 1997 y del 2002 al 2003. Perteneciente al Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR), partido precursor de la revolución nacionalista de 1952. Nace en la ciudad de La Paz el 1 de julio de 1930. Hijo de Enrique

parte de su vida en los Estados Unidos, en donde aprendió el castellano que pronuncia, con notorio acento inglés. Todos esos elementos de la biografía influyen de manera definitiva en las actitudes de un político, de un candidato. No puede tener la misma idea acerca de los Estados Unidos alguien que imagina este país desde los textos cargados de ideologías que se difunden en un lugar apartado de América Latina, que quien conoce directamente o vive un tiempo en ese país. Con esto no pretendemos decir que unos dirigentes son superiores a otros. Nada de esto es bueno o malo. Simplemente debemos saber que los candidatos habitan en mundos distintos y cada uno reacciona a su manera ante los eventos que se suceden en la campaña. No puede manejar su campaña de la misma manera personas como Kirchner, Felipe Calderón o AMLO que militaron en partidos políticos desde la adolescencia y se socializaron en sus ceremonias, que Mauricio Macri o Francisco De Narváez que empezaron a hacer política cuando eran adultos, no se formaron con los ritos y los códigos de comunicación de los partidos políticos tradicionales, y que por eso, adoptan con naturalidad actitudes que les comunican con los nuevos electores, que son reacios a la comunicación tradicional. Es un tema que tiene que ver tanto con la edad y como con las experiencias vividas a lo largo de su biografía.

Cuando escribimos la estrategia de una campaña electoral debemos conocer toda la información que podamos conseguir acerca de cada uno de los candidatos. Es lo que en nuestra profesión llamamos "información sobre el adversario". No se trata de conseguir datos engorrosos para dañar su imagen, para atacar. En cada elección se enfrentan seres humanos concretos,

Sánchez de Lozada, diplomático boliviano, vive su niñez y juventud en Washington DC, Estados Unidos, entre 1931 y 1936.

y quienes elaboramos una estrategia debemos saber sus méritos y defectos, comprenderlos, al menos de de manera virtual, para saber cómo reaccionarán en cada momento frente a situaciones concretas.

Antes de que aparezca la radio no se celebraban elecciones libres como las actuales. Los hombres notables de cada país se reunían y designaban Presidente a alguno de ellos avalando su decisión con algún ritual que conceda legitimidad. En la década de los treinta se difundió la radio, y líderes como entonces Perón, Cárdenas y Velasco Ibarra usaron este instrumento para movilizar masas populares que hasta ese entonces habían estado marginadas de la política. La radio permitió que por primera vez, participen en las elecciones personas que no necesitaban leer. Esos líderes fueron grandes oradores y se convirtieron en el modelo de político que las siguientes generaciones quisieron imitar. Cuauhtémoc Cárdenas quiso continuar la política iniciada por su padre. Andrés Manuel López Obrador militó en el PRI desde su adolescencia y ambos tuvieron en el General Lázaro Cárdenas el modelo a seguir. Lo mismo ocurrió con Néstor Kirchner formado a la sombra de Perón y con Alan García heredero de Haya de la Torre en el APRA. Todos ellos quisieron ser como los caudillos de la edad de la palabra. Vivieron su juventud en las movilizaciones de esa época y llegaron a la madurez en un tiempo en el que tienen dificultades para meterse en el mundo del Youtube y del Facebook que copan el tiempo de los nuevos electores.

Además de los candidatos, los otros actores importantes de un proceso electoral son los electores, que también han cambiado radicalmente. Hemos hecho ya varias alusiones a esa

transformación. Nada se parece al mundo en el que vivieron nuestros mayores en el siglo pasado, y los políticos necesitan reeditarse para enfrentar esta nueva realidad, so pena de que nuevos actores como Fujimori, Chávez, Evo, y otros “nuevos caudillos” ocupen su espacio. Desgraciadamente la mayoría de ellos, formados en los viejos partidos y sus ritos, no se percatan de esa realidad. No se puede elaborar una estrategia de campaña moderna si se conservan viejos prejuicios y se pretende revivir campañas que fueron exitosas en el tiempo de la radio. Los electores actuales no tienen los mismos entusiasmos de sus antepasados. Ellos habitan un mundo totalmente distinto, que es necesario explorar con respeto y prudencia. Para eso nos sirven las encuestas: para desentrañar su vida cotidiana, sus mitos, sus sueños, sus temores, sus prioridades y ambiciones. Si no tomamos en serio esa tarea, no tendremos éxito, porque estamos pidiendo el voto a esas personas concretas y no a entes abstractos como la izquierda, la derecha, el priismo o el peronismo. La inmensa mayoría de los votantes indecisos a los que queremos llegar, se interesan más en los partidos de futbol que en los partidos políticos, y nos guste o no, este es el mundo en que vivimos y en el que queremos ganar las elecciones. No nos extendemos en más consideraciones sobre el tema, porque hay varios capítulos en que les dedicamos un gran espacio. Digamos en resumen, que esas personas comunes y poco informadas son los protagonistas que determinan el destino de la política contemporánea.

3. SUPEREMOS LOS VIEJOS CONCEPTOS

“Si hubiese tenido la libertad sexual de mis nietos, nunca habría sido comunista” nos dijo, medio en serio y medio en broma, un político agudo y de sofisticada formación intelectual, que fue, durante décadas, Secretario General del Partido Comunista de

su país. El personaje decía que con la oferta de placer que existe hoy en América Latina, le habría sido imposible asistir a los densos seminarios de formación del partido. Hace treinta años, quienes militaban en política asistían a eventos en los que se discutían temas tan apasionantes como las "Actas del Comité Central del Partido Obrero Social Demócrata Ruso (Bolchevique) entre Agosto de 1917 y Febrero de 1918", publicadas en la colección de Cuadernos de Pasado y Presente en la Argentina, fuente de inspiración para los militantes de izquierda. Militantes de otras tendencias discutían textos socialdemócratas o las encíclicas, la Doctrina Social de la Iglesia y los textos de Jaques Maritain, el último laico que fue designado Cardenal por la Iglesia Romana. Las ideologías sacralizaban y daban una dimensión histórica a nuestros sentimientos de adhesión o de odio por los líderes del país y del mundo. Si nuestros compañeros hacían algo, eso era maravilloso, y si un adversario hacía lo mismo, cometía crímenes de lesa humanidad. Ninguna acción tenía sentido si era ajena a teorías y posiciones de fondo acerca del origen y destino de la humanidad, que nutrían el espíritu de los militantes. Actualmente, serían pocos los jóvenes dispuestos a dedicar semanas de su vida a discutir esos temas. Caducaron la mayor parte de los conceptos que ordenaban la teoría y que daban vida a la práctica política de ese entonces. Sobreviven en el seno de pequeños grupos que conservan las antiguas tradiciones, dando un testimonio de vida y consiguiendo unos pocos votos en las elecciones mientras esperan que la historia retroceda a la época de la Revolución de Octubre. Cuando, por excepción, tienen una votación interesante, como la de Pino Solanas en el 2009 en la Ciudad de Buenos Aires, esta se explica más por las características personales del personaje, que por el contenido ideológico de su propuesta, tomada a broma por la mayoría de sus propios votantes. El candidato no sacó votos en

barrios en los que se dio un rebrote del marxismo, sino que personificó un deseo de cambio, que tiene que ver más con la búsqueda del placer, que con los paredones cubanos.

Para entender la política contemporánea necesitamos superar el paradigma que se construyó a la sombra de la Guerra Fría. Desde el punto de vista electoral, muchos de los conceptos que lo sustentaban se cayeron con el Muro de Berlín, cuando entraron en crisis sociedades en las que las élites estaban interesadas en el debate ideológico, mientras las masas eran obedientes y fáciles de manipular. Muchos políticos y estudiosos de la política trabajan dentro de ese esquema. Cuando analizan los resultados de una elección quieren saber si avanzó la izquierda o la derecha, y plantean escenarios futuros basados en esas categorías. Los viejos conceptos les permiten ordenar la realidad en una caverna ideal plagada de conceptos, que no tienen nada que ver con la realidad que viven los simples mortales. Los estudiosos que tratan de explicar con las viejas categorías las elecciones mexicanas del año dos mil, asumen que quienes votaron por Andrés Manuel López Obrador para la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal eran de izquierda, y que quienes lo hicieron por Vicente Fox para Presidente de la República eran de derecha. Desde la teoría, el análisis es impecable: Fox fue el primer Presidente mexicano militante del PAN, el más tradicional de los partidos del país, y López Obrador un militante del ala radical del PRD, el partido de la izquierda mexicana. En la realidad, cientos de miles de electores votaron por ambos candidatos al mismo tiempo. ¿Lo hicieron porque eran de derecha o porque eran de izquierda?

En el transcurso de los últimos quince años hemos aplicado encuestas en diversos países de América Latina, en las que hemos preguntado a los ciudadanos si les importa que el futuro Presidente de su país sea de izquierda o de derecha. En promedio, cerca de un diez por ciento quiere que sea de derecha, otro diez por ciento de izquierda, y al ochenta por ciento no le interesa el tema.¹⁶ Los definidos ideológicamente suelen ser personas de edad avanzada, que vivieron los conflictos de la Guerra Fría, o electores con una educación sofisticada. Los jóvenes y más, si tienen un modesto nivel de educación formal, no tienen ningún interés en la polémica ideológica. Los consultores políticos tratamos de ganar elecciones, y nuestro papel no es educar a los demás sino comprender el mundo desde los ojos de la mayoría de los electores para conseguir su favor. Si la discusión acerca de la izquierda y la derecha no tienen importancia para ocho de cada diez ciudadanos, tampoco la tiene para diseñar la estrategia de una campaña electoral.

Por otra parte, el cambio de los dirigentes de un partido a otro o de una posición ideológica a otra, se ha convertido en una norma usual de comportamiento. Con mucha frecuencia, líderes que terciaron en una elección como candidatos de "izquierda" se postulan en la siguiente por la "derecha".

En varias ocasiones hemos conversado con candidatos que querían averiguar si les convenía postularse por una u otra

¹⁶ En lo que a esto respecta Uruguay es una excepción en América Latina y tal vez el mundo. En ese país se interesa en temas ideológicos y discute sobre la izquierda y la derecha cerca del 50% de los electores.

tendencia. La pregunta que nos hacían no tenía nada que ver con los contenidos programáticos, en los que normalmente los consultores profesionales normalmente no intervenimos, sino con algo bastante práctico: querían saber cómo sacaban más votos. Algún político importante se había cambiado tantas veces de partido en su país, que le sugerimos estudiar lo que opinaba la gente acerca de su trayectoria. Nos dijo que él había sido un "peregrino de la democracia" que transitó por todos los partidos pensando siempre en los altos intereses de su país. Cambiar de partido le parecía una cosa perfectamente normal. En muchos casos entonces, cuando hablan con sinceridad, el tema no les interesa ni a los electores ni a los candidatos cuando hablan con sinceridad. ¿Por qué tendrían que ser tan importantes al diseñar la estrategia?

Actualmente, esas categorías se han vuelto cada vez más complejas. Hay católicos marxistas, racistas de izquierda, autoritarios de derecha y de izquierda, liberales creyentes, y también izquierdistas partidarios de la teocracia más reaccionaria del mundo, cuyas ideas estremecerán en su tumba a Marx y a todos los pensadores hijos de la Iluminación. Los conceptos se usan para manipular situaciones. El autoritarismo de Somoza, Trujillo y Duvalier, renace en algunos coroneles tropicales cuyas familias se enriquecen como las de los viejos dictadores, se perpetúan en el poder, son autoritarios, pero deben ser considerados héroes porque tienen un discurso anti norteamericano y son de "izquierda". Los conceptos han caído en una enorme licuadora y se han mezclado sin ninguna lógica.

Esto no significa, de ninguna manera, que sea deseable una política vacía de contenidos en la que la publicidad reemplace

al debate de los temas políticos. Hay posiciones progresistas y retrógradas frente a muchas cosas que impactan en la vida de la gente. Es indispensable hacer un gran esfuerzo intelectual para debatir sobre temas que tienen que ver con la posibilidad de que nuestras sociedades progresen o regresen a esquemas superados por el pensamiento libre de occidente. El autoritarismo ha tomado nuevos bríos. Han aparecido totalitarismos plebiscitarios que cuentan con el aval de pensadores y políticos de la antigua izquierda. Atacaron a la "democracia burguesa", se hicieron demócratas cuando fueron una minoría perseguida por las dictaduras militares, y hoy vuelven a las viejas tesis. Cuando una dictadura es de izquierda es buena y cuando es de derecha es mala. Hay que discutir los contenidos de una democracia que, al menos para algunos, no puede consistir solamente en convocar a los electores para que voten de tiempo en tiempo, sino que debería suponer respeto a la oposición, a la libertad de pensamiento, a la de prensa, a la división y autonomía de los poderes del Estado, y a una serie de valores que algunos gobiernos han reemplazado por consultas populares en las cuales la oposición se enfrenta a medios de comunicación estatizados o silenciados por el temor. A propósito de la veneración a los pueblos indígenas, un nuevo conservadorismo exalta el racismo indígena. Desde que se aprobaron las nuevas constituciones ecuatoriana y boliviana, decenas de personas han sido linchadas y quemadas vivas sin que medie ningún procedimiento judicial, por el hecho de que a una comunidad le dio la impresión de que algunas personas se comportaban de manera extraña o parecían abigeos. Estos atropellos a los derechos humanos son respaldados por muchos intelectuales que volvieron al primitivismo anterior a lo que Marx llamó "la misión civilizadora del Capital" y que creen en la "sabiduría milenaria" de los pueblos ancestrales. Es necesario

enfrentar esa posición con la de los que creen que los derechos humanos prevalecen sobre el mito y la magia.

La sexualidad aún es un tema tabú que los políticos no se atreven a tocar, pero que les interesa mucho a los electores, sobre todo a los más jóvenes. Cuando un político dice que va a prohibir la píldora del "día después", debe tomar en cuenta que un muchacho o una muchacha latinoamericanos están más nerviosos por lo que pueda ocurrir con su cuerpo que por la deuda externa de su país. La política se ha erotizado y el sexo se ha politizado. En todas las elecciones aparecen las incómodas organizaciones gays que ponen en aprietos a más de un candidato. Especialmente cuando tienen una edad avanzada, son demasiado "machos" para adoptar tesis progresistas y lo bastante informados como para no percatarse de los costos de defender tesis muy conservadoras. Hay mucho que pensar, discutir, construir en el campo teórico, y es indispensable que los intelectuales se esfuercen en hacerlo. Lo que no es real, es que todos esos debates puedan mover votos o que se deba supeditar la discusión de los temas de fondo a las conveniencias electorales. Todos esos son acercamientos a la política que funcionan en distintos andariveles, siendo todos ellos válidos, importantes y no excluyentes.

En el ámbito de la teoría es necesaria una discusión acerca de la crisis de los partidos políticos. La democracia, como la concebimos en Occidente, supone que los partidos representen a grupos importantes que conforman el país. Originalmente los conservadores representaron a los terratenientes y eclesiásticos, los liberales a los burgueses, habitantes de las ciudades, y los socialistas al proletariado. Poco a poco esas

representaciones se volvieron difusas, el enfrentamiento entre clases cobró nuevos matices, y en la práctica, llegamos a una situación en la que los ciudadanos actuales son reticentes a que les representen organizaciones de cualquier tipo. En las encuestas la mayoría rechaza con fuerza a los partidos. Los electores actuales son individualistas, más autónomos que los de antes, cuando votan no dependen mucho de autoridades morales o dirigentes intermedios. Aún así, no se puede negar el peso de los aparatos políticos que existen en algunos países del continente. Es impensable hacer política en México sin contar con el PRI, el PAN o el PRD, o prescindir en la Argentina del Peronismo y del Radicalismo, o en Uruguay del Frente Amplio, del Partido Blanco y del Partido Colorado. Pero, incluso en esos países esas estructuras tradicionales han sufrido derrotas incomprensibles: en las elecciones del 2009 el Peronismo encabezado por Néstor Kirchner perdió las elecciones en la provincia de Buenos Aires. Dos semanas después, en México, el PAN fue derrotado en Jalisco y el PRD perdió en sus viejos bastiones de Iztapalapa y Ecatepec. Hasta hace pocos años habría sido impensable que estos grandes partidos sean derrotados en circunscripciones electorales que han controlado por muchos años, y en las que además cuentan con organizaciones de base sólidas. Hasta la llegada de Chávez, la inmensa mayoría de los venezolanos votó por el COPEI (social cristiano) o por la AD (social demócrata) durante varios años. El bipartidismo venezolano fue puesto como ejemplo de un sistema perfecto que parecía eterno. Hoy los dos partidos han desaparecido y reina un Coronel procedente de Barinas. Sobre el tema de los partidos hay mucho que reflexionar, y serán importantes las teorías que se elaboren al respecto para consolidar la democracia. Sin embargo, esto no significa que este debate pueda mover votos o que su discusión pueda fortalecer a una candidatura. La discusión sobre estos temas

contribuye a fortalecer la democracia y a solidificar las instituciones políticas.

4. LOS CAMBIOS QUE SE HAN DADO EN LA POLÍTICA.

Los latinoamericanos hemos experimentado muchas transformaciones en casi todos los ámbitos de la vida. Nada se parece a lo que vivíamos hace cincuenta años: ni la comida, ni la libertad sexual, ni los cines, ni las ciudades. La única que no ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y se ha mantenido estática, es la política. A pesar de todo, se han dado algunos cambios, que no han sido provocados los actores políticos, sino fruto de procesos generados por la dinámica de la sociedad.¹⁷

a. De la agenda para las élites, a la agenda de los electores comunes.

Se produjo lo que Ortega y Gasset llamó “La rebelión de las masas”. Todos los órdenes de la vida fueron invadidos por los gustos y costumbres de la gente común, gente que se convirtió en una mayoría activa. Tuvo en el mercado un efecto implacable: se incorporaron enormes grupos de consumidores que impusieron sus preferencias, sin que las viejas élites puedan mantener vigentes las suyas propias. Los libros de Thomas Mann desaparecen de los estantes de las librerías, desplazados por textos de auto ayuda, así como Mahler y Orff terminan en una modesta esquina de las tiendas de discos en las que reinan el Pop y la tecno cumbia. Si en el mundo del espectáculo a alguien se le ocurre montar una obra de Yeats,

¹⁷ Hemos desarrollado este tema de manera muy extensa en el libro “Sexo mujer Internet y Política; los nuevos electores de América Latina”, publicado por el Fondo de Cultura Económica de México.

tiene el fracaso asegurado. Ese teatro sofisticado pleno de poesía, es difícil de apreciar incluso para las actuales élites. La gente quiere ver películas de Transformers.

En el ámbito de la política, la masa de electores impone su agenda a través de caminos que antes habrían sido inimaginables. Todos los días la gente se informa a través de la televisión de lo que ocurre en los círculos del poder. Encuestadores acuciosos hacen de manera permanente estudios de opinión pública, y se convierten en portavoces de personas que antes no tenían ninguna posibilidad de expresarse.

Son esas masas las que deciden. Cuando diseñamos una estrategia de campaña desde un punto de vista pragmático, nos interesan más los electores poco informados, los menos politizados, porque son precisamente ellos los que pueden moverse. No hay detrás de esto ninguna intención de manipular a la gente, ni un desprecio por los electores comunes. Todo lo contrario. Los intelectuales y otros miembros del círculo rojo tienen generalmente posiciones y puntos de vista rígidos. Basan sus actuaciones en una formación académica que oculta montañas de prejuicios, más sentimentales mientras mayor es su sofisticación. Tal vez se puedan llamar ideológica e intelectualmente sentimentales, pero son menos frías y racionales que las de la gente común. Muchos de ellos suponen que siendo tan inteligentes e instruidos deberían ganar más plata, sienten que los ricos ocultan algo sórdido, y tienen bronca en contra de otros, a los que consideran semi analfabetos, y que sin embargo son millonarios porque patean pelotas, administran empresas o hacen negocios. Por todas estas razones, válidas desde su mundo, nunca votan por candidatos a los que llaman "de derecha" a los que ven como opresores, ignorantes, antipáticos. Ser "progre", proporciona además un barniz ideológico elegante. Tienen posiciones políticas tomadas para toda la vida. Hagamos lo que hagamos no se van a mover en la campaña. Votarán por nuestro candidato si es de izquierda y en contra si es de derecha. Es

mejor no perder el tiempo buscando su voto. En cambio, los menos informados pueden cambiar de posición si reciben un mensaje adecuado. Son menos dependientes de los intrincados paradigmas de los teóricos políticos; tienen menos conflictos vitales con las elites y una visión más fresca de la vida¹⁸. La gente actual quiere saber que los líderes quieren solucionar sus problemas, o pide que al menos le diviertan con espectáculos imaginativos como los que protagonizaron Abdalá Bucaram en Ecuador, Palenque en La Paz, y otros que han sabido adueñarse de los nuevos escenarios¹⁹.

Si contamos con investigación profesional, podemos ganar las elecciones hablando de lo que le interesa a la gente común. Esto no significa que sobren en la nueva democracia los círculos de periodistas, intelectuales y personas que se dedican a pensar. Para que evolucione la sociedad, hacen falta todos los teóricos que existen y muchos más con mente abierta y deseos de reinventar el mundo. No todo es votos en la política. Es indispensable repensar permanentemente la sociedad para que el sistema evolucione a largo plazo, y hay que hacerlo más allá de que ese esfuerzo sirva o no para conseguir votos en una elección.

b. De las palabras y las ideologías, a las imágenes que transmiten sentimientos

Los líderes de la política de la radio fueron grandes oradores. Las multitudes se entusiasmaban con sus discursos y los oían hechizadas, aunque tal vez no entendían sus contenidos. Hoy sería difícil que una manifestación espontánea permanezca

¹⁸ En estos casos no podemos dejar de recordar a Wittgenstein y su recelo frente a las palabras. La gente más sencilla está más cerca de la realidad y menos confundida por conceptos que nos han extraviado de los aspectos más apasionantes de la vida a quienes supusimos que se podía aprehenderlos racionalmente.

¹⁹ Bucaram como Presidente de la República hacía cosas tan pintorescas como bailar el rock de la cárcel, en una tarima rodeado de bailarinas con poca ropa y distribuir un disco en el que cantaba canciones de su propia autoría en las reuniones de presidentes. Bucaram logró llenar el vacío que dejó Idi Amin Dada en las secciones de disparates de la prensa mundial

reunida durante horas escuchando las divagaciones de Velasco Ibarra acerca de Rodó y Theillard de Chardin. Cuando las pronunciaba nadie le entendía, pero todos se entusiasmaban y se sorprendían con el espectáculo que se armaba con sus poses exóticas, su figura extraña, su voz estremecedora, y sus gestos histriónicos. Cuando leemos muchas de las piezas oratorias de esos líderes, nos asombramos por su contenido. Desde sus contenidos, no resulta fácil comprender el porqué tanta gente se entusiasmaba hasta la histeria con esas palabras. Es posible que haya sido también la imagen y no la palabra la que en ese entonces hizo delirar a las multitudes, pero esa es una polémica en la que no queremos participar en este momento.

Hablamos antes de la formación de los antiguos dirigentes y de los frecuentes seminarios ideológicos en los que aprendían las doctrinas que debían defender. Eso tenía que ver con el fondo. En cuanto a la forma, la oratoria era materia obligada de esos eventos. Los jóvenes que aspiraban a ser dirigentes aprendían a cerrarse los botones de la chaqueta, modular la voz, construir en orden la pieza oratoria, empezar por el exordio, el desarrollo, y seguir todos los ritos propios del viejo espectáculo. El líder tenía que ser orador.

El Doctor José María Velasco Ibarra fue el prototipo del líder de esa época, capaz de demoler con su voz los molinos de viento. Alguna vez dijo, "dadme un balcón en cada pueblo y seré Presidente de la República", y lo logró cinco veces. Algo semejante ocurrió en el Perú con Víctor Raúl Haya de la Torre. Los apristas celebraban sus cumpleaños con movilizaciones y escuchaban su palabra con devoción. En la forma, no era un orador tan vibrante como Velasco, pero electrizaba con su voz a la multitud y a los búfalos y bufalitos del APRA que desfilaban emocionados²⁰. Perón habló en repetidas manifestaciones de la década de los setentas en Argentina. La gente seguía entusiasmada con el mito. En las plazas los jóvenes seguían cantando "Perón, Perón que grande sos, mi General cuanto valés". Los tres fueron líderes que conmovieron a los electores

²⁰ Se llamaban búfalos a los miembros de las juventudes apristas y bufalitos a los niños que ingresaban al partido. Podían hacerlo desde los seis años.

en el apogeo de la política de la radio y la palabra. En los últimos años de su vida, ya no fueron los profetas deslumbrantes de sus años mozos. No eran líderes para la edad de la televisión.

Muchos añoran ese mundo y creen que la mayoría de los dirigentes actuales son mediocres porque no pronuncian los viejos discursos. En lugar de hacerlo, algunos de ellos usan medios alternativos de comunicación y consiguen éxitos importantes. En general, los intelectuales no los han querido tomar en serio. Bucaram en el Ecuador organizó para su campaña un espectáculo tragicómico, con cantos, bailes y llantos, desagradable para las elites educadas, pero divertido para las bases a las que les gustan ciertas telenovelas. Sus lágrimas, gritos, insultos, divirtieron con su espectáculo ambulante a un público que votó por él, como habría votado por cualquier otro personaje del teatro de la calle. En la segunda vuelta electoral de las elecciones presidenciales ecuatorianas de 1996, Bucaram filmó un video clip de varios minutos en el que cantaba una canción de su autoría, en la que decía que estaba loco. La pieza tenía escenas tan bizarras como aquella en la que Bucaram aparecía en calzoncillos, amarrado a una cruz mientras cantaba, o una en la que sus hijos aparecían semidesnudos, cubiertos de salsa de tomate para simular un atentado. Es una pieza interesante para quienes coleccionan cosas estrafalarias que surgen de la política. Lo interesante es que el spot colaboró para que Bucaram, una persona de formación elemental, derrotó a Jaime Nebot, uno de los políticos con mayor formación del continente.

Son muchos los dirigentes que vienen de los medios de comunicación y del mundo del espectáculo. La gente que trabaja en esos menesteres está acostumbrada a relacionarse con el público, y tienen ventaja cuando compite con los políticos tradicionales. Les va mejor si no trabajan en programas de opinión que normalmente son densos, sino en programas más livianos de amplio impacto en las masas. Es sintomático el caso de Polo Baquerizo en Ecuador, animador de un programa de amenidades muy popular de la televisión, "Haga negocio conmigo". "Polito" como lo llaman sus seguidores, ha tenido

varios éxitos electorales importantes. En este campo, en las elecciones argentinas del 2009 es innegable el importante papel que cumplió el programa "El Gran Cuñado" dirigido por Marcelo Tinelli, uno de los cómicos más conocidos de la televisión argentina, quien adaptó el esquema del programa "Gran Hermano" a la coyuntura electoral. Tinelli encerró en una casa a actores que imitaban a los políticos argentinos más relevantes como la Presidenta Cristina Fernández, el Presidente Kirchner, el Presidente De La Rúa, el Vicepresidente Julio Cobos, el Jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires Mauricio Macri, varios candidatos, que aparecieron protagonizando escenas graciosas. Algunos quedaban "nominados" para salir de la casa y los televidentes votaban para que salgan o se queden en ella.

Lo que al principio parecía una simple broma, en el transcurso de la campaña se convirtió en un programa que influía poderosamente en los electores. Cuando Tinelli invitó a los políticos reales al set de televisión para que se enfrentaran con sus dobles, todos los equipos de campaña entraron en crisis. No sabían qué hacer. Por un lado estaba el temor al ridículo y por otro la idea de que el programa podía ser usado de manera conveniente. El primero que decidió concurrir fue Francisco de Narváez, que siendo un político nuevo que pretendía incrementar y dar profundidad a su nivel de conocimiento. Para ese efecto podía usar muy bien un programa con tanta audiencia y supo hacerlo con mucha inteligencia. Después desfilaron por el set todos los demás políticos. El propio Kirchner, agobiado por las dudas, participó en la última emisión del "Gran Cuñado", aunque concurreó solamente por teléfono. Para alguien formado en la política tradicional, es extremadamente difícil desenvolverse en estos escenarios. Algunos de los políticos que fueron sacaron provecho, otros demostraron que no sabían enfrentar la circunstancia. Enfrentar un programa como ese es mucho más difícil que participar en un debate tradicional. Se requiere mucha inteligencia y mente abierta.

Los intelectuales y personajes formados en los antiguos valores, tienen pánico de cruzar la frontera entre una política que suponen que debería ser formal y el mundo del espectáculo. Tal vez hay poca conciencia de que las distancias entre esas dos realidades son imprecisas y de que siempre los eventos más solemnes están a pocos milímetros del ridículo. La presencia de los políticos formales en programas como el de Tinelli fue criticada por periodistas y analistas tradicionales. Hace algunos años, los medios académicos llamaron out siders a quienes transgredían las convenciones y actuaban como personas que estaban fuera de la política. Los defensores de las antiguas formas de la política, vieron en estas novedades un síntoma de la degradación de la política y creyeron que se acercaba el fin de los tiempos. Su posición no parece demasiado sólida. Por una parte, el fenómeno no es nuevo. Eisenhower no fue elegido Presidente de los Estados Unidos porque fuera un gran orador o filósofo, sino porque fue un general exitoso que se hizo conocer como guerrero. Reagan, uno de los Presidentes con más impacto en la historia norteamericana, fue un actor de cine. Arnold Schwarzenegger va por el mismo camino, y gobierna uno de los estados más ricos del mundo, California. Menem tuvo en Argentina tres candidatos a gobernadores que salieron de ese sector: un cantante como Palito Ortega y dos corredores Reutemann y Scioli, Rubén Blades fue candidato en Panamá, Belmont en Lima, y la lista se hizo tan extensa que llegamos a pensar que tal vez los "in siders" eran ellos y que los que estaban quedándose fuera de la nueva política eran los viejos políticos.

Por otra parte, el mundo está lleno de estatuas ecuestres de militares que gobernaron nuestros países. En los últimos años desaparecieron los caballos y quedaron los uniformados de a pie: Hitler, Saddam Hussein, Stalin. Muchos de ellos llegaron al poder o gobernaron como guerreros sanguinarios. Su preparación para asumir el poder, tuvo más que ver con las atrocidades que cometieron en contra de sus adversarios, que con su preparación intelectual. A algunos nos parece menos peligroso que lleguen al poder personas que cantan que personas que matan, pero en la democracia, caben todas las

opiniones. En los Estados Unidos, país en el que la televisión se instaló desde hace un buen tiempo, los líderes conversan con la gente y no son profetas destemplados que predicán sus propuestas con una oratoria encendida. Parecería que la política postmoderna va hacia allá.

c. Del viejo al nuevo espectáculo.

A mediados del siglo XX los espectáculos políticos eran los que llamaban la atención. Cuando Hitler pronunciaba sus discursos desde un escenario majestuoso, rodeado de seguidores con uniformes y estandartes vistosos, no había en Alemania ningún otro espectáculo tan bueno como el suyo. Los discursos del General Perón en la Plaza de Mayo, de Lázaro Cárdenas en el Zócalo, o los de Velasco Ibarra en los balcones de su país, paralizaban la vida de las ciudades y atraían a multitudes que concurrían a esos eventos con el mismo entusiasmo con el que los actuales latinoamericanos asisten a los partidos de fútbol. Lo hacen voluntariamente, se entusiasman, gritan, arremeten a palos en contra de los hinchas de otros equipos, en resumen, tienen las mismas actitudes que tenían los antiguos frente a la política. Actualmente todo cambió. En las últimas décadas hemos asistido a muchos cierres de campaña realizados con el viejo estilo. Los líderes se suben a tarimas y repiten un rito que ha perdido atractivo, que no puede competir con una buena exposición de perros o un buen programa cómico en la televisión, pero que les parece indispensable a algunas personas tradicionales. En las elecciones de la ciudad de Buenos Aires en el 2005 y en el 2007, muchos dijeron que si Mauricio Macri no hacía una gran concentración para pronunciar un discurso de cierre de campaña no podría ganar las elecciones. Macri, que ha protagonizado una política distinta, decidió no repetir las formas de una política que aburre a los electores. Con enorme imaginación, organizó actos interesantes, sin gente pagada para que lo aplauda, sin tarimas, juntándose con

los vecinos. En la campaña para Jefe de Gobierno del 2007, en vez de llevar a miles de porteños para que lo vitoreen en un parque, recorrió durante veinte y cuatro horas seguidas los barrios de la ciudad de Buenos Aires hablando de propuestas que interesaban a los porteños. Con sus acciones comunicaba el mensaje de que estaba con la gente, que compartía sus sueños y sus necesidades. Decía algo más importante: no se parecía a los viejos políticos, sindicalistas y activistas políticos de los que está cansada la sociedad. Esta forma de cerrar la campaña no fue la causa de su triunfo, pero se inscribió en una estrategia que pretendía presentarlo como un líder de los nuevos tiempos. Los cierres de campaña con discursos en los que se repiten las mismas frases que la gente ha oído decenas de veces en la televisión o la radio a lo largo de varios meses, no interesan a nadie. Los que asisten son empleados públicos, beneficiarios de obras sociales o miembros de sindicatos u organizaciones que les toman lista al terminar el acto. Ni a los oradores les interesa lo que dicen, ni los asistentes los escuchan. Es un espectáculo antiguo que sobrevive por fuerza de las supersticiones y del dinero que se ganan los que hacen emparedados, alquilan camiones o acarrean a la gente. Esas manifestaciones son solo recuerdos de una época que murió. En la campaña para diputados por la provincia de Buenos Aires en el 2009, Néstor Kirchner cerró la campaña desde un escenario fastuoso ubicado en el mercado central de la Matanza, en el que le acompañaban funcionarios, líderes sindicales, partidarios. Pronunció un discurso que bastantes oyeron, pero no lo escuchó nadie. Pasaron los tiempos en que los antiguos oradores anunciaban su acto para tratar de que concurra la mayor cantidad de gente que sea posible. La asistencia de los manifestantes en este caso fue tan artificial, que hasta la víspera se mantuvieron en secreto los detalles de su realización. Nadie sabía a qué hora tendría lugar el acto,

excepto los choferes de los camiones contratados para trasladar a las masas "espontáneas". Varios canales de televisión cortaron la pantalla en dos pedazos. En el uno se veía a Kirchner y a otros oradores, pronunciando su discurso desde el podio, mientras que en el otro aparecía Francisco De Narváez, entre risas y saludos de gente espontánea, repartiendo en la calle boletas de votación. La pantalla ofrecía un contraste entre la vieja política de los podios y las manifestaciones y la nueva política de los candidatos mezclados con la gente. Mientras mirábamos la pantalla en un bar, rodeados por muchos ciudadanos, nos vimos obligados a bajar el volumen de la televisión. Educados en la vieja política de la palabra, queríamos oír lo que decía Kirchner. Los demás no tenían ningún interés en el discurso, sino que conversaban sobre el tema que estaba en la mente de todos los argentinos en ese momento, incluso de quienes asistían a la manifestación del Frente Justicialista para la Victoria. No les llamaba la atención la propuesta del Presidente. Lo que querían saber era si Kirchner iría esa noche al "Gran Cuñado". Unos creían que eso le daría votos y otros que le haría daño. Probablemente, mientras hablaba, el propio Presidente pensaba en el mismo tema.

Al siguiente día, ni los medios de comunicación ni los ciudadanos, tuvieron tiempo para conversar acerca del contenido del discurso del cierre de la campaña. Lo que acaparó la atención fue que Kirchner no concurrió físicamente al canal, pero mantuvo un diálogo telefónico con su doble y con Tinelli cerca de la media noche. La vida cotidiana y el gusto de la mayoría de los electores impusieron su agenda por sobre las preferencias de quienes nos educamos en la edad de la palabra. Fue más importante discutir acerca de un programa que era

visto espontáneamente por millones de votantes, que pronunciar un discurso en una concentración a la que asistió un pequeño grupo de personas acarreadas.

d. De la intuición a las encuestas.

Cuando, hace treinta años, empezaron a aplicarse las encuestas políticas, la mayoría de líderes e intelectuales las rechazaron. Para personas sin formación en estadística, era difícil creer que preguntando a unos pocos miembros de la sociedad se podía saber las opiniones del conjunto de los ciudadanos. Al igual que en otros órdenes de la vida, había la idea de que los dirigentes geniales cuentan con una intuición paranormal y no necesitan de técnicas para comprender el mundo. Las encuestas tenían además un elemento mágico que las hacía peligrosas: para muchos servían para adivinar el futuro y eso siempre inquieta. La magia fue perdiendo terreno, y del rechazo inicial a las encuestas hemos pasado a una etapa en la que los políticos mantienen respecto a ellas una posición con varios componentes. Por un lado no dejan de tener un miedo mítico a sus números. Por otro está la curiosidad: si un candidato que sabe que se hizo una encuesta, aunque sea de mala calidad, hace lo imposible por conseguir los datos que arrojó. Cuando se publica un estudio en el que un político aparece como perdedor, pierde la fe en las encuestas, dice que esas cifras tienen fallas y acusan a sus autores de parcializados. Normalmente tratan de conseguirse una encuesta favorable para poder decir: "en mi encuesta gano". Esta actitud normalmente les lleva a hacer el ridículo, porque publican cifras distanciadas de la realidad que les hacen quedar como ignorantes o tramposos. Cuando tienen la cabeza dura, esto no es un obstáculo para que en la siguiente ocasión repitan la escena, mintiendo con otros números, sin percatarse de que lo peor para un político es destruir su propia credibilidad. Lo de la tontería no es tan grave.

Aún así, casi todos ordenan encuestas, consiguen números y los analizan. A veces son empresarios prósperos que entregan esta tarea a su departamento de marketing, suponiendo que el genérico "encuesta" sirve para todo. Normalmente les va mal cuando su adversario cuenta con consultores políticos especializados en investigaciones, y les va bien si los otros son tan anticuados como ellos. Hay varios casos de políticos que han gastado mucho dinero haciendo marketing y no han tenido éxito. Nunca comprendieron que una cosa es vender cereales y otra conducir la política.

Lo que les interesa a la mayoría de los políticos y periodistas que manejan encuestas, es saber cuál candidato está mejor o peor en la simulación electoral, cuáles están subiendo y cuáles están bajando. En realidad este es un dato irrelevante cuando falta mucho tiempo para la elección y aun no se ha conformado el escenario electoral, pero no todos lo saben. Su importancia crece paulatinamente, hasta que se convierte en el más importante en el día final. Cuando los candidatos no tienen experiencia, suponen que la elección se decide cada vez que se hace una encuesta y se angustian si alguien les gana con dos años de anticipación. Esta es una actitud equivocada porque casi siempre los comicios se deciden durante el último mes de la campaña. Para poder triunfar es necesario investigar y trabajar varios años, pero no en temas estrictamente electorales, sino en otra serie de asuntos que mencionamos en este libro, asuntos indispensables para llegar a la recta final con posibilidades reales de ganar.

Los políticos sofisticados saben que las encuestas sirven para que sus técnicos detecten y analicen las necesidades reales de la gente, formulen y revisen permanentemente la aplicación de la estrategia. Las investigaciones sirven si se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, y por sobre todo si ese resultado es analizado por profesionales con experiencia. En casi todos nuestros países hay encuestadores expertos que saben hacer bien su trabajo. Hay que aprovechar sus conocimientos. Cuando se aplica una encuesta, en cualquiera de nuestros países,

bastantes preguntas tienen el mismo resultado: los principales problemas son la inseguridad, el desempleo, los precios de los productos de primera necesidad. Si un profesional no sabe integrar la información procedente de diversas fuentes y sacar conclusiones prácticas, la encuesta no sirve de mucho.

Hay un uso y abuso de las encuestas. Siendo herramientas de investigación, se convierten en instrumento de una especie de democracia directa. Hay quienes plantean disparates como que un gobierno o un candidato deben hacer lo que dicen las encuestas, o que un presidente debe renunciar porque está "perdiendo en las encuestas". Esto no tiene ningún sentido. Las encuestas miden las efímeras opiniones de la gente acerca de distintos tópicos, y sería absurdo gobernar obedeciendo sus resultados. Los estadistas plantean metas, usan las encuestas para saber que siente la gente, para establecer un diálogo que les permita conducir el país por las rutas que suponen que son buenas. Eso no niega algo que los políticos saben: los tiempos han cambiado y para ganar las elecciones hay que hablar de temas que interesan a los ciudadanos comunes.

Algunos dirigentes tratan de hacerse encuestadores, sin percatarse de que el tema no es tan fácil como contratar una muestra, improvisar unas preguntas y leer unos números. Los políticos que han descubierto las encuestas y no están preparados profesionalmente para usarlas, sacan conclusiones peligrosas que les llevan a hacer el ridículo, o a tomar decisiones equivocadas con una base aparentemente científica. Si usted pregunta en una encuesta "Cuál de estos dos proyectos de ley es más importante", seguramente alguno sacará un porcentaje mayor que el otro. Si por esto decide dedicar su tiempo a esa ley, es probable que se equivoque de cabo a rabo. Seguramente a los electores de su país no les interesará que los legisladores legislen, y mas bien tendrán otras expectativas sobre su actuación, que se van a frustrar si se dedica a hacer leyes. Pasa en todos los países en los que hemos estudiado el tema. Lo mismo ocurre con los grupos de enfoque: algunos políticos quieren presenciarlos, con su falta de experiencia

sacan conclusiones equivocadas. Normalmente, las investigaciones deben ser procesadas por especialistas que entregan sus resultados al estratega, que a su vez, saca conclusiones y las discute con el candidato. Sería torpe que cuando le entreguen los exámenes en el hospital, usted trate de leer los números, se diagnostique y se auto medique. Si lo hace, demuestra que le importa muy poco su propia vida. Cuando participe en una elección, actúe como que si realmente le importara lo que está haciendo y deje que los profesionales analicen, y receten usando los instrumentos que saben manejar. Para eso están en la campaña.

Sobre la imagen de los actores políticos hablaremos en detalle más adelante, pero cabe mencionar que las encuestas son una herramienta insustituible para analizarla profesionalmente. Hay muchas cosas que se miden para elaborar y hacer un seguimiento de la estrategia. La mayor parte de políticos y periodistas tienen poca información sobre estos temas, y dedican su atención a adivinar lo que pasaría si las elecciones tuviesen lugar el día de hoy. Sería bueno que aprendan conceptos que les permitan sofisticar sus análisis. Nosotros hemos dado muchos cursos, tanto a políticos como a periodistas, tratando de difundir estos conocimientos que, con el tiempo, esto será de uso general. Hemos pasado del temor mítico a las encuestas a un uso rudimentario de las mismas, que, en todo caso, ayuda a que mejorar las campañas y consolidar la democracia.

e. De la comunicación partidista a la publicidad

En la antigüedad, en todo el mundo la gente tenía temor de la publicidad y de los estudios cuantitativos. Las personas más reaccionarias, especialmente de las ideologías de izquierda, heredaron el miedo a la estadística y trabajan alejadas de lo concreto, orientadas por principios axiológicos que ocuparon el lugar que tenía la teología en el viejo discurso clerical. Cuando

revisamos nuestros archivos, encontramos hojas volantes que fueron repartidas en una campaña electoral en el año setentainueve. En el anverso se ven los rostros de Marx, Engels y Lenin, mientras que en el reverso consta la consigna que en ese tiempo considerábamos teóricamente correcta: “voto consciente, voto proletario, listas 9, FADI”. Esos materiales fueron a manos de electores de barrios marginales y comunidades indígenas que no tenían la menor idea de quienes eran los viejitos que constaban en el anverso, ni de lo que significaban las palabras del reverso. La pieza es un ejemplar paradigmático de una forma de ver la política que pretendía comunicar ideas de fondo sin caer en las tonterías propias de la sociedad de consumo. Correctas y aburridas, las hojitas no comunicaban nada, no conseguían un voto. Quienes las repartían no se afectaban por eso. No creían en la democracia burguesa. Actualmente, con algunas variaciones, se sigue produciendo ese tipo de comunicación excluyente.

Con el tiempo las cosas se han flexibilizado un poco, pero sigue siendo imposible que el PRD haga una movilización en el Distrito Federal mexicano sin pintar los carros, los carteles, las caras. Los carteles amarillos, con letras negras representan al sol azteca y al anarquismo de Flores Magón, elementos históricos que están en el origen del pensamiento revolucionario mexicano. Pero esta, no es una tara de la izquierda: han hecho exactamente lo mismo durante décadas, con los mismos colores los social cristianos ecuatorianos, que pintaron ciudades, árboles, calzadas de amarillo porque ese era uno de los colores de la bandera ecuatoriana. En Buenos Aires otro partido nuevo y sin tradiciones copió la misma mezcla de amarillo negro, y la pinta por todo lado, corriendo el riesgo de fastidiar a la gente. Suponen que con eso consolidan una

“marca” de partido. Con frecuencia la comunicación de las organizaciones políticas latinoamericanas oscila entre el partidismo chato y la publicidad vacía.

En los Estados Unidos, a partir de los años sesenta se usaron sistemáticamente encuestas, y las campañas pasaron a ser manejadas por consultores profesionales, como lo explicaremos más adelante. En algunos países latinoamericanos, más lejanos física y espiritualmente de los Estados Unidos y más cercanos a la cultura europea, los políticos buscan “publicistas” para que manejen su campaña. Los publicistas cuando trabajan solos, guiados por sus inspiraciones y sin respaldo científico, suelen matar las campañas. La candidatura de Jorge Telerman a Jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires en el 2007, fue un festival de ingeniosas ocurrencias publicitarias que volvieron intrascendente a un candidato que tenía la posibilidad de jugar un mejor papel. El uso reiterado de su cabeza calva de la que salían distintos objetos, y las gigantografías que parecían producidas por Andy Warhol, fueron tan divertidas como ineficientes para conseguir votos.

La publicidad es necesaria en la campaña y se convierte en un arma muy poderosa cuando trabaja en íntima relación con la investigación y la estrategia. Eso sucedió en la campaña de Francisco De Narváez del 2009. No es necesario repetir que ganó gracias a sus extraordinarios dotes como candidato, pero tuvo el apoyo de un equipo profesional en el que estaba un excelente publicista, que trabajó con enorme creatividad enmarcada en la estrategia. Pero esto es todavía poco usual. En estos años se ha superado la etapa de la comunicación

partidista y se empieza a comprender que las campañas políticas son algo más que publicidad. En América Latina los políticos aprenden a manejar sus campañas de una manera moderna. Los políticos viejos no lo entienden, algunos de los nuevos todavía se asustan de confesar que tienen un buen asesoramiento porque suponen que es mejor parecer un líder ignorante e intuitivo, que no un político capaz de usar la tecnología del siglo XXI. En todo caso, nuestras sociedades van avanzando hacia una nueva etapa y en pocos años la presencia de un buen consultor en el equipo de campaña será una garantía de éxito, como lo es actualmente en los Estados Unidos de Norteamérica.

5. ¿POR QUÉ VOTAN LOS ELECTORES?

Se ha discutido mucho acerca de qué es lo que mueve a votar a los ciudadanos por uno u otro candidato. En su momento el voto de muchos electores estuvo orientado por mitos ideológicos. A principios del siglo XX, los conservadores creían que ganaban el cielo con su voto, y los liberales que impulsaban el avance de la civilización y el progreso. Los comunistas y socialistas, menos interesados en los votos, trabajaban por el advenimiento de una nueva era de justicia e igualdad. Los activistas hacían sus campañas movidos por esos ideales. Algunos académicos dijeron que los ciudadanos escogían racionalmente al candidato que más les convenía. Sobre todo en la academia norteamericana se instaló la idea del "rational choice", que suponía que los electores eran racionales, comparaban posibilidades, y escogían lo que racionalmente les convenía.

Más allá de los estudios, nosotros hemos participado en muchos procesos electorales en las últimas tres décadas, en cada uno de ellos aprendemos más y nos planteamos nuevas preguntas. Sin embargo, hay algo que nos queda claro: desde el punto de vista práctico son los sentimientos los que permiten entender la forma en que se mueven los electores durante la elección. Si

se los usa adecuadamente, son la llave para ganar. Veamos brevemente cuáles son esos sentimientos.

a. Los afectos

La política es pasión. Los candidatos y los electores son seres humanos que dependen de sus sentimientos. Quienes desconocen los vericuetos de nuestra profesión, se sorprenden cuando se enteran de que lo primero que les preguntamos a los encuestados sobre nuestros candidatos es si les caen bien o les caen mal. No nos inquieta si parecen de izquierda, de derecha, si hacen o no la oposición al gobierno. El mundo de los electores no es el de la política teórica, como tampoco lo es el de las élites intelectuales. Cuando un candidato le cae bien a un elector, puede votar por él. Si le cae mal, el voto está perdido, salvo en algunas excepciones que estudiaremos luego. No existen electores que se dedican a leer programas y propuestas de líderes que les cae mal, para después de una sesuda reflexión decidir si votan o no por él. El elector indeciso vota con el corazón. Ante todo siente antipatía o simpatía por un candidato. Tiene sentimientos positivos o negativos que le hacen tomar una opción electoral. En muchas ocasiones, los integrantes de un focus group dicen que un líder es honesto, eficiente, pero que nunca votarían por él. Su argumento suele ser simple: "es un pesado, se cree mucho, me cae mal".

Los votantes que actúan de esa forma contradecirían todas las teorías de los que defienden que el programa de gobierno, o la posibilidad de escoger racionalmente, son determinantes del voto, pero así funciona la realidad. Si un candidato es detestado por el elector, no hay forma de que vote por él recurriendo a argumentos racionales. Lo único que le puede hacer cambiar de posición es un sentimiento más intenso. Son juegos emocionales. Los consultores profesionales sabemos que la antipatía no se supera con una buena propuesta, sino solamente con pasiones más intensas que esa antipatía.

Nuestras investigaciones cualitativas y cuantitativas se dirigen a desentrañar los sentimientos que manifiestan los electores hacia la persona del candidato, hacia quienes le rodean, hacia lo que representa, hacia quienes lo combaten, y hacia la intrincada red de asociaciones conscientes o inconscientes que los sustentan. Para que el candidato gane, más allá de que tenga buenas o malas propuestas, debemos suscitar sentimientos positivos de los electores. Las propuestas pueden ser más importantes para el futuro del país, pero tienen menos importancia para conseguir el respaldo del votante. Hay gente con magníficas ideas que es antipática y nunca ganaría una elección. Hay otros con ideas elementales que son simpáticos y puede conseguir fácilmente la adhesión de los demás.

La imagen del candidato se analiza desde distintos ángulos y con diversas herramientas. Los expertos saben qué preguntar, cómo hacerlo, y si tienen mucha experiencia, su aporte para el manejo de la campaña puede ser definitivo.²¹ Un componente importante de la imagen positiva es la credibilidad. Si la gente no cree en la palabra del candidato hay pocas posibilidades de que vote por él y la campaña tendrá dificultades, porque si lo ven como mentiroso, aunque diga cosas interesantes, no va a convencer a los electores indecisos. Pronunciar mensajes o protagonizar eventos que sean contradictorios y minen la credibilidad del candidato, constituye un error enorme en la campaña. Las propuestas son, finalmente, las mismas en todos los países: "daremos más empleo", "mejoraremos la salud", "lucharemos en contra de la inseguridad", "terminaremos con la corrupción", y otra serie de frases semejantes. Casi no hay ideas nuevas bajo el sol, y cuando alguien las inventa, se copian inmediatamente. La diferencia está en cuándo se lo dice, y en muchos casos, en "quién lo dice" y "cómo lo dice". Si el mensajero tiene credibilidad y cae bien a la gente, nuestro ataque o nuestra defensa pueden tener éxito.

²¹ Sobre el tema se puede consultar el texto de Santiago Nieto "La investigación y el diseño de la estrategia de una campaña electoral".

Hay candidatos que tienen como eje de su campaña su personalidad: se proyectan como personas estimables, confiables, buenas. La decisión de poner el punto de gravedad de la campaña en la persona del candidato, es una decisión estratégica complicada que debe tomarse después de analizar bien la imagen del candidato, de los demás contendientes, del terreno que conviene para la pelea, y de otra serie de cosas que se pueden analizar solamente con un buen plan de investigación.

No hay que olvidar que la mayoría de los electores tiene sentimientos encontrados acerca de lo que puede ocurrir en las elecciones. Son seres humanos con pasiones, mitos y sentimientos contradictorios. Normalmente quieren alguien completamente nuevo que tenga una gran experiencia y otros círculos cuadrados. Normalmente no les importa que se cambie ni la constitución, ni el reglamento de tránsito, a menos que sientan que esos cambios constituyen un peligro o una desventaja para ellos y su familia. Sus sentimientos contradictorios no pueden comprenderse con una pregunta en una encuesta, ni con la mera lectura de unos números. Es necesario que alguien con experiencia en este trabajo ayude a elaborar los formularios, analice el problema desde diversos ángulos, y contribuya a interpretar los datos combinando el resultado de investigaciones cuantitativas, con los de investigaciones cualitativas, y demás de otro orden. Al cabo de esos trabajos podremos saber si la imagen de nuestro candidato es lo suficientemente sólida como para ser el eje de nuestra campaña.

b. Los temores

Los candidatos pueden provocar temores en el ciudadano común, que pueden surgir no sólo de los temas de los que habla, sino de su rostro, sus actitudes, del entorno en el que vive. Si un candidato produce temores en los electores, puede perder fácilmente cualquier elección. Si se presenta como el líder que

puede enfrentar a quienes producen temores, tiene muchas posibilidades de ganar. El elector latinoamericano vota más en contra de candidatos o situaciones, y no tanto a su favor, y el temor puede hacerle votar por un candidato que le ofrece combatir a los que teme.

Los temores como arma de campaña son muy útiles en los países en los que hay dos vueltas electorales. En la segunda vuelta los electores que deciden quién gana son los partidarios de quienes han sido eliminados, que se ven obligados a escoger entre dos candidatos a los que rechazaron en la primera oportunidad. Deben que escoger un "mal menor". En esa coyuntura, es posible conseguir votos alentando temores acerca de lo que podría pasar si gana el adversario. Si esos temores se combinan convenientemente con una campaña que demuestre que nuestro candidato es mejor y que puede hacer algo positivo para mejorar la vida de los electores, la fórmula puede funcionar.

Es una mala idea producir un concurso de temores y que la segunda vuelta sea totalmente negativa. Esto pone al electorado en un callejón sin salida y puede pasar cualquier cosa. En la elección presidencial ecuatoriana de 1996, la candidatura de Jaime Nebot usó mal la campaña negativa en contra de su adversario Abdalá Bucaram. Nebot, un líder inteligente, preparado, con talla de estadista, competía con un personaje negativo, rústico, acostumbrado a calumniar, con imagen de poco honesto, que era además un excelente comunicador. La campaña de Nebot, contrariando todo consejo, fue totalmente negativa y no dio importancia a los abundantes méritos de su candidato. En las propagandas socialcristianas aparecía Bucaram bañándose en cerveza, amenazando de muerte a otras personas, actuando de manera salvaje. Desde una visión tradicional de la vida, quienes dirigían en ese momento la campaña querían "hacer tomar conciencia" a los ecuatorianos de lo peligroso que era Bucaram. El resultado fue una hecatombe. La imagen de Nebot se manchó. Entre quienes no lo conocían se produjeron temores hacia ambos candidatos.

La campaña se convirtió en una competencia de quién era peor, más violento, más negativo, y como era natural en ese caso, el concurso lo ganó Bucaram. Finalmente, incluso mucha gente preparada se asustó de Nebot y votó por Bucaram, o lo apoyó implícitamente anulando el voto en la segunda vuelta. Cuando se hacen mal las cosas, los pobres temen más a los candidatos ricos que “parecen peligrosos” que a los líderes, que siendo también violentos, se parecen a ellos en su aspecto y en sus costumbres. Bucaram tuvo otro mérito que le permitió ganar: supo usar el humor para reírse de Nebot imitando sus spots. Armó un circo tenebroso pero muy divertido. Con la elección de Bucaram y su posterior destitución, se inició un período de deterioro político que el Ecuador todavía no acaba de superar.

Cuando se quiere usar el temor como arma de campaña, es necesario estudiar a fondo qué es lo que produce temores en el elector, teniendo claros cuáles son los targets a los que se dirige la campaña, y cuáles los lugares en donde están los grupos objetivos, en los que el candidato tiene más votos posibles y blandos. Si no se actúa con una estrategia adecuada, es fácil desatar una ola de temores que caoticen la campaña y que terminen en nuestra propia derrota.

Hay también elementos externos que producen temores en la población, y que la llevan a votar por quien parece que puede defenderle de esos peligros. La reelección del Presidente Bush en el 2004 tuvo esa lógica. El ataque del 11 de septiembre produjo un trauma en la población de los Estados Unidos, un país cuyo territorio continental nunca había sufrido un ataque considerable. Muchos electores norteamericanos sintieron miedo y buscaron a alguien que les defiendan del terrorismo islámico. Querían la guerra y la destrucción de pueblos extranjeros que supuestamente les habían agredido. John Kerry²², en vez de diferenciarse de Bush para capitalizar el

²² Nació el 11 de diciembre de 1943 en Aurora, Estado de Colorado. Afiliado al Partido Demócrata, ha sido elegido por cuatro ocasiones como Senador de los Estados Unidos. A mediados del 2004 gana las primarias de su partido y es nominado como candidato presidencial, cuya elección la pierde frente al Presidente George W. Bush.

sentimiento anti bélico que movía a los electores no belicistas, se vistió de militar y pretendió vender la imagen de que había sido un buen soldado en la guerra de Vietnam, la más desprestigiada de la historia norteamericana, que además terminó con una derrota estrepitosa. Quienes querían un Presidente guerrero, tenían a Bush, un mandatario que había invadido dos países en los que todavía no se producía una derrota. Competir con el uniforme de un soldado que participó en otra guerra desprestigiada, solo podía enfriar a los sectores liberales y hacer sonreír a los conservadores. Fue un error estratégico de Kerry que contribuyó a su derrota. Los temores se pueden usar, pero hay que tener una buena estrategia para hacerlo.

c. Los resentimientos

Con frecuencia, la gente vota alentada por resentimientos, en contra de alguien o de algo. Esto no significa siempre que son de izquierda y buscan un cambio radical, sino que, en muchos casos, simplemente están resentidos con la sociedad en la que viven. Protestan por la pobreza, por la exclusión porque quieren ascender dentro del capitalismo. No quieren racionamientos de alimentos. Quieren consumir ilimitadamente. Buscan confort. Estos contestatarios normalmente no hacen cola para conseguir visa a los países socialistas que quedan, Cuba, Corea del Norte o Zimbabwe, sino que tratan de viajar, aunque sea como ilegales, a España o a los Estados Unidos. Tienen bronca en contra de los ricos porque disfrutaban de beneficios que ellos querían tener. No quieren el socialismo, sino que buscan ocupar un lugar mejor dentro de la sociedad capitalista. Algunos de ellos, si pudiesen, querrían explotar a muchos con tal de ser grandes empresarios.

Votan por alguien que expresa esos resentimientos negativos o que ofrecen tomar medidas populistas con las que creen que pueden realizar su utopía hedonista. Es por eso que los técnicos estudiamos meticulosamente la profundidad negativa del candidato y de sus adversarios. Tratamos de saber cuántos

votos pueden moverse por esas pulsiones negativas y qué podemos hacer para encauzar esa negatividad. Los expertos en investigación política saben cómo identificar los componentes de esas imágenes, cómo desmenuzarlos, cómo entenderlos en un conjunto. En ese empeño, es indispensable que se integren las investigaciones cuantitativas con las cualitativas. Estamos hablando de sentimientos y juegos psicológicos, que a veces no son conscientes. Hay asociaciones de imágenes, juegos increíbles para los cartesianos que sólo un buen investigador con profundos conocimientos de psicología nos puede ayudar a entender. Los estrategas políticos saben cómo trabajar con esas pulsiones negativas, siempre y cuando dispongan de un buen diagnóstico hecho por un profesional de las investigaciones.

Los sentimientos negativos no se producen solamente en contra del candidato, sino también en contra de su entorno y de lo que representa o lo que parece representar. A veces los pobres votan en contra de los candidatos "ricos". Les enfurece ver que otros se movilizan en un Mercedes Benz, mientras ellos hacen fila para tomar el bus en medio del frío invierno de Buenos Aires, o aplastados por una multitud en el Metro de Insurgentes del DF. Tienen bronca y, contrariando la teoría del voto racional, aunque reciban los beneficios de un buen gobierno encabezado por un "oligarca", votarán en su contra porque lo imaginarán comiendo carne, cuando ellos y sus hijos solo comen arroz con frijoles. Los votantes no se mueven solo buscando su propio bienestar, sino que también lo hacen buscando que les vaya mal a otros. Estos sentimientos son parte importante de la vida de muchos electores. La envidia, en muchos casos, mueve más que la conveniencia.

Un experimento que hace Christopher Arterton²³ en sus cursos en la George Washington University, explica desde la vida cotidiana, este aspecto de la política. Arterton pone frente a

²³ Christopher Arterton es Decano de la Graduate School of Political Management de la George Washington University.

frente a dos estudiantes a los que les ofrece regalar cien dólares si ambos están de acuerdo en cómo se los distribuirán. Provoca después una serie de eventos que conducen a que al final, uno de los dos deba llevarse una suma mayor que la del otro. El estudiante al que le correspondió la cifra menor, siempre impide el reparto invocando principios como la equidad, la justicia y otros de esa laya. Prefiere no recibir nada con tal de que su compañero no gane más que él. El juego termina demostrando que con frecuencia los seres humanos actuamos de manera estúpida²⁴.

Se provoca un sentimiento de falta de equidad o de envidia que conduce al estudiante menos favorecido a actuar de manera irracional. En lugar de fijarse en cuánto gana, al saber que su compañero obtiene un beneficio mayor, prefiere perder su dinero con tal de que el otro no gane más. Ese mecanismo explica muchas veces la génesis del voto negativo: prefiero vivir peor de lo que actualmente vivo, con tal de que otros no estén mejor que yo.

Debemos ser conscientes de que esos sentimientos existen en el electorado y de que los “pobres” son cada vez menos sumisos. Muchos de ellos no votan por un “rico”, a menos de que crean que la elección de ese candidato les conviene y que su voto es necesario para conseguir el resultado final. Si no se cumple la segunda condición, porque el candidato eficiente y rico está bien en las encuestas, es probable que voten en su contra. Ya tienen asegurados los beneficios de contar con un buen gobernante, y pueden además darse el gusto de agredirle simbólicamente con su voto para satisfacer sus resentimientos. No teorizamos. Hablamos de algo que ocurrió con uno de nuestros candidatos en la vida real en el año 2005.

Hay quienes dicen que estos son razonamientos demasiado complicados para los votantes, que ellos no son tan sofisticados como para votar razonando de esta manera. Esto es verdad. Los

²⁴ Sobre el tema existe un libro muy interesante titulado “Por qué los seres humanos hacemos estupideces”.

electores no se dedican a pensar con silogismos. Actúan guiados por conjuntos de sentimientos que no siempre se pueden verbalizar, pero que los analistas interpretamos y analizamos de una manera racional.

Pero hay más. Los resentimientos no tienen solamente una base económica. El problema es más complejo. Mucha gente está en contra del orden establecido por otras angustias que se generan en múltiples dimensiones. A veces, están enojados porque pertenecen a grupos étnicos, religiosos, de preferencias sexuales, de género, o regiones, que hacen que se sientan marginados y tratados injustamente por las mayorías. En muchos casos engrosan las filas de votos negativos aquellos que, teniendo dinero, no tienen reconocimiento y se sienten excluidos de las fiestas de la sociedad. También encontramos a los que se creen feos, a los minusválidos, a los homosexuales, a gente con tez muy morena que no es aceptada en los círculos racistas que todavía existen en nuestros países, etc. El fenómeno lo estudió Peter Heinz en sociología y lo llamó "incongruencia de estatus". Están también los que no tienen acceso a los círculos de poder y temen ser atropellados por ellos, los que creen que la justicia está manipulada por los poderosos para ejercer sus venganzas personales, los parientes y amigos de quienes se sienten perseguidos, la gran masa de nuevos electores que no se sienten representados por este sistema, los que odian la política como la entendían los antiguos, o los que perciben que los poderosos los miran por sobre el hombro porque no tienen títulos académicos. Todos ellos pueden engrosar el voto por el resentimiento en un momento determinado.

Por último, hay un tema importante de relación afectiva del líder con los electores. A veces, muchos aplauden la obra del Alcalde o del Gobernador, pero se sienten menospreciados. Hemos participado en campañas de mandatarios que buscaban su reelección, y que a pesar de que los consideraban buenos ejecutivos, eficientes y honrados, no supieron comunicar que tenían sentimientos de solidaridad hacia la gente común y

perdieron las elecciones frente a adversarios capaces de bailar, cantar tocar la guitarra, tomarse unos tragos y confraternizar con los votantes. Los electores votan por líderes con sentimientos, no por gerentes eficientes. Quieren ser tomados en cuenta, demandan cortesía, cariño. Para que un Presidente consolide su liderazgo debe comunicar sentimientos de solidaridad y preocupación por la gente, que se transmitan a través de toda la comunicación del gobierno. Esos sentimientos llegan por la televisión, por la red o por cualquier otro medio, y tienen un gran efecto aunque sean virtuales, como muchas cosas de las que constituyen la realidad en esta época. Como hemos dicho en varias ocasiones, los nuevos electores no buscan dioses, sino líderes con los que se vinculan sentimentalmente, que los visitan todos los días, y que conversan con ellos asomados por la pequeña ventana del televisor. De alguna manera deben sentir que son sus amigos. Un líder, si no comunica sentimientos, aunque sea eficiente, finalmente termina derrotado.

Todos estos sentimientos negativos deben ser tomados en cuenta cuando se hace la campaña electoral, porque mucha gente en América Latina, vota más por estas pasiones negativas que por mejorar su situación. Esta puede ser la clave para ganar cuando una campaña de ese estilo está bien llevada y el adversario no tiene la capacidad técnica de responder.

d. Las necesidades

Otro elemento que mueve los votos de los electores es la posibilidad de que los candidatos puedan satisfacer sus necesidades. Es importante recordar que los electores quieren atención a sus necesidades tal y como las sienten, y no como los sociólogos o los "expertos" quisieran que las sientan. Tienen sus propias prioridades. No mueren del hambre. Si es que existen, quienes viven esa situación, son una excepción en el continente. Existe objetivamente la pobreza, muchos votantes se sienten pobres y sienten que necesitan cosas, pero quieren ser ellos los que deciden el orden en que las satisfacen. Alguien

nos decía que no comprendía cómo era posible que los pobres de su país hagan fiestas, compren cosméticos y se emborrachen, dilapidando una plata que podrían ahorrar para salir de su situación. Es difícil uniformar la felicidad. En los países socialistas, la racionalidad burocrática hacía que todos tengan algo de comida aunque sea mala, algo de ropa aunque sea con el mismo modelo, con la misma tela, en fin, que todos vivan con lo mínimo. Todos tenían muy poco, nadie tenía mucho. Sobrevivían. No morían de hambre pero habitaban en ese insoportable paraíso de mendigos organizado por Mao, que algún escritor argentino, admirador de la vida monacal, llamó con entusiasmo "Un inmenso convento sin Dios". Ese no es un ideal de futuro para los nuevos electores. Son pocos los que sueñan en vivir en las estrecheces de un convento. Cada uno de ellos, cada grupo, barrio o sector, lo quiere todo para sí mismo y no está interesado en el bienestar de los demás. La política es cada vez más local, y a veces llega a ser individual. Se cumple lo que Marx llamó el fetichismo de la mercancía. La gente quiere consumir, comprar muchos objetos que están en el mercado, que no son necesarios para aquellos que los crearon y que están a disposición de quien consiga el dinero necesario para adquirirlos.

En muchos casos, antes que la solución a sus problemas básicos de infraestructura, quieren confort y diversión. Pueden faltarles otras cosas, pero no pueden vivir sin televisor, celular y sin pintarse el cabello o ponerse un gel, como lo hace alguno de sus ídolos de la televisión. Tal vez tengan que dejar de comer unos días, pero gastan el dinero necesario para ir a un concierto de rock aunque cueste una suma brutal para su economía. Lo que decíamos en el capítulo primero acerca de la importancia de lo lúdico, en el tiempo contemporáneo es un eje central de su vida y de su decisión política.

Algunos de los líderes antiguos, creen que hay que "educar" a estas gentes a las que suponen ignorantes, hacer una edición de Weber para díscolos, meterles en cursillos intensivos de ética protestante para que trabajen, ahorren, piensen en el

futuro, se sacrifiquen por él. Suponen que los expertos en economía saben cómo lograr la felicidad y cómo convencer a otros de que hagan lo necesario para serlo. La gente común sin embargo, tiene sus propias ambiciones y sus propios conceptos de la felicidad. El candidato y la campaña no son dueños de la verdad y no están para educar a los electores, ni para juzgarlos. Necesitan conocer sus valores, respetarlos y dialogar con ellos para que comprendan sus puntos de vista y los voten. Si alguien quiere predicar y convertir a la gente a su verdad, debe ingresar a la Orden de los Predicadores, inventar una religión, militar en una secta o dedicarse a la cátedra. Los políticos democráticos están para dialogar con el elector, hacer sus propuestas, escuchar los puntos de vista de la gente, y canalizar sus necesidades sueños y temores.

La obra que realiza un Presidente o un Alcalde consolida al gobierno, cuando es fruto de un diálogo con los ciudadanos a los que escucha a través de investigaciones, y a los que se dirige con una comunicación adecuada. Hacer una obra no compra la voluntad de los electores. Hacer propaganda burda de esa obra tampoco. Debemos adecuarnos a una nueva democracia de masas en la que todos quieren opinar, tener acceso a la información, privatizar lo público, socializar lo privado, fisgonear en la vida de los demás, e impedir que el Estado se meta en su vida privada. En general, no buscan como líder a un científico que pavimente sus sueños.

Las necesidades son infinitas. Los ciudadanos, mientras más tienen, más demandan. Si tienen alcantarillado, quieren luz. Si tienen ambas cosas, quieren parques. Si tienen las tres cosas, quieren una Universidad en el barrio. Nunca serán suficientes los recursos para cubrir necesidades que aparecen todos los días. Las utopías de corto aliento, que mueven a la gente común, son tan inalcanzables como lo fueron las utopías apocalípticas de los intelectuales del siglo pasado, pero llegan en capítulos sencillos, como las telenovelas. Alguien decía en el siglo pasado, que el "comunismo es el horizonte radiante al que se encamina la humanidad, y el horizonte una línea imaginaria

que se aleja siempre que uno pretende acercarse a ella". Pasa lo mismo con las utopías de corto plazo: es impensable que llegue un momento en que le digan al Alcalde o al Presidente "tenemos suficiente, preocúpese por otros". Seguirán demandando hasta el infinito. Ese es su papel.

Los pobres actuales no son sumisos, ni se sienten comprometidos a agradecer a las autoridades porque hacen una obra. Exigen siempre más, piden cosas, a veces insólitas. En una campaña presidencial en 1992, salíamos de la oficina de un candidato cuando fuimos interceptados por una mujer humilde. Le pidió que le regalara una casa a cambio de su voto, argumentando que uno de sus opositores ya le había ofrecido un terreno. Cuando nuestro candidato le dijo que no regalaba casas, se despidió comedidamente, diciendo que votaría por el otro. Tenía la tranquilidad de quien quiso vender una manzana a un cliente equivocado. Seguramente imaginó que, de pronto, su voto tenía ese valor. Estaba explorando el mercado.

Los electores son utilitarios. Sienten que con su voto tienen un pedacito de poder que debería servirles para algo. Agradecen lo que se hace por ellos, pero suponen que con eso, la autoridad solo cumplió con su obligación. No suelen votar por un dirigente que hizo algo, sino por alguien que puede darles algo en el futuro. No les mueve la gratitud, sino la esperanza.

Quieren divertirse, pasear con sus hijos, ir a sitios bonitos, vivir una vida agradable. La búsqueda del placer es central en la sociedad contemporánea, y es equivocado suponer que los pobres son felices aburriéndose aunque tengan un poco más de agua o caminos asfaltados. Esas obras tienen sentido si les ayudan a llevar una vida más placentera. Como en todo, en la política no hay juegos lineales. No hay gente que tiene una mente fría y racional que pone prioridades en una agenda y espera que el Alcalde siga un plan: primero agua, después alcantarillado, después luz, después pavimento, después parque, etc. Quieren todo al mismo tiempo, y hay que explorar sus sentimientos, sus prioridades, y no sólo sus necesidades

“objetivas”. Las utopías nunca fueron bienvenidas en las oficinas de planificación, y todos tenemos sueños irrealizables.

Sus necesidades no son solo físicas y mecánicas. Necesitan celulares, ropa de marca, aunque sea falsificada, nueva música, estar a la moda. Quieren ir a espectáculos. Necesitan cosas que les gustan, aunque las elites que tienen esas cosas no las crean indispensables. Tienen además, su propio sentido de la estética. Un joven bien vestido, no usa la misma ropa en la Matanza y en La Recoleta en Buenos Aires, o en la Ferroviaria y en la González Suárez en Quito, o en Iztapalapa y Miguel Hidalgo en el Distrito Federal mexicano. La estética cobra sentido dentro de una cultura local, vinculada al barrio, a la pertenencia a una clase social, a la edad. Lo que les parece necesario, bueno y hermoso a unos, puede parecerles inútil y espantoso a otros. Para entender a los electores, la estrategia debe determinar los grupos objetivos a los que se quiere llegar con la campaña, estudiar sus gustos, respetarlos, y a partir de allí hacer un plan para transmitir su mensaje.

Los ciudadanos pueden creer en la palabra de la autoridad que ha cumplido con ellos haciendo obra, y pueden votar por su reelección si creen que va a hacer algo más por ellos. La obra realizada refuerza la credibilidad, pero debe haber una oferta que permita soñar en el futuro.

e. Los sueños y los insomnios

Los sentimientos, temores, resentimientos o necesidades que han quitado el sueño al elector los últimos meses, y los que le han permitido soñar en un futuro diferente, son los que mueven más votos. Cuando discutimos con un cliente si se debe o no poner énfasis en un tema, o si se debe o no responder un ataque, la primera pregunta que hacemos es ¿Cuántos electores indecisos de nuestro target han perdido el sueño las últimas semanas pensando en esto? ¿Cuántos incorporan esta problemática a sus sueños y utopías? ¿Cuántos pueden venir o irse porque afrontamos este asunto?

Muchos electores pierden el sueño porque no tienen empleo, agua, luz, porque su hijo es ciego, porque un pariente no llega a la madrugada a su casa y temen que haya sido asaltado. Estas cosas son las que les quitan el sueño. Muchos de ellos anhelan que su hijo llegue a tener una buena educación y triunfe, se sentirían felices comprando un coche, mejorando su vivienda, o consiguiendo una visa a los Estados Unidos para llevar a su niño a Orlando. Son los "sueños de la clase media". Esas son sus utopías. Casi nadie sueña, ni pierde el sueño porque un líder no ha tomado la bandera de la oposición, porque en el país no hay más gobernabilidad, o porque se instaure un régimen de Gobierno Parlamentario. Son temas que les importan un rábano. En el otro extremo, dirigentes políticos que viven en el micro clima de la política creen que la gente solo piensa en lo que a ellos les interesa. Cuando la Presidente Cristina Fernández anunció en Agosto de 2009 que en adelante los argentinos podrían ver gratis el fútbol que había estado secuestrado como los desaparecidos de los setenta, logró que la mayoría de la gente reaccione cuestionando el gasto que esto significaba. Mezclar algo tan gratificante con un tema tan siniestro como el de los desaparecidos, solo podía caber en la mente de alguien que cree que en la Argentina a la gente común la política le interesa más que el fútbol. Error radical.

Uno de los presidentes latinoamericanos más populares de estos años, Álvaro Uribe, ganó abrumadoramente las elecciones pero no logró que un 25% de los colombianos le apoyen cuando convocó a un plebiscito acerca de una serie de reformas que a él y a los entendidos en política les parecían muy importantes, pero que en definitiva, no interesaban al elector común. Los colombianos lo eligieron porque les desvelan los crímenes de la guerrilla, y les parecía que él podía aplastarla. No lo hicieron para que discuta problemas de abogados.

Nuestras investigaciones tratan de comprender, en un lugar y momento determinados, toda esta problemática desde los ojos de los electores indecisos que pueden votar por nuestro

candidato. A partir del estudio de esas percepciones, se arma un plan que pueda dar una respuesta a esos sentimientos negativos y positivos de los electores, compatible con la imagen de nuestros candidatos y sus ideas políticas.

Parece difícil, pero es posible liberarse de prejuicios teorizantes, oír al elector mediante la investigación, comprender el mundo desde sus ojos, y desde allí planificar la campaña electoral. Supone conocimientos, mente abierta y sobre todo, experiencia.

a. Un enfoque de respeto al elector

En todos los países existen prejuicios en contra de los consultores políticos. Todo lo nuevo causa temor, y la consultoría vive sus primeros años de institucionalización. Le ocurre lo que en su momento aconteció con la psicología y la estadística. Algunas personas creen que los consultores pretendemos manipular la mente de los electores, que somos una especie de brujos que desnaturalizamos los procesos democráticos. La acusación proviene sobre todo de periodistas, políticos y científicos sociales que militan en corrientes ideológicas rígidas, que pierden espacio con la post modernidad, o que se sienten desplazados por lo nuevo. En la realidad, los consultores profesionales tratamos de comprender a los electores, y sabemos que lo más importante para tener éxito en una campaña es respetarlos, comprenderlos, compartir sus gustos, sus alegrías y sus angustias. No se trata de un enunciado cargado de moralina simplona, sino de que tenemos razones prácticas para defender estas tesis. No se ganan las elecciones con criterios elitistas, a menos que los demás candidatos cometan la misma equivocación. La falsa idea de que el elector es un idiota manipulable es propia de intelectuales vanguardistas, no compartida por ningún consultor profesional que sepa de su oficio.

Dentro de la visión tradicional de la política se decía que un candidato le gana las elecciones a otro candidato. Esa

terminología se usa mucho en los Estados Unidos: cuando se refieren a las encuestas hablan de "la carrera de caballos". Los procesos electorales son vistos como competencias en las que un candidato le gana a otro. Quienes estudian la política desde este ángulo, han escrito miles de páginas acerca de las condiciones mesiánicas de los líderes políticos, de su carisma, y creen en algunas explicaciones mágicas del pasado que todavía calientan las cabezas de algunos analistas.

En esa visión de las campañas, lo importante es lo que hacen los candidatos, los sindicalistas, los editorialistas, las actitudes de los personajes importantes de la sociedad. Los problemas que se discuten son los que les interesan a ellos. Se analizan las campañas electorales como un espectáculo de teatro en el que solamente se mueven y hablan los actores, mientras el público permanece en silencio. Cuando se maneja una campaña electoral de esta manera, los candidatos dedican su tiempo a contestar a los entendidos, a discutir en foros de alto nivel, a participar en programas de opinión. Los ojos del candidato están puestos en los otros candidatos, en sus seguidores y en los hombres y mujeres informados de la sociedad. Lo malo es que la gran mayoría de esas personas ya tienen decidido su voto, y los esfuerzos que se realizan por convencerlos son, desde un punto de vista pragmático, una pérdida de tiempo. En una sociedad en la que los electores sin tan autónomos, tampoco tienen demasiada influencia en la masa poco ilustrada.

Cuando la campaña se hace dentro de los parámetros tradicionales, el propio candidato la dirige, administra los fondos, interviene en la producción de las cuñas de televisión, y pide ideas a cualquier pariente o amigo que se cruza en el camino. La principal característica de una campaña mal hecha es que termina siendo conducida sin criterios técnicos por el candidato y su entorno. Se producen piezas de publicidad y mensajes orientados por el gusto de sus partidarios más duros, que son los que menos opinan como el conjunto de la población. Para ellos, las mejores piezas son las que alientan al ego del

candidato con gentes aplaudiendo, multitudes gritando y agitando banderitas. Les gusta mucho el mensaje que ataca de la manera más violenta a otros personajes que detestan. Cuando las encuestas dicen que sus adversarios son populares, dejan de creer en esta herramienta y dicen que el pueblo no puede ser tan tonto; siguen atacando y perdiendo votos con sus esfuerzos. Todo ocurre en el escenario. La gente común acecha en la oscuridad.

El problema está en que, como lo expusimos detalladamente en otro libro, en pleno siglo XXI los electores se han vuelto autónomos. No quieren obedecer a otros que se creen más inteligentes y preparados, y que pretenden ordenarles cómo votar. Ha pasado en la política lo que ocurrió en las obras de teatro desde que apareció Pirandello: los actores se mezclaron con el público, ya nadie percibe los límites entre la ficción y la realidad, y se armó una enorme confusión.

Los latinoamericanos contemporáneos no tienen interés en lo que discuten las elites "racionales" acerca de la política. Aburridos del viejo espectáculo, apoyan a otros espectadores para que suban al escenario llevando sus propios libretos. Asumen, como protagonistas, personajes que en la sociedad tradicional no habrían sido gobernadores ni ministros, que no están habituados a la comunicación propia de los políticos de antes, y que de pronto toman la conducción de países y ciudades. Los ciudadanos comunes que no han leído a Marx ni a Keynes, y a los que les importa poco la gobernabilidad, son ahora la mayoría. La estrategia electoral antigua era semejante a la militar, porque se centraba en destruir a los adversarios. Había que atacar, calumniar, fiscalizar, gritar. El estrategia de la campaña tenía la misión de demoler a los demás actores que estaban en el escenario y que competían con su cliente. En el mundo empresarial esta tendencia al exterminio de la competencia se difundió, y por eso los libros de Sun Tzu, Napoleón y Von Clausewitz cobraron renovada vigencia.

En los últimos años, algunos estrategas políticos han entendido que lo principal no es matar a los demás personajes. Para resolver la suerte de la elección no importa tanto la opinión de los personajes que están en el tablado. Los que mandan no están allí. El que decide quién es el nuevo Presidente es el público, que a veces aplaude y a veces lanza tomates. Si la mayoría vota por un candidato, este ganará las elecciones aunque haya sido el que menos vociferó durante la campaña, y el que más golpes recibió de los demás.

En muchas ocasiones es bueno ser atacado y no contestar de manera directa. Los ataques equivocados crean víctimas y a mucha gente le gusta votar por los agredidos. Cuando el atacante tiene mala imagen, el atacado puede usar la fuerza del adversario para ganar. Este fue un elemento central en la estrategia de Francisco De Narváez que le permitió derrotar a Kirchner. Lo analizaremos detenidamente en el capítulo final del libro. Los latinoamericanos, especialmente los mayores, mantenemos taras machistas. Respondemos a un ataque porque somos "hombres", porque "el que calla otorga", y por otra serie de frases huecas como esas. Realmente, hay pocos candidatos que tienen la entereza de callar cuando deben. Es un acto superior de la razón que está por encima de los instintos básicos agresivos que nos empujan a morder para comandar la manada. Los perritos ladran cuando se les provoca. Los seres humanos responden cuando eso tiene sentido.

Muchos intelectuales hemos perdido la capacidad de asombrarnos con lo cotidiano. Encerrados en verdades inamovibles que se asientan en nuestras lecturas y nuestra pedantería, difícilmente nos hacemos las preguntas que se hacen los ciudadanos comunes, y cuando nos las hacemos, las devaluamos encerrándolas en un paréntesis humano divorciado de nuestro papel de pensadores. Somos demasiado serios, demasiado solemnes, demasiado formados como para entender esas pequeñeces. Perdimos la capacidad de apreciar la profundidad de las preguntas de los niños, que según Carl Sagan, son la base para incitar la creatividad del pensamiento

científico.²⁵ Hemos entregado mucho de nuestro tiempo a elucubrar sobre la construcción de la ciudadanía y de las relaciones de producción, como para compartir con un "elector ignorante" la angustia que siente porque su hijo que se fue a bailar, y todavía no vuelve a casa cuando amanece. Creemos que la gente vulgar, cuando va a las urnas, se olvida de sus problemas vitales y vota por el que va primero en las encuestas porque "se une al carro ganador", tesis ridícula sobre la que elucubran muchos periodistas y políticos cuando vamos a las urnas. La gente no es bruta. Tiene problemas importantes que los afronta desde su mundo. No vota no por los tortuosos problemas teóricos que desvelan a los intelectuales ni por los trucos simplones de algunos publicistas.

Los analistas tenemos que dejar de lado nuestra autosuficiencia y aprender a aprender. Poner límites a la iluminación intelectual, y ser conscientes de que en la democracia de masas, la clave para comprender la política está en cultivar un auténtico respeto por el elector, por sus costumbres, ambiciones y mitos.

6. ¿CÓMO SE ORGANIZA UNA CAMPAÑA MODERNA?

a. El candidato.

Nada puede reemplazar al candidato. Si tenemos un buen candidato, gran parte de la elección está ganada. Si el candidato es malo no hay posibilidades de ganar. Quienes dicen que fabrican candidatos, mienten. Los consultores ayudamos a elaborar una estrategia y a racionalizar una campaña, a partir de los méritos del candidato, dependiendo totalmente de sus capacidades. Nuestro papel puede ser decisivo para ganar las elecciones, cuando la distancia es pequeña o en determinadas circunstancias en las que la coyuntura política hace que la

²⁵ Carl Sagan, *El Mundo y sus demonios*, Buenos Aires, Planeta, 2005

técnica tenga más peso, pero nunca podemos suplantar al candidato. Cuando termina una campaña se repite un rito: si se triunfa, fue la genialidad del candidato la que nos condujo al buen resultado a pesar de nuestros consejos. Si se pierde, la culpa es nuestra, la gente dice que el líder estuvo mal asesorado. Esto no tiene porqué apesadumbrarnos. Compartimos esa suerte con los médicos: cuando un paciente recupera su salud es obra de algún santo o Virgen, si se muere, es culpa del médico al que le enjuician. Hasta ahora no hemos conocido de alguien que haya seguido un juicio de mala práctica sacra a ningún Dios. La vida es así y hay que tomarla con humor.

Pero este candidato, del que depende todo, no es un personaje etéreo. No existe un gran candidato para todos los países y para todos los tiempos. En cada momento los electores, con sus gustos y opiniones efímeras, buscan distintos tipos de líder. Los electores cambian de opinión todo el tiempo. Casi siempre están inconformes con lo que tienen, sea lo que sea, y cada vez buscan algo distinto. En los países con elecciones abiertas, esa inconformidad se manifiesta en el permanente cambio de mandatarios. La alternabilidad es una condición de la democracia porque permite que los ciudadanos expresen estos humores. Cuando, por excepción, reeligen a un mandatario como Fujimori en Perú, Menem y Kirchner en Argentina, la búsqueda de una segunda reelección suele llevar a la catástrofe. Los autoritarismos plebiscitarios como el de Venezuela y de algunos de sus satélites, así como las elecciones en Irán y Cuba, tienen otra lógica: llevan a reelecciones indefinidas porque funcionan con las mismas coacciones con que lo hacían los plebiscitos que ratificaban el poder de Franco en España y de Pinochet en Chile. En esos casos no estamos hablando de democracias occidentales, sino de autoritarismos que usan las urnas como instrumento para perpetuarse en el poder.

Ser un buen candidato no significa, necesariamente, ser un buen estadista. Hay líderes preparados que nunca ganarían una elección, y excelentes candidatos que son una catástrofe como

mandatarios. Este hecho lleva a que en los círculos intelectuales, más preocupados por el estadista de fuste que por el postulante exitoso, haya una tendencia injusta a despreciar a los candidatos contemporáneos y suponer que todo en la antigüedad fue mejor. Ni los líderes de los viejos tiempos eran tan espectaculares ni los actuales son mediocres. Nuestros países han crecido mucho, y los dirigentes contemporáneos deben destacarse en sociedades mucho más grandes y complejas que las antiguas. Tienen mucha más información y formación que los de otros tiempos. Es más difícil abrirse un espacio ahora que antes, cuando quien leía cuatro libros parecía intelectual y cualquier militar podía proclamarse dictador o Caudillo por la Gracia de Dios. Por otra parte, hay que ser conscientes de que algo deben tener estos personajes para ser considerados los más importantes de sus países. Son personas que se han destacado entre millones de otras que tienen capacidad, estudios, experiencia. Todo candidato es respetable, y para comprender las elecciones hay que aquilatar sus méritos. Nada más tonto que dedicarse a pelear en contra de las caricaturas que nosotros mismos inventamos acerca del adversario. Los consultores debemos tener cuidado cuando nuestro cliente empieza diciendo que el oponente es un tonto, inmoral, descalificado. Lo dicen muchos políticos. La verdad es que casi todos los que llegan a estas posiciones son más inteligentes que la media, y tienen muchos méritos. Aun para combatirlos hay que conocerlos con objetividad y respetarlos. En nuestra profesión, de tanto estudiarlos y seguir cada paso de su trayectoria, muchas veces terminamos admirando a algunos adversarios. En la lucha asoman virtudes que antes no eran evidentes.

El buen candidato contemporáneo dirige equipos de personas y no debe pretender ser un sabio universal como los antiguos. Poco a poco en América Latina los líderes aceptan que son seres humanos. Los más anticuados o inseguros, todavía tienen miedo de que la gente sepa que tienen asesores que les ayudan a entender la economía, la política internacional, las campañas electorales. Son pocos los que usan profesionales que escriban

sus discursos, como es usual en Estados Unidos. Tienen pánico que la gente, y específicamente sus parientes y amigos íntimos, digan que están "manipulados" y que leen discursos escritos por otros. Les gusta decir que lo hacen todo y que no oyen a nadie. En realidad es una actitud primitiva. Con esa actitud, solo consiguen pronunciar discursos de menor calidad. En estos días nadie puede pretender conocer todas las ciencias y todas las artes. Quien diga que lo sabe todo es una persona ignorante. Incluso entre los intelectuales más sofisticados hay la convicción de que es imposible que alguien domine todas las áreas del conocimiento, como lo pretendieron los renacentistas. El conocimiento humano ha evolucionado de tal manera, que incluso los más cultos no pueden saber todo lo que pasa en todos los ámbitos del conocimiento. Los más sabios, para discutir con cierta profundidad sobre un tema, consultan con personas que se han especializado en esa área. Los que son más modernos consultan en la Red, en donde encuentran informaciones mucho interesantes, que sin embargo no reemplazan la experiencia de los seres humanos. La experiencia es algo que no se puede reemplazar ni siquiera por la electrónica que tanto ha evolucionado. Como lo dijo Karl Popper en algún momento, es posible que las computadoras resuelvan todos los problemas algún día,, pero nunca podrán plantearse un problema. Poco a poco los dirigentes leen más, se vuelven más seguros, entienden la post modernidad, y se dan cuenta de que su papel de dirigir equipos es más importante y complejo que la de improvisarse como diseñadores gráficos, encuestadores, productores de cine o escritores de discursos.

Las relaciones del candidato con los consultores profesionales son complejas. Hay algunos que contratan consultores para que los alaben y confirmen la validez de sus caprichos con argumentos aparentemente científicos. Contratan encuestas que les permitan mentirse a sí mismo y mentir un poco a los demás. En realidad esto es una tontería. Con la misma lógica deberían a cudir a médicos que les oculten las enfermedades y distorsionen las radiografías para darles "buenas noticias".

Buscan cortesanos, no consultores. Normalmente los verdaderos consultores tienen discusiones fuertes con sus clientes. El dirigente político es quien manda, pero el consultor debe defender sus puntos de vista que están basados en su experiencia que es distinta a la del cliente. Un profesional de alto nivel, hace varias campañas cada año, en distintos países y circunstancias, y eso le permite acumular conocimientos que no están al alcance de un político o de un burócrata que, por definición, vive en un solo país y no puede experimentar una experiencia tan rica.

El candidato ideal sabe organizar racionalmente su equipo de campaña, respeta los espacios de cada miembro de su equipo, y no caotiza la campaña armando equipos paralelos que creen que la manejan. Esto es frecuente en candidatos que empiezan su vida política. Cuando no tienen experiencia, desconfían de los profesionales, contratan a muchos consultores para oírles a todos, no escuchar a ninguno, y hacer lo que les venga en gana. Como candidatos son ineficientes. Lo hemos experimentado varias veces. Campañas conducidas de ese modo por líderes muy capaces, han terminado en fracasos estrepitosos. Se debe tener un solo equipo, seleccionado cuidadosamente, y trabajar con él. Si el candidato no tiene una confianza total con los profesionales, especialmente con el Estratega Jefe, es mejor cambiar de equipo. Más allá de todo organigrama, las campañas terminan manejadas por un pequeño grupo de personas, al que los norteamericanos llaman el "gabinete de cocina", porque consta de muy pocas gentes que caben en un cuarto pequeño y tienen la suficiente confianza como para reunirse en una cocina. Suele estar conformado por el candidato, el Jefe de campaña, algún pariente cercano, el encargado del manejo de las finanzas, alguna otra persona de confianza, y algunos profesionales. Cuando en este grupo hay madurez para trabajar en conjunto, respetando puntos de vista diversos, con una mentalidad abierta, las campañas funcionan bien. Cuando hay personas incapaces de dialogar y que imponen puntos de vista de manera violenta, las campañas se vuelven pobres. Este es un trabajo con muchas tensiones y de dedicación más que total. Si

al estrés usual de una campaña se suman problemas psicológicos mal procesados de algunos miembros del equipo, la tarea se vuelve desagradable e imposible.

b. El manejo profesional de las campañas

Los Estados Unidos de Norteamérica son un país que ha tenido gobiernos democráticos ininterrumpidamente durante más de dos siglos, y probablemente aquel en el que se celebran más elecciones libres todos los años. Desde que se declararon independientes en 1775 han vivido en democracia, y nunca fueron gobernados por Caudillos o Iluminados que se proclamen dictadores, como los que han tenido casi todos los demás países del mundo. En el siglo XX empezaron a usar encuestas y alguna gente se dedicó de manera más permanente a las campañas electorales. En la década de 1960, Joseph Napolitan, Matt Reese, Tonny Schwartz y otros asesores que se dedicaban a tiempo completo a estas tareas, fundaron la consultoría política. El término "consultor político" fue acuñado por Napolitan, que pronto pasó a ser considerado por sus colegas y en el medio profesional, el mejor consultor del mundo. Hombre de inteligencia aguda y gran sentido del humor, se convirtió en una leyenda viviente. Fue consultor de personajes tan diversos como John F. Kennedy, Hubert Humphrey en los Estados Unidos, Ferdinand Marcos en Filipinas, Oscar Arias en Costa Rica, Carlos Andrés Pérez en Venezuela, Giscard de Estaing en Francia, o Yaffar al Numeiry de Sudán. Quienes tuvimos la suerte de tratar con él aprendimos mucho gracias a su generosidad intelectual.

Se fue consolidando paulatinamente la idea de que quienes deben manejar campañas son los consultores políticos profesionales. Se crearon la Asociación Norteamericana de Consultores Políticos, la Asociación Internacional de Consultores Políticos, y otra serie de instituciones detrás de las cuales estuvo siempre la iniciativa entusiasta de Napolitan. La

consultoría política se convirtió en una profesión nueva, con un espacio propio en los medios académicos norteamericanos, cuando por iniciativa de Christopher Arterton, se fundó en 1986 en el Estado de Nueva York, The Graduate School of Political Management como una escuela distinta a las de Ciencias Políticas y a la de Administración Pública. En Septiembre de 1991 la GSPM pasó a formar parte de la Universidad George Washington en la ciudad de Washington DC, en donde se mantiene como el centro académico más importante del mundo en la formación de consultores políticos y políticos profesionales.

Actualmente casi todas las campañas políticas norteamericanas son dirigidas por consultores políticos, y concretamente por estrategias políticos. Así como pasó el tiempo en el que los peluqueros extraían las muelas, pasaron los tiempos en que dirigían estos procesos los políticos o los publicistas y relacionadores públicos, con su intuición o inspiración. Hoy los manejan consultores que usan una enorme cantidad de investigaciones, y que tienen una perspectiva pragmática de su trabajo. Los consultores planifican todo y cuentan todo. Matt Reese decía que "lo que no se puede contar y los personajes que no tienen dirección y teléfono no existen en una campaña", y eso es real. Un seguimiento moderno de la campaña no se hace diciendo "repartimos muchas hojas". Hay que saber si fueron cien mil, o un millón, a quiénes llegaron y qué es lo que decían. Si queremos el apoyo de la izquierda, del peronismo, de los industriales, debemos tener el teléfono de sus voceros y saber que representan en la realidad a ese abstracto. Los consultores usan más el sentido común que ideas excepcionales. El sentido común es poco usual en la política, en la que, por cierto, sobran los iluminados.

Sobre los consultores políticos se han creado leyendas y muchos los critican sin comprender su papel. Algunos dicen que son "mercenarios", que trabajan por dinero y no por convicciones. De alguna manera esto es cierto. Cuando alguien

se dedica a tiempo completo a una actividad se convierte en un profesional que vive de esa actividad y cobra por sus servicios. No se cobra por jugar con un hobby, cuando se vive de otra actividad que es la verdadera profesión. Hay personas que cada cuatro años participan en alguna campaña y en el intermedio tienen un restaurante, son periodistas, abogados o empleados públicos. Estos no son consultores políticos profesionales. Lo son los que se dedican a esta profesión, y viven de su trabajo.

Por lo demás el idealismo absoluto de quienes se entregan a tiempo completo a una campaña es relativo. Como es natural, quienes se dedican a toda tienen algún tipo de interés. Algunos quieren ser funcionarios, acumular poder, honores o riquezas, además de que, a veces, están convencidos de que hacen algo trascendente por sus países o ciudades y quieren pasar a la historia con eso. Casi todos ayudan al candidato, porque quieren alguna gratificación. Quien diga que se dedica a la campaña para sufrir, perder dinero y pide que si se triunfa no se le tome en cuenta para nada, debe ser excluido del equipo porque tiene alguna alteración mental.

Se dice también que los consultores son personas sin principios porque no actúan por motivaciones ideológicas o partidistas. Cada consultor tiene sus principios. Algunos aceptan como cliente a cualquier persona que los contacta. Están en su derecho de hacerlo. Nosotros tenemos algunos límites: nunca asesoramos a personas que han participado de dictaduras o quieren hacer algo en contra de la democracia, que tienen dinero de procedencia dudosa o que defienden tesis machistas, racistas o de persecución a minorías de cualquier tipo. En cuanto a las ideologías, hay distintas posiciones. Los consultores que trabajan en los Estados Unidos normalmente optan por una de las dos grandes corrientes políticas y son Demócratas o Republicanos. Son pocos los que cambian de un partido a otro. Lo curioso es que cuando salen de este país esto deja de tener sentido. Importantes consultores republicanos han asesorado a gobiernos de extrema izquierda en América Latina, y varios demócratas han asesorado a candidatos de la

derecha. En el año 2009 un consultor norteamericano, estratega de uno de los Presidentes del "socialismo del siglo XXI", al mismo tiempo que lo asesoró para su reelección, trabajó con candidatos del PAN en México. Dentro de Estados Unidos, jamás asesoraría a un Republicano, porque es Demócrata. Aparentemente para él, las distancias entre los partidos norteamericanos, son más dramáticas que las que separan a Felipe Calderón de Hugo Chávez. Tal vez sea porque estos son solo líderes del tercer mundo.

La mayoría de consultores latinoamericanos no nos definimos en términos de las ideologías antiguas y tenemos clientes de diversas corrientes ideológicas. La profesión apareció en nuestra región cuando las ideologías perdían peso y pasaron a significar poco, de acuerdo a las investigaciones que manejamos. En nuestra práctica profesional hemos conocido muchos políticos que dicen ser de derecha o de izquierda en la campaña, y llegados al gobierno hacen exactamente lo mismo. Hay una serie de problemas que trataremos en otro momento, pero para comprender un país, un equipo de consultores necesita hacer un enorme esfuerzo. Cuando por alguna razón termina su relación con un cliente, en muchos casos pasa a trabajar con otros líderes del mismo país. Este hecho es motivo de polémicas entre quienes confunden a la consultoría con militancia, pero se da con frecuencia.

El tema de las ideologías tal vez ha dado un nuevo giro por la aparición, en los últimos años, de algunos totalitarismos de "extrema cualquier cosa" enemigos de la alternabilidad en el poder, aliados de la teocracia ultraderechista iraní, racistas, que violan los derechos humanos en nombre de una ética "milenaria", son enemigos de la diversidad, perseguidores de la prensa libre, celebran elecciones sin garantías para la oposición, y están en contra de la división de poderes. Estos no son gobiernos democráticos en el sentido occidental de la palabra y parecen mas bien versiones light de los gobiernos nazis y las dictaduras centroamericanas del siglo pasado. Hay consultores que trabajan con este tipo de políticos, otros que

solo lo hacen con quienes son partidarios de una democracia liberal. Es también un tema de opciones. En todo caso, es mejor que los consultores no sean partidarios de sus clientes, como no deben serlo los médicos, abogados o psicoanalistas del candidato. Eso les ayuda a tener una visión racional y menos apasionada de los procesos.

Algunos atacan a los consultores políticos extranjeros. Los que tienen mentalidad más provinciana creen que su ciudad, provincia, estado o país, son únicos en el universo y que sólo los pueden comprender quienes han nacido en ese sitio. Ese mito viene de nuestros antepasados simios que defendían espacios frente a la invasión de otros de la misma especie y los rechazaban. Los seres humanos somos parecidos. Tendemos instintivamente a rechazar a quienes no son de nuestro clan. Esta fue una de las grandes revoluciones del pensamiento occidental: superar los mitos sobre la superioridad aria, nipona o aymara, y creer que los seres humanos somos iguales, más allá del color de nuestra piel o del idioma que hablamos. Los latinoamericanos somos más semejantes entre nosotros de lo que son los norteamericanos entre sí, aunque ellos son ciudadanos de un solo país y nosotros tenemos una nación dividida en la que las peculiaridades regionales no corresponden a las fronteras de los países. Chiapas se parece más a Guatemala que al DF mexicano, y las provincias collas argentinas son mas semejantes a los países andinos que a Buenos Aires. En Ecuador la costa se parece más a Centroamérica que a la Sierra y esta región es muy semejante al México central. Los quiteños hablan, comen y tienen una cultura parecida a la chilanga.²⁶ Pero todas son variaciones dentro de una semejanza básica que hace que para un latinoamericano sea muy fácil entender a uno u otro país de la región. Pero además, eso no es indispensable. Hay norteamericanos que trabajan muy bien en Latinoamérica. Se necesita experiencia en sistemas políticos semejantes y buena investigación. Lo demás está más en la esfera de la magia. Por otra parte, un consultor on experiencia solo puede serlo si es

²⁶ Chilango es un apelativo para nombrar a los habitantes del Distrito Federal de México

internacional. NO hay otra posibilidad de participar permanentemente en campañas importantes y acumular experiencia, que salir de todas las fronteras y trabajar en circunstancias diversas. Un consultor es más rico intelectualmente cuando ha trabajado en muchos países. Si nunca salió del suyo, suele tener una visión menos amplia acerca de la política.

Desde otro ángulo, la consultoría política es una profesión nueva y mucha gente irresponsable quiere ejercerla con pocos conocimientos, sin experiencia, y con mucha imaginación. Por el momento hay una enorme cantidad de charlatanes que dicen ser profesionales. Hemos conocido en estos meses a unos diez latinos que andan buscando trabajo en nuestros países, y que dicen que dirigieron la campaña de Obama. La verdad es que si un latino hubiese sido el estratega jefe de la campaña del Presidente Obama, esa habría sido una noticia espectacular. Todos lo habríamos sabido. Para curarse de estos embustes averigüe en la Red la cercanía del supuesto consultor con un Presidente. Ponga los dos nombres en un buscador y espere los resultados. Si no hay algunas páginas vinculando al personaje con el Presidente de los Estados Unidos, es alguien que le está vendiendo el Obelisco. Por lo demás el sentido común dice que si alguien jugó un papel importante en la campaña de un presidente norteamericano, sería raro que esté buscando trabajo fuera de Washington. Se puede dar por excepción. Como es obvio, un presidente integra a su staff a quienes han sido personajes importantes en su campaña. La charlatanería no tiene límites.

En nuestra experiencia directa, cuando ganamos una elección presidencial en 1998 y por razones académicas habíamos reunido a todo el equipo de asesores de la campaña en Miami, saludó con nosotros una consultora que procedía de Sudamérica. Nos contó que venía de dirigir la campaña de nuestro cliente. Cuando le introdujimos a los presentes, describiendo el papel que habían tenido en la campaña y le preguntamos porqué ninguno de nosotros la había visto nunca,

cambió de tema y escapó discretamente. En algún seminario internacional, un ciudadano boliviano se presentó como Director de Campaña de Mauricio Macri para Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, cuando participaba del mismo evento unos de los consultores que había y trabajado en esa campaña. Era evidente que ni siquiera conocía la ciudad, menos a quienes habían participado en esa campaña. Este tipo de mentiras sobre el trabajo que han realizado los falsos consultores, son frecuentes. Hay buenos consultores políticos que hablan español y también una multitud de estafadores que engatusan a los políticos. Es necesario saber distinguir unos de otros. Cuando un candidato toma contacto con un consultor, debe poner su nombre en un buscador de la Red, con otra palabra que ayude a constatar si son ciertas las relaciones que dice tener el personaje. En la Red hay mentiras repetidas y no todo lo que allí se dice merece crédito, pero si la persona que le habla dice que ha sido consultor de diez presidentes, debe haber alguna página sobre su pasado. Si participa de seminarios intencionales y es conocido en algunos países, su nombre debe aparecer en varias páginas de la Red. Si no aparece ningún dato y dice que ha trabajado con presidentes, alcaldes, líderes del Congreso de distintos países, pídale que le contacte con dos de ellos para pedirles referencias. Proceder de esta manera no es una grosería. Si lo contrata como consultor, este personaje va a ser uno de los factores decisivos para que usted pierda o gane la elección. Si se convierte en el estratega jefe de su campaña, usted no podrá tener con él secretos, porque incluso sus asuntos privados podrán ser analizados, en la medida en que interesen a la campaña, para preparar la defensa frente a eventuales ataques. Usted tiene todo el derecho a averiguar los antecedentes de un profesional que puede tener tanta incidencia en su futuro.

Si su consultor le dice que sabe todo lo necesario para ganar la elección, es un mentiroso. Una persona no sola no es suficiente. Para tener el respaldo técnico necesario, un consultor necesita un equipo coherente, que integre a profesionales con experiencia, bajo la dirección del estratega. Actualmente, todo

estratega serio trabaja conjuntamente con un especialista en investigaciones, que hace el plan de investigaciones, vigila la elaboración de formularios y guías de focus, interpreta las investigaciones, integra el resultado de todos los estudios cuantitativos, cualitativos, demográficos, electorales, económicos, para hacer un diagnóstico de lo que ocurre con la campaña. Una campaña sin investigaciones es como un barco sin brújula, perdido en medio de océano. Recientemente nosotros abandonamos dos campañas en las que habíamos empezado a trabajar, porque no podían hacer investigaciones sistemáticas. En el un caso, nos dio mucha pena, era gente excelente, nos habría encantado colaborar con ellos, pero en ese país, las encuestas tienen un gran nivel académico y ningún sentido práctico. Se pueden hacer encuestas para escribir libros, pero no para ganar campañas. Para nuestro trabajo necesitamos contar con una investigación realizada para ganar las elecciones, dentro de ciertos parámetros propios de los consultores políticos. En el otro caso, el candidato suponía que éramos genios que podíamos ayudarlo concediéndole tres deseos, pero esto no es así. No es magia que surge de una botella, es técnica. No hay genialidad que valga sin la base de una investigación profesional, realizada a lo largo de mucho tiempo. Lo demás es política antigua.

Solo a partir de esa información el estratega puede hacer su trabajo, elaborar un plan, y vigilar permanentemente para que en la campaña se lo aplique en cada detalle. Recién, después de hecha la investigación y escrita la estrategia, un consultor que domina las técnicas de la comunicación propias de la televisión, la radio, la publicidad, la Internet, debe proponer las formas en que se va a comunicar el mensaje a los electores. Si no hay un consultor especializado en ésta área, un buen publicista puede ocupar su lugar en el equipo. Hemos trabajado en pocas campañas en las que el publicista formaba parte del gabinete de cocina del candidato. En la campaña argentina del 2009 tuvimos la experiencia de trabajar con un excelente profesional que ocupaba esa posición. El resultado fue formidable. Todo depende de las circunstancias, de las personas, y sobre todo del

candidato y sus niveles de confianza con los distintos miembros del equipo.

En definitiva, estas técnicas introducen un elemento de racionalidad en la campaña que evita el dispendio de recursos y la hace eficiente. Los buenos consultores ayudan mucho en la campaña, no porque sean geniales, ni porque intuyen nada, ni porque tienen una enorme creatividad, sino porque son personas que con su experiencia estudian, analizan, planifican y ponen una dosis de pragmatismo a la campaña. Como en otras profesiones, lo más importante es que realmente hayan participado en muchas campañas y en distintos escenarios, porque eso les proporciona la experiencia necesaria para afrontar los problemas viejos y nuevos que aparecen en todo proceso electoral.

c. La estrategia²⁷

En los últimos años, en la mayoría de las campañas electorales latinoamericanas no se ha usado herramientas técnicas, se ha dependido de las intuiciones, y de los entusiasmos del candidato y de su entorno. Actualmente, varios países latinoamericanos están dando el paso que dio Estados Unidos hace cincuenta años, cuando todavía los políticos contrataban publicistas para manejar la campaña y terminaban transformados en un pintoresco híbrido de viejo estadista y caja de cereal. La política antigua murió, pero no puede ser reemplazada por la publicidad. En las campañas modernas los candidatos usan estrategias basadas en la investigación y en una teoría política pragmática que no busca elucubrar, sino ganar las elecciones.

En general, los políticos de nuestra región están atrasados respecto de otros actores de su propia sociedad y del mundo. Pocos entienden cómo se hace una campaña moderna. A ningún

²⁷ El tema lo desarrollamos de manera detenida en otro texto, “Como diseñar la estrategia de una campaña electoral”, y en el texto trabajado conjuntamente con Joseph Napolitan, “Cien peldaños al poder”

gerente de banco se le ocurriría cerrar su departamento de cómputo o la división de marketing, y manejar su negocio con intuiciones. Los grandes financistas del siglo pasado se manejaban así, y no les iba mal, pero ahora hay economistas y una serie de profesionales que colaboran para que el gerente tome las mejores decisiones. Eso no los hace menos capaces, sino más eficientes. La mayoría de los líderes se rodea de seguidores que tienen buena voluntad, quieren su triunfo, pero no cuentan con los conocimientos profesionales y la experiencia para diseñar una estrategia de campaña.

Cuando, en los cursos que dictamos por todo el continente, preguntamos a los asistentes cuál fue la estrategia electoral de su última campaña, algunos nos dijeron que incrementaron el trabajo puerta a puerta, visitaron los barrios más pobres, usaron la televisión, contrataron un buen publicista, prepararon bien el debate, hicieron una campaña viral en la Internet, tuvieron un buen lema²⁸, o compusieron una canción pegajosa. Todas esas son tácticas interesantes que pueden producir buenos efectos cuando se enmarcan dentro de una estrategia correcta.

La estrategia es un plan general que orienta todo lo que se hace y se deja de hacer, todo lo que se comunica o se deja de comunicar en una campaña. Los que explican el resultado de la elección por un elemento aislado, no toman en cuenta que todo influye en el resultado de la elección. La estrategia integra todo, hace que los elementos se refuercen unos a otros, calcula las consecuencias de cada acción en el conjunto de los electores, en los targets específicos, en los otros candidatos, y en otros actores que influyen en el resultado final de la elección. Si el diseño estratégico está bien hecho, entonces el estilo del discurso, el mensaje, la ropa, la publicidad, responderán a una misma orientación. La estrategia analiza el corto, mediano y largo plazo, calcula las consecuencias de nuestras acciones,

²⁸ La mitología de los lemas es graciosa. Casi no tienen importancia. Se repiten mecánicamente de país en país, y cuando a alguien se le ocurre algo nuevo, el invento se copia de inmediato por Internet.

tanto en lo que ocurrirá pronto como en la elección, y como en lo que haremos en el largo plazo. La inmensa mayoría de los políticos son tácticos. Quieren saber solamente qué hacer ahora frente a un ataque y no piensan en las consecuencias de su acción en el mediano y largo plazo. El estratega profesional está obligado a pensar de otra manera.

Si la estrategia no está escrita, no existe. El consultor o el candidato que dice que tiene una estrategia en la cabeza, no tiene estrategia. Esta debe traducirse en un documento que desarrolla al menos algunos de los temas básicos que describimos a continuación.

- **Empieza con un análisis de las metas que se persiguen en el corto, mediano y largo plazo. Las metas se traducen en objetivos más o menos inmediatos que permiten avanzar hacia la meta final. El candidato determina estas metas y objetivos, y los discute con su equipo técnico y con quienes él considere necesario. Este es el paso inicial en la elaboración de la estrategia.**

Es bueno que estas metas se cuantifiquen, se articulen en el tiempo, se traduzcan en números y fechas. Matt Reese, uno de los consultores más famosos de la historia, decía que en una campaña electoral no existe nada que no se pueda contar, que no tenga fechas, dirección y teléfono. Todo debe cuantificarse y debe tener algún parámetro de medición.

- **El segundo capítulo de la estrategia analiza la imagen de nuestro candidato, nuestro partido y los miembros visibles de su entorno. Sabemos que en política, lo único real es lo que está en la mente de los electores, y debemos usar las herramientas técnicas que nos permitan saber lo que opinan sobre nosotros. En su versión más elemental, la imagen se traduce en la comparación entre el porcentaje de opiniones positivas y negativas que obtiene el candidato en la encuesta. Cuando se trabaja de manera profesional, se usan estudios cuantitativos y cualitativos que llevan a análisis más sofisticados.**
- **Se hace el mismo estudio de imagen con los posibles adversarios, tanto de las primarias del Partido cuando existen, como de la**

elección nacional, y de otros actores que pueden influir positiva o negativamente en la opción de los votantes para que nos respalden.

- **El estudio de la imagen de los actores políticos se complementa con el análisis acerca de la realidad de nuestro candidato y de sus opositores, que nos permite conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas objetivas.**

Parte de este estudio sobre la situación objetiva de los candidatos es lo que llamamos en nuestra profesión la "investigación del adversario". Cada consultor tiene sus preguntas y métodos para conseguir la información que necesita.

- **Se analiza la coyuntura permanentemente. Para hacerlo, investigamos cómo están evaluados los gobiernos nacionales o locales que interesan, cómo son vistos sus líderes, cómo entiende la gente la política, quién cree que va a ganar las elecciones, por quién nunca votarían, y otra serie de informaciones que nos permiten tomar el pulso político de la población. Analizamos también cuáles pueden ser los escenarios políticos futuros en los que se puede desenvolver nuestra campaña.**
- **Definimos el terreno en el que queremos pelear, escogiendo los temas y circunstancias en los que tenemos ventaja para enfrentarnos con los otros candidatos. Se pelea siempre en el campo que nos es favorable para ganar y se evitan los conflictos en terrenos adversos. La delimitación de este terreno es el elemento más importante de una estrategia sofisticada, cuya precisión depende de la experiencia y calidad profesional de los técnicos que hacen este trabajo.**
- **Identificamos cuáles son los votos que podemos conseguir, construyendo los llamados "targets de la campaña". Usamos nuestros modelos lógicos de dureza de voto para que los targets sean más útiles en la elaboración de la estrategia.**

Con un software que revisa la coherencia de cada boleta, clasificamos a los encuestados en varias categorías.

- a. **Votantes duros: aquellos que votan por el candidato en la encuesta y en otras preguntas tienen actitudes que nos dicen que no cambiarán de opinión.**

- b. Votantes blandos:** aquellos que votan por el candidato en la encuesta, pero según sus otras respuestas pueden cambiar fácilmente de preferencia electoral.
- c. Votantes posibles:** aquellos que no votan por el candidato en esta encuesta, pero sus respuestas a otras preguntas nos dicen que podrían hacerlo si reciben un mensaje adecuado.
- d. Votantes difíciles:** aquellos que además de no votar por nuestro candidato, normalmente mantienen opiniones que demuestran que no van a votar por él.
- e. Votantes imposibles:** aquellos que no votan por él, le ven mal, y tienen puntos de vista completamente divergentes. Normalmente los votantes de esta categoría son votantes duros de otros candidatos y no los van a abandonar.

Las campañas mal diseñadas malgastan sus recursos porque suelen dirigirse a los votantes duros del propio candidato. Nosotros trabajamos con los votantes blandos y los posibles: aquellos que nos votan pero pueden irse y aquellos que no nos votan pero pueden hacerlo fácilmente. Los modelos permiten precisar los targets, averiguando en que grupo de la población (edad, sexo, nivel de instrucción u otros) tenemos más votos blandos y posibles. El cruce de modelos permite también ubicar a dónde pueden irse nuestros blandos, que siempre son posibles para otros candidatos, y de dónde podemos obtener nuevos votos, porque nuestros votantes posibles son, a su vez, blandos de otros postulantes.

- Recién en este punto averiguamos cuál es el mensaje que los puede mover, para que esos electores, que hemos ubicado con los modelos, voten por nosotros en el día de la elección. Es absurdo escoger un mensaje o un lema de campaña si no se ha hecho todo el trabajo previo, y no se sabe a qué electores se dirige la campaña y qué es lo que opinan sobre todos los temas mencionados. Aunque parezca extraño, la mayor parte de las campañas empieza por aquí. Muchas veces, cuando el candidato pregunta “¿qué les parece este lema de campaña?”, nosotros le averiguamos a quienes se dirige, que imagen tiene, en que terreno quiere pelear, y casi siempre no tiene respuestas. Ha empezado a construir el edificio por la terraza.

- **Conociendo el mensaje que queremos comunicar, llega el momento de proponer el uso de los medios que sean más adecuados para llegar a esos targets: televisión, radio, periódico, hojas volantes, campaña directa, medios alternativos. Poniendo ejemplos extremos, si los electores a los que quiere llegar no usan Internet, ese medio es inútil para su campaña. Si son jóvenes cibernautas, tiene todo el sentido armar blogs, usar el Facebook y otras herramientas de ese estilo. Pero se puede discutir cuales son los medios adecuados cuando se ha identificado a sus targets y sabe qué mensaje les mueve.**
- **Finalmente, la estrategia propone un calendario que distribuye el tiempo y las tareas desde que se elabora hasta el día de la elección. Las campañas electorales tienen distintas fases, y en cada una de ellas se debe atender a distintos problemas. Preocuparse por la simulación electoral cuando falta más de un año para los comicios es un disparate. Es el momento de trabajar en otras cosas. Presentar la biografía del candidato cuando faltan pocas semanas para que termine la elección también es equivocado. Ese es el momento de pedir el voto. Ningún candidato experimenta un crecimiento ni una caída constantes. Los movimientos de las series de las encuestas dibujan una especie de olas que señalan los momentos en que el candidato tiene más aceptación. Un calendario bien elaborado debe permitir que lleguemos el día de la elección en la cresta de una de esas olas.**
- **En el caso de cada campaña específica, se desarrollan también otros capítulos que tienen que ver con temas que interesan al candidato, peculiaridades del país, asuntos de coyuntura, u otros que influyen en el resultado de estos comicios. Cuando termina la elección, normalmente hemos escrito alrededor de seiscientas páginas sobre estos temas, material que sirve, tanto al candidato como a los consultores, como antecedente para acometer nuevos desafíos.**

La estrategia surge del desarrollo y la interacción de todos estos capítulos. Es un plan general que ayuda al candidato a tomar decisiones para conducir la campaña, decidir cuándo y cómo atacar, cuándo y cómo defenderse, para que todas esas

acciones, funcionando en armonía, nos conduzcan a ganar las elecciones.

7. LA IMAGEN DE LOS CANDIDATOS

No es un problema de gustos o de opciones ideológicas. No nos interesa si a los derechistas les gusta que la gente vote por imágenes y a los izquierdistas que lo hagan por ideologías. Queremos saber cómo es la realidad en la que tenemos que ganar la elección: nos parezca bien o mal, actualmente el mundo funciona así. Todas las investigaciones coinciden en que la gente vota por la imagen de los candidatos más que por doctrinas o propuestas.²⁹ Si un candidato le cae mal, el elector simplemente lo rechaza y no quiere creer que pueda decir algo sensato. En la elección presidencial mexicana del 2006, Roberto Madrazo, candidato del PRI, tenía en las encuestas más del 60% de opiniones negativas. Cuando alguien nos preguntó qué se podía hacer en este caso, nuestra respuesta fue simple: cambiar de candidato. Alguien con esas cifras no puede ganar las elecciones aunque controle el aparato del partido y esto le permita vencer en las elecciones primarias. Ganar la nominación a candidato gracias al control de las estructuras, puede ser bueno para las internas, pero malo para la elección general. En esta elección, el PRI iba inevitablemente a la derrota. En las elecciones argentinas del 2009 sucedió algo similar con algún candidato a diputado. Se hicieron muchas bromas alrededor del tema, porque se dijo que nosotros habíamos sugerido que no se lo incluya en los comerciales de una campaña. Tinelli se solazó riéndose de esa versión en su programa. La verdad es que el dirigente no tenía buena imagen y la campaña de la que formaba parte era moderna, ordenada, sabía cuál era el daño que podía ocasionarle su alta exposición. Cuando en un caso así el consultor sugiere que tenga poco protagonismo, no hay nada personal con el candidato, sino simple pragmatismo que le beneficia a quien se esconde en las propagandas. Saca más votos, y pasada la campaña, incluso

²⁹ Hemos tratado el tema detenidamente en el libro “Sexo Mujer Internet y Política: Los nuevos electores latinoamericanos” publicado por el Fondo de Cultura Económica.

puede decir la mentirilla piadosa de que los votos del triunfo fueron suyos. Eso no molesta. Los consultores profesionales no competimos con ningún candidato, no hacemos carrera política. Ganamos una elección, acumulamos experiencia y nos vamos a otro país. Cuando recomendamos que alguien con mala imagen aparezca poco, nuestro consejo no tiene nada que ver con nuestras opiniones acerca de esa persona. Es un tema técnico.

La política ya no se resuelve en el ambiente caldeado de las manifestaciones en las que nos comportábamos con los entusiasmos de una manada de simios. Nos informamos sobre los juegos del poder en el ambiente familiar, viendo la televisión, dialogando con nuestra pareja y nuestros amigos. Si se produce un conflicto, cada ciudadano reacciona a su manera y saca sus propias conclusiones. Como lo analiza con tanta profundidad Manuel Mora y Araujo³⁰ en su libro “El poder de la conversación”, la eficiencia de los eventos de la campaña deben medirse por la capacidad de generar conversación en los ciudadanos comunes, que pueden platicar sobre ellos en los boliches de Buenos Aires, en los antros mexicanos, en los buses andinos. Si la gente común conversa sobre algo que vieron en la televisión o que otros les comentaron que ocurrió, ese evento ha comunicado un mensaje que caló en la población. Son esas informaciones las que generan cadenas de rumores con versiones de lo ocurrido, que la gente se ría, se divierte comentándolo. Ese es el entramado de interacciones humanas que determina el resultado de la elección. Lo probamos a la sociedad en las campañas de Buenos Aires del 2005 y del 2007. Mauricio Macri no organizó manifestaciones, no organizó ningún evento de masas. Fue un candidato que se comunicó mezclándose con la gente, realizando pequeños eventos que le llevaron a dos triunfos espectaculares. Fueron formas de la política del futuro. Hasta hoy la gente conversa sobre pequeños incidentes de esa campaña como el “salto del bache” o las veinticuatro horas de propuestas. Macri quiso generar

³⁰ Manuel Mora y Araujo es uno de los intelectuales más distinguidos de la Argentina. Autor del libro “EL Poder de la Conversación”, un texto que todo político o estudioso del tema debería leer.

conversación acerca de una nueva manera de hacer política y cumplió su objetivo.

Uno de los trabajos más importantes del consultor es estudiar la imagen del propio candidato y la de sus adversarios. La tarea es compleja y supone mucho tiempo y trabajo. Vamos a explicar a continuación algunas ideas básicas al respecto, que se expresan en unas cifras que son elementales. Esos números son solo la punta del iceberg. Actualmente, algunos políticos y periodistas que han tratado con consultores profesionales usan esas cifras, y está bien que lo hagan. Es mejor que caminar a tientas. Cuando hay profesionales que manejan con experiencia estos datos y los combinan con el resultado de otras investigaciones, esas cifras simplonas se convierten en el eje de la campaña y en el termómetro al que se recurre de manera permanente para saber si las cosas están caminando en la dirección correcta.

a. La identidad

Lo primero que averiguamos es cuánta gente conoce a nuestro candidato y a sus adversarios. Los electores votan más fácilmente por alguien a quien conocen que por un desconocido. El conocimiento es central en los comicios uninominales en que se eligen Presidentes, Gobernadores y Alcaldes. Cuando estos son concurrentes con elecciones plurinominales, la imagen del candidato a Presidente suele arrastrar a las listas para Diputados, Senadores y otros cargos de menor rango, que no necesitan ser tan conocidos. La gente suele identificar a los candidatos plurinominales con el candidato principal y votan por las listas, porque los patrocina un candidato o un partido en el que creen, sin averiguar quiénes son esos candidatos. Cuando hay un enfrentamiento, el tema se repite: el ciudadano cree más fácilmente al conocido que al desconocido.

Estas jerarquías, como todo en política, no son rígidas. Cuando en el 2009, Kirchner se lanzó como candidato a diputado por la

provincia de Buenos Aires, toda la elección del país giró en torno a lo que ocurría con esas elecciones locales. La gente sintió, equivocadamente, que asistía a una elección presidencial. Kirchner sufrió una enorme derrota simbólica por haber concedido una importancia artificial a esta elección, produciendo una enorme confusión. Kirchner, con sus actitudes, confundió a los electores que supusieron que votaban en una campaña presidencial, y muchos argentinos terminaron votando por Kirchner o en su contra, en la cabeza de dirigentes locales, incluso en provincias en las que no era candidato.

Si un candidato no logra darse a conocer con la campaña, difícilmente puede ganar una elección uninominal. La regla dice que para triunfar es necesario que el día de las elecciones le conozca al candidato un noventa por ciento de los electores. Iniciar la campaña con un bajo nivel de conocimiento no es grave si se cuenta con una buena estrategia. Es un problema superable pero tampoco su solución es tan sencilla. Uno de los problemas más complejos de resolver para quienes se inician en la política es llegar a ser conocido. No basta con conseguir un espacio en los medios, ni que reconozcan su nombre, sino que deben asociarle con algún tema que interese o verlo en algún contexto positivo. Si usted se hace conocer matando a su abuela, todos lo identificarán, pero su imagen será lamentable y sus posibilidades electorales bajas, tal vez nulas. Si lo conocen salvando a un niño que corría el riesgo de ahogarse, defendiendo una causa popular o formando parte del grupo de famosos que aparecen en las pantallas de televisión, su identidad seguramente va a subir de manera positiva. Hemos conocido varios casos de candidatos que han llenado su país o su estado con campañas millonarias de carteles, vallas, gigantografías, y al final no han logrado nada. Todo depende de cómo se hacen las cosas. No es solo dinero, hay que asociarse con temas y resolver otros aspectos técnicos.

Para elaborar la estrategia y para diseñar nuestros ataques, nos interesa conocer la identidad de los protagonistas de esta

campaña en la masa de electores comunes, sin que interese demasiado lo que opinan los ciudadanos informados: son pocos y normalmente están decididos a votar de alguna manera. En la campaña presidencial mexicana del 2006, la famosa escritora Elena Ponniatovska filmó un spot de televisión atacando a Felipe Calderón y pidiendo el voto para Andrés Manuel López Obrador. Quienes la hemos leído, y conocemos su trayectoria, entendimos el spot y nos impactó que alguien de ese pedo intelectual pida el apoyo para el PRD. Éramos una ínfima minoría. Para la gran mayoría de votantes mexicanos, ajenos al mundo de la literatura, ella era una desconocida. El PAN reaccionó de manera errónea cuando puso al aire una respuesta violenta en contra de la escritora. Volveremos sobre esto más adelante. Por el momento digamos que fue equivocada, porque Elena Ponniatovska existía solamente en la mente de un diez por ciento de mexicanos sofisticados que tenían su voto decidido. Para efectos de la campaña, las opiniones de la respetable escritora no tenían ningún impacto entre los electores comunes que decidían el resultado de la elección. En este caso, la mejor respuesta habría sido el silencio o darle otro giro que analizamos luego. Ponemos este ejemplo porque ayuda a aclarar cuál es la identidad que nos interesa para nuestro trabajo: la que tienen los personajes importantes entre la gente común y no en pequeños círculos politizados.

b. El agrada y el desagrada

Pero además de ser conocido, el candidato debe tener buena imagen. Es menos grave ser desconocido, que ser muy conocido y rechazado. Si un candidato se lanza a la Presidencia de la Argentina con una mala imagen en más del cincuenta por ciento del electorado, va a perder. Sólo si tiene una estrategia sofisticada y un equipo de profesionales con enorme experiencia en varios países, puede intentar esa locura. En esta época en que la política es tan personal, la decisión electoral gira en torno a la persona del candidato. El ciudadano no vota por alguien que le parece desagradable, a menos que el miedo, el resentimiento u otros sentimientos negativos, le motiven

más que ese rechazo. El desagrada solo se supera con resentimientos, no con propuestas. Abdalá Bucaram ganó las elecciones ecuatorianas de 1996 a pesar de que su desagrada era enorme el día de su triunfo. Hicimos muchos estudios sobre el tema. Era un "anti candidato". Sus partidarios se movían más por el resentimiento que por la esperanza. En un país en el que hay mucha segregación de todo tipo e injusticia social, un porcentaje importante de electores quería fastidiar a los ricos y poderosos. No encontraron mejor vía que votar por alguien que los persiguiera, aunque fuese una persona desagradable. En los grupos de enfoque lo decían claramente: vivo mal, no tengo salida, con este loco el país se va al diablo y todos van a vivir como vive mi familia. En circunstancias como esta, todo argumento negativo que se esgrime en contra del anti candidato lo refuerza, porque los electores están buscando justamente un líder que sea un anti héroe. Si se le acusa de malo, loco, ladrón, ignorante o cualquier otro calificativo, merecido o no, solo se consigue endurecer la voluntad de los electores que quieren encontrar alguien que destruya todo. En todo caso, salvo estos casos excepcionales en que el candidato tiene una imagen emblemática de enemigo del sistema, un líder normal debe controlar los elementos negativos de la imagen.

Cuando se da un enfrentamiento, los electores tienden a dar la razón a quien les parece simpático y no a quien les cae mal. No importa mucho el contenido de la denuncia, que pocos se detienen a estudiar. Es un tema de imagen. Esta es tan poderosa que cuando un político o un gobierno caen en desgracia de los electores, incluso las medidas demagógicas pierden eficiencia. Cuando el gobierno argentino decidió controlar la transmisión de televisión del fútbol para entregarlo de manera gratuita a todos los argentinos, la gente reaccionó negativamente fijándose en el alto costo que tenía para el Estado esta medida. Si Kirchner hubiese hecho lo mismo dos años antes, habría subido su popularidad en varios puntos. Como lo hizo cuando estaba con mala imagen y cometiendo graves errores en el anuncio de la medida, no logró nada.

Cuando tiene una imagen negativa del dirigente, la gente sospecha hasta de los regalos que le hace.

Los ciudadanos no son magistrados ni abogados. Juzgan a los "poderosos" y casi siempre los condenan simplemente porque les caen mal, sin tomar en cuenta criterios legales. En un enfrentamiento político tienen mucho peso la imagen y la credibilidad de los políticos que se enfrentan. Desde el punto de vista técnico, si un líder tiene mala imagen, al atacar ayuda a su opositor en vez de hacerle daño. Si usted tiene mala imagen y quiere afectar a otro, no lo ataque. Es mejor que calle o incluso que lo alabe. Será menos gratificante para su ego, pero más útil en la práctica. Con un equipo técnico que conozca estos temas y si le daba oídos, Néstor Kirchner pudo ganar la elección. Avanzada la campaña, cuando De Narváez había logrado su meta principal y se estaba posicionado como el gran adversario de Kirchner, hizo una declaración que puso en peligro su triunfo: dijo que pasadas estas elecciones buscaría la jefatura del peronismo en la provincia de Buenos Aires. Esto daba argumentos a los radicales que argumentaban que ellos eran la única alternativa al gobierno, porque Kirchner y De Narváez eran peronistas y terminarían trabajando juntos. Si Kirchner hubiese hecho una declaración amistosa, alabando a De Narváez e invitándole al diálogo, lo liquidaba. Habría destruido el eje de su mensaje: presentarse como alguien distinto, que combatía a Kirchner. Su base, mayoritariamente deseosa de librarse del peronismo, lo habría abandonado y se habría precipitado al tercer lugar. Felizmente para De Narváez, Kirchner reaccionó violentamente, insultándole, ayudándole involuntariamente para que se consolide como adversario. Afortunadamente para De Narváez, Kirchner era un peleador que se mueve por intuiciones y para una persona como él una estrategia de atacar alabando era difícil de aplicar.

Hay que analizar los distintos componentes del agrada y desagrada de cada personaje, sabiendo que hay cosas que aunque les parecen buenas a determinados segmentos de la población, y parecen desastrosas para otros. Una buena

estrategia sopesa todos esos elementos y calcula qué es lo que conviene para ganar la elección. El racismo está presente de alguna manera en todos nosotros. Nace de un instinto que hizo desconfiar a una horda de otra desde los inicios de la especie. El recelo ante el diverso, solo se ha superado recientemente, en las sociedades democráticas. Ese atavismo hace que en muy pocas ocasiones los gobernantes de un país pertenezcan a una de sus minorías étnicas. En el caso del Presidente Obama, el racismo estuvo presente, pero usado de una manera estratégica, permitió a los demócratas ganar la elección. Los afro norteamericanos votaron masivamente por él, al igual que la inmensa mayoría de hispanos y un importante porcentaje de blancos demócratas. El racismo jugó en contra de Obama en varios estados tradicionales dominados por blancos anticuados, pero es un tema tan sensible entre los grupos liberales de los Estados Unidos, que algunos que no lo querían votaron por él para tranquilizar a su conciencia. No podían dejar en duda sus credenciales de no racistas. La suma de blancos liberales y las mayorías aplastantes de afroamericanos y latinos, aseguraron el resultado de la elección. La tarea de diseñar una estrategia que tome en cuenta todos los elementos, es propia de profesionales respaldados en la investigación y con mucha experiencia y Obama contaba con un buen equipo.

Cuando analizamos el desagrado de los candidatos hay que darle mucha importancia a la credibilidad. Un candidato que tiene imagen de mentiroso, está en serios aprietos. Cuando dos candidatos se enfrasan en una pelea, normalmente saca ventaja el que tenga más credibilidad. Decimos que eso es lo más probable porque en política no existen normas generales, y también porque, si sabemos atacar o defendernos bien, nuestro candidato puede obtener réditos aunque tenga una imagen más débil que su contendor.

Se debe medir la imagen de nuestros voceros y de todos los personajes que puedan apoyar a nuestra campaña. Si un amigo suyo quiere ayudar, tiene dinero pero mala imagen, pídale que envíe su contribución y que no aparezca nunca en la campaña.

Así ayudará en dos frentes: proporcionar recursos y no asustar a los votantes. Si un dirigente local tiene excelentes relaciones con los líderes de las ligas campesinas de su provincia, pero su imagen es mala a nivel nacional, pídale que trabaje con esos dirigentes rurales, que les hable directamente, pero que no trate de sacarse fotos con usted. La norma es que, si se exhibe reiteradamente con un aliado que tiene más del cuarenta por ciento de negativas, usted está trabajando en contra de su propia candidatura. Sus técnicos, si son serios, deben advertirle de estos problemas. Si usted quiere hacerlo porque es su hermano o compañero de escuela, hágalo sabiendo que está perdiendo votos. En un ataque, la credibilidad y las credenciales de honorabilidad del vocero principal son muy importantes. Como lo analizamos luego, los antecedentes del juez Faggionato Márquez, que fue quien enjuició a Francisco De Narváez en la campaña de Kirchner, quitaron toda credibilidad a las acusaciones que pretendía esgrimir. Cuando se intenta hacer un ataque sin fundamentos, suele armarse un círculo vicioso: al ser un ataque muy tendencioso, solamente le ayudarán jueces con malos antecedentes que le quitarán toda credibilidad.

Generalmente la imagen negativa no es un problema insuperable. Hemos trabajado con líderes que tuvieron mala imagen, la superaron, y consiguieron después triunfos importantes. Pero aclaremos algunas cosas. Para empezar, hay que saber el porqué de la mala imagen. Si se origina en hechos que no se pueden defender, es probable que no sea posible remontarla. Si usted fue funcionario público, la gente se convenció de que era deshonesto, hay bibliografía y consenso sobre el tema, es poco probable que se recupere. Decimos poco probable porque aun en estos casos las cosas no son tan definitivas. Recientemente algún ex mandatario sobre el que había acusaciones graves y que tenía una imagen lamentable, fue elegido presidente de su país por el pánico que producía su adversario de segunda vuelta. Si las razones que están detrás de su mala imagen no son tan contundentes se puede trabajar para cambiarla, sabiendo que el tema requiere de bastante

tiempo. Si su imagen es mala, no trate de ser candidato para ganar la presidencia de su país porque no lo va a lograr. Debe concentrarse un tiempo en estudiar lo que pasa, contratar buenos profesionales que sepan del tema, mejorar su imagen. Si sus médicos detectan que tiene problemas cardíacos, no se inscriba en la próxima olimpiada. Cúrese y compita cuando esté en condiciones de hacerlo. Si participa de una elección, úsela para lavar la imagen en cuyo caso la estrategia que le diseñarán sus consultores será totalmente distinta a la que formularían si busca ganar la elección. En este caso, el objetivo no será conseguir votos, sino debilitar los elementos que están detrás de su mala imagen y bajar los números negativos en las encuestas. Las investigaciones cualitativas serias son centrales para elaborar la estrategia de una persona que quiere superar su mala imagen. Con mucha investigación y una buena estrategia, la mala imagen no es una condena a muerte sino un problema que se remedia con tiempo y tesón. Eso sí, es indispensable partir de la aceptación de que existe el problema y de que hay que solucionarlo. Si usted no procede de esa manera y supone que hay una trampa en las encuestas que dicen que su imagen es mala o que improvisando dos o tres trucos va a sanar, no tiene remedio.

c. La profundidad

Las imágenes de los líderes pueden estar arraigadas en la mente de los electores y suscitar pasiones más o menos intensas. Si el candidato no solamente "cae mal", sino que cuando hablan sobre él esgrimen argumentos que expresan sentimientos negativos intensos, la situación es más compleja. Eso es lo que los técnicos llamamos profundidad negativa. Cuando hacemos estos estudios no importa si los argumentos que esgrimen los ciudadanos en contra del candidato son verdaderos o falsos. Es un error suponer que las encuestas hacen justicia con el político, y que la gente expresa criterios sólidos y neutrales. Aquello de "vox pópuli vox Dei" se le ocurrió a algún ateo militante. Las encuestas no reflejan verdades de ningún tipo. Simplemente permiten conocer opiniones y en este

caso la intensidad de los sentimientos de los electores frente a un personaje. Si eso es justo o no, es otro problema. Si analizamos los datos de las encuestas, Carlos Menem en Argentina y Roberto Madrazo en México, no debían ser candidatos en las últimas elecciones en que participaron. Su profundidad negativa era enorme y ninguno de los dos era un candidato del anti sistema. Buscar la candidatura fue un error que les hizo daño.

8. LA SOLIDEZ DEL VOTO

Durante los últimos años, las empresas de consultoría más sofisticadas cuentan con herramientas para conocer de manera más precisa cómo evolucionan las actitudes de los electores hacia los candidatos. Estos análisis de la fortaleza del voto y de las posibilidades de crecimiento de cada candidato, son indispensables para conocer el efecto de lo que se hace en la campaña en el resultado final. Hemos desarrollado modelos de análisis que permiten superar la simple lectura de los porcentajes de la simulación electoral para conseguir información que nos permite ganar. Normalmente la mayoría de los encuestados de nuestros países no sienten entusiasmo por la política. Cuando responden una encuesta opinan sobre lo que se les pregunta, aunque no tengan ningún interés en esos temas. En muchas ocasiones, la actitud que toman cuando se les pregunta por quién votarán, es contradictoria con las ideas que defienden o personajes y cosas que les gustan. Los votantes no usan una lógica cartesiana. Son razonables pero no filósofos. Algunos dicen en la encuesta que votan a Kirchner pero no les gusta el gobierno de Cristina Fernández y ven bien a Elisa Carrió, o votan por Andrés Manuel López Obrador pero no les gusta su proclamación como "Presidente Legítimo de México" y admiran a Enrique Peña Nieto, el principal líder del PRI. La información sobre la fortaleza del voto es decisiva. Nos lleva a tomar decisiones en el momento de escribir la estrategia de campaña, y a reformularlas o no según evoluciona el modelo de fortaleza durante la campaña.

a. Los votantes duros

Con un software que revisa la coherencia de las respuestas de cada boleta, clasificamos a los encuestados en varias categorías. Ubicamos así a algunos que tienen una posición firme de apoyo al candidato. Los llamamos "votantes duros". Votan por él en la encuesta, les gusta su personalidad, coinciden con sus planteamientos, y lo demuestran por la consistencia de sus opiniones a lo largo del cuestionario. En algunos casos son personas relacionadas con el candidato, militantes del partido o electores que por cualquier causa están de acuerdo con él en casi todo. Han tomado una decisión, y quieren que ese candidato gane de manera más o menos incondicional. Si algún adversario lo ataca, no creerán en la acusación. Lo más probable es que su posición se endurezca y se refuerce su fidelidad al candidato. Es un mecanismo normal de funcionamiento de nuestra especie: cuando alguien ataca a una persona que apreciamos, o con la que nos identificamos, tendemos a defenderla. Si en las elecciones del 2009 en la provincia de Buenos Aires, un encuestado decía que iba a votar por Néstor Kirchner, se confesaba peronista, evaluaba bien el gobierno de Cristina Fernández, tenía un retrato del General Perón y de Evita en su casa, un bombo detrás de la puerta, y decía que simpatizaba con Kirchner y su esposa, no iba a creer ningún ataque en contra del presidente. Era un seguidor duro que se iba a fanatizar con un ataque.

Esto es mucho más útil cuando falta mucho tiempo para la elección. Las encuestas que se hacen en México en estos días dicen que Enrique Peña Nieto, el Gobernador del Estado de México, es el postulante que tiene mayores posibilidades de ganar las elecciones presidenciales del 2012. Faltando casi tres años para la elección, el resultado de la simulación electoral es interesante, pero poco relevante desde el punto de vista técnico. La definición de los votantes llegará en los últimos meses de la campaña. En este momento, es más importante conocer la solidez de la decisión de quienes dicen que van a votar por los distintos pre candidatos, averiguar cuán

consistentes son, cuáles competidores internos y externos pueden restar votos al candidato, a quiénes se los puede quitar, cuál es la consistencia de su imagen para enfrentar los ataques de que será víctima en tanto tiempo, cuál la fuerza de sus eventuales atacantes para diseñar estrategias de defensa. La agenda de un precandidato exitoso debe atender estos problemas más que preocuparse por crecer en la simulación. Los modelos permiten hacer ese trabajo, que va más allá de la mera simulación electoral que, como insistimos, es un dato poco importante cuando faltan más de seis meses para la elección.

b. Los votantes blandos

Hay un segundo grupo de electores que en la encuesta se pronuncian por un candidato, pero manifiestan opiniones y sentimientos contradictorios en el resto del cuestionario. Dicen que van a votar por él, pero no les gusta su personalidad, su entorno, su estilo, o las ideas que representa. A veces ocurre algo más grave: votan por él, pero no le creen. En muchas ocasiones los ciudadanos despolitizados tienen una imagen vaga sobre él y su información positiva es superficial. El tema se complica cuando tienen una buena imagen de los adversarios. En este caso el programa los clasifica como "votantes blandos". En las elecciones paraguayas del 2008, un cincuenta y seis por ciento de los encuestados decía que les gustaba el Partido Colorado y que les gustaría votar por un candidato colorado. Muchos de esos votantes cantaban la Polka Colorada, sentían admiración por Bernardino Caballero, agitaban su pañuelo según la tradición colorada, pero en la simulación votaban por Lugo. Eran colorados que decían que iban a votar en contra de su partido. Si Blanca Ovelar quería ganar, tenía que ir por esos votos blandos de Lugo con un mensaje positivo, ofreciendo un cambio dentro de la tradición nacional y evitando dividir al partido y chocar con los propios dirigentes.

Cuando el candidato ataca, sus blandos y los del atacado pueden moverse en cualquier dirección. Si el atacante actúa bien, puede transformarlos en duros y provocar un movimiento de implosión. Si el ataque está mal hecho, o la defensa tiene una buena estrategia, es posible que el resultado sea que el atacante se debilite.

c. Los votantes posibles

El tercer grupo es el de los votantes posibles. Estos son encuestados que en la simulación no votan por nuestro candidato, pero lo ven bien, o no lo conocen, o no tienen nada en su contra. Son al mismo tiempo votantes blandos de otro postulante, o no tienen decidido por quién votar, y en algunas preguntas mantienen actitudes que nos hacen pensar que podría hacerlo por nuestro candidato. Esos son electores, que si atacamos bien o si la defensa de nuestro adversario es equivocada, se pueden mover en nuestra dirección. Si nos equivocamos al atacar, o la defensa del atacado es buena, pueden actuar también de manera inversa y alejarse más de nuestra candidatura. En nuestros países, ante la bronca entre dos candidatos, algunos se fastidian con ambos y buscan otra opción. Son las actitudes de estos electores posibles y las de los blandos las que debemos estudiar con mucha atención antes de lanzar el ataque, porque ellos son los que pueden moverse en una u otra dirección como efecto de nuestra acción.

Si un encuestado dice en la encuesta que vota por el candidato del PAN, pero luego manifiesta temores por la política de Felipe Calderón frente a las drogas, dice que doce años del mismo partido en el gobierno es demasiado, cree que el país estaría mejor con una política de centro, le agrada Enrique Peña Nieto, es un votante posible del gobernador mexiquense. No vota por él en esta encuesta, pero si el candidato plantea correctamente su mensaje, puede conseguir ese voto. Si en una encuesta un elector vota por Néstor Kirchner, pero luego dice que está cansado del gobierno de su esposa, que cree que el país está mal porque todos los anteriores gobernantes han sido un fiasco,

que quiere que aparezca una tercera opción distinta del peronismo y del radicalismo, le entusiasma la consigna de “que se vayan todos” y ve bien a Mauricio Macri y califica bien a su Gobierno en la ciudad de Buenos Aires, ese es un voto posible de Macri.

d. Los votantes difíciles e imposibles

Con nuestro método de análisis ubicamos un cuarto grupo: el de los votantes difíciles. Estos no votan por nuestro candidato en la encuesta y tienen por lo general posiciones encontradas con sus puntos de vista, no simpatizan con su entorno, y son difíciles de atraer a nuestra causa. Cuando se dé un conflicto, creerán fácilmente las acusaciones que nos hagan. Ratificarán sus prejuicios en contra de nuestro postulante y se sentirán contentos con eso. Si el atacado se defiende hábilmente, es posible que lleguen a sentir simpatía por él, pero esta es la excepción. Lo más probable es que el enfrentamiento les aleje más de un candidato al que ya veían mal. Cuando hemos participado en campañas en las que el candidato ha tenido un manejo excepcional, ha sido posible conseguir triunfos arrolladores, avanzando incluso sobre los difíciles. Candidatos especialmente capaces como Mauricio Macri, lo han logrado. Solo así pudo llegar al sesenta por ciento de los votos en la segunda vuelta de la elección para Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el 2007.

Finalmente, hay una quinta categoría: la de los votantes imposibles. No votan por nuestro candidato, tienen una mala imagen personal de él, y detestan a su entorno y a lo que representa. Creerán fácilmente cualquier ataque en su contra porque les dará más argumentos para reforzar una posición que ya tenían tomada. El ataque tendrá entre ellos toda credibilidad, pero no cambiará la situación porque esos electores harán lo que iban a hacer: votar por otro. Como lo veremos más adelante, una buena estrategia no trata de convencer a estos electores, sino de conducirlos a que actúen

de manera torpe y desperdicien su voto. Es lo único que cabe hacer cuando los sentimientos adversos son muy intensos.

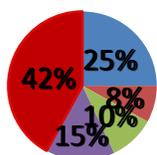
Puede ser una buena idea lanzar un ataque frontal en contra del líder al que apoyan, para que sus odios se exacerbén, se vuelvan más activos y se muevan en alguna dirección equivocada. Provocar a los adversarios para que se desmoronen es una de las posibilidades de juego estratégico más delicadas. Especialmente en el caso de los gobiernos, hay que tener cuidado de provocar de esta manera a muchos grupos de adversarios. Cada uno de ellos sólo puede ser insignificante, pero juntos, se pueden mover y provocar serios problemas. La gobernabilidad depende de conseguir el respaldo de las mayorías, y de saber manejar los conflictos con las minorías que a veces son más peligrosas por sus niveles de solidaridad y capacidad de movilización. En algunas ocasiones, las cosas se han salido de control y hemos sido testigos de la caída de mandatarios que se envanecieron con el poder y sobrevaloraron su fuerza frente a esos pequeños grupos de adversarios radicales. Es mejor que la furia no los estimule a actuar demasiado. Nada es mecánico.

Visto el tema desde otro ángulo: un ataque a un candidato detestado por nuestros votantes blandos, puede volverlos duros. Los técnicos sabrán comparar la estructura de imagen del adversario con la nuestra para aconsejar si se ataca, y cuál debe ser el modelo de ataque que debe usarse en cada caso, pero es una buena posibilidad. Si AMLO ataca a Felipe Calderón con fuerza, no tiene ninguna posibilidad de perder votos. Los partidarios del Presidente mexicano lo detestan, son sus votos imposibles. El ataque, sin embargo, puede entusiasmar a algunas de las tribus más radicales del PRD y consolidar el respaldo de algunos simpatizantes del partido que no han estado de acuerdo con muchas cosas que se han hecho, pero que odian a Calderón.

e. Los modelos integrados

El estudio de los modelos de dureza del voto tiene muchas derivaciones. Por una parte permite conocer de manera objetiva la situación del candidato, y por otra saber cuáles son los adversarios que nos pueden quitar votos y a cuáles podemos arrebatárselos. Nuestros votos blandos son siempre posibles de algún adversario, y nuestros posibles son blandos de otros. La información acerca de quién puede llevarse nuestros blandos y a quién le podemos arrebatarse sus blandos, es vital. Usemos algunos ejemplos para entenderlo. Graficaremos las actitudes de los electores frente a cada político con círculos concéntricos que representan a la totalidad de los electores. En distintos colores, podemos apreciar en primer lugar a los votantes duros, en el segundo a los blandos, en el tercero a los posibles, en el cuarto a los difíciles y en el quinto a los imposibles. Cada sección del círculo es más o menos grande, según es el porcentaje de votantes de cada categoría. Veremos cómo el modelo nos permitirá comprender algunas cosas que influyen en el diseño de la propuesta estratégica que se hace para defender o atacar a cada personaje.

Néstor Kirchner



■ Voto Duro ■ Voto Blando ■ Voto Posible ■ Voto Difícil ■ Voto Imposible

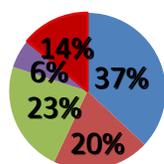
Veamos cual era la situación de Néstor Kirchner al iniciarse la campaña del 2009 en la Provincia de Buenos Aires. Desde antes de que empiece la campaña, los electores estaban polarizados. Un 25% de ellos lo respaldaban a muerte. Cuando se parte de una base así, la perspectiva puede ser buena salvo que ocurra lo que en esta ocasión: en el otro extremo había un 42% de electores que no estaba dispuesto a votar por él jamás. Los blandos y los posibles eran relativamente pocos. En nuestra jerga profesional usamos dos términos: "techo" para referirnos al máximo de votos que puede obtener el candidato, y "piso"

para el mínimo. Al analizar el gráfico podíamos decir que Kirchner estaba sentado en el techo. Prácticamente tenía todos los votos a los que podía aspirar y eran tan duros que no podía caer. Sus posibilidades, tanto de crecimiento como de descenso, eran casi nulas. Necesitaba mucha investigación para entender lo que ocurría, bajar la agresividad del electorado hacia él y perforar los límites del voto difícil. Eso no era imposible, pero requería mucha técnica y no lo podía lograr con una campaña tradicional como la que hizo. Había muchos elementos que aparecían en las investigaciones y que se podían usar para mejorar su posición. En estos casos la técnica tiene recetas perfeccionadas que pueden conducir al triunfo, si el candidato domina sus instintos y tiene la capacidad de actuar con frialdad.

El principal problema de Kirchner era su estilo pendenciero que le hacía odioso. Toda campaña es distinta a otra. El triunfo depende de la voluble voluntad de los votantes. El argumento de que debemos hacer esto porque funcionó hace dos años es torpe. Nada se repite nunca. Para tener vigencia, un político debe aprender a innovarse permanentemente. Inicialmente Kirchner intentó presentar un rostro amigable, abrazando niños, recorriendo con sencillez una provincia que conocía poco, mezclándose con la gente. El intento duró pocos días. No podía con su temperamento. Era un pelador. Inmediatamente reapareció con el tono violento de siempre, atacando con virulencia a quien aparecía en las encuestas como un adversario que le pisaba los talones, Francisco De Narváez. Él y su entorno habían menospreciado las capacidades de De Narváez. No tenía partido que le apoye, no tenía el respaldo de la mítica "estructura" peronista que los antiguos creían indispensable para ganar en la provincia, hacía pocas concentraciones, su campaña no cumplía con los ritos tradicionales, pero todos los estudios decían que su popularidad iba en aumento. Estaba haciendo bien, cosas que los analistas tradicionales no detectaban. Trascendidos del entorno del poder decían que Kirchner lo miraba con una mezcla de desdén y sorpresa. Se dedicó a atacarlo y ese fue su gran error. Era lo que le convenía

a De Narváez. Hemos visto varias veces situaciones semejantes y sabíamos que el peor error en estos casos es polarizar. Cuando un candidato está sentado en su techo no puede crecer, y la única posibilidad que tiene de ganar la elección, está en lograr que sus adversarios se dividan los votos que le son adversos, sin que ninguno se haga muy poderoso, como lo hizo Mauricio Macri en el 2007 cuando con una serie de acciones logró que su oposición se divida de manera equilibrada entre Daniel Filmus y Jorge Terlermann. Kirchner hizo lo contrario, se dedicó a atacar a un solo adversario indicando a los electores que no le querían por quién debían votar. Sin saberlo, ayudó a De Narváez.

Jaime Nebot

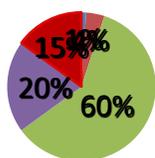


■ Voto Duro ■ Voto Blando ■ Voto Posible ■ Voto Difícil ■ Voto Imposible

Jaime Nebot ha sido durante los últimos ocho años el Alcalde mejor evaluado en el mundo. Esto parte de algo objetivo: durante su gobierno Guayaquil se ha transformado en una ciudad moderna, pujante, que atrae el turismo, mientras que hace diez años, casi nadie iba a esa urbe si no necesitaba hacer algún trámite indispensable. Su labor ha merecido un apoyo que oscila entre el noventicinco y el noventinueve por ciento, las opiniones positivas sobre su persona no bajan del ochenta por ciento, su credibilidad tiene las mismas cifras. Constituye un caso excepcional, digno de estudio dentro de nuestra profesión. Volvemos a una frase que hemos repetido reiteradamente: es el líder el que gana, los asesores solo le ayudamos a conseguir sus metas. Nebot triunfó porque era un mandatario que se ganó la voluntad de sus conciudadanos. La estrategia solo ayudó para que esa fuerza se consolide. En el año 2009 buscó ser reelegido Alcalde de Guayaquil por tercera vez. Su piso era

semejante al de Kirchner, pero su techo era incomparablemente más alto. De cada cuatro guayaquileños, tres podían votar por él. La candidatura tenía algunos problemas. Al igual que Kirchner en la Provincia de Buenos Aires, Nebot no pretendía solamente ganar sino que su meta era obtener un triunfo contundente. Después de una carrera tan larga y exitosa como la suya, no podía ganar con poco. Se enfrentaba a un buen adversario. Nebot es el líder de la oposición a Rafael Correa, Presidente ecuatoriano nacido en esa ciudad, también popular, que contaba en ese momento con cerca del sesenta por ciento de aprobación. La mayoría de los guayaquileños veía bien a Nebot y Correa al mismo tiempo, y muchos querían votar por ambos, más allá de que representaban opciones políticas muy diversas y mantenían un violento enfrentamiento que rayaba en lo personal. Se repetía el caso del DF mexicano del 2000, cuando muchos votantes respaldaron al mismo tiempo a Fox y a AMLO, y el de la ciudad de Buenos Aires, cuando Macri ganó las elecciones del 2005 con los votos de muchos porteños que veían bien a Kirchner. Con la estructura de imagen que podemos ver en el gráfico, Nebot podía crecer. Tenía bastantes votos posibles sobre los cuales podía avanzar. Su obra, reconocida por todos, era el argumento central para atraer votos, y no debía salirse de la campaña positiva cometiendo el mismo error de AMLO en el 2006. Aunque Correa se dedicó a hacer campaña en Guayaquil provocándole, Nebot tuvo la cabeza fría, usó el sentido del humor y obtuvo un triunfo contundente: sacó el setenta por ciento de los votos. Cuando un candidato tiene un techo alto, y hay una cantidad importante de electores sobre los que puede avanzar, debe atraerlos centrandó su campaña en los problemas de la gente, sin dar oído a lo que digan sus adversarios.

Rafael Reyes



■ Voto Duro ■ Voto Blando ■ Voto Posible ■ Voto Difícil ■ Voto Imposible

El siguiente caso que mencionaremos es extremo. Por eso, aunque se produjo hace bastantes años, lo traemos a colación. Se trata de alguien cuyo tránsito por la política fue fugaz. Rafael Reyes llegó a nuestra oficina cuando faltaban dos meses para que se realicen las elecciones de Prefecto de Pichincha en 1996³¹. Normalmente, siguiendo una de las enseñanzas de Napolitan, no trabajamos en una campaña si es que no tenemos por lo menos un año para prepararla. Lo usual es hacerlo con al menos dos años de anticipación. Solamente contando con ese tiempo se puede hacer la investigación necesaria, formular la estrategia, y formar un equipo exitoso con los políticos de un país. En este caso Rafael Reyes dijo que no pretendía ganar. Había sido el sponsor de un pequeño partido durante años y, según su percepción, siempre le lanzaban para candidato a dignidades imposibles. En esa elección había ya un seguro ganador, creía que sus posibilidades eran nulas, pero deseaba obtener un diez por ciento de los votos para demostrarles a sus correligionarios que tenía popularidad y que podía buscar, después de dos años, una candidatura a la diputación provincial. La meta era modesta y se podía conseguir si contaba con recursos económicos, disciplina y estaba dispuesto a trabajar en serio. La investigación dijo que muy pocos lo conocían, y que no tenía resistencias. Nunca había sido funcionario de un gobierno, no tenía un currículum frondoso, pero tampoco ningún mal antecedente. Si observamos el gráfico, veremos que no tenía ni piso ni techo. La mayoría de los votantes eran posibles para él, siendo pocos tanto los que lo rechazaban como los que le respaldaban. Su adversario, Marcelo Dotti, había empezado la competencia encabezando las

³¹ Prefecto es el nombre que tiene el Gobernador de un Estado en ese país.

encuestas con un cincuenta por ciento de apoyo. Era un político inteligente, preparado, pero muy apasionado, un peleador. Había atacado a casi todo el mundo con violencia. Tenía otro problema grave: suponía que había ganado las elecciones cuando solo estaba haciendo una campaña. Con frecuencia, encabezar las encuestas con mucha ventaja trae ese problema: los candidatos se dan por triunfadores, se vuelven más agresivos, y empiezan a cavar su propia tumba. Reyes hizo una campaña completamente ajustada a la estrategia. Era una persona simpática, jovial, con sentido del humor, que usó esas virtudes personales como arma de campaña. Las equivocaciones de sus adversarios que se enfrascaron en una lucha a muerte, le abrieron una puerta insospechada. Con una campaña positiva, que contrastaba con la violencia de sus adversarios, llevando de un lado a otro la maqueta de una casita, ofreció un plan de vivienda popular que, según los focus, era la propuesta que podía atraer votos. Sus esfuerzos y las equivocaciones de sus adversarios dieron sus frutos, y en pocas semanas subió vertiginosamente. No obtuvo el diez por ciento que buscaba, sino que ganó la elección. Este es un caso extremo en el que las equivocaciones de los políticos permitieron que un candidato nuevo, sin antecedentes políticos, ni pretensiones, conquistó la gobernación de una provincia, trabajando con tesón y con una estrategia correcta. La revisión del gráfico permite ver cómo se comporta el modelo frente a uno de los candidatos más móviles con los que hayamos trabajado.

La utilidad de los modelos es enorme. Lo complejo, desde el punto de vista profesional, es lograr que estén bien contruidos, para lo cual es decisiva la preparación y experiencia de los profesionales que los elaboran. Los errores en su diseño pueden llevar a equivocaciones que pueden costar la elección. Cuando contamos con ellos, podemos dar un paso más: los blandos de un candidato son siempre posibles de otro. Cruzando el modelo de nuestro candidato con los de los otros candidatos, sabremos por quién están votando el día de hoy nuestros votantes posibles. Averiguamos también a donde pueden irse nuestros votos blandos. Esa es otra información

capital para saber a quiénes podemos atacar, a quiénes no y por qué motivos podemos atacar. Más adelante nos extendemos sobre el tema.

Permanentemente, se hacen encuestas para conocer cómo evolucionan estos modelos de voto de todos los candidatos y averiguar qué está pasando con cada uno de ellos. Algunos se debilitan, sufren lo que en nuestra profesión llamamos explosión: sus duros se hacen blandos, éstos posibles, y finalmente crecen los difíciles y los imposibles. Cuando empezamos a trabajar en la campaña de Rafael Reyes, Marcelo Dotti era una súper nova en plena explosión. Su estilo violento alejaba a muchos votantes, y su identificación con un estilo tropical de política rechazado en la región en que vivía, lo estaba desmoronando. Dejaba vacantes muchos votos. Reyes tuvo la habilidad de atraer a los electores despechados, y por eso creció de manera inusual hasta conseguir el triunfo. Mientras Dotti explosionaba, Reyes creció gracias a que nadie lo conocía, no le afectaba ningún prejuicio, y conseguía votos por el simple rechazo a Dotti. Reyes implosionaba, sus votos tenían un movimiento de afuera hacia adentro: los blandos se volvían duros, los posibles se hacían blandos, las resistencias se debilitaban, y los difíciles y los imposibles disminuían. Estos movimientos no son lineales. Un candidato que empieza a caer no está condenado a destruirse en la campaña, ni el que empieza a crecer mantiene todo el tiempo su tendencia positiva. Las investigaciones detectan esos movimientos y se puede detener una caída si analizamos científicamente sus causas. La ayuda de un profesional que diseñe una buena estrategia, es fundamental para revertir el proceso.

Una investigación sofisticada y la presencia de profesionales capaces de armar estos modelos para utilizarlos eficientemente, permiten monitorear los resultados y son un insumo del que se alimenta la campaña para no cometer equivocaciones, o para rectificarlas cuando es necesario. En la campaña para Jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires del año 2009, los números de Mauricio Macri reflejaron un

fortalecimiento permanente de su imagen. Si eso era así, había que mantener la estrategia aunque los analistas tradicionales más sofisticados la critiquen. Mauricio Macri, Jaime Nebot y unos pocos líderes latinoamericanos más, manejan bien este tipo de técnicas, pero son excepciones en medio de un continente lleno de políticos tradicionales que siguen dando discursos anticuados, ante multitudes que agitan banderitas, pagando a un poco de gente para que vaya a aplaudirlos. Macri, con una personalidad recia y una enorme capacidad para improvisar, hizo el 2007 una de las campañas más interesantes que hayan tenido lugar en la región. No organizó manifestaciones, ni caravanas, ni pronunció prácticamente ningún discurso, casi no tuvo propaganda en la televisión. Varios políticos que lo apoyaban decían que estaba completamente equivocado y que nadie había ganado una elección en la historia argentina sin pronunciar "un discurso en el Luna Park". En vez de cumplir con esos viejos ritos, Macri realizó uno de los cierres de campaña más originales que se hayan hecho en el continente. Durante 24 horas recorrió los barrios haciendo propuestas. Cada hora estuvo en algún sitio distinto de la ciudad, hablando con los vecinos sobre temas que tenían que ver con su vida cotidiana. El cierre de la campaña, fue la culminación de una línea de comunicación que evitó las tarimas y mezcló al candidato con la gente. Le acompañó en la fórmula como candidata a vice Jefe de Gobierno Gabriela Michetti, una mujer comprometida con los pobres, capaz, que complementaba la imagen de Macri en muchos aspectos. No hubo nada fuera de lo común que explique el triunfo contundente que obtuvieron en esa elección. Macri fue un candidato que con enorme tesón y poco a poco, se ganó la voluntad de los vecinos. Día a día su estructura de voto implosionaba, mientras las de Telerman y Filmus explosionaban. La buena calidad de los contendores hizo más importante su triunfo. Telerman cayó en la trampa de hacer una campaña publicitaria divertida, pero que le quitó todo contenido y le convirtió en un candidato demasiado frívolo para los votantes informados, y demasiado denso para los menos sofisticados. Filmus es un intelectual preparado, con

planteamientos coherentes, que hizo una campaña clásica, apreciada por los editorialistas progresistas, pero de ese estilo del que, según las investigaciones, la mayoría de los porteños estaban cansados. No supo capitalizar el respaldo de Kirchner, que por ese entonces estaba muy bien evaluado en la ciudad. Ambos fueron apagándose lentamente y Macri supo conducir su campaña evitando la polarización. Le convenía que Telerman y Filmus mantengan su fuerza relativa, para que quienes se le oponían se dividan en dos grupos parejos, y de este modo dejen abierta la puerta para el triunfo en la segunda vuelta. El resultado de la primera vuelta fue el que pretendía el candidato: Macri obtuvo el 46% de los votos, Daniel Filmus 24% y Jorge Telerman 21%. Con seguridad los dos derrotados, a pesar de ser políticos preparados y de buen nivel, no tendrán en sus archivos una información que les diga cuando explotaron y por qué. Si la hubiesen tenido a tiempo, habrían podido corregir sus errores. No les faltó capacidad, sino que no emplearon herramientas modernas y no contaron con la información técnica adecuada.

Este libro está dirigido al análisis de las campañas electorales, pero las mismas técnicas, con algunas variaciones, se pueden aplicar al manejo de imagen de los gobiernos. Las hemos usado asesorando a bastantes gobiernos locales o nacionales. Con un análisis semejante al de los modelos lógicos de dureza de voto, ubicamos a los partidarios duros, blandos, posibles, difíciles e imposibles de un gobierno. Las reglas del ataque y la defensa entre el Gobierno y la oposición, son bastante parecidas a lo que exponemos respecto a las campañas electorales, aunque tienen una dinámica distinta que no es el momento de detallar. Todo esto supone mucho trabajo intelectual. En nuestro caso, trabajamos en las campañas importantes con varios expertos de diversas nacionalidades y especializaciones, que aportan con su experiencia y esfuerzo para que el consultor encargado de las investigaciones y el estratega puedan realizar mejor su trabajo.

SEGUNDA PARTE

EL ATAQUE EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

1. El ataque en las campañas electorales

a. Los efectos del ataque

Cuando atacan, algunos políticos suponen que no van a tener ningún costo y que el único perjudicado va a ser su adversario. Partiendo de un análisis primitivo, creen que si acusan a su adversario de ladrón, no hay razón para sufrir un daño, porque el que tiene que aclarar las cosas es el acusado. Esto no es así. Cuando se ataca con análisis estratégico, es necesario superar los entusiasmos y hacer un análisis frío de los costos y beneficios, siendo conscientes de que una acción agresiva también trae consigo problemas. En América Latina muchos candidatos pierden las elecciones porque se equivocan cuando analizan la conveniencia de atacar, o ni siquiera hacen este ejercicio. Atacan instintivamente. Creen que deben atacar guiados por los sentimientos o la intuición. El político es un toro de lidia que tiende a embestir por naturaleza. Cuando se suman varios candidatos con la misma actitud, tenemos campañas violentas, en las que todos atacan y se produce una especie de tsunami al cabo del cual gana aquel que sobrevive, más por los errores de los otros que por sus propios aciertos. Si en las elecciones presidenciales ecuatorianas del año 2006 Álvaro Noboa hubiese tenido menos dinero para difundir sus errores por la televisión, pudo ganar las elecciones. Su caso es el típico de un empresario que ha participado en varias campañas presidenciales, combinando sus intuiciones con los estudios del departamento de marketing de sus empresas. La mezcla de esos elementos suele ser letal: la política no es mercadeo, los candidatos no son electrodomésticos, y pasó la época de la política intuitiva. El candidato que ataca a todo el mundo sin planificación termina en el fracaso.³²

³² Por cierto la Internet proporciona informaciones, pero también convierte en verdades a rumores que salen de algún lado y que de tanto repetirse se convierten en verdades. Aunque en muchos sitios de la Red se afirma que fuimos asesores de Álvaro Noboa, nunca formamos parte de ninguna de sus campañas. El ha

Ocurre lo mismo con los mandatarios que atacan a todo opositor que se pone delante o que se dedican a defenderse de cuanto ataque reciben. En algún momento vuelan en pedazos. Las encuestas no registran inmediatamente los daños que sufre la imagen del líder agresivo por sus constantes ataques, pero la política violenta hace que se acumule un daño que en algún momento estalla. El matrimonio Kirchner es un buen ejemplo de esta situación: mantuvo actitudes agresivas durante cinco años sin que las cifras de las encuestas digan que tenían un problema. Sus números no variaban. Desde la campaña presidencial de Cristina Fernández, los estudios cualitativos registraron un enfriamiento progresivo de la gente y una crítica sostenida a su estilo confrontacional. Al final, el conflicto con los productores rurales provocó el derrumbe de su imagen que culminó en las elecciones legislativas del 2009, cuando fueron derrotados en la provincia de Buenos Aires. Los insultos reiterados generan un ambiente que actúa como una especie de olla de presión. Aunque no se ven los problemas en la superficie, se incrementa una tensión que explota en un momento determinado. No ocurre lo mismo con el ataque atolondrado, que a veces produce efectos rápidos, como en el caso de Abdalá Bucaram en el Ecuador de 1996. Atacó a tantos y con tanto entusiasmo, que en seis meses fue derrocado con la venia unánime de las clases informadas del país.

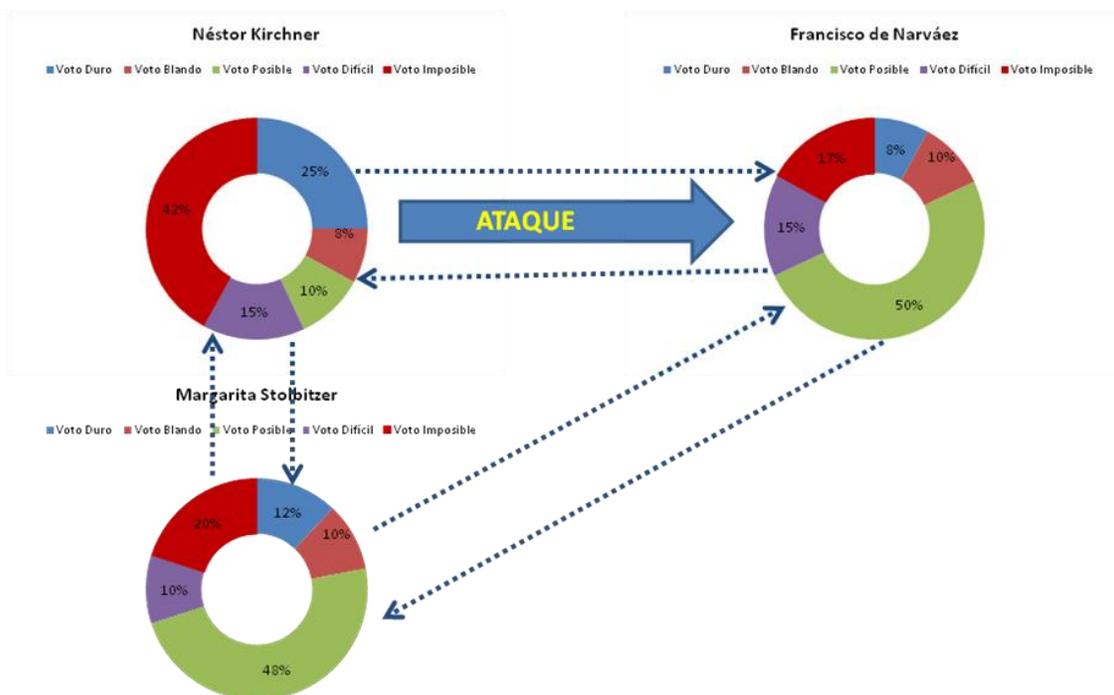
El esquema de aplastar a los adversarios funcionó bien en la democracia autoritaria del siglo pasado, pero cada día es menos útil en esta sociedad en la que los electores no se sienten súbditos, sino sujetos con plenos derechos. Actualmente los ciudadanos no agradecen la obra de los mandatarios, sino que creen que cuando inauguran algo, tienen el derecho a exigirles más. El culto a la personalidad de los líderes de antaño ha cedido paso a la búsqueda del placer y a la exigencia ilimitada de beneficios concretos. Incluso detrás de los liderazgos más

trabajado sin consultores políticos profesionales, respaldado en una estructura de marketing de su grupo empresarial. Nosotros creemos que confundir la consultoría política con el marketing es un error.

mesiánicos del momento, hay en juego muchos intereses personales, tanto en los líderes, como en la gente común. Pero las tiranías de nuevo cuño tienen el mismo destino que las antiguas. Finalmente la mayoría de los autoritarismos terminan en tragedias y esto es más fácil que ocurra en un mundo en el que la gente quiere ser más libre.

Cuando se produce un enfrentamiento, los efectos van más allá del daño al atacado y del beneficio del atacante. El tema lo analizó hace varios años uno de los pioneros de la consultoría política en América Latina, el norteamericano Ralph Murphine, cuando todavía no se habían desarrollado los modelos de fidelidad del voto de los que hablamos en el último capítulo de la primera parte del libro. Algunos de los conceptos que usamos en este libro surgieron de sus conferencias.

Grafiquemos nuevamente las actitudes de los electores frente a un candidato con círculos que representan a la totalidad de los electores. Según el espacio que ocupa cada segmento en el gráfico, podemos apreciar la fuerza de los votantes duros, los blandos, posibles, difíciles e imposibles. Cada fracción círculo es más o menos voluminosa, según la cantidad de electores que tienen esa actitud con respecto al candidato, de acuerdo a la información de las investigaciones. Siguiendo ese método, dibujemos tanto al candidato atacante como al atacado. Usamos como ejemplo para esta explicación a los candidatos de las elecciones para diputados por la Provincia de Buenos Aires del año 2009: Francisco de Narváez, Néstor Kirchner y Margarita Stolbizer. Los números que usamos no son los que arrojaron en ese momento las investigaciones, pero son semejantes y se han alterado para fines didácticos.



Si miramos el gráfico tenemos una primera información importante: los contendientes no tienen el mismo peso. El conflicto entre dos candidatos que se enfrentan en una elección, se parece al choque de dos personas que patinan sobre el hielo. En principio, el más pesado atropellará al más liviano. En el gráfico observamos que Kirchner era menos fuerte que De Narváez y Stolbizer para el enfrentamiento. Hagamos un balance: si sumamos su voto duro y blando y lo restamos del difícil y del imposible, el saldo de Kirchner es de -24, el de De Narváez -14, y el de Margarita -8. Kirchner tenía un voto duro mayor, pero su rechazo era demasiado grande. No podía crecer si atacaba, y si su adversario tenía una estrategia adecuada, iba a usar su agresión para vencerlo. A través de la encuesta había muchas otras preguntas que delataban sus debilidades. Un poco más del 60% de los bonaerenses querían votar en contra del gobierno de los Kirchner, un porcentaje semejante decía que nunca votaría por Kirchner y el porcentaje de bonaerenses que lo rechazaba como persona estaba por el 65%. Había muchas preguntas más que permitían ratificar esta información, pero no es del caso mencionarlas. Las decisiones respecto de realizar o no un ataque, deben tomar en cuenta este tipo de informaciones y el diagnóstico de los expertos.

Ellos nunca deciden nada, es el líder quien lo hace, pero cuando se cuenta con el apoyo de estas herramientas y profesionales, se cometen menos errores. Desde el punto de vista técnico si Kirchner atacaba de manera directa a uno de sus contendores, se iba a hacer daño y solo iba a lograr que se fortalezca el opositor que sepa hacer uso de su equivocación.

Su mejor ataque habría sido la alabanza. Los funcionarios del gobierno, que querían apoyar a Kirchner, no entendieron el efecto de sus acciones cuando, en la recta final, salieron a alabar a Margarita Stolbizer. Con sus elogios, lo único que lograron fue hundirla y ayudaron a De Narváez. Los votantes de la Coalición Cívica veían mal a Kirchner. Si él y sus voceros hablaban bien de su candidata generaban desconcierto, la debilitaban, fortalecían a De Narváez. Era absurdo creer que los seguidores de Stolbizer iban a endurecer su apoyo a la candidata porque se lo pedía Kirchner. Apoyada por el gobierno, su situación empeoró cuando De Narváez apareció como el candidato apoyado por toda la oposición. Stolbizer quedó en una situación inexplicable para sus electores, cuando el líder opositor Julio Cobos apoyó a De Narváez y los ministros del gobierno de Kirchner la ensalzaron. El mensaje para sus electores fue un desastre.

Al hablar de reglas generales, insistimos en que nada es universal, todo caso debe ser analizado minuciosamente a partir de la investigación y depende del diseño estratégico que se haya elaborado. Lo que en un momento es bueno para un candidato, en otro puede ser un desastre. En nuestra práctica profesional, algunos candidatos nos han preguntado: "¿cómo es que ahora dicen que es malo lo que aconsejaban hace dos años?" En consultoría no hay verdades eternas, todo depende de lo que dicen las investigaciones, en cada momento, sobre la evolución de la campaña. Dentro del mismo país, incluso con el mismo candidato, algo que en un momento fue útil, después puede convertirse en negativo. Un ejemplo de cómo los conceptos se aplican de una manera tan variable, lo tenemos con los debates. Según la teoría, son poco relevantes, porque

solo sirven para confirmar los sentimientos de los electores que los ven, pero en la práctica, en algunas ocasiones han sido determinantes para la suerte de la elección³³. La forma en que actuó Mauricio Macri en el debate de las elecciones de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2005, fue vital para su triunfo. La ausencia de Andrés Manuel López Obrador en el primer debate de la elección presidencial mexicana del 2006 significó un duro golpe para su candidatura porque potenció una imagen de prepotente que ya le estaba haciendo daño. El segundo debate de esas elecciones y sobre todo la forma en que el PAN manejó ese post debate, disminuyeron hasta la mínima expresión la distancia que existía en ese momento entre Felipe Calderón y AMLO, generando inestabilidad para el nuevo gobierno. Volviendo al ejemplo inicial, era equivocado para Kirchner atacar a De Narváez o Stolbizer de manera directa, a menos que tuviere la intención de beneficiar al atacado. Para hacerlo de manera eficiente, debía usar otros modelos de ataque a los que nos referiremos en otro momento. Si centraba sus ataques en un adversario le ayudaría a ganar, si este tenía una estrategia adecuada de defensa.

b. Lo que se gana y lo que se pierde en el ataque

Explicamos antes parcialmente dos conceptos que usaremos a lo largo de este texto: la explosión y la implosión. Quisiéramos que queden más claros. Cuando en una elección existen solamente dos candidatos, el choque entre ellos produce al menos cuatro movimientos; tanto el atacante como el atacado obtienen ventajas y pagan costos que se reflejan en dos tipos de movimientos.

³³ No siempre los debates son útiles para conseguir votos pero cumplen un papel importante para consolidar la democracia, porque permiten que los candidatos expongan sus puntos de vista. En cada caso tienen desarrollos diferentes. En México el IFE organiza debates, con cámara fija a los que los candidatos deben concurrir. En Argentina los debates suelen ser organizados por un programa privado de televisión llamado "a dos voces" que colabora de esta manera con la democracia de su país.

El primero se llama explosión y lo podemos apreciar en el gráfico que hemos tomado para explicar estos conceptos. Cuando Kirchner ataca a De Narváez, por efecto de la explosión, algunos electores de ambos se mueven desde el centro hacia afuera debilitando sus posibilidades de triunfo. Algunos votantes duros se hacen blandos, algunos blandos se transforman en posibles o difíciles, mientras algunos posibles se hacen difíciles o imposibles. Las razones para la explosión de Kirchner fueron varias, y las investigaciones debieron profundizar en cada una de ellas. Mencionemos por el momento la más obvia: muchos argentinos estaban cansados del estilo confrontacional de Kirchner y sus ataques confirmaban que era conflictivo. Por otra parte, el ataque concreto que hizo en contra de De Narváez³⁴ carecía de fundamentos y parecía un montaje sin contundencia que minaba la confianza de la gente hacia el candidato. En el caso de De Narváez se dio también alguna explosión. Hubo gente que creyó en el ataque, otros a los que les disgustó su respuesta inicial, y no faltaron quienes le conocían poco y se quedaron con sospechas pensando que el ataque podía tener sentido. En todo ataque los dos contendientes sufren una explosión cuya dimensión se puede predecir de acuerdo a la imagen que tienen en las encuestas. El papel de los técnicos es prevenir al candidato acerca de los costos que puede tener el ataque, tanto para él como para el atacado. Conociendo esto, el líder sabrá lo que hace. Cuando las cifras son muy claras como en el caso de Kirchner, atacar es un suicidio, pero si a pesar de que los profesionales le previenen sobre los peligros, el candidato hace lo que quiere, será responsable de un seguro resultado negativo.

Este daño tiene una contrapartida a la que se llama "implosión", que también se produce en los seguidores, tanto del atacante como del atacado. Siguiendo con el mismo ejemplo, vemos que se produce un movimiento desde los anillos externos hacia el centro. Algunos electores que no creían en Kirchner o no lo tomaban en cuenta, creyeron que su denuncia era cierta, que

³⁴ En el capítulo final del libro analizamos este ataque en detalle.

con su acción demostraba que servía a sus intereses, sintieron que era un líder valiente. Esos votantes pudieron experimentar un movimiento favorable a Kirchner: pasar de blandos a duros, de posibles a blandos, de difíciles a posibles. En el caso de De Narváez hubo también electores que implosionaron. Fueron de la periferia hacia el centro: decidieron votar por él. Algunos se fastidiaron por lo burdo de la intervención de los políticos en la justicia. Conocieron a un De Narváez que se enfrentaba con coraje a un adversario más fuerte que él. Fueron bastantes. El ataque tenía que favorecerlo. Ocurrió además lo que más se buscaba: eran muchos los electores que querían votar en contra de Kirchner, era necesario que sepan que De Narváez era la alternativa. Ante el ataque de Kirchner, se enteraron de que De Narváez existía y de que era el adversario que odiaba Kirchner. Obviamente estos votantes implosionaron hacia él. La posibilidad de implosión tiene que ver con la cantidad de votantes posibles. Kirchner tenía muy pocos posibles, De Narváez muchos.

Si se han hecho bien las investigaciones, y los técnicos tienen la experiencia necesaria para analizar los datos, podremos saber con bastante precisión cuál va a ser el efecto de un enfrentamiento entre los votantes. Si se trabaja de una manera racional, antes de atacar hay que hacer un balance de costos y beneficios que permita saber si el ataque ayuda o no al triunfo de la candidatura que lo realiza. Son pocos los líderes que cuentan con un equipo técnico capaz de hacer estos cálculos fríamente antes de lanzar un ataque, y tienen la capacidad de controlar sus pasiones. La mayoría de ellos actúa movida por sentimientos, y está rodeada de cortes de incondicionales que aplauden todo ataque.

c. Los efectos del ataque en países multipartidistas

La consultoría política se desarrolló en los Estados Unidos de Norteamérica, país que ha sido bipartidista a lo largo de toda su historia. Los análisis descritos hasta aquí, válidos para las elecciones norteamericanas, se vuelven más complejos cuando

se aplican en América Latina, porque la mayoría de nuestros países tienen en el escenario a varios partidos importantes, y en otros casos, porque participan en los comicios organizaciones políticas efímeras. Cuando un candidato ataca a otro, no solo se producen implosiones y explosiones en los dos protagonistas de la pugna, sino también en la votación de otros. En la elección argentina del 2003, cuando Kirchner, Menem, Rodríguez Saá y Elisa Carrió se atacaban entre sí, debían recordar que otros actores que estaban en el escenario se iban a perjudicar o beneficiar con sus acciones. El choque fue feroz. Elisa Carrió protagonizó una campaña violenta, con una cruz enorme colgando del cuello, golpeando a diestra y siniestra. Sin cruz, pero con el mismo entusiasmo, los otros candidatos actuaron de la misma manera. En medio de ese caos se fortaleció la imagen de Ricardo López Murphy que, en las últimas semanas, creció y hasta pareció que podía entrar a la segunda vuelta. Su preparación y estilo le hicieron aparecer como el más sensato de los candidatos. Sus ataques eran muy académicos como para que la gente los entienda y tuvo poco dinero para hacer una publicidad agresiva. El poco difundido spot que jugaba con su rostro y las imágenes de unos perritos bulldog, lo hizo ver más simpático en medio de un ambiente cargado de odios y ofensas. Esta fue una pieza de comunicación muy buena. Tuvo poco pautaje, pero provocó más comentarios que casi todas las demás propagandas juntas. En política el efecto de una propaganda no se mide por cuantas veces aparece en la pantalla, sino por su capacidad de generar conversación, y ese comercial permitió conversar. El beneficiado de tanto conflicto fue quien pareció estar más al margen de las peleas.

En general, los electores latinoamericanos están cansados de los insultos. Cuando un político le acusa a otro de algo, no creen en los denunciantes, ni en los denunciados, y son suspicaces con todos los "poderosos". En muchos casos, cuando dos candidatos se enfrentan de manera encarnizada, los electores prefieren votar por otros que no participan de la discusión. Si usted se encuentra cenando con su familia en un restaurante y

dos personas se ligan a trompadas, lo más probable es que sienta fastidio con ambos, sin averiguar cuál tiene razón o cuáles son los motivos de la pelea. Cuando se produce un conflicto, con frecuencia los electores reaccionan así, especialmente si la pelea es violenta.

Hemos participado en varias elecciones en las que ha ganado el candidato que supo mantenerse al margen de los conflictos, rechazando la campaña sucia, con un discurso que canalizaba el disgusto que producen en los electores comunes esos enfrentamientos. Desde luego que estas actitudes no pueden durar un momento y después ser refutadas con otras acciones contradictorias. Para que la estrategia tenga efecto, el candidato debe mantener durante toda la campaña una postura positiva. Si después de abrazar niños y sonreír con los ancianos, aparece insultando y atacando de manera furibunda, queda de mentiroso. Si ha sido siempre violento y cambia de pronto de actitud, la gente percibe que pasa algo raro. El candidato pierde credibilidad. Cuando asesoramos a un gobernante debemos ser todavía más cuidadosos para no caer en contradicciones. La prensa persigue constantemente a los mandatarios, y mentir les resulta más difícil. En el mundo del YouTube, Facebook, celulares y la Red, lo mejor es no mentir nunca, ni decir nada que no pueda ser filmado y subido al ciberespacio en minutos.

La decisión de proyectar la imagen de un candidato confrontacional o de consensos es un tema estratégico que orienta todo lo que se hace en la campaña desde el principio hasta el fin. Cada dirigente toma su camino, asistido por la investigación y lo que dicen sus asesores, pero también siguiendo sus sentimientos y actuando conforme a su forma de ser. Algunos se han hecho políticos en la lucha y la denuncia, otros han surgido de sectores sindicales, empresariales o religiosos acostumbrados a negociar, y esto influye en sus comportamientos. Ignacio Lula Da Silva explicó en una conferencia, que preside un gobierno ecuaníme porque es un dirigente sindical que ha vivido en medio de negociaciones y sabe negociar. Desde su experiencia vital le ha sido fácil

conducir un gobierno de ese estilo. En el otro extremo está Andrés Manuel López Obrador, que ha sido un luchador que siempre confrontó y le fue difícil negociar durante sus conflictos, tanto en Tabasco como en el país. Cada líder carga sobre sí una biografía concreta y no debe forzarse a ser lo que no es. Esa conjugación entre lo que dice la técnica y la naturaleza propia del líder, debe llevar a plantear una estrategia que oriente racionalmente el trabajo de la campaña sin entrar en conflicto con su forma de ser y sus principios. La estrategia que elaboran los técnicos no puede ser una camisa de fuerza que ate al dirigente, ni debe pretender fabricar una imagen artificial.

A propósito de este comentario, valga mencionar que no todo lo que hacen los ganadores en una elección es bueno y todo lo que hacen los perdedores es malo. Hay la tendencia a adular a los triunfadores diciéndoles que su campaña fue genial y que no cometieron errores. Esa es una actitud que ayuda a conseguir posiciones en su corte, pero hace un grave daño al mandatario. Justificar todo lo hecho diciendo "y así nos va bien" es inocente. Es indispensable hacer un examen de lo ocurrido, detectar los errores para no volver a cometerlos. Hay también aciertos en las candidaturas perdedoras. Cuando tenemos éxito en una elección, siempre pedimos que se haga una encuesta post electoral para conocer las equivocaciones que hemos cometido. Se gane o se pierda, hay que analizar los hechos con objetividad para ganar en el futuro si hemos perdido, y para comprender por qué ganamos, y responder a las demandas de los votantes si hemos ganado.

d. Algunos efectos que no se toman en cuenta.

El debilitamiento del atacante y el crecimiento del atacado son dos movimientos que no calculan los políticos tradicionales. Algunos políticos convertidos en "fiscales" que han atacado a gobiernos y partidos en América Latina durante años, han terminado arruinados. De hecho, esta fue la principal ocupación

de los partidos de la izquierda marxista a lo largo del siglo XX, y su éxito electoral fue modesto. En el capítulo acerca del ataque con estrategia, veremos cuándo y cómo se ataca para conseguir los objetivos que se pretenden en cada momento de la campaña.

Cuando el ataque está mal hecho, para ganar la elección, el atacado debe estimular a su adversario para que lo repita muchas veces. Así se aplica la idea de Sun Tzu de que "el mejor general es aquel que vence al adversario usando sus propias fuerzas". Hace algunos años, un candidato con mala imagen y poca credibilidad, atacó a su adversario que tenía una imagen sólida, de caballero y estadista, tildándole de homosexual. La gente no reaccionó en contra del atacado, sino que se solidarizó con él. Le pareció indignante que un candidato con fama de mentiroso se meta en la vida privada de alguien a quien respetaban. Aunque el candidato se resistió a hacerlo, nosotros le aconsejamos que hiciese cosas para que su adversario repitiese el ataque. Cada vez que lo hacía ganábamos votos. Los ataques que tienen que ver con la vida privada son peligrosos y pueden provocar reacciones como en este caso. Este incidente ocurrió hace veinte años, cuando la mayoría de la gente tenía posiciones más conservadoras hacia el sexo que las actuales. En estos días, cuando los votantes son más permisivos, realizar un ataque así sería todavía más contraproducente.

Antes de realizar un ataque o de responderlo, más allá de los argumentos jurídicos y de las pasiones del candidato y su entorno, se debe calcular la suma y resta de explosiones e implosiones para decidir qué hacer. Si manejamos la campaña racionalmente, debemos atacar o defendernos solamente cuando eso nos da votos, superando pasiones que se disfrazan de principios. Hasta la primera elección del Presidente Clinton, en 1993, entre los consultores políticos norteamericanos y en los nacientes medios profesionales latinos, había poca conciencia de los problemas derivados de las campañas negativas. En ese entonces, y todavía hoy en los países más atrasados, hay consultores que suponen que lo más importante

de la campaña es atacar, atacar y atacar, y que la reacción inmediata a un ataque debe ser la defensa directa. Algunos se venden como especialistas en "campañas sucias": rumores, mentiras, provocan auto atentados y emplean armas de ese tipo. Si sus adversarios usan técnicas modernas con seguridad los derrotarán. Desde la elección de Clinton se han hecho muchos estudios que han llevado a la conclusión de que hay que tener mucho cuidado con las campañas negativas, primero por el interés individual de los candidatos, y segundo porque debilitan a la democracia.

Lo que decimos acerca del enfrentamiento en los procesos electorales, sirve también para estudiar los efectos del ataque y la defensa en el manejo de la imagen de los gobiernos. Algunos Presidentes confunden la política con el box y se dedican a golpear permanentemente a todos los demás actores políticos. Por otro lado, hay líderes de oposición que consideran que su papel se reduce a criticar y denunciar al Presidente y que todo acuerdo con el Gobierno les produce solamente daños electorales. Quienes actúan de esta manera suelen analizar los problemas desde sus pasiones y no desde una perspectiva moderna. En el mundo en el que vivimos hay que tomar en cuenta lo que sienten los electores. Si lo han elegido diputado por un partido de oposición, averigüe cuáles son las demandas de sus votantes, infórmese si en realidad quieren que "haga oposición" como le dirá su entorno partidista, o si tienen un concepto más positivo de usted y pretenden que haga algo por ellos. Por lo general, la gente quiere superar sus carencias, que se preocupen por ellos y que solucionen sus problemas. Comprenda cuál es su papel como líder de la oposición desde los ojos de los electores y no desde los fanatismos del círculo que le rodea o las peticiones de la prensa. Parece elemental, pero para muchos políticos esto no es fácil de comprender. Conversamos varias veces con un importante político sudamericano, hombre inteligente y luchador, que repetía siempre "me eligieron para que haga oposición y debo responder a ese mandato atacando siempre al Alcalde". Le era difícil pensar que alguien le pida algo positivo. No era

consciente de que tenía buenas credenciales porque sirvió en otras funciones públicas en las que fue eficiente. Terminó perdiendo estrepitosamente las elecciones para diputado. Los electores no suelen elegir a sus mandatarios para que fastidien a los demás, sino para que les sirvan a ellos.

7. Preparando el Ataque.

a. Principios generales

i. ¡Tenemos que atacar!

En las distintas facetas de la vida, incluyendo la política, los seres humanos peleamos impulsados por nuestros instintos. Somos simios agresivos que tratamos de defender nuestros territorios reales o virtuales de manera feroz. Como dijimos antes, en los orígenes de la especie los machos más agresivos fueron los jefes de la manada. Otros, poco interesados en el tema o más débiles, buscaron otras formas de poder y se hicieron brujos, poetas o escribieron libros.

Por razones históricas y genéticas, el instinto de la mayoría de los políticos les empuja a destruir a sus rivales. Una de las primeras cosas que nos preguntan mandatarios y candidatos a los que asesoramus es "¿cuándo atacamos?". Si tratamos de analizar el tema racionalmente, muchas veces tenemos dificultades. Los líderes sienten que deben atacar. Sus resentimientos con sus adversarios estimulan esta tendencia, los miembros de su entorno se encargan de llevarles todos los días chismes, publicaciones en las que se encuentra alguna frase hiriente "que no podemos dejar de responder". Los cortesanos odian a la prensa independiente y magnifican sus ataques. Los comedidos subrayan frases intrascendentes, perdidas en textos que casi nadie lee, pero la irracionalidad de algunos líderes hace que les den una importancia que no tienen, y entonces deciden responder.

Durante millones de años, la lucha por el poder ha pasado por ese tipo de enfrentamientos en los que quien mataba al líder era el nuevo jefe de la horda. Esos instintos que nos empujan a exterminar al predecesor, llevan a muchos mandatarios a iniciar su gobierno con un discurso en el que echan la culpa de todo al anterior Presidente. El rito tiene poca eficacia en esta democracia de hombres y mujeres libres, que tienen sus propios intereses, que los llevaron a elegir a un mandatario para que los satisfaga y no para que se dedique a venganzas personales. Esto no quiere decir que las campañas electorales se han convertido en torneos florales y que nunca se deba atacar a los otros candidatos. La política es lucha. Pero el tema más complejo que se estudia en una estrategia de campaña es el del ataque y la defensa. Se busca el poder enfrentando a otros candidatos y vencéndolos en una actividad que tiene similitudes con la guerra. Antes esto se resolvió a mazazos, y hoy empieza a hacerse de otra manera. El cambio consiste en que ahora la gente común rechaza al marido que golpea a su mujer, al padre que da coscorriones a sus hijos, al profesor que golpea a sus alumnos, a cualquiera que ataca a otro sin una razón que parezca válida. La feminización de la cultura occidental nos llevó a una sociedad en la que somos menos brutales que antes, y la lista de razones aceptadas para las agresiones es más corta. Actualmente, el enfrentamiento en la campaña electoral solo se justifica cuando está orientado a satisfacer las necesidades, sueños y resentimientos de los electores comunes.

Ante la pregunta de ¿cuándo atacamos?, la respuesta es simple: cuando nos sea conveniente. Debemos atacar cuando el conflicto nos comunica con los electores, nos identifica con sus problemas y nos permite conseguir objetivos que han sido analizados y establecidos por una estrategia profesional. En la democracia moderna, el ataque debe planificarse con frialdad, analizarse desde los ojos de la gente común, y realizarse con pasión. Es necesario investigar y calcular todas las consecuencias, ventajas y desventajas de nuestra acción. Los militantes y partidarios fanáticos son los menos indicados para

aconsejar qué hacer. Cuando se presenta una crisis grave, o se la quiere provocar, lo más aconsejable es contar con un gabinete de crisis integrado por personas con experiencia, que no pierdan la cabeza por los problemas, bien asesorado por técnicos, lo más racionales y lo menos militantes posible.³⁵ Generalmente, es preferible que los consultores sean ajenos al partido, si es posible al país, y que no aspiren a ningún cargo para que no tengan conflicto de interés, ni una agenda propia que pueda chocar con los objetivos de la campaña. El papel de los consultores no es lograr los aplausos del candidato y su entorno exaltando sus pasiones, sino aportar con un análisis frío que ayude a actuar racionalmente en la política, que es una de las actividades más plagada de pasiones y dogmatismos que existe.³⁶

ii. La política es enfrentamiento

Todo lo que hemos dicho y que vamos a decir sobre los peligros del enfrentamiento en las campañas electorales, no se contradice con un hecho: la política es enfrentamiento entre distintos personajes que quieren dirigir un país, un estado o una ciudad. Nuestros más lejanos antepasados disputaron el poder a mordiscos, los más recientes lo hacen entre insultos y conceptos generales que se usan para decir que en cada elección se juega la historia. La frase típica de Velasco Ibarra, repetida por sus compañeros de generación fue: "en esta elección se juega el futuro de la Patria, se salvará o llegará su destrucción definitiva". Nunca se salvó nada cuando le eligieron, ni se destruyó cuando le derrocaron reiteradamente.

³⁵ Es interesante lo que plantea la Secretaria de Comunicaciones del Gobierno del Presidente Clinton al respecto. Ese fue un gobierno con bastantes incidentes que pudieron afectar a la imagen del mandatario, pero de los que salieron indemnes. Ann Lewis plantea que siempre que hubo una crisis nombraron un comité que la afrontara sin que tengan que dedicarse a eso los principales oficiales del Gobierno. De no proceder así, el Presidente o el candidato y los principales funcionarios, dejan de trabajar para dedicarse a algo circunstancial. El texto está en el libro "Estrategias de comunicación de un gobierno".

³⁶ Uno de los textos que expresa mejor esta posición es el de la asesora de imagen del Presidente Clinton, Ann Lewis, titulado "La comunicación presidencial en la Casa Blanca durante el gobierno del Presidente Clinton".

La frase, dicha en un contexto épico, electrizaba a multitudes que se movilizaban por mitos simplones. Actualmente los electores están más preparados y los enunciados son menos sensacionalistas. En su momento, mucha gente creyó en los poderes “paranormales” de esos caudillos, los siguieron ciegamente, y los enfrentamientos de la campaña, que solían incluir algunos muertos, parecían importantes para el futuro de la humanidad. Eso sigue vigente en teocracias como la iraní, gobernada en última instancia por un representante de Dios, pero en el Occidente contemporáneo, está muriendo. La gente se preocupa más por su comodidad que por el alfa y el omega de la historia.

En la sociedad postmoderna la lucha por el poder sigue existiendo, pero la gente es más libre, diviniza menos a sus dirigentes, y se moviliza de acuerdo a sus propios intereses. En Occidente nadie está dispuesto a morir por nada, ni por nadie, menos por un político. Tampoco suelen estar dispuestos al sacrificio los colaboradores inmediatos de los Presidentes que, con frecuencia, pasan a la oposición cuando pierden su empleo o cuando no consiguen alguna prebenda. Para que los electores se interesen en él, la lucha debe percibirse como algo que tiene relación con sus necesidades y pulsiones. La actitud de los electores es pragmática. Les fastidian los conflictos entre líderes cuando no producen algún beneficio. Cuando Andrés Manuel López Obrador rechazó los resultados de la elección presidencial del 2006 y se proclamó Presidente Legítimo de México, organizó un plantón que obstruyó durante varias semanas el Paseo de la Reforma, una de las principales arterias de la capital mexicana. Obsesionado por los problemas políticos, no dio importancia a la vida cotidiana de la gente común. No se dio cuenta de que por su movilización muchos comerciantes dejaban de vender, los taxistas perdían pasajeros, la gente no podía caminar libremente. Bastantes ciudadanos que estaban agradecidos por su obra como Jefe de Gobierno del DF, lo soportaron por unos pocos días. Después sintieron bronca. A un señor que vive vendiendo tacos en la vereda, le interesa más llevar la comida a su casa que participar

de una gesta heroica. Finalmente, a todas esas gentes les importa más la sonrisa de sus hijos que el triunfo de la justicia en el mundo.

Pero las cosas no son en blanco y negro. Vivimos un proceso de cambio. La democracia tiene pocos siglos de vida y la democracia de masas recién es un fenómeno reciente. Todavía sentimos la excitación de la horda cuando presenciaba la lucha de los que pretendían liderarla. La pelea era un espectáculo que producía intensas emociones, semejantes a las que viven los grupos de mandriles y otros grandes simios que gritan y se agitan mientras pelean sus líderes. Semejantes también a los arrebatos de las barras bravas del fútbol que son capaces de matar a sus adversarios porque una pelota entró o no a un arco. Nuestra especie ha dirimido los conflictos de poder empleando la violencia durante miles de años. Esos atavismos no pueden borrarse con tres décadas de cambios, por radicales que hayan sido.

iii. Denunciar no es hacer campaña sucia

Desde hace muchos años los académicos y los consultores han discutido acerca de los efectos de la campaña sucia en el resultado de las elecciones. En una primera etapa de nuestra profesión algunos consultores se vendían casi como sicarios. Decían que eran "consultores de ataque", se especializaban en difundir calumnias, hurgar en la vida privada de los adversarios, en inventar basura. La aparición de la Internet dio nuevos bríos a esta actividad y algunos charlatanes han encontrado en ella un medio ideal para difundir infundios y mentiras. Se pueden enviar mails, armar blogs, falsificar documentos, difundir todo tipo de pasquines con menos riesgo del que se corría en la época de la prensa escrita. En ese entonces era más fácil ubicar a quien los producía y obligarlo a denunciar a los actores intelectuales. Un viejo aforismo decía que "la pared y la muralla, son papel del canalla". Con la Red tenemos una muralla cósmica que muchas campañas usan para insultar, agredir, hacer daño a los adversarios.

Debemos distinguir entre tipos de ataque que se parecen, pero no son lo mismo. Joseph Napolitan desarrolló en sus textos algunas ideas sobre el tema. Una cosa es dar a conocer a los electores información que demuestra que el adversario representa un peligro para la sociedad si gana las elecciones, y otra hacer campaña sucia. Lo primero es perfectamente legítimo y hasta una obligación moral. Si sabemos y tenemos pruebas de que nuestro adversario ha robado cuando fue funcionario público, o de que ha votado en el Congreso de manera contradictoria con lo que hoy ofrece, es perfectamente ético que lo pongamos en evidencia. El que la denuncia sirva para conseguir votos es más discutible.

Si nos metemos con la vida privada del candidato, pasamos a otra esfera. Varios consultores consideramos que inmiscuirse en estos campos es poco ético y que, dentro de lo posible, debemos evitar hacerlo. Si los adversarios traspasan ese límite, se puede analizar la posibilidad de responder en el mismo campo, pero en general la idea es mala. Los ataques de ese tipo tienen más efecto en el electorado sajón que en nuestros países. Los latinoamericanos somos descendientes de colonizadores violentos y lujuriosos que vinieron al nuevo continente en busca de oro y placeres. Estados Unidos es un país fundado por peregrinos moralistas, que huyeron de Europa perseguidos por su extremismo religioso y ético. En Norteamérica el tema de la fidelidad conyugal puede destruir a un candidato, es posible que pierda las elecciones porque le encuentran con una amante. En algunas zonas tropicales de América Latina, en las que sobrevive el viejo machismo, el candidato que no tiene varias mujeres tiene poco prestigio. Llevar una vida sexual desordenada es casi un requisito para ser importante. El tema de la homosexualidad también ha tenido un giro importante. En varias elecciones de los últimos años, especialmente en las ciudades más sofisticadas, han competido candidatos y candidatas que reconocieron su homosexualidad de manera más o menos explícita, sin que esto les signifique un problema. En las elecciones de Gobernador de

la provincia de uno de nuestros países, un candidato que aceptó ser gay de manera bastante explícita, tuvo un buen desempeño electoral y perdió la Gobernación por pocos votos. Cuatro años más tarde, siguiendo los equivocados consejos de un consultor norteamericano, contrató a una modelo para exhibirse con ella, decir que estaba enamorado y que se iba a casar. Recorrió la provincia tomado de la mano y dándose besos con la dama. El resultado fue una catástrofe: perdió abrumadoramente. Conocemos bien el tema porque asesoramos al candidato que le ganó la Gobernación. Según las investigaciones, a los electores, en la primera elección, no les importó mucho la homosexualidad del candidato, pero no soportó lo que parecía un engaño en la segunda. Le castigaron en las urnas y logró pocos votos.

Hacer denuncias que tienen que ver con la vida personal de un candidato puede traer muchos problemas si el atacado sabe defenderse. Mucha gente disfruta de esta sociedad voyerista y exhibicionista que se expresa en sitios como el Facebook, pero cree que es un valor respetar a quienes no quieren exhibirse. Muchos quieren espiar lo que pasa debajo de las sábanas de los demás, pero no para denunciar pecados sino para divertirse. Tampoco es cierto que nos hayamos vuelto demasiado racionales. Un académico con el que participamos en un programa de televisión hace pocos años, nos comentó a varios analistas y periodistas, que uno de los candidatos que participaba de la segunda vuelta era un enfermo mental peligroso. Según su criterio, su desafortunada biografía le había conducido a la locura y debía estar recluido en una casa de enfermos mentales. ¿Cabía denunciar esa enfermedad mental en la campaña? ¿Era ético publicar los detalles de la vida privada de ese candidato que le habían conducido a esa situación? Nuestro criterio fue negativo. Lo gracioso del caso es que el candidato, supuestamente alterado, ganó las elecciones y el académico que hizo éste diagnóstico aceptó un ministerio y se convirtió en un servidor obsecuente del nuevo Presidente. En la política puede ocurrir casi todo. En todo caso, está claro que los ataques vinculados a la vida íntima de los candidatos

han perdido fuerza. La rigidez ética de los electores es menor, y el respeto a la intimidad de los demás tiene más valor que en otros tiempos.

iv. Ataque y defensa son dos caras de la misma medalla

A lo largo del libro, hablamos con frecuencia del ataque y nos referimos menos a la defensa, porque en muchos aspectos son lo mismo. En la práctica se dan enfrentamientos constantes entre los candidatos, y nadie se acuerda quien empezó la agresión y quién atacó por defenderse. La distinción entre los dos conceptos tiene importancia desde la perspectiva estratégica, como lo explicaremos más adelante. Digamos por el momento que si a usted no le conviene la pelea con un adversario, no la provoque atacando. Si tiene un plan riguroso para aprovecharse de la agresividad de su adversario, provoque un ataque. Si es víctima de un ataque imprevisto, antes de responder analice si le conviene hacerlo. Cuando hablamos de la defensa, nos referimos al acto de responder un ataque en un momento de la elección.

v. Los delirios del poder.

Es importante que las decisiones acerca del enfrentamiento se tomen superando los entusiasmos de los círculos que se forman en torno al candidato, y que se vuelven impenetrables cuando se llega al Gobierno. Por una parte, hay que comprender que el dirigente quiera rodearse de gente de su confianza: parientes, amigos de toda la vida, compañeros que han luchado con él durante muchos años. También que, luego de una campaña exitosa, quiera rodearse de quienes más aportaron para el triunfo. Muchas veces los medios de comunicación critican este comportamiento, pero pretender lo contrario es absurdo. Nadie va a respaldarlo con mayor entusiasmo que su pareja, sus hijos, y sus allegados más cercanos. No sería lógico que ponga en los sitios de más peligrosidad a algunos enemigos. Sin embargo, esto no significa que estas personas, que son incondicionales, sean las que tienen un criterio más objetivo, ni más experiencia

en campañas electorales que otros cuando hay que tomar decisiones con alto contenido emocional. Es sano escuchar opiniones externas, que existan en el equipo íntimo personas que disientan, discutan, critiquen, sin el temor de que su actitud les signifique un riesgo. Los gobernantes que se rodean solo de incondicionales o que no oyen a nadie que disienta, terminan en serios problemas. Hemos discutido varias veces con Presidentes que estaban al borde de perder el poder, y que seguían creyendo que todo estaba bien en el país gracias a las informaciones de obsecuentes que les llevaron al colapso.

Hay que cuidarse de las verdades esotéricas. Cuando un grupo es cerrado, sus miembros suponen que algo es verdad porque todos dicen lo mismo, hablan solo entre ellos y llegan a la conclusión de que "todo el mundo" cree en su verdad. En muchas ocasiones nos ha parecido increíble que personas inteligentes y con experiencia política no perciban problemas evidentes, gracias a este aislamiento, fruto de lo que llamamos la fiebre del poder en su fase inicial. El problema se agudiza por el comportamiento de los electores contemporáneos que son pragmáticos, y fingen que toman en serio sus delirios para divertirse o sacar alguna ventaja. Cuando un Presidente llega a un pueblo, todos aplauden y dicen que todo está bien a cambio de unos refrescos y una foto para poner en la sala. Se da un juego de mutuas manipulaciones, en las que el político cree que maneja a los electores, pero termina engañado por ellos que, suelen tener más sentido común.

En el año 2005 las encuestas decían que el Presidente Kirchner era muy popular. Algunos analistas creían que más allá de los números, el régimen se desmoronaba de un momento a otro, y que los dirigentes de la oposición que querían liderar el futuro debían atacar inmediatamente para quedar en la mente de la gente como los que atacaron primero. Nosotros fuimos escépticos frente a esas ideas. Por un lado, si los datos de las encuestas dicen que el Presidente es popular, es popular. Cuando digan que no lo es tendremos otros análisis. Por otro, sabemos que la memoria de la gente es débil, nadie recuerda

quién atacó primero a quién. Ese es un dato sin importancia. Si atacar a otro candidato le trae problemas en este momento, no lo haga. Si en el futuro las cifras dicen que hay que cambiar de actitud, ataque cuando sea oportuno. Uno de los dirigentes políticos que asistía a esas reuniones era también candidato y decidió arremeter en contra de Kirchner. Lo acompañamos a una concentración a la que habían concurrido cientos de partidarios, provenientes de distintos lugares de su provincia. Cuando nuestro amigo atacaba al Presidente, la gente le aplaudía a rabiar, lo que estimulaba su adrenalina. Los ataques se volvían más feroces y los aplausos de la multitud más ruidosos. Al salir del evento, el opositor entusiasta nos dijo que esto demostraba que estábamos equivocados, que lo que quería la gente era que se ataque al Presidente. Argumentamos que, en un mundo con tantas cosas que hacer, ninguna persona normal concurre a manifestaciones. Lo hacen solamente los partidarios fanáticos o personas que encuentran en las campañas una forma de pasear, divertirse y conseguir unos pesos. Van de concentración en concentración, aplauden todo lo que dicen los que les pagan el viaje, aunque no les interese, ni lo entiendan. Disfrutan de la música, comen chori panes o tortitas, toman refrescos, y pasean. El día de la elección votan como les da la gana. Si, según Napolitan las concentraciones ya no valían para nada hace cuarenta años, tienen menos sentido en el alucinante mundo de la post modernidad. Hacer una campaña dirigida a los partidarios duros que son capaces de sacrificarse concurriendo a algo tan aburrido como una concentración, o a otros que lo hacen porque han sido contratados, es absurdo. En el caso concreto al que nos estamos refiriendo, los manifestantes habían llegado en camiones desde sitios distantes. Se les pagaba la comida, la bebida, las camisetitas, los carteles. Iban a aplaudir al candidato que les había dado todo eso y lo iban a hacer con el mismo entusiasmo si atacaba a Kirchner, o si lo defendía. Los esfuerzos de una campaña deben concentrarse en llegar a los votantes menos politizados, que jamás van a esos actos. Está por demás decir que el debilitamiento de la popularidad de Kirchner no se produjo sino varios años más tarde. En esa elección, los ataques

agrios de ese candidato en contra del Presidente colaboraron para que su campaña fuese un fracaso. Era una mala idea fiarse de los aplausos de los partidarios que él mismo había llevado para que le oigan. Esas personas acarreadas, no eran representativas de la gente común.

La fiebre del poder llega a su cumbre cuando se gana una elección. Se consolida un entorno que rodea al triunfador y le dice que todo lo que hizo en la campaña, y todo lo que ahora propone, es genial. Están en juego intereses, aspiraciones a ocupar funciones, contratos, y a veces, el simple deseo de que el dirigente se sienta bien.³⁷ Son pocos los líderes que se detienen a analizar objetivamente su triunfo. Pocos hacen una investigación postelectoral objetiva para comprender lo ocurrido desde los ojos de los ciudadanos comunes. La explicación de que ganaron por su inteligencia y la de su entorno es suficiente. La idea de que "ya está" y no hay para qué amargarse analizando los propios errores, es peligrosa porque conduce a repetirlos. Muchos políticos creen que la gente los apoyó por sus propuestas. La mayoría de encuestas postelectorales que hemos hecho, demuestran que son pocos los que llegan a enterarse de esas propuestas, a menos que sean muy sencillas y generales. No votan por eso. Hay una intrincada red de imágenes y sentimientos que explican el resultado de la elección. No es éste el momento de desarrollar el tema.

Cuando avanza el gobierno, si los números se mueven para mal, el entorno presidencial suele decir que las encuestas mienten, que los que fastidian al Presidente son unos pocos amargados, pero que el último taxista con el que hablaron les dijo que el gobierno era una maravilla y que sus adversarios eran detestables. Muchas veces el Presidente toma decisiones

³⁷ Todo esto es falso. En las campañas triunfadoras se cometen graves errores en contraste con los muchos aciertos de algunas campañas perdedoras. Cuando se triunfa en un proceso electoral, lo primero que se debe hacer es analizar con frialdad lo ocurrido, entender las razones del triunfo y las expectativas que se ha levantado en la población. Casi nunca se hace este ejercicio tan necesario.

orientado por ese coro de incondicionales que le dicen lo que quiere oír. Recordamos todavía la carcajada de un ex Presidente cuando, al preguntarnos lo que pensábamos de la crisis que atravesaba su país, le dijimos que en nuestro criterio la situación era demasiado crítica y estaba por ser derribado. A los pocos días estuvo asilado en una embajada. Nos parecía increíble que un mandatario que debía tener la información de los servicios de inteligencia estatales y de otras fuentes, estuviese tan lejos de la realidad. Pero nos consta que esa es la norma: muchos mandatarios que han sido derribados no creyeron que eso era posible hasta que su castillo de naipes se derrumbó. La culpa de esa desconexión con la realidad la tiene la fiebre del poder, los círculos de cortesanos incondicionales, los militantes fanáticos que creen que la realidad es como la imaginan.

Otro enemigo de los Presidentes suele ser su propia arrogancia. En muchas ocasiones, cuando alguien llega a un cargo de importancia, se transforma. Habla de sí mismo, en tercera persona, como "del señor Presidente", se venera ante el espejo y pierde el sentido de la realidad. Muchos olvidan que, según la tradición cristiana, entre el triunfo del Domingo de Ramos y la crucifixión, medió apenas una semana. La fatuidad unida a los cantos de sirena de los incondicionales, conducen al abismo.

La única manera de romper la burbuja es contar con investigaciones serias, hechas sistemáticamente, analizadas por profesionales que no se contagien de las "verdades" del círculo íntimo. Cuando trabajamos en cualquier país, incluido aquel en el que nacimos, integramos a nuestro equipo a consultores de distintas nacionalidades, tratamos de que los colegas que colaboran en el proyecto no se vuelvan activistas, ni "partidarios" del candidato o del Presidente. Los consultores no estamos para eso. Buscamos personas capacitadas profesionalmente, que proporcionen información objetiva, que puedan discutir con frialdad para tomar decisiones racionales. Aún con este tipo de colaboradores hay que tomar recaudos. Recordamos una campaña en la que participaba un consultor

norteamericano que apoyaba con entusiasmo todas las iniciativas del candidato. En alguna ocasión desayunamos juntos. Dijo que algunas propuestas que se iban a discutir eran una tontería, pero cuando el candidato las presentó como suyas las apoyó inmediatamente. Hablamos en privado con el candidato y le sugerimos hacer una prueba. Le preguntamos cuál le parecía la actitud más tonta que se podía tomar frente a uno de los problemas de la campaña, y le pedimos que le dijera al consultor que ese era su punto de vista. Si se atrevía a criticarlo, seguía en la campaña, pero si decía que era "una gran idea", debía ser despedido de inmediato. Sus últimas palabras fueron "su idea es genial doctor".

Es importante que el líder escuche a quienes tienen posturas críticas, y las aprecie. En las elecciones argentinas del 2009 el Presidente Kirchner tenía informaciones acerca de cuál iba a ser el resultado de la elección. Algunos encuestadores serios que trabajaban para él, vaticinaron un triunfo ajustado, anticiparon sobre la posibilidad de una derrota y fueron criticados por el entorno presidencial. Querían datos más optimistas y hubo quienes se prestaron para darlos. Poliarquía, una empresa profesional independiente, publicó en el diario La Nación una encuesta que se ajustó a los números arrojados por el escrutinio. Fueron atacados injustamente cuando lo que correspondía era conversar con ellos, escuchar sus puntos de vista. Las alturas de los palacios hacen que los mandatarios vean a los ciudadanos muy pequeños. Kirchner pensó que no tenía un candidato a su altura. La campaña de De Narváez, que no cumplió con los ritos de la vieja política, les pareció a muchos un juego absurdo. Kirchner despreció la capacidad de De Narváez y ese fue un grave error. Lo imprevisto del resultado provocó conmoción en el gobierno, que evidentemente no tenía un plan B para enfrentar el posible triunfo de De Narváez. La soledad del poder y el trato despótico con los colaboradores que conduce a la desinformación son malas consejeras.

En resumen, digamos que hay que ser conscientes de que la enfermedad del poder existe y hay que combatirla. No es bueno

dejarse confundir por los halagos y pasiones del círculo de colaboradores íntimos. Por lealtad, por cariño o por defender sus intereses, esos amigos pueden llevar a un mandatario a la catástrofe. Solo la investigación independiente proporciona información válida acerca de lo que opinan los ciudadanos. La estrategia no debe ser elaborada por incondicionales sino por profesionales con una relación más fría con el candidato. Recuerde una regla de oro: el consultor que nunca le contradice y que avala todos sus caprichos, es con frecuencia un simple oportunista. Debe conseguir un consultor con experiencia, que sepa mantener diferencias, disentir con respeto, y que no tenga conflicto de intereses con su proyecto. Ataque cuando su estrategia, respaldado en el trabajo de su equipo técnico, lo aconseje, y no cuando sus pasiones o las de sus amigos más cercanos le alienten a hacerlo.

vi.El ocaso de las utopías

Vivimos la agonía de la democracia occidental y del ideal ascético con el que soñaron algunos idealistas del siglo pasado, en el que se acabaría la inequidad porque todos seríamos iguales en la miseria. Esa utopía perdió su atractivo.³⁸ Hoy, hasta los que predicán en contra del capitalismo y el dinero, cobran por sus charlas, y los militantes que luchan en contra del consumismo y la globalización, gastan y viajan más que el ciudadano promedio de sus países. En ese contexto, se ha consolidado la democracia de masas y han perdido sentido las oposiciones fanáticas que pusieron al planeta al borde de su destrucción en la época de la Guerra Fría. Hasta la década de 1980, se mantenía una lucha a muerte entre los partidarios del socialismo y los partidarios del libre mercado. En ese contexto, el ataque irreconciliable entre los políticos tenía sentido. Los unos querían un mundo totalmente distinto al de los otros, el triunfo de los comunistas suponía el fin de sus adversarios. Los comunistas fusilaron a burgueses y disidentes, y los defensores

³⁸ Tampoco está claro que los pensadores de izquierda hayan querido vivir en ese mundo. Jean Paul Sartre, una de las mentes más brillantes del marxismo del siglo XX, dijo algo conmovedor: “siempre luché por un mundo en el que jamás querría vivir”

de "Occidente" no vacilaron en asesinar masivamente en Chile, Argentina, Uruguay y otros países del continente.

En la democracia contemporánea, ese tipo de enfrentamiento es poco usual. Con la excepción de Venezuela, y algunos de sus satélites en los que se experimenta con el llamado "Socialismo del Siglo XXI", en la mayoría de nuestros países se consolidan la democracia y las sociedades pluralistas. No es un problema de izquierda y derecha. Chile, Brasil, Uruguay, tienen gobiernos de izquierda pero no planean convertirse en autoritarismos tropicales. Algunos conservan la antigua terminología, dicen que las diferencias con sus adversarios son "insalvables", que defienden proyectos de país radicalmente diversos. En los hechos eso no es así. El triunfo del socialismo que reemplazó a la Democracia Cristiana en la Presidencia de Chile no supuso un cambio radical, aunque el discurso ideológico en ese país es aguerrido y entusiasta. En la realidad es una reminiscencia del pasado. Chile es una democracia madura en la que los Presidentes no creen necesario volver a crear el mundo, sino que continúan un modelo económico que ha sido muy exitoso, aunque fue instaurado por alguien al que casi todos odian, el General Pinochet. Los autoritarismos contemporáneos no tienen tampoco la brutalidad de los del siglo XX. En Venezuela y sus satélites occidentales, se atropellan los derechos individuales y se combate la libertad de prensa, pero tampoco se han dado masacres como las que presidieron Hitler, Stalin, Pol Pot o Castro en el siglo pasado. Sus aliados orientales como Irán conservan intacta la brutalidad de antaño, pero están en otro contexto cultural.

Como dice el célebre historiador marxista Eric Hobsbawm, está claro que los países capitalistas fueron más eficientes para crear riqueza y bienestar que los países socialistas, que solo lograron repartir equitativamente la pobreza. Las diferencias entre los líderes modernos son relativamente pequeñas. Siguen existiendo algunos partidarios de la monarquía absoluta y otros son partidarios del viejo comunismo, pero solamente son parte del folklore político contemporáneo. Los partidos reales y los

líderes importantes no predicán la abstinencia y el totalitarismo, sino que hablan del consumo y democracia.

Cuando vaya a atacar en una campaña electoral, recuerde que está compitiendo por el poder dentro de un sistema en el que hay alternabilidad. Sus opositores de hoy pueden ser el Gobierno de mañana, y no vale la pena entablar luchas sangrientas por diferencias que tampoco son tan radicales. Nunca tuvo sentido exterminar cristeros en México o comunistas en Chile, ni militantes de izquierda, ni policías en ningún lugar del continente. Ocurre que ahora hacer esas cosas, además de torpe, sería muy mal visto. Más allá de algunas diferencias, la inmensa mayoría de los occidentales quiere vivir mejor, vivir más tiempo con una mejor calidad de vida. Los soldados occidentales, cuando se enfrentan a los islámicos, no lo hacen por defender a un dios por el que quieren ofrendar la vida. Ningún soldado norteamericano se convertiría en atacante suicida en Irak. Hay miles de islámicos que sí lo harían. Felizmente, los occidentales hemos perdido el sentido épico que ensangrentó la historia del siglo pasado. En su lucha política, no conduzca a sus electores a extremismos que les hagan pensar que usted es un cruzado medieval, porque entonces lo van a abandonar.

vii. Los anti candidatos y la violencia política

Durante los últimos años, América Latina ha crecido económicamente de manera sostenida. Todos los indicadores nos dicen que nuestras condiciones de vida han mejorado en los últimos cincuenta años, más de lo que avanzaron desde que los primeros asiáticos llegaron al continente hace 13.000 años, y hasta principios del siglo pasado. Algunos países han experimentado cambios descomunales y otros se han movido con cifras más modestas, pero todos han mejorado. Este bienestar económico ha coincidido en los inicios del siglo XXI con una ola izquierdista que se ha extendido por buena parte de los países de la región. Ha sido un "izquierdismo" variopinto, que va desde el nazismo katarista de Ollanta Humala en Perú,

hasta las posiciones socialdemócratas de la Presidenta Bachelet en Chile. Las diferencias oscilan de un extremo al otro en las ideologías que combatieron en la Guerra Fría, con algunos esquemas que están más cerca de la Falange Franquista o de los antiguos gobiernos del "Socialismo Real", mientras otras se aproximan al pensamiento socialdemócrata de Willy Brandt o Felipe González.

Tienen algo en común con el tema de esta sección del libro: han puesto de moda la confrontación. Por lo general, su discurso se asienta en un ataque permanente a los Estados Unidos, a los "ricos" y "viejos oligarcas" y "políticos antiguos" de sus países, mezclando la retórica de los populismos del siglo pasado con elementos del viejo marxismo, y con elementos propios de las subculturas de la "new age".

Alguien podría decir que esto demuestra que la confrontación sigue siendo la mejor vía para llegar al poder, y que la gente pide a sus líderes que sean machos alfa que se despedacen entre sí. Esto es parcialmente cierto. El enfrentamiento es parte consustancial de la política. Siete millones de años de luchas por el poder, están alojados en el fondo de nuestra mente. Nos excitan las peleas entre los líderes de la manada. Sin embargo, el tipo de enfrentamiento post moderno es diverso, y si queremos ganar una elección debemos analizar el tema con más detalle.

En varios países de América Latina hubo partidos proletarios antes de que exista la clase obrera, y actualmente algunos creen que es una buena idea distribuir la riqueza antes de que exista. En muchas ocasiones, cuando una empresa minera trata de iniciar sus trabajos de exploración, las comunidades, grupos ecologistas, líderes locales, piden que se repartan los beneficios antes de que siquiera se constate la existencia de los minerales, y antes de que la compañía empiece a generar alguna ganancia. Imaginemos lo que habría ocurrido si los campesinos ingleses hubiesen tenido las mismas actitudes en los albores del siglo XIX, y no hubiesen permitido la explotación de las minas de

carbón y de hierro mientras no se hagan regalos a sus comunidades. No se habría dado la Revolución Industrial, y sus descendientes vivirían en condiciones tan miserables como ellos. No estamos defendiendo la injusticia ni la desigualdad. Describimos simplemente los sentimientos de muchos de nuestros electores y sus consecuencias.

En América Latina, el reducido acceso de muchos ciudadanos a ciertos niveles de consumo ha provocado desazón. La gente cuenta con más información y esto agudiza su sensación de pobreza. Gracias a la magia de los discos piratas, cientos de millones de pobres acceden al cine y a una información que antes estaba reservada para las elites. Tienen un lector de DVD, equipo de sonido, televisión, se informan de cómo viven otros seres humanos en su país y fuera de él, quisieran tener lo que ellos tienen, comparan su casa con la de los personajes que ven en la pantalla y se sienten inmensamente pobres. Quieren mejorar, son conscientes de que tienen derechos y los reclaman. Tienen muchas necesidades insatisfechas y una enorme bronca porque ven que otros viven mejor que ellos. Cuando algunos líderes les ofrecen repartir la riqueza, en muchos casos los apoyan. Cuando además esa riqueza cae del cielo o surge mágicamente del suelo, como en Venezuela, y puede distribuirse sin esfuerzo, apoyan a Chávez o quien la reparta, más allá de cualquier otro argumento. El coronel expresa el resentimiento de muchos venezolanos que se sintieron relegados durante muchos años y que ahora participan de la riqueza petrolera a través de las "misiones", y de otros programas sociales. Su discurso en contra de los "ricos", los "imperialistas" y los antiguos beneficiarios del sistema, cobra sentido en ese contexto. Lo mismo ocurre con las élites contestatarias de otros países. Ningún militante de izquierda latinoamericano estaría dispuesto a trabajar al ritmo de los trabajadores chinos, con su salario y sus exiguos derechos. Tampoco estaría contento viviendo en medio de la pobreza de Corea del Norte, ni enviaría a sus hijos a Bolivia para que hagan un postgrado en "sabiduría milenaria" con los shamanes a los que admiran en el papel. Tratan de que estudien

en universidades norteamericanas y les gusta que aprendan inglés y no quechua o aymara. Pero estas contradicciones no les impiden decir que “ya es hora” de que esto cambie y de que haya más justicia.

Hay otras marginaciones que antes parecían “normales” y que son ahora inaceptables. Las democracias occidentales no solo tuvieron éxito en el campo de la economía, sino que crearon el clima propicio para que triunfen las luchas por otras libertades. Se desarrolló en Occidente una sensibilidad para combatir otras injusticias de las que no se hablaba en los países socialistas porque eran “desviaciones pequeño burguesas”. Actualmente, el racismo es mal visto. Hace solo cincuenta años los afroamericanos no podían subir a los autobuses de los blancos en algunos estados de la Unión norteamericana. En el 2008 Barack Obama tuvo en su condición racial una fuerza que le ayudó a convertirse en Presidente de los Estados Unidos de América. Hasta hace pocos años, en varios países de América Latina, los indígenas eran tratados de manera inhumana y a muchos eso les parecía normal. Los miembros de las minorías sexuales eran objeto de mofa y podían ser apresados y condenados por sus preferencias. Las mujeres estaban discriminadas y no podían acceder a posiciones reservadas para los hombres. Todo eso cambió. Los miembros de todos esos grupos saben que tienen derechos, los defienden, y en muchos casos, simpatizan con líderes que atacan el orden tradicional.

Las identidades étnicas son parte importante de este juego. En países con una presencia más o menos importante de grupos indígenas, este elemento transforma la política. Algunos dirigentes con un discurso de contenido étnico, encuentran allí una cantera de apoyos como Evo Morales dirigente indígena, Ollanta Humala, Lucio Gutiérrez, líderes de los indígenas, mestizos o “cholos” en sus respectivos países³⁹. Esas luchas están también detrás de esta nueva izquierda que ataca al viejo sistema. Incluso en países como Argentina en el que la

³⁹ Cholo es una palabra que en varios países andinos significa “mestizo”.

presencia indígena es mínima, está de moda hablar de los pueblos originarios y reivindicar sus supuestas costumbres y religiones. Así como en Europa es de buen gusto ser celta para reivindicar cualquier cosa, en nuestros países se inventan religiones y costumbres milenarias que en realidad son parte de la cultura New Age.

En todo caso Chávez, Morales y otros dirigentes de esta izquierda, son populares porque su discurso expresa reivindicaciones de estos grupos, de gentes comunes, y de muchos discriminados por las viejas elites. La tendencia al cambio de los electores se expresa a través de un discurso violento, negativo, crítico de las oligarquías y el imperialismo. El surgimiento de esta corriente coincidió con que los Estados Unidos hayan llegado al límite de su impopularidad por la política exterior del Presidente Bush. El ataque en contra del orden establecido ayudó a varios de estos líderes como Evo Morales en Bolivia, Ollanta Humala en Perú y Andrés Manuel López Obrador en México. En todo caso, estos dirigentes han instalado una época en la que la oratoria violenta y la confrontación permanente son un arma para conservar su popularidad.

viii. El conflicto político permanente afecta a la democracia

El entusiasmo por los enfrentamientos, que se ha generalizado entre los políticos, periodistas y personas influyentes de nuestros países, es parte de la crisis de la democracia en América. El mundo empresarial es a veces más cuidadoso. Aunque la competencia es implacable, es poco frecuente que una marca de automóviles se dedique a convencer a los posibles clientes de que todos sus competidores son malos o peligrosos. Si todas las empresas del sector hicieran eso, la gente terminaría sospechando de los automóviles, bajarían las ventas de todas las marcas, y los ciudadanos buscarían otras alternativas para transportarse. Terminarían comprando bicicletas, motos, o carros tirados por caballos para proteger su

vida. Normalmente, cada marca trata de demostrar a sus clientes que es la mejor, que ofrece mejores oportunidades de pago u otras ventajas. Los restaurantes se ubican unos cerca de otros y compiten por ser los que ofrecen mejor comida a menor precio. No creen que venderán más si exterminan a todos los demás, sino que procuran que el sector en que trabajan se expanda y buscan ocupar un nicho importante en ese mercado.

Muchos políticos funcionan con una lógica distinta que los termina dañando a todos. Son bastantes los que tratan de demostrar que todos sus competidores son corruptos, incapaces, inmorales. Más que convencer a los electores de que voten por sus méritos, pretenden ganar demostrando que sus adversarios son peligrosos. En algunos casos, ese camino es inevitable por las pobres condiciones del candidato que solo puede jugar a ser "menos malo", pero por lo general, obedece a un comportamiento irracional. Algunos candidatos que podrían hacerse fuertes en sus méritos, se dedican al insulto llevados por las pasiones. Esa política de ataques indiscriminados lleva a que se pierdan las elecciones o que, aun ganándolas, se agudice la ingobernabilidad. En el 2006 Felipe Calderón fue un candidato a la Presidencia de México que tenía méritos que exhibir. Su identificación con el tema del empleo le dio muchos votos. Pudo plantear una estrategia para demostrar que si era elegido Presidente, podía gobernar mejor que AMLO, y que su preparación y trayectoria eran una garantía para sus electores. Tenía la ventaja de que podía ofrecer continuar la obra del gobierno del Presidente Fox que estaba en ese momento bien evaluado. El ataque permanente y a veces innecesario en contra de la obra de López Obrador como Jefe de Gobierno del Distrito Federal, le enemistó con el electorado de la capital mexicana y provocó una implosión entre sus seguidores que luego ayudó a AMLO a desestabilizar su gobierno. Si su campaña hubiese sido más positiva, probablemente habría ganado con un margen más generoso y no habría provocado en los electores de la capital tantos resentimientos que hicieron un lugar para la protesta. Por su parte, AMLO tuvo la elección ganada y la perdió por la falta de

un asesoramiento técnico adecuado. Si hacía una campaña positiva, exhibiendo su obra en el DF, pensando más en los sueños de los electores y menos en sus conflictos, habría sido imposible derrotarlo.

En general, los legisladores privilegian su actividad de "fiscalizar" sobre la de legislar. Protagonizan un espectáculo de reyerta permanente, logrando que los parlamentos sean las instituciones más desprestigiadas del continente. Los partidos políticos de varios países, de tanto denunciarse y calumniarse unos a otros, han logrado que la mayoría de los electores se convenzan de que la política es una actividad sucia. En Venezuela, Ecuador, Perú y otros sitios, la política negativa ha logrado liquidarlos, dando espacio a personajes "distintos de los políticos". Chávez, Fujimori, Correa, fueron hijos de esas luchas despiadadas entre COPEI y Acción Democrática, entre el APRA y Acción Popular⁴⁰, entre la Izquierda Democrática y el Partido Social Cristiano. Desde luego que esto no significa que haya que inhibirse de denunciar la corrupción de algunos candidatos o gobernantes. Simplemente hay que tomar en cuenta que el abuso del ataque como herramienta privilegiada de los procesos electorales ha resultado nocivo para la democracia.

En algunos de nuestros países, la agresividad permanente de unos contra otros ha llevado a buena parte de la población incluso a un desencanto con la democracia representativa. La política presentada como una actividad dedicada a la defensa de intereses mezquinos y al culto a la vanidad de los líderes, lleva a un agotamiento del sistema. Los atropellos al orden y la constitución no han causado ningún efecto negativo en grandes masas a las que los propios políticos les convencieron de que

⁴⁰ Es curioso que la crisis se haya producido en países en los que había partidos sólidos y con una gran historia. Acción Democrática y el COPEI Venezolano fueron durante décadas el modelo de trasplante de la democracia alemana al nuevo continente. El APRA, un partido de izquierda peruano que durante décadas mantuvo posiciones ideológicas claras, terminó arrasado en las elecciones de 1990, resucitando en el 2008, no por el partido, sino por una coyuntura dramática en la que la imagen carismática de Alan García triunfó sobre un personaje como Ollanta Humala que producía miedo.

eran un cáncer. Tanta política negativa hace daño a la democracia en el largo plazo, aunque a algunos líderes todo esto les tiene sin cuidado, hasta que son víctimas de lo que han ayudado a crear. Están más interesados en ganar las elecciones o en recibir elogios y disfrutar de la "majestad del poder", que en lo que ocurra con la libertad en su país. La política hecha de esa manera termina con los actores democráticos, reviviendo viejos autoritarismos que parecían superados en las últimas décadas del siglo XX, al menos dentro de Occidente. Sobre el tema, vale la pena consultar algunos textos producidos por un grupo de la Universidad de Stanford dirigido por Iyengar Ansolabehere⁴¹.

ix. El ataque como espectáculo

Finalmente, no hay que olvidar que en muchas ocasiones el ataque desmesurado, el insulto, la calumnia, son parte de un espectáculo del que disfrutan los electores, más allá de que crean o no en sus contenidos. Seguimos siendo primates a los que nos gusta el espectáculo del enfrentamiento. Miramos las disputas entre los líderes con la misma atención que nuestros antepasados en las cavernas, aunque el poder con el que cuentan los actuales mandatarios hace que todo esto sea más peligroso y sea más tragedia que comedia.

Cuando Abdalá Bucaram⁴² insultaba a diestra y siniestra a todos los ecuatorianos "importantes" que se le ponían al paso, sus partidarios no tenían interés en la lógica de sus discursos, pero se divertían mucho. Como bien lo describe en un estudio Carlos de la Torre, en las manifestaciones la gente se reía, aplaudía,

⁴¹ En la Universidad de Stamford se mantuvo un programa importante de estudios acerca de los efectos de las campañas negativas, dirigido por Stephen Ansolabehere y Shanto Iyengar. Un artículo muy interesante del programa es Winning, but losing: How negative campaigns shrink electorate, manipulate news media.

⁴² Líder populista ecuatoriano elegido Presidente de la República en 1996. Persona de preparación elemental y psicología estafalaria. Fue destituido a los seis meses de asumir el poder cuando la mayoría del Congreso lo destituyó alegando que no tenía control de sus capacidades mentales.

gozaba con sus lágrimas y actos histriónicos, al igual que los espectadores de un encuentro de lucha libre⁴³ en el que todos saben que los golpes con que se enfrenta El Santo con los malos son fingidos, que los luchadores hacen teatro, pero les divierte ver esas peleas entre "buenos" y "malos". Cuando Bucaram lanzaba cualquier calumnia en contra de uno de sus adversarios, por disparatada que fuese, sus seguidores lo festejaban porque querían jugar con la desgracia de los poderosos, no porque le creían. Sus discursos eran parte de un espectáculo que viajaba de pueblo en pueblo, completándose con canciones de su autoría, las de un viejo grupo uruguayo "Los Iracundos", el baile del "rock de la cárcel", y frases desorbitadas en contra de los ricos, los "pelucones", o los que manejaban automóviles Mercedes Benz iguales a los que él mismo usaba cuando dejaba las concentraciones. Sus campañas tenían más elementos circenses que ideológicos, y era inútil polemizar con él desde el discurso político tradicional o tratar de refutar académicamente sus argumentos.

Para un político con formación clásica es difícil enfrentar a un adversario de estas características. Corre el riesgo de cometer dos equivocaciones: competir en su terreno tratando de ser más violento y grotesco que él, o tratar de llevarlo a discutir en un escenario académico. En las elecciones ecuatorianas de 1996, Jaime Nebot, gran orador y político con una formación tradicional, adversario de Bucaram, intentó hacer una campaña más truculenta que la del líder populista. En un concurso de procacidad tenía todas las de perder. Aceptar la discusión académica con alguien así es otro error. Nunca se discute seriamente con el payaso de un circo aunque se reciba una agresión de su parte. Enfrentar a este tipo de adversario es difícil. Desarrollamos el tema en otro texto que publicamos en Costa Rica en 1997, "El nacimiento de un nuevo caudillo".

El ataque en muchos casos es solo un elemento del espectáculo que arma un candidato. Esto es frecuente entre quienes vienen de fuera de la política, y lo que se debe hacer antes de

⁴³ Carlos de la Torre "¡Un Solo Toque! Populismo y Cultura Política en Ecuador". Quito: CAAP, 1996.

responderlo, es analizar el tema desde los ojos de la gente. Si los electores se están riendo, sus refutaciones racionales caerán en el ridículo. Necesita investigar, comprender lo que ocurre, no dejarse guiar por las pasiones que naturalmente suscitan las agresiones, y sobre todo, saber si le conviene responder y cómo hacerlo. En este tipo de casos, el nivel técnico de sus asesores puede ser decisivo.

b. Algunas reflexiones previas.

i. La vida personal y la política.

En la época de la televisión, una persona con poder, dinero o fama se está en la mira de la opinión pública que, por regla general, condena a todos los poderosos y los considera culpables de cualquier cosa, con o sin fundamento. Los personajes que consiguen notoriedad por cualquier causa, no pueden hacer lo que les viene en gana. Siempre hay alguien escudriñando su vida. Los celulares, las cámaras fotográficas, la Red, los sistemas de espionaje de la policía, hacen que todos nos vigilemos mutuamente todo el tiempo y extienden las posibilidades de investigación a todo tipo de información. Los límites entre las acciones públicas y la vida privada son tenues. Vivimos el auge del Gran Hermano. En occidente el voyerismo se ha desatado, hay una fiebre insaciable de fisgonear en la vida privada de los demás y hay recursos técnicos para hacerlo.

La decisión de dedicarse a la política supone costos. Si usted no está dispuesto a vivir en vitrina, a que le calumnien con frecuencia, a mantener la calma y sonreír aunque esté furioso, a conversar con algunos periodistas y personajes que no entienden nada de lo que hablan pero discuten con prepotencia, no ingrese a la política. Muchos de los personajes con los que hemos trabajado, especialmente quienes se inician en esta actividad, cuando sufren un ataque se sienten heridos y quieren responder violentamente. Son presa de intensos sentimientos que se racionalizan y se expresan en frases grandilocuentes

como "hay que defender la dignidad del partido", "hay que luchar por la majestad del parlamento", el "honor de la familia", "es cuestión de principios", o cualquier otra que proporcione un aura de acontecimiento de trascendencia histórica a su resentimiento personal. Trabajamos con algún mandatario que sufrió un ataque violento. Aunque la ley de ese país le permitía manejar de manera discrecional determinados fondos destinados a la seguridad, abrió una cuenta bancaria, llevó una contabilidad detallada de lo que hacía y terminó acusado de corrupción. En medio del conflicto, conversamos con él varias veces. Le dijimos que era preferible llegar a un acuerdo con sus adversarios para que el problema no se tornara irreversible. Él se negó. Dijo que se sabía inocente, que estaba en juego su honra, y que por el bien de su apellido debía responder a los ataques y profundizar el conflicto. Al cabo de un enorme escándalo, fue destituido y le dictaron una orden de prisión que le obligó a abandonar su país. En encuestas hechas posteriormente, constatamos que para la inmensa mayoría de los electores su nombre se había convertido en sinónimo de corrupción. No había conseguido el objetivo de defender su buen nombre. Nuestro personaje no tomó en cuenta dos cosas.

La primera que la imagen y la justicia no tienen nada que ver entre sí. La prensa y los ciudadanos juzgan y condenan sin conceder derecho a la defensa. Ser inocente no es garantía para salir absuelto. Para muchos, desempeñar un cargo público es un grave indicio de culpabilidad sin límite. Hay casos clamorosos de inocentes perseguidos como el de Ana Lucía Armijos, una ex ministra y política ecuatoriana preparada y de moral intachable que ha observado siempre un comportamiento ejemplar. Ha tenido orden de captura dos veces, y ha sido perseguida durante años por el machismo y el servilismo de jueces de su país, que obedecían a consignas políticas.

La segunda es que ahora importa más el juicio de la opinión pública que la ley. Muchos jueces juzgan con encuestas y no con códigos, lo que es en sí mismo una depravación, pero así es la realidad. Algunos magistrados sueñan con ser Presidentes, o

dependen del favor de otras autoridades y quieren ser populares. El personaje del que hablamos anteriormente, al intentar demostrar su inocencia, incrementó el escándalo y no lavó el buen nombre de su familia, sino que lo manchó de manera irreversible. La defensa ante un ataque debe planificarse con objetivos claros y una estrategia que permita conseguirlos. Si no se actúa de esa manera, el remedio puede ser peor que la enfermedad.

ii. **Averigüe si existen disidentes que pueden dar información.**

La información objetiva, indispensable para el éxito de cualquier acción política, procede de las herramientas que existen para investigar. En muchas ocasiones procede de fuentes que permiten conocer cómo son los adversarios, que han hecho, que pueden hacer, cómo reaccionan ante distintos estímulos. Al iniciar nuestro trabajo con un cliente, una de las primeras cosas que hacemos, es organizar lo que se llama en la profesión la "investigación del adversario". Necesitamos saber todo lo que sea posible acerca de cada uno de los contendores importantes y sus entornos. Para esto, es mejor contratar a gente especializada que sabe hacer este trabajo con acuciosidad y apego a la ley. Más allá de los mitos, la inmensa mayoría de la información de agencias de espionaje como la CIA proviene de un procesamiento adecuado de lo que se publica en la prensa. Actualmente procesar esta información se ha hecho fácil con el desarrollo de los buscadores de la Internet. En el continente hay personas e instituciones que sistematiza la información y la ponen a disposición de sus clientes.

Con la crisis de las ideologías las míticas distancias entre los partidos políticos se hicieron más pequeñas y mucha gente cambia de uno a otro de acuerdo a sus conveniencias personales. Antes eso era más raro. En la actualidad, en casi toda campaña nos encontramos con personas que han desertado de las filas adversarias y que pueden traer información. Cuando se estructuran las listas para legisladores

y otros cargos menores, algunos militantes que no fueron tomados en cuenta en los grupos con los que nos enfrentamos, encuentran rápidamente "razones ideológicas de fondo" para unirse a nuestra campaña. Pueden ser muy útiles si nos proporcionan información sobre el adversario, su biografía, sus antecedentes, su forma de ser, su psicología, cómo es su entorno, cuáles sus fisuras. Hay que tomar ciertos recaudos. Si quien viene con esta información es alguien emotivo, militante, fanático, que está resentido y odia a sus antiguos compañeros, no le demos mucho crédito. No hay peor información que la de los conversos que, para justificar su nueva posición, exageran sus defectos y nos mienten. La escena se repite en la mayoría de las campañas. El recién llegado, dice que nos va a contar los "secretos" del adversario, habla muy mal de él, y sus dichos son recibidos con alborozo por los incondicionales del candidato que quieren que les mientan de esa manera. Antes del entusiasmo es bueno preguntarnos ¿por qué trabajaba con este sujeto del que tiene tan mal concepto? ¿Por qué lo abandonó? ¿Qué credibilidad tienen sus dichos?

Desde Sun Tzu, pasando por Maquiavelo, hay una polémica acerca de la utilidad y al mismo tiempo de la peligrosidad de este tipo de informantes. En muchos casos tiene sentido la vieja frase de que "quien traiciona una vez lo hace varias veces". Sun Tzu decía que a los traidores del ejército enemigo es mejor usarlos adecuadamente y luego ejecutarlos. Estas ideas ya no tienen vigencia en nuestra época en la que respetamos los derechos humanos, pero es mejor tener cautela con este tipo de personajes. En todo caso, en lo que respecta a nuestro tema, el disidente es una fuente extraordinaria de información. Evalúe con objetividad lo que dice, verifique la veracidad de sus dichos, analice con frialdad las razones por las que salió de su grupo y luego vea si merece su confianza.

iii. Deseche chismes y prejuicios.

La política está plagada de chismes, exageraciones, prejuicios e informaciones erradas. Muchos partidos y líderes no luchan

con sus oponentes reales sino en contra de caricaturas que han creado. Tienden a creer cualquier cosa mala acerca de sus adversarios. El maniqueísmo es una herejía que los católicos condenaron hace varios siglos, pero aún goza de buena salud. Muchos políticos dividen el mundo en blanco y negro, buenos y malos, corruptos y correctos, patriotas y oportunistas. En varios países hemos tenido la suerte de tratar bastante a fondo con dirigentes de diversos partidos que se enfrentaban entre sí, y constatamos que las imágenes que tienen los unos acerca de los otros son por lo general falsas, construidas sobre leyendas y prejuicios. Si se parte de informaciones erradas, con frecuencia las decisiones también son equivocadas. Trate de tener una visión objetiva de las cosas.

Muchos cultivan una doble moral que mide las mismas acciones con diferentes parámetros. Cuando un compañero del partido hace algo, es hábil y genial. Si hace lo mismo un adversario, demuestra su falta de calidad moral. Muchos políticos son ágiles para señalar la corrupción de los adversarios y torpes para percatarse de la corrupción de su entorno más inmediato. Su concepción de la política, con frecuencia, es tan infantil como la de las revistas de Walt Disney: hay patos buenos y chicos malos, un mundo en bipolar que no corresponde a la realidad.

En la política, como en todas las demás actividades humanas, es peligroso actuar a partir de información falsa. Es un error radical menospreciar al adversario, atribuirle defectos que no tiene, ignorar sus méritos. Los cortesanos que adulan y traen chismes son parte del juego de la política, pero un líder termina mal cuando se deja llevar por esas pequeñeces. El que le habla pestes sobre sus adversarios, cuando esté con otras personas, seguramente hará lo mismo con usted. El mundo se ha tecnificado y las personas se han especializado. Trate de que su información sea proporcionada por especialistas y tome distancia de la información dada por "incondicionales" que dicen lo que a usted le gusta, para alimentar su ego y conseguir sus propios objetivos.

iv. Averigüe cómo han actuado en otras elecciones su adversario y su entorno

El manejo racional de la campaña supone averiguar muchas cosas para procesarlas racionalmente. Si su adversario ha sido candidato en otras ocasiones es necesario analizar lo que hizo. Seguramente lo va a repetir. La inmensa mayoría de los políticos de alto nivel han llegado al sitio en el que están, trabajando con una metodología, y les es difícil cambiar y adaptarse a nuevas condiciones. Uno de los clientes más difíciles en nuestra profesión es alguien que ha sido Presidente de su país. Humanamente hemos vivido experiencias enriquecedoras con este tipo de clientes, pero con frecuencia piensan o nos dicen "Yo fui Presidente de este país, vos no. ¿Quién sabe más acerca de cómo se ganan las elecciones?" El argumento suena contundente aunque es falso. Si le hacemos tres preguntas sobre el estado de la campaña, y le pedimos que nos diga cuál es la estructura de solidez de su propio voto y la de sus adversarios, no sabrá que responder. Sería torpe sorprendernos por su silencio. Estos son temas técnicos que ningún político tiene porque dominar. Son para consultores profesionales. Normalmente los candidatos que quieren hacerse consultores son tan malos como los consultores que tratan de ser candidatos. Tienen distintas aproximaciones a la política.

En todo caso, analizar la trayectoria del candidato es útil. Si sabíamos cómo vivió AMLO, su activismo entre los campesinos, la resistencia que organizó cuando Madrazo ganó la Gobernación de Chiapas, el plantón que armó cuando uno de sus compañeros perdió las elecciones de Tabasco en el 2000, podíamos prever lo que haría al perder las elecciones para Presidente de la República con un margen tan reducido. El conflicto venía inevitablemente. La noche de las elecciones argentinas del 2009 conversamos con muchos políticos y periodistas que decían que Kirchner convocaría a elecciones anticipadas, que se encontraba en crisis, que se retiraría. Si alguien había estudiado con frialdad su biografía podía saber

que eso era absurdo. Kirchner pertenece a esa vieja clase de políticos de casta, que pelean hasta el final. No se lo puede imaginar huyendo a El Calafate para jubilarse y dedicarse a pescar truchas. Peleará por el poder hasta el último día en que tenga fuerzas para hacerlo. Los políticos profesionales son así.

Cuando hay consultores profesionales asesorando al adversario, es importante averiguar sus antecedentes y el estilo de campaña que suelen organizar. Los consultores reconocidos que hablan español son pocos y se conocen entre sí. Cada uno se formó a la sombra de otros consultores que les transmitieron conocimientos y también estilos de manejo de la campaña. Si han publicado libros, hay que leerlos. Si dan conferencias, hay que mandar a gente del equipo de campaña a escucharlas. En todo caso, hay que averiguar con un buscador de la Red sus antecedentes, ubicar a alguno de sus clientes importantes, saber cómo suele comportarse en una campaña. Si nadie lo conoce en ningún sitio, ni ha publicado nada, ni da conferencias, ni aparece en ningún sitio de la Red, ni lo conoce ningún político importante, es probable que sea un charlatán o un consultor muy novato que tendrá poca influencia en la otra campaña. No vale la pena investigarlo demasiado.

v. Jerarquice a los adversarios

Trabajábamos en una campaña presidencial en la década del noventa. Utilizábamos para las reuniones la suite presidencial de uno de los hoteles más importantes de la capital de ese país. El candidato al que asesorábamos, tenido por "derechista", nos contó que venía una delegación provincial de un partido de izquierda que quería sumarse a la campaña. Presenciamos el discurso del diputado que presidía la delegación, que dijo que apoyaban al candidato incondicionalmente, que habían hecho un análisis a fondo de la realidad del país, que creían que él era la única persona que podía salvarlo. El orador insistió en que el apoyo no estaba supeditado a ninguna negociación, no suponía ningún compromiso, que era patriótica. El candidato presidencial les agradeció por el apoyo, dijo que tendrían un

lugar en el nuevo gobierno, que él no era de derecha, que los programas e ideas progresistas eran bienvenidos para que una comisión integre esos puntos de vista al programa de gobierno. Todos aplaudieron, chocaron sus manos, juraron trabajar hasta que el país tenga el gobierno que merecía. A la noche, en la habitación pudimos ver en la televisión al mismo diputado que aparecía ofreciendo su apoyo a otro candidato. Llamamos inmediatamente al cliente a preguntarles que había pasado. Dijo que "querían muchos puestos, era imposible llegar a un acuerdo con ellos y por eso se fueron con otro".

Los discursos líricos encubren casi siempre intereses concretos. No se confunda. La política no es poesía sino conjunción de intereses. Sepa concretamente que quieren en realidad los miembros de su equipo, de los posibles aliados, de los adversarios. No se pierda en declaraciones teóricas. Los mismos que defienden los derechos de las minorías cuando son pocos, tratan de aplastar a sus opositores si son gobierno. Los mismos que luchan por los derechos humanos de sus hijos, cuando tienen un problema quieren linchar sin fórmula de juicio a quienes los atropellaron. Los principios suelen acomodarse a las circunstancias. Los que no varían son los intereses. Si su adversario o su aliado es un empresario importante, tenga la ideología que tenga, no querrá que su negocio sea afectado. Si es profesor universitario y se dedica a eso, defenderá a las universidades y no a las empresas. Si es afroamericano tendrá el tema racial entre ceja y ceja. Si tiene problemas de incongruencia de estatus querrá honores y reconocimiento. Muchos están en la campaña porque quieren ser ministros, diputados o porteros. No somos ángeles, somos seres humanos. Entender la realidad de propios y ajenos sin perderse en declaraciones vacías es una condición para ejercer un liderazgo moderno.

Golpee a su adversario en sus intereses y no en teorías. Maquiavelo decía que hay príncipes que pueden perder todo por los honores, son capaces de sacrificar su economía y su familia con tal de que los veneren. Otros buscan sexo. Si revisamos la

historia, veremos que algunos poderosos y poderosas perdieron el poder y quedaron en quiebra por los amores de una cortesana o de un cortesano. La pasión sexual ha generado países y religiones. Otros buscan dinero, venderían su honor y su sexualidad con tal de ser ricos. Normalmente, todo líder tiene una mezcla de estas tres pulsiones con diversos grados de intensidad. A lo señalado por Maquiavelo deberíamos añadir algunos otros elementos, derivados de las biografías particulares, que pueden explicar los comportamientos de los líderes en cada caso. Sepa que parte de sus intereses son más sensibles para saber en dónde golpear si trata de conmooverlo por una razón estratégica.

vi. Persiga objetivos, no personas

Es posible que un objetivo estratégico sea desequilibrar psicológicamente al oponente. En ese caso se realiza el ataque de determinadas formas y momentos, sin que esto tenga nada de personal. Es una decisión que se toma, analizando las características psicológicas del adversario para conseguir una meta concreta durante un tiempo determinado. En muchos casos, algunos políticos agreden por el gusto de fastidiar al otro. A lo largo de sus carreras se han enfrentado, han protagonizado conflictos que dejaron heridas y sienten que la campaña es un buen momento para saldar cuentas. Esta actitud es más frecuente cuando los datos de las encuestas favorecen a un candidato, o cuando llega al poder y se siente omnipotente y eterno. A veces los políticos olvidan que una campaña termina pronto y que la popularidad de los Presidentes se esfuma rápidamente. Cuando alguien ocupa altas funciones, aparecen como hongos amigos y parientes, llueven las invitaciones, los homenajes, las condecoraciones y las placas de gratitud. Cuando el poder se va, quedan los amigos de siempre y, por excepción, alguno que se acercó en esa época. Los celulares dejan de sonar. Los que pedían favores averiguan el teléfono del nuevo funcionario y borran el suyo de la memoria electrónica. Nunca llamaron a una persona sino a un despacho. Las funciones públicas son una oportunidad efímera para servir

a los demás, y el tiempo de los banquetes, las trompetas, las ceremonias, los guardias que presentan armas, la pompa, pasan pronto.

Toda esa parafernalia produce la enfermedad de los Palacios, cuyo virus ha mutado en los últimos años gracias a las frecuentes reuniones de mandatarios. Los Presidentes se reúnen, son cordiales, se tratan como amigos de toda la vida, se felicitan unos a otros. No saben lo que pasa con sus vecinos, pero se dicen mutuamente que son grandes estadistas y crean una burbuja de alabanzas que se convierte en un ambiente venenoso. En varias ocasiones hemos hablado con mandatarios que nos han dicho: "los demás Presidentes sí aprecian mi obra. Afuera soy reconocido. Es nuestro pueblo ignorante el que no me merece". Les pasa a bastantes. Terminan siendo más populares en los banquetes con otros mandatarios que en las barriadas pobres de sus países. Cuando dejan el poder, pasan al sector privado: quedan privados de escoltas, privados de carros oficiales, privados de panegiristas, y vuelven a ser los seres humanos de siempre. En ese momento, las persecuciones personales que realizaron desde el palacio les pasan factura y a veces pasan el resto de su vida acosados por los fantasmas de sus atropellos. Es una mala idea usar el poder para perseguir.

Los electores reaccionan mal cuando atacamos a alguien que tiene buena imagen, especialmente cuando perciben que nos mueven venganzas personales y no el deseo de servirlos. Si simpatizan al mismo tiempo con dos políticos que se enfrentan, o con dos funcionarios cuyo desempeño aprueban, entran en dudas. Esto ocurre con frecuencia con presidentes y alcaldes que son bien evaluados por la población, pero que pertenecen a partidos distintos o se enfrentan por alguna causa. La mayoría de los ciudadanos no tiene ningún interés en sus diferencias personales o ideológicas, sino que quiere que le resuelvan sus problemas. Si se pelean solo por fastidiarse mutuamente, decepcionan a sus seguidores.

En la práctica, muchos candidatos invocan principios y motivaciones éticas para atacar a alguien que les cae mal o con el que mantienen viejas disputas. Dicen que es "comunista" o "neoliberal", y que por eso tienen una obligación ética de destruirlo. En la democracia, el que el otro tenga la ideología que le venga en gana no justifica un ataque personal. Si usted tiene una visión del mundo contrapuesta a la de su adversario, no se dedique a calumniarlo sino a convencer a los electores indecisos de que voten por su candidatura. Así combatirá mejor la ideología que rechaza, si esa es la verdadera motivación de su ataque. Con frecuencia se alega también que el competidor es corrupto, que no es posible que alguien de esa laya llegue al poder. Nuevamente, si lo importante es evitar que triunfe alguien deshonesto, gane las elecciones demostrándole a la gente que usted verdaderamente se preocupa por sus problemas. El ataque a la corrupción en sí misma, no suele dar votos. La gente es escéptica acerca de la pureza moral de todos los políticos, aunque esto es injusto. A lo largo de nuestra carrera hemos conocido, en todos los países, a personas que hacen política honestamente, movidos por una auténtica vocación de servicio. Es cierto que no son la mayoría, pero son bastantes más de lo que los electores comunes y la prensa suponen.

No ataque al adversario porque le cae mal. Ataque porque persigue un objetivo. Para ganar, a veces es conveniente alabar a personajes odiosos o atacar a otros simpáticos. Esto es política, no un campamento de verano. Si usted es candidato a una función de importancia, debe ser consciente de que está en un momento de la vida en el que la grandeza debe imponerse a sus odios y a sus afectos. Controle sus pasiones y trate de ser racional. Esto es más importante cuando se gana y se asume la responsabilidad de un gobierno. Hemos conocido a políticos, que una vez conseguido el poder, se dedican a desquitarse de sus adversarios y dejan en el desempleo a la secretaria de un ministerio que es sobrina de un líder provincial que los atacó en la campaña. Los discursos del día del triunfo expresan a veces las pasiones negativas reprimidas durante la campaña. Si

pretende ser el primer ciudadano de su país o de su ciudad, supérelas. Huya de los consejos de los incondicionales y de personas acomplejadas que tratan de saciar sus conflictos psicológicos usándolo para atacar. Venza a sus fantasmas.

El ataque personal sale del hígado, no de la cabeza. Normalmente hace perder votos y popularidad en el mediano plazo. Cuando proviene de los gobiernos, se cumple con frecuencia la vieja máxima de que quien siembra vientos cosecha tempestades. Las explicaciones psicológicas del tema se desarrollan de manera magnífica en un libro que debería ser lectura obligada de todos los equipos de campaña: "Porqué hay personas inteligentes que hacen estupideces".⁴⁴ No es menos iluminador el libro del sicólogo José Cabrera Forneiro acerca de la salud mental de los políticos, que nos lleva a reflexionar sobre un tema que tiene ya antecedentes bibliográficos importantes.⁴⁵

Por último, si sus pasiones le dominan y tiene como gran objetivo amargarle la vida al adversario, recuerde que lo mejor que puede hacer para conseguir este objetivo es ganarle en las urnas. El buen ataque se realiza porque conviene a la campaña, porque conviene a la imagen del Presidente y al país, porque se persiguen objetivos concretos, no para que alguien que nos cae mal tenga una amargura pasajera.

3. EL ATAQUE SIN ESTRATEGIA.

De manera sucinta hemos explicado en la primera parte del libro lo que es la estrategia de una campaña electoral. Dijimos también que la mayoría de las campañas en el continente son tácticas y carecen de un plan estratégico técnicamente elaborado. Cuando un candidato hace política guiado por su intuición y su adversario usa herramientas modernas, los

⁴⁴ FEINBERG, Mortimer; TARRANT, Jhon J., *¿Porqué hay personas inteligentes que hacen estupideces?*, Granica, Barcelona.

⁴⁵ CABRERA FORNEIRO, José, *"La salud mental de los políticos"*, Editorial Kaleidon, Madrid, Enero 2008.

resultados pueden ser desconcertantes. A los seres humanos nos gusta crear mitos, y nos sentimos más seguros con explicaciones mágicas y lineales de la vida. Muchos explican el resultado de una elección diciendo que a un asesor o al candidato se les ocurrió algo genial, o dicen que pasó algo que tuvo tanta importancia, que lo cambió todo. En las elecciones presidenciales ecuatorianas de 1984 se mitificó al debate entre los candidatos. Cuando se organiza por primera vez un evento de este tipo en cualquier país, obtiene dimensiones mágicas. Según la leyenda instalada, en un momento del enfrentamiento León Febres Cordero le dijo a Rodrigo Borja "míreme a los ojos", él no lo hizo y se supone que este incidente decidió la suerte de la elección. Nadie midió con alguna herramienta aceptable si el impacto fue tan grande, pero es muy poco probable que haya sido así. El desplante de Febres Cordero entusiasmó hasta el paroxismo a los militantes de derecha que veían el programa, y fastidió a los de izquierda, pero es poco probable que haya movido a la mayoría de votantes. Las elecciones no se ganan por un hecho, una anécdota, un slogan, un color, un letrero o una cancioncita. Esto significaría que los electores son una serie de simplones que cuando van a las urnas se olvidan de todos sus problemas y votan por un candidato porque sus carteles fueron morados o porque un candidato no levantó la mirada frente a otro en un debate. Se gana gracias a la capacidad y el tesón del candidato que a lo largo de algunos años construye una imagen personal, comunica un mensaje, y se sujeta en los últimos meses a un plan rígido que lleva a los electores a decidir su voto por él. Todas esas acciones se potencian y se refuerzan cuando se las realiza dentro de un plan estratégico bien hecho que conduce al triunfo.

Un buen candidato, con la preparación y las condiciones adecuadas, usando herramientas modernas, provoca sorpresas cuando derrota a "seguros ganadores", e inclusive rompe mitos.⁴⁶ Eso es lo moderno: planificar la campaña con mucha

⁴⁶ El 2007 había el mito, aceptado incluso por muchos de sus partidarios, de que Mauricio Macri no podría ganar nunca la segunda vuelta en la ciudad de Buenos Aires. Su trabajo inteligente y sistemático despedazó esta premonición. Ganó con el 61% de los votos.

anticipación, basarse en la investigación, trabajar de acuerdo a una estrategia, dedicar mucho tiempo a pensar el sentido de las acciones, no actuar sin saber para qué. En las elecciones del 2006, López Obrador en México y Álvaro Noboa en Ecuador, pudieron ganar fácilmente si actuaban de esa manera. Eran candidatos vencedores desde el punto de vista técnico, pero hicieron lo posible para perder y lo lograron.

En cuanto al ataque, lo instintivo es simplemente morder. Lo racional es analizar la situación y atacar cuando se sabe cuándo, cómo y para qué. Lo primitivo es improvisar y actuar en la campaña o en el gobierno a partir de intuiciones y otros impulsos irracionales.

a. Se ataca porque “hay que atacar” y se defiende porque lo atacaron

En una campaña electoral anticuada, el candidato ataca porque hay el mito de que se debe atacar y se defiende porque es atacado. Cuando una campaña se conduce así, el comando se reúne diariamente, dedica su tiempo a discutir las agresiones de los otros candidatos, las analiza, elucubra sobre sus intenciones. El grupo se dedica a discutir resúmenes de prensa, analizar informes acerca de lo que dijo un periodista acerca del candidato, o platicar acerca de los insultos que provienen de cualquier personaje al que odian o que les parece importante. No se preocupan de saber si existe políticamente y si al menos su nombre se menciona en las encuestas.

A continuación, el equipo se rompe la cabeza imaginando cómo atacar. Políticos, publicistas, creativos, parientes, amigos, secretarías, traen ideas acerca de cómo fastidiar al oponente, cómo herirlo. Los comedidos son más peligrosos mientras más creativos, activos y desinformados están acerca de cómo funciona la política moderna. Varios líderes de buen nivel han corrido el riesgo de hacer el ridículo por la presencia de ese tipo

de consejeros. En la campaña del 2007 en la ciudad de Buenos Aires un grupo que se creía profesional, propuso hacer la "campaña caca". Su idea fue usar la letra K que correspondía al apellido de Néstor Kirchner y de Cristina Fernández de Kirchner, repitiéndola dos veces, en un video en el que se exhibían decenas de heces caninas de distintas formas, y que terminaba con un cartel pidiendo el voto por nuestros candidatos. Hacer una cosa así, más allá del mal gusto, habría sido totalmente equivocado. El Presidente y su esposa gozaban en ese momento de una buena imagen, y la gente se habría indignado con una grosería tan burda. Nuestro cliente era una persona que estaba en otro nivel. Ni siquiera le informamos de la iniciativa. Lo curioso es que los autores de esta idea "genial" eran personas que decían tener experiencia, creían en la "inspiración", pero no tenían idea de lo que es la investigación política, ni de lo que es una campaña moderna.

No faltan los que viven haciendo campañas sucias, acusando al adversario de todo lo que hizo o dejó de hacer, sin investigar si eso es interesante o si provoca una reacción positiva en la mayoría de la población. Varias veces hemos trabajado con candidatos que se pasaron el tiempo investigando montañas de papeles para hacer denuncias en un debate en contra de una autoridad, porque creían que la gente estaba ansiosa de que lo hagan. Después del debate se constató que a nadie escuchó lo que dijo el candidato. Hemos medido el tiempo que dedican las campañas a este tipo de actividades, comparándolo con el dedicado a solucionar los problemas de la gente. El resultado es dramático. Son pocas las campañas que dedican más de un 10% del tiempo a pensar en los electores, en su seguridad, en su hambre, en sus angustias y alegrías. Casi todas encargan a un equipo de segunda línea el estudio de esos temas "superficiales", para que el candidato pueda responder si alguien le pregunta cosas intrascendentes. Los importantes, se dedican a lo de fondo, a hacer lo que llaman política seria, o sea a la tarea de insultar y calumniar en nombre de algún modelo de país. Si el tiempo que se dedica a comprender los problemas

de los electores se triplicara, las posibilidades de ganar las elecciones también crecerían en esa proporción.

El complemento lógico de una campaña que ataca por atacar, es un candidato que se defiende porque lo atacan. Hemos discutido con más de un personaje de talla política que nos ha dicho "yo respondo esto aunque por hacerlo, pierda las elecciones. Mi honor está antes que el triunfo". Ese es el adversario ideal. Responde, pierde las elecciones y con ellas el honor. Solo los derrotados tienen que explicar lo que hicieron. Para este tipo de candidatos, cualquier comentario en un periódico produce un terremoto. Si quienes se le oponen tienen la habilidad de herir su orgullo y hacerle creer que "está obligado a responder", tienen una enorme ventaja. El candidato temperamental es fácil de derrotar, más allá de otros atributos que pueda tener. Al darse la crisis, él y su equipo descuidarán la campaña real y se dedicarán a responder ataques o a presionar a su adversario para que se calle. Cuando se comportan de esa manera, argumentan que "si no respondemos estamos aceptando que la acusación es cierta", los parientes del candidato y su entorno dicen que "todo el mundo" está hablando sobre el tema porque conversan entre ellos, con otra gente politizada, y suponen que ese es el mundo. Se mueven en la porción de electores que a los técnicos no nos interesa, porque están totalmente decididos. El microclima político está compuesto por un pequeño porcentaje de la población que no cambia de posición, a menos que el ataque haya cumplido con una serie de condiciones complejas de las cuales hablaremos más adelante.

La mayoría de los candidatos pierden buena parte de su tiempo en estas pequeñeces. Cuando se sienten heridos, creen que lo más importante es polemizar con el agresor o aclarar la acusación de que son víctimas. Normalmente desperdician horas buscando pruebas para refutar el ataque y redactar documentos sobre el tema, en lugar de dedicarse a comprender a los electores, dialogar con ellos y convencerlos. En definitiva,

dedican más tiempo a navegar en sus laberintos psicológicos que a ganar la elección.

b. Se denuncia porque “es bueno que la gente sepa”

De tiempo en tiempo a los políticos les da por la axiología. Se convierten en jueces y predicadores de valores. Resuelven que “es bueno que la gente sepa” que su adversario es malo, que el gobierno anterior fue un desastre. Se dedican a hurgar en los albañales, en lugar de cumplir con sus promesas de campaña. Esto ocurre con más frecuencia cuando llegan al poder con una fuerte dosis de agresividad en contra del gobierno que les precedió.

La mayoría de los ciudadanos tiene poco interés por las denuncias. No se dedican a la política. Participan de un proceso electoral, eligen al que parece que puede servirles mejor, y cuando el nuevo mandatario critica a la administración anterior, intuyen que está buscando pretextos para justificar una nueva estafa: no va a cumplir sus promesas. Si alguien quiere atacar a un gobierno saliente, siempre se pueden encontrar errores o malos manejos en cualquier país o ciudad. Los electores, muchas veces injustamente, suponen que todos los políticos tienen algo de corruptos y que esas denuncias son solo un pretexto para curarse en sano de la propia incompetencia. Con frecuencia, esta forma de actuar produce un ambiente dañino para el nuevo mandatario. Esto es más grave si su campaña fue constructiva, más basada en ofertas positivas que en denuncias, y recibió votos porque generó esperanzas. Puede ser correcto en el caso de candidatos que hicieron una campaña basada en el resentimiento social y en el odio.

Trabajamos con un candidato que llegó a la presidencia con una campaña positiva, moderna, generando grandes expectativas en un momento en que su país atravesaba una situación crítica, y en el que la mayoría de los políticos tradicionales estaban enfrascados en sus peleas personales. Ordenó a todos los

ministros que investiguen a fondo todas las irregularidades del anterior mandatario para convertirlas en su principal pieza de comunicación. Nuestro consejo fue no hacerlo. Si la gente le eligió porque confiaba en que solucionaría los graves problemas por los que atravesaba el país, no iba a ver con buenos ojos que se dedique a la pelea intrascendente con los viejos políticos. Su argumento fue que los electores "tenían que saber" lo que había pasado en el anterior régimen. En la práctica solo botó dinero al tacho de basura, porque en las encuestas constatamos que casi nadie se enteró de las denuncias. Los electores comunes no están interesados en esos temas, a menos que se encuadren en una comunicación de enfrentamiento y hayan elegido al nuevo mandatario por un deseo de revancha o resentimiento social.

c. Quedar bien ante terceros.

Hemos conocido a muchos candidatos y mandatarios que participan en conflictos porque quieren quedar bien ante las personas que los rodean. Esto es más agudo cuando la campaña estuvo dirigida a la familia, amigos y coidearios, y no a los votantes indecisos. Muchos políticos ponen al aire la propaganda que le gusta a su entorno sin hacer algo elemental: medir técnicamente si las piezas de comunicación producen el efecto que buscamos en los electores que hemos escogido. Recordamos las discusiones con un político importante que, cuando se producía una propaganda, pedía la opinión a quienes le rodeaban. Su argumento era que en ese grupo estaban representados todos: "en nombre de los jóvenes están mis hijos, por las mujeres está mi esposa y las compañeras del partido, por las clases populares las empleadas y el personal de servicio. ¿Para qué hacer un focus con desconocidos en los que, además no tenemos confianza?".

El resultado de esa forma de trabajar, es una campaña que entusiasma a sus votantes duros y no atrae la votación de los blandos y los posibles. En la práctica estos candidatos hacen campaña en contra de sí mismos. Las piezas deben ser analizadas por profesionales, con grupos de asistentes que

representen a los grupos de la población a los que queremos llegar porque allí están los votos disponibles: mujeres, jóvenes, campesinos o lo que fuere. La propaganda no es para entusiasmar a la familia, sino para atraer a ciudadanos que no son partidarios. Es a ellos a quienes debemos consultarles si les llega o no el mensaje que pretendemos transmitir.

Mientras más atrasada es una sociedad, el machismo pesa más. Se cree que es necesario atacar o responder a un ataque para no quedar como cobarde, para demostrar que no se le tiene miedo al adversario. Iniciar un ataque por estas causas es irracional y puede comprometer el éxito de la elección. Excepcionalmente se puede hacer un ataque a un grupo determinado para enviar un mensaje de fuerza, pero si procedemos así, debemos saber exactamente a quiénes queremos conmover, cuándo y para qué.

En el caso de los gobiernos hay que tener cuidado no solo con lo que comunica el Jefe de Estado, sino con lo que hacen sus subordinados. Con mucha frecuencia, algunos funcionarios menores tratan de adular al Presidente, atacando a determinados adversarios que él detesta, esperando alguna gratificación. La estrategia de comunicación de un gobierno debe evitar este tipo de equivocaciones. Vivimos un caso extremo de este comportamiento, cuando acompañábamos al Presidente de un país en un momento violento en el que parecía que el Gobierno podía ser derribado. Estando en el despacho presidencial, escuchamos el ruido producido por una columna de tanques que avanzaba sobre el Palacio. Le informaron al Mandatario que, ni el Ministro de la Defensa ni los mandos militares habían dispuesto el despliegue de los blindados, y temimos lo peor. La calma volvió cuando informaron que el comandante de ese regimiento, que estaba por ascender, había avanzado con sus subordinados por propia iniciativa, en un gesto de zalamería con el Presidente que debía decidir sobre su ascenso. El mensaje a la población fue desastroso, magnificó los problemas, pero ese general tenía buena voluntad, defendía sus propios intereses, y sobre todo, no conocía nada de

comunicación política. Los hechos comunican mucho más que las palabras. Cuando los ciudadanos vieron en la televisión el despliegue de los tanques frente al Palacio, recibieron un mensaje de inestabilidad más importante del que habrían provocado diez manifiestos subversivos escritos. A esos extremos llegan los entusiasmos de subordinados que quieren ayudar en un conflicto, fuera de la estrategia de comunicación.

Un Presidente debe articular el discurso y las acciones de miembros del Gobierno que jugarán distintos papeles en el equipo. Unos serán los "buenos", no atacarán nunca o solo lo harán por excepción. Otros serán los "malos", que cuando sea necesario atacarán más allá de lo debido. El Presidente y sus colaboradores deben trabajar formando parte de un equipo perfectamente sincronizado, para obtener los objetivos señalados por su estrategia de comunicación. Cuando el Presidente tiene poca personalidad, o cuando a pesar de su liderazgo hay ministros o colaboradores que tienen su propia agenda y buscan objetivos que no son los del mandatario, se pueden presentar serios problemas. Esto, que es válido para los tiempos normales, se vuelve mucho más estricto en momentos de crisis en los que la disciplina de los funcionarios debe ser rígida.

d. Aparecer en los medios masivos

Uno de los mayores problemas de los nuevos políticos es lograr que la gente los conozca. Algunos, cuando a pesar de haber sido diputados, ministros de estado o de haber figurado en otras funciones, no han logrado darse a conocer, atacan a un adversario para adquirir notoriedad. Esto puede ser útil siempre que el crecimiento del conocimiento no vaya en paralelo con el crecimiento de su mala imagen. En ese caso, estarían empeorando su situación en vez de mejorarla. Es más fácil ganar una elección siendo desconocido, que siendo conocido como mala persona por muchos. El desconocimiento se puede subsanar en la campaña con técnicas sencillas. La mala imagen

es un problema difícil que se puede superar, pero con tiempo, dinero y el uso de técnicas sofisticadas.

Los resultados del ataque dependen del personaje al que se ataca, de su nivel de aceptación entre la gente, de los temas que se ventilan en el conflicto, de las circunstancias, y de que se tomen en cuenta una serie de recaudos que enumeraremos más adelante. Cuando un político desconocido aparece atacando a una persona con prestigio, es posible que mucha gente se entere de su existencia, pero para mal. En esto, la experiencia dice que los grandes fiscales que denuncian todo lo imaginable, suelen tener poco éxito. Conocemos bastantes casos de políticos que se han pasado la vida hablando de la corrupción de los gobiernos, atacando a cuanto adversario salió a su paso, y que al final han terminado siendo muy conocidos y también detestados.

Tome en cuenta que en la época de la televisión, los temas y los rostros se asocian en la mente del elector sin que medie un proceso racional. Hace poco estudiamos el caso de algún dirigente que aparecía constantemente en los medios de comunicación colectiva de su país acusando de corrupción a cuanto dirigente se le cruzaba en el camino. En una reunión de grupos focales con electores poco informados, cuando apareció su cara en una pantalla, muchos dijeron "este es un político que tiene algo que ver con robos", "es un tipo que anda vinculado a cosas sucias". Había sucedido algo típico de este mundo mediático: los temas y las imágenes se funden cuando aparecen juntas con mucha frecuencia. El tema de la corrupción se había pegado a la imagen de este político, sin que los electores distingan bien si era el acusador o el acusado. Por lo demás, mucha gente aplica un viejo adagio popular que dice "dime de qué presumes y te diré de qué careces", y sospecha de quienes hablan mucho sobre un tema. Generalmente tienen la razón.

e. No ataque en temas vinculados a su profundidad negativa

Debemos enfrentarnos a los adversarios y pelear en los terrenos que nos son favorables. Las investigaciones le dirán cuáles son los elementos negativos que tiene su imagen en la mente de los electores. No se mueva mucho en esas áreas porque puede padecer un daño grave. El argumento de que "el otro es peor" no tiene sentido. Da espacio a terceros, aunque sean desconocidos. El uso de un componente negativo de la imagen de un candidato para hacerle daño se dio en la campaña presidencial mexicana del 2006, cuando ciertos enemigos de Roberto Madrazo cubrieron el país con vallas con su foto y una leyenda que decía "Yo no le creo a Madrazo... ¿y tú?" Esa propaganda le hacía un enorme daño. Las investigaciones decían que uno de los mayores problemas de Madrazo era su falta de credibilidad. Usar el tema en su contra era eficiente. La importancia de contar con una investigación seria, que le diga realmente cuáles son los elementos malos de su imagen, permite que pueda evitar la discusión de temas que le van a perjudicar.

Rodrigo Borja, un ex Presidente ecuatoriano de cuya honestidad nadie dudaba en los medios informados de su país, inició su campaña presidencial del año 2002 con un spot de televisión en el que decía que todos los políticos eran corruptos, ambiciosos, mentirosos. Todas las encuestas decían que para el elector común, por su amplia trayectoria, él era el prototipo del político. Borja no se percató de que su corrección, que era indudable en los círculos que le rodeaban, no era tan claro entre los electores comunes que no se interesan en esos temas. Al atacar violentamente a sus colegas, se estaba atacando a sí mismo de una manera brutal. Él y su entorno debían suponer que la mayoría de los electores hacen distinciones sutiles entre conceptos. Para la gente común, los políticos son políticos, los obispos son obispos, y los jugadores de fútbol deportistas. Estratégicamente nunca se debe asumir que los electores hacen operaciones lógicas complicadas para descubrir la verdad en algo que les aburre como la política. Si los políticos son malos y un líder político con credibilidad lo dice, le creen, y el ataque se convierte en un bumerán.

f. No ataque en temas que pueden contaminarle.

Muchas veces el ataque puede volverse en contra del atacante. Los mensajes políticos, si no son precisos y quedan librados a la interpretación de la gente común, pueden provocar serios problemas. Para empezar, hay que evitar atacar a parientes o personas que se identifican con el candidato desde los ojos de la gente. Lo importante es la percepción, no la realidad. Si al político lo ataca su hermano, su pareja o sus padres, va a pagar enormes costos aunque, en la realidad, no tenga una relación estrecha con ellos. Para la gente común, son sus parientes y no hay más que decir. Ocurre lo mismo, aunque con menor intensidad, cuando se ataca a un compañero del mismo partido. Según Napolitan, uno de los problemas más graves que puede tener una campaña es el conflicto interno. Si usted afirma que algunas personas de su entorno inmediato son deshonestas, la gente va a asociarlo también a usted con la corrupción. Cuando se vea obligado a romper con una persona cercana porque descubre un problema grave que puede salir a luz, la ruptura debe ser tajante y rápida para evitar la contaminación.

Un político también se contamina cuando ataca a otro que tiene una imagen muy parecida a la suya en la mente de la gente. Recordemos que en política la realidad es lo que está en la mente de los electores y no en lo que saben unos pocos iniciados. No importa que usted deteste a otro personaje. Si la gente los ve semejantes, su ataque va a tener costos. Sucedió esto con Jaime Nebot cuando preparaba su campaña presidencial del 1996 en Ecuador. El Partido Social Cristiano, al que pertenecía, atacó violentamente a Alberto Dahik, Vicepresidente de la República, logró su destitución, y lo mandó al exilio con una orden de captura. El ataque fue orquestado por algunos dirigentes de ese partido que manipulaban la justicia para saciar sus venganzas personales. El error del candidato consistió en no impedir que se cometiera el atropello. Nebot y Dahik eran jóvenes, preparados, inteligentes, guayaquileños, hablaban el mismo dialecto, tenían ancestros libaneses y eran

católicos practicantes. Pocos años atrás habían sido prominentes funcionarios del gobierno de León Febres Cordero, y la gente creía que pensaban de la misma manera. Para los electores comunes eran idénticos.

En la realidad, quienes los habíamos tratado de cerca, sabíamos que eran bastante diferentes, no pensaban igual, y nunca habían tenido una relación personal profunda. Para ambos, el efecto nocivo del enfrentamiento fue brutal. Si su gemelo es malo, usted es malo. Dahik terminó en un injusto exilio y Nebot perdió las elecciones frente a alguien que no se les parecía en nada: Abdalá Bucaram. Este fue un caso de contaminación ocasionado por la semejanza de las imágenes de los contendientes. La conclusión es: nunca ataque a alguien que, en la mente de los electores se le parece demasiado, aunque sepa que él no tiene nada que ver con usted. En los procesos electorales la realidad es solo percepción.

g. Tenga cuidado al atacar a un antiguo aliado.

En la mayor parte de los asaltos eficientes participan personas que conocen la casa, las costumbres de sus dueños, los sitios en los que guardan sus valores. Algo semejante sucede en la política: quien le conoce mucho puede atacarle mejor porque conoce sus reacciones psicológicas, y puede tener información acerca de asuntos que, aunque no lo comprometan en algo inmoral, si salen a la luz pueden ser incómodos. Casi todos hemos cometido errores a lo largo de nuestra vida, o hemos pasado por experiencias negativas. Nuestros viejos conocidos y colaboradores los conocen, y es mejor evitar que los publiquen.

Tanto los antiguos aliados, como los parientes y amigos, cuentan con otro elemento que les hace peligrosos en el momento de un enfrentamiento: la gente les cree lo que en boca de un adversario no parecería cierto. El Presidente del Brasil Fernando Collor de Mello que derrotó en 1990 a Ignacio Lula Da Silva, se destruyó por un problema de este tipo. A los dos años de gobierno enfrentó conflictos por diversas razones,

entre las que estaban las medidas económicas impopulares que aprobó. En medio esa situación crítica, su hermano Pedro Collor de Mello ofreció una entrevista de prensa en la que le hizo una serie de acusaciones, tanto políticas como personales, que armaron un escándalo de proporciones. A los pocos días el Congreso destituyó al Presidente. Habría tenido menos problemas si quien lo acusaba era un ciudadano común o un enemigo, pero no si era su hermano. Una acusación que sale de la boca de un pariente o colaborador cercano tiene credibilidad.

La gente desconfía de personas que han trabajado juntos muchos años y que de pronto se atacan violentamente. No comprende por qué el acusador colaboró tantos años con el denunciado si sabía que era tan malo. Esto sucedió en las elecciones del año 2002 en un país en el que una política que había sido colaboradora incondicional de un ex Presidente, abandonó su partido haciendo una serie de denuncias dramáticas en contra de su antiguo líder. Los ciudadanos comunes no podían comprender que después de tanto tiempo de servirle de manera incondicional, descubriera tantas maldades en su antiguo jefe. Para colmo, luego del ataque se postuló como candidata a la Vicepresidencia de la República, en binomio con uno de los enemigos más enconados de su antiguo jefe. Un ataque así rebota fácilmente en contra del atacante. Le habría ido mucho mejor si esta política se cambiaba de tienda con discreción, reconociendo los méritos de sus antiguos correligionarios y dando alguna razón sensata para su nueva militancia. Sufrió una derrota absolutamente estrepitosa.

Digamos finalmente que en muchos casos estos conflictos con parientes, personas cercanas, y antiguos aliados, huelen a deslealtad. Tenemos mal concepto del hijo que golpea a su padre, y es desagradable ver que algunos parientes cercanos se caigan a golpes. La gente común desprecia a los traidores, y este tipo de enfrentamiento termina siendo negativo tanto para el atacante como para el atacado.

4. EL ATAQUE CON ESTRATEGIA

- a. En la democracia queremos ganar las elecciones, no exterminar adversarios**

Hemos dictado docenas de conferencias sobre estos temas en casi todos los países de América Latina. La mayoría de los asistentes a los seminarios han sido políticos, pero cuando desarrollamos estas ideas ponen cara de sorpresa y preguntan "Pero cómo, ¿se trata simplemente de ganar las elecciones?". Nuestra respuesta es sí. Cuando alguien se presenta como candidato es normal que quiera ganar las elecciones, y nosotros practicamos una profesión que ayuda a nuestros clientes a lograr ese objetivo. Tenemos poco interés en asesorar líderes o partidos que no quieren ganar.

En los seminarios suele suscitarse una discusión acerca de si el fin justifica los medios, de si es ético realizar un tipo de ataque u otro, de si la política no estará más bien para difundir ideas que para ganar el poder. Hace años, en la Universidad Autónoma de Chihuahua, Manuel Mora y Araujo, el célebre intelectual y consultor argentino, dijo que "hay que dejarse de tonterías y hablar las cosas como son: los políticos están para tomar el poder. Ese es su fin natural". Quienes quieren educar a la gente pueden tener un objetivo muy noble, pero para conseguirlo no es necesario que sean candidatos a nada sino que deben fundar colegios o universidades, y quienes quieren predicar pueden unirse a la orden de los dominicos o crear otra semejante. El candidato y la campaña normalmente quieren ganar las elecciones.

Esto no quiere decir que en la política no haya límites éticos. Cada uno tiene los suyos de acuerdo a sus convicciones, pero respetando esos límites, una campaña se hace para ganar la elección. Con el ataque pretendemos que los ciudadanos cambien o reafirmen determinadas actitudes políticas, de manera que ayuden a nuestro triunfo. Por lo general queremos que apoyen a nuestro candidato o Presidente, pero si la

estrategia lo requiere, podemos pretender objetivos inmediatos más complejos que conducen finalmente a la misma meta: ganar la elección. Lo dicho parece elemental, pero no lo es. Lo menos común es atacar con mentalidad estratégica.

b. Los objetivos de fondo del ataque

Aclaremos cuáles son los objetivos propios del ataque y los de la defensa en la contienda electoral. En casi ninguna campaña se reflexiona sobre este tema y la omisión conduce a veces a la derrota. El ataque y la defensa se realizan con fines específicos. Pueden existir otros objetivos secundarios con sentido estratégico, a los que nos referimos después, pero cuando existen están supeditados a los objetivos propios del ataque y de la defensa.

El ataque en la campaña electoral tiene dos objetivos específicos: conseguir nuevos votos para nuestro candidato y, quitar votos a los adversarios que la estrategia dice que conviene debilitar. En el caso del gobierno, el ataque debe conseguir nuevos partidarios y quitar respaldo a las formaciones de la oposición que nos conviene que decaigan. La primera norma básica dice "si con este ataque no va a conseguir nuevos votos o partidarios, no debe atacar".

En el proceso electoral esto es más fácil de comprender. Antes de atacar, analice las consecuencias de su acción sobre sus votantes blandos y posibles, de los que hablamos en un capítulo anterior. Si el ataque no los lleva a votar por usted, no debe realizarlo. Si, como es frecuente, su ataque le hace perder más electores de los que atrae, está liquidándose con sus propias fuerzas. En teoría suena fácil. En la práctica de las campañas es complejo porque a la mayoría de los líderes les cuesta mucho actuar racionalmente. Si hubiesen pensado de esta manera, AMLO en el 2006 y Kirchner en el 2009, pudieron ganar esas elecciones en las que ambos sufrieron los golpes más duros de su trayectoria política.

Cuando hablamos de la comunicación de gobiernos, muchos dirigentes de oposición "sienten" que deben atacar al gobernante y actúan guiados por esos instintos. Si el Presidente es muy popular, el candidato que lo ataca puede perder muchos votos al cumplir el rol de opositor, al que le suelen empujar ciertas elites y su entorno político. Esto no significa que no hay que hacer oposición jamás, sino que hay que hacerla siendo conscientes de que vivimos una sociedad post moderna, que es necesario investigar, analizar, pensar, y hacerla cuando ayuda a que consigamos nuestros fines políticos. Los electores contemporáneos no dividen a los seres humanos en buenos y malos a partir de lo que hacen en la política. No se interesan mucho en esos temas, son pragmáticos y quieren que todos los dirigentes les sirvan. La distancia entre los análisis de los militantes, periodistas y teóricos políticos que elucubran, y el de los de los consultores que hacen su trabajo basados en investigaciones empíricas, suelen ser enormes.

El consultor profesional busca un objetivo: ganar las elecciones en un momento y realidad concretos. Muchas veces no está muy interesado en lo que defienden sus clientes, y a veces ni siquiera comparte sus puntos de vista. Hay ocasiones en que asesora a un cliente y vota por otro candidato. Es un profesional que gana dinero y prestigio llevando al triunfo a quien lo contrata. Se ubica en un mundo real, cuyas supersticiones y costumbres puede no compartir, pero debe respetarlas para ganar la elección. Los militantes quieren que el mundo sea como creen que debe ser y que la gente actúe de acuerdo a lo que disponen sus textos sagrados. Hay una vieja historia de enfrentamientos entre la fe y la ciencia, entre las ideologías y la realidad.⁴⁷ La astronomía geocéntrica tenía el respaldo de bastantes dioses, pero fue derrotada porque la realidad es que la tierra gira en torno al sol. Si pretende explorar el espacio suponiendo que la tierra es plana, va a tener problemas.⁴⁸ Para

⁴⁷ Un libro apasionante que describe estos choques es "La lucha entre el dogmatismo y la ciencia en el seno de la cristiandad" de Andrew White.

⁴⁸ De hecho no todos están de acuerdo ni siquiera en eso. Una fatwa dictada por el Gran Imán de la Meca en 1996 obliga a los islámicos a creer que el mundo es plano.

algunos sería deseable que todos los electores sean filósofos políticos, pero si usted cree que los electores votan leyendo libros, está equivocado. Tienen cosas más interesantes que hacer. Tal vez el mundo sería mejor si todos fuésemos filósofos, pero si eso fuese así, nos moriríamos del hambre en pocos días y terminaría el mundo feliz.

En algunos casos los consultores son militantes dogmáticos, sus creencias les desvían de la realidad y nublan su razón. Pretenden demostrar científicamente que es bueno atacar a sus demonios aunque eso nos quite votos. El candidato cree que son consultores que trabajan para que gane, se entusiasma porque tienen convicciones, pero en la realidad son predicadores que tratan de lograr algún cielo. Hemos visto más de una campaña que ha caído en errores garrafales por la intención evangelizadora de consultores que han mezclado su fe con lo que debería ser un manejo técnico y frío de la elección. La comunicación de la campaña del PAN en el 2006, y la del gobierno de Felipe Calderón, adoleció por momentos de ese problema. Determinados sectores de ese partido cayeron en esos entusiasmos fanáticos. Muchos ataques a AMLO fueron innecesarios y endurecieron su votación en el DF, poniendo las bases de una violencia verbal que luego tuvo costos para el gobierno. Si los líderes del PRD hubiesen tenido estrategia, habrían formulado una respuesta adecuada a esa propaganda, usándola como bumerán para ganar la elección. Si actuaban como lo hizo De Narváez en Buenos Aires el 2009, AMLO habría sido Presidente.

En el caso de los gobiernos, el ataque tiene sentido cuando incrementa su popularidad. Cuando el Presidente ecuatoriano Lucio Gutiérrez llamó "forajidos" a grupos de jóvenes que protestaban por las equivocaciones de su gobierno, debió percatarse de que no atraía a nadie, y que estaba provocando una reacción emocional que desencadenaría su caída. Ofendidos, los jóvenes quiteños se llamaron a sí mismos "forajidos", se movilizaron usando celulares, la Internet, sin ningún liderazgo político que los oriente, y derrocaron al

gobierno en un episodio que debería ser estudiado con menos poesía y más herramientas técnicas.

Cuando el ataque de un político se convierte en un problema para la vida cotidiana de la gente, produce una reacción adversa. La permanente actividad de los piqueteros en Buenos Aires, cortando vías y paralizando el metro, los ha convertido en personajes rechazados por los porteños. Cuando aparecen en los medios para defender al gobierno y a ciertos políticos que les financian, les hacen un flaco favor. Son fuerzas de choque delincuenciales, que sirven para reprimir las protestas de la clase media, pero contaminan a quienes los auspician con una imagen desastrosa. Lucio Gutiérrez armó en el Ecuador algo parecido con grupos de garroteros que se llamaban "Cero tolerancia", que provocaron más reacciones y colaboraron con su caída. En definitiva, tengamos claro que si el ataque no nos va a dar votos o fortalecer el respaldo popular del gobierno, no tiene sentido.

Hay un segundo objetivo de fondo del ataque: lograr que pierdan votos los adversarios que queremos debilitar. En la política norteamericana el análisis del tema es simple porque está claro que hay un solo adversario que vencer. Todo se reduce a un enfrentamiento entre dos jugadores, en el que todo lo que gana el uno lo pierde el otro. Por eso, consultores como Joseph Napolitan o James Carville⁴⁹, mantienen puntos de vista tan contundentes acerca de la necesidad de atacar y de responder de inmediato cuando se produce un ataque.

En América Latina el tema es más complejo. Son raros los países bipartidistas. En varios de ellos, más que partidos existen coaliciones provisionales que aparecen y desaparecen de tiempo en tiempo. Normalmente existen más de dos candidatos con opciones de competir por la Presidencia de la República, o que tienen enorme presencia en el escenario político. En los países con dos vueltas son los votantes del principal derrotado

⁴⁹ CARVILLE, James, *"We're Right, They're Wrong: a handbook for spirited progressives"*, Random House, New York 1996.

quienes deciden quién es el nuevo Presidente. En este escenario en el que hay muchos actores, un ataque afecta positiva y negativamente a todos. Antes de realizarlo debemos tener claro que la combinación de todos esos crecimientos y decrecimientos nos ayude a ganar.

Es indispensable analizar y jerarquizar a todos los candidatos que se nos enfrentan en la elección. Entre ellos habrá algunos a los que llamamos adversarios reales, que son aquellos a los que nos conviene afectar, y otros cuyo crecimiento nos beneficia, a los que llamamos terceros actores. Los que necesitamos debilitar son de dos tipos: los que nos pueden ganar la elección y aquellos que siendo pequeños nos quitan votos. Nos conviene que crezcan aquellos que no pueden ganar la elección, pero quitan votos a un adversario que sí puede hacerlo. Al planificar el ataque hay que saber en qué categoría de estas se encuentra el atacado, y para qué le atacamos.

Si Kirchner hacía este análisis con frialdad, no habría desdeñado a Francisco De Narváez. Era el adversario real que podía ganarle la elección del 2009. Es cierto que la inmensa mayoría de personas, que tampoco usan las herramientas de análisis propias de los consultores, coincidían en este análisis. Hasta las vísperas de los comicios conversamos con varios personajes políticos y periodistas de excelente nivel académico que decían que era imposible que De Narváez gane, porque enfrentaba a una maquinaria peronista imbatible, que si no daba votos, iba a impedir que se los cuente correctamente... que su triunfo era imposible. En ellos se justificaba la posición, pero no en los consultores profesionales de Kirchner, que decían haber detectado la peligrosidad de De Narváez dos meses antes. Desde otro ángulo, Margarita Stolbizer era una candidata menor que podía disputar fácilmente los votos blandos de De Narváez. Desde el punto de vista de este candidato, era ella una adversaria real, porque siendo una candidata que no podía ganar, sí le era posible impedir el triunfo. En esos análisis hay que usar encuestas y herramientas técnicas y dejar los prejuicios en un baúl. Cuauhtémoc

Cárdenas debió saber en el 2000 que su adversario real en el DF era Fox, no solo porque le podía ganar, sino porque le quitaba muchos votos blandos que estaban votando en la misma elección por AMLO para Jefe de Gobierno. Para los analistas mexicanos de ese momento era muy difícil comprender realmente el tema y sacarle provecho, porque desde el mundo de las ideologías parecía absurdo que existan espacios compartidos por el PRD y el PAN.

En este juego multipolar nos conviene que algunos opositores crezcan, debilitando a adversarios más importantes. Si enfrentamos a un candidato que puede ganarnos, cuyos votantes blandos nos odian, es mejor que esos votos vayan a candidatos menores que no son peligrosos y que los pueden dispersar. Si un elector no va a votar jamás por usted, es bueno que desperdicie su voto apoyando a candidatos sin posibilidades. Es por eso que para los partidos de derecha son tan útiles los partidos de extrema izquierda. En el caso de Buenos Aires, quitan a la izquierda moderada un diez por ciento de votos que normalmente terminan en el tacho de basura. En el caso mexicano, si en las presidenciales del 2006 los zapatistas movían el uno por ciento de la votación nacional, pudieron llevar al triunfo a AMLO, que perdió los comicios con Calderón por menos del 1%. Esos pocos votos desperdiciados pudieron cambiar la historia. No queremos extendernos en las decenas de consecuencias que tiene el uso de estas herramientas. Digamos solo un par de cosas más. Normalmente, no se debe atacar a un candidato pequeño si los votos que pierde con nuestro ataque, van a un adversario con posibilidades de ganarnos la elección. Si los votos de quienes nos ven mal se concentran en torno a un solo candidato, podemos perder. En varias campañas nos ha sido difícil que el candidato practique esto, porque a veces esos pequeños candidatos son tan estridentes que se vuelven muy antipáticos, y el cliente siente tanta bronca que es capaz de poner en riesgo el triunfo con tal de golpearlos.

Un objetivo del ataque, válido desde el punto de vista de la estrategia, puede ser un candidato pequeño, con imagen parecida a la nuestra que, aunque no puede ganar, está conquistando a nuestros votos blandos. Si se fortalece lo hará a nuestra costilla. Los votos que nos quita pueden hacer ganar a un tercer candidato. Si necesitamos atacar a un candidato de estas características no se lo debe hacer frontalmente, porque entonces sus seguidores nos van a rechazar. Se usan ciertos tipos de ataque que, le hacen daño, evitan que aparezcamos como agresores y nos permiten cosechar votos entre quienes lo abandonan. Todo esto debe basarse en estudios, no en intuiciones. Por eso es tan importante que estén bien hechas las investigaciones y bien elaborados los modelos de votos duros, blandos, posibles, de los que hablamos anteriormente, que son los que permiten hacer este trabajo.

c. Los objetivos propios de la defensa

Conceptualmente la defensa trata de evitar que nuestro candidato pierda votos o de impedir el fortalecimiento de adversarios reales. Cuando un candidato sufre un ataque, todos los integrantes de su entorno le piden que responda inmediatamente. El candidato se agita, llega a decir que prefiere perder la elección con tal de lavar su nombre, sus parientes le empujan a la batalla argumentando que "todo el mundo habla del tema", pero nada de esto tiene que ver con una defensa racional. Si como efecto del ataque del que ha sido víctima, usted no está perdiendo votos, normalmente debe callar. Se necesita mucha inteligencia emocional y equilibrio psicológico para que el candidato domine sus instintos y reaccione de esta manera, especialmente cuando el ataque le golpea en algún tema sensible. Hace algunos años asesoramos a un candidato a la alcaldía de una ciudad importante de América del Sur. Su principal adversario era el Presidente del Congreso. Algún comedido consiguió información acerca de manejos sospechosos de los fondos del parlamento. Alguna secretaria resentida entregó más datos, y nuestro candidato publicó un extenso reportaje en una revista de poca circulación,

con nombres, apellidos y minucias de los supuestos abusos. El impacto fue mínimo. Ningún medio de comunicación importante se hizo eco del asunto, sólo los ciudadanos politizados se enteraron de lo que ocurría. El atacado actuó de manera correcta: no respondió nada. No estaba perdiendo votos con el ataque y por tanto debía callar. Si aclaraba algo, habría amplificado el ruido de la denuncia y habría perdido votos con su propio esfuerzo. Antes de defenderse investigue lo que pasa con sus votantes blandos y posibles. Si el ataque no produce ninguna explosión, debe callar. Su ego quedará herido, sus parientes y amigos clamarán venganza, sentirá el deseo natural de agredir al adversario. Si le motiva mucho la revancha, sepa que ésta llegará el día de la elección, con su triunfo. Eso le dolerá más a su oponente que una rabieta efímera presente que sanará con creces si le derrota.

Además de detener una sangría de nuestros votos, la defensa tiene como objeto impedir el fortalecimiento de nuestros adversarios reales. Es posible que no estemos perdiendo votos, pero muchos de los votantes se concentrarán en torno a un solo opositor. En ese caso hay que responder. Como explicamos antes, el principal adversario no es el más lejano ideológicamente, sino el que puede ganarnos o el que nos quita nuestros votos blandos. En la elección para la Presidencia de México del 2006, el principal adversario de Felipe Calderón era Andrés Manuel López Obrador. Si Calderón lograba que ciudadanos de mentalidad izquierdista votaran nulo ayudado por la campaña del Subcomandante Marcos, o respaldaran a una candidata que mantenía tesis progresistas como Patricia Mercado, estaba jugando en la cancha adecuada. Todo lo que hiciera por promover las actividades del Subcomandante y fortalecer a Mercado, era correcto desde el punto de vista de sus intereses electorales.

Debemos llamar la atención sobre algo importante. Por lo general, cuando los adversarios más peligrosos se están fortaleciendo como fruto del ataque, la respuesta no es un ataque frontal. Se debe analizar de dónde salen los votantes

que están yendo hacia él, cuáles son sus características demográficas y de otros órdenes. Si los estudios dicen que nuestros votos difíciles e imposibles se están concentrando en torno a un solo adversario, la elección se está polarizando y esto puede ser peligroso si no es un objetivo buscado por nuestra estrategia.

Si como fruto del conflicto los electores se concentran en torno a un adversario, debemos evitar la confrontación directa, so pena de empujar a esos votantes para que voten por él. Es lo que ocurrió en la campaña de la Provincia de Buenos Aires del 2009 con Kirchner y De Narváez, cuando un sesenta por ciento de los bonaerenses decía que quería votar en contra del Presidente. En ese momento De Narváez no tenía un nivel de conocimiento muy grande, ni tampoco profundidad de imagen. Muchos de los que sabían su nombre no podían decir nada sobre él. Si Kirchner lo combatía con saña, iba a decirles a esos ciudadanos que le rechazaban, quién era su enemigo. Llevado por el odio atacó a De Narváez, le nombró contradictor principal y le dio una gran mano. En el entorno de De Narváez recordaban la vieja frase de Sun Tzu: el mejor general es el que gana la guerra con las armas del enemigo. La mejor campaña es la que se gana gracias al esfuerzo del adversario, y De Narváez pudo darse el lujo de hacerlo.

Si el adversario crece quitándonos nuestros votos blandos y posibles, el tema es más complejo. Debemos defendernos evitando confrontaciones directas. Si nuestra respuesta es violenta, podemos resentir a estos electores y alejarlos definitivamente de nuestro lado. Si van hacia él es porque le tienen alguna simpatía, y no es una buena idea insultarlo personalmente. Hay diez modelos de defensa indirecta que sus consultores pueden armar para esta circunstancia. Es mejor hablar acerca de los defectos y de los peligros de su programa, atacar a su entorno. Pero lo importante no es tanto el tema, como el tono. Si criticamos su obra en el tono en que lo hizo el PAN con López Obrador en la elección presidencial del 2006,

nuestra comunicación sonará a ataque personal.⁵⁰ Las imágenes y los textos eran tan violentos que sonaban más a insulto que a crítica de una gestión. Atacar bien es una tarea delicada que depende en mucho de la calidad de las informaciones que los expertos encuentran a través de las investigaciones. Los estrategas que trabajamos mucho años en estas materias conocemos cien posibilidades de respuesta para cada caso, que pueden ser usadas o no dependiendo de lo que digan las investigaciones.

d. Objetivos políticos secundarios

Ha quedado claro que el enfrentamiento debe perseguir metas políticas y no satisfacer caprichos personales. Hemos señalado también cuáles son los usos estratégicos propios, del ataque y de la defensa. Hablemos ahora de otros objetivos que también pueden ser estratégicamente válidos, si contribuyen a que ganemos las elecciones. Estos objetivos son políticos, aunque a veces parecen obedecer a motivaciones personales.

i. Que un tercer actor pierda votantes

Cuando hablamos de un "tercer actor", nos referimos a un candidato que no está en posibilidad de ganar las elecciones. El primero es nuestro candidato, el segundo o segundos los que pueden ganarnos los comicios, y terceros quienes participan sin posibilidades de triunfo. Es posible que un candidato pequeño obtenga sus pocos votos entre nuestros blandos y posibles. En ese caso, hay que debilitarlo o sacarlo de la competencia. Así como nos conviene que los opositores no se unifiquen, debemos lograr que todos los votantes afines respalden a nuestro candidato. Se cumple la "ley de las pequeñas diferencias" enunciada en su momento por el psicólogo Oliver Brachfield, que decía que es posible hacer acuerdos con quienes son

⁵⁰ En ese año el PAN criticó la obra realizada por Andrés Manuel López Obrador en el Distrito Federal mexicano de manera muy violenta. La publicidad tenía muy buena calidad en lo formal, pero en lo de fondo era apocalíptica.

distintos, pero que es más difícil hacerlo con los que se nos parecen mucho y disputan los mismos espacios. La posibilidad de aliarse con otra fuerza política es inversamente proporcional a la proximidad ideológica y de estilo de sus líderes.

Esto de patrocinar a un candidato pequeño que por alguna causa quite votos al contendor, es una vieja práctica de los políticos. En las elecciones provinciales argentinas del 2009, los partidarios de Kirchner encontraron una manera ingeniosa de afectar a De Narváez. Consiguieron que un señor Narváez inscribiera otra candidatura. Era un ciudadano que podía tener aspiraciones como cualquier otro, pero la prensa encontró pronto algunos datos curiosos. Al principio le entrevistaron algunas radios, pero nunca compareció en persona. Lo hacía por teléfono. En sus diálogos con la prensa parecía alguien que conocía de política, al menos en niveles elementales. Cuando lo buscaron en su casa y en su trabajo, había desaparecido. El grupo que lo inscribió era una formación minúscula, sin antecedentes. Había el rumor persistente de que era un candidato de papel, creado por los partidarios de Kirchner para confundir a los electores haciéndoles votar por un "Narváez" falso. La jugada tenía sentido porque Francisco De Narváez tenía una imagen poco profunda, y era posible que un porcentaje reducido (no más de un 5%) se confundiera. Si De Narváez caía en la trampa, podía defenderse mal, atacando al personaje anónimo, afirmando que no tenía derecho a ser candidato. Esto, para alguien con imagen superficial, podía significar otros pocos votos. Era posible también, que siendo De Narváez un político nuevo, diera una importancia excesiva al tema, perdiendo su tiempo en esto y descuidando la verdadera campaña. En realidad, hemos afrontado el mismo problema unas diez veces a lo largo de nuestra carrera, y solamente funcionó en una ocasión. Era relativamente fácil controlarlo. Hay recetas que los técnicos conocemos para hacerlo. Cuando el falso "Narváez" fue ubicado, las sospechas tomaron más forma. Era alguien sin ningún conocimiento de la política, su voz y las cosas que decía no se parecían a los que habíamos escuchado por la radio. Estaba claro que su candidatura era un

montaje para quitar unos pocos votos a un candidato que tenía una imagen superficial. Lo más conveniente era tratar de impedir este fraude haciendo una ofensiva electoral inteligente, que desbarate al supuesto candidato. Felizmente el propio grupo que lo había presentado retiró la candidatura, asustado porque los medios pusieron en evidencia su juego.

En Argentina se vota con el método más arcaico de América Latina, sospechosamente vigente en un país que, en la mayoría de las cosas, está a la cabeza del continente. Los argentinos votan usando muchas boletas, una por cada candidato, que se amontonan en el cuarto de votación y que pueden ser manipuladas sin mayor control. Eso desapareció en el resto del continente hace años, pero algunos lo mantienen vigente en este país para manipular los resultados de la elección. Algún dirigente decía en esta elección que "el aparato peronista es indispensable para conseguir los votos del conurbano, y si no tiene votos es igualmente importante porque los cuenta como quiere". Era una forma de chantaje: o pacta con esta mafia o pierde. El mismo mito está vigente en otros países. Cuatro semanas después de la elección argentina, en un seminario realizado en la ciudad de Veracruz, algún político mexicano decía que "en este país hay partidos que tienen un aparato enorme con el que compran votos y hacen fraudes. Si no consiguen los votos, los inventan". Esta es una leyenda urbana. En todo país hay manejos poco ortodoxos que mueven algunos votos. Algún Presidente norteamericano no habría llegado a la Casa Blanca sin alguna ayuda de este estilo en el Estado de Florida. Suponer sin embargo que es posible hacer un fraude masivo en estos tiempos, es aventurado. Salvo contadísimos casos, las posibilidades de hacer fraude son bajas en el continente. Cuando lo hacen, se produce una reacción furiosa que lo derrumba todo. No funciona bien, ni en culturas totalitarias como Irán y Afganistán, menos en países libres como los nuestros. En México, con el sistema electoral más estricto del continente, y en Argentina, con el más anticuado, se pueden mover muchos votos. La prueba de eso es que De Narváez ganó en una elección bastante limpia.

ii. Ayudar al atacado

En algunas ocasiones se ataca a un adversario con la intención de ayudarlo. Esta es una decisión estratégica a la que los consultores estamos habituados, pero que suele causar nervios en nuestros clientes. A veces una elección se polariza entre dos candidatos fuertes. Los restantes, aunque teóricamente siguen en la contienda, desaparecen de la mente de los electores y de los medios de comunicación que dan espacio solo a quienes encabezan las encuestas. Los candidatos pequeños caen en un círculo vicioso: mientras más se derrumban en las encuestas, los medios les otorgan menos espacio, y mientras menos aparecen, tienen menos posibilidades de recuperarse.

Hace seis años las encuestas decían que una candidata que competía por la Alcaldía en uno de nuestros países se encontraba empatada con su principal adversario con un 30%. Ella había conseguido ya todos los votos que podía conseguir. Los demás electores eran difíciles o imposibles para ella. La mayoría de los electores la detestaba, y por eso, sus posibilidades de crecer más allá de un 35% eran nulas. Para ganar la elección tenía solo una opción: lograr que crezca un tercer candidato a costilla de su contrincante. La candidata había polarizado de tal manera a los electores, que buena parte de los ellos votaba por su principal oponente porque lo creían su peor enemigo. Lo adecuado para ella era atacar al candidato débil para ayudarlo, polemizar con él, darle protagonismo, hacerle un espacio en los medios, para que crezca y debilite al candidato que nos podía ganar. Cuando lo hizo, fue posible dar otro paso. Habló bien de su principal oponente y dijo que si tenía que escoger entre sus adversarios, votaría por él. De esa manera trató de orientar al voto de quienes más la odiaban hacia el candidato menor. El día de las elecciones este creció unos pocos puntos a costilla del segundo, y la candidata ganó. Cuando se toma una decisión estratégica de este tipo, es indispensable contar con investigación de mucha calidad que nos asegure que el candidato al que estamos ayudando no

crecerá lo suficiente como para ganarnos las elecciones. Igualmente, se debe chequear que crezca a costilla del adversario principal. De no ser así, estaríamos suicidándonos.

En las elecciones de Buenos Aires en el año 2009 Kirchner, que no contaba con este tipo de análisis, hizo exactamente lo contrario y consiguió también los resultados contrarios. Cuando faltaban tres semanas para el día de las elecciones, estaba claro que De Narváez había crecido y seguía creciendo. Con acierto, el equipo que rodeaba a Kirchner dedujo que debía fortalecer a Margarita Stolbizer para que los votos de la oposición se dividan. Hasta allí el razonamiento era correcto. No sabían cómo hacerlo. Aparecieron los voceros de la campaña e incluso algunos candidatos gobiernistas hablando bien de Stolbizer, afirmando que representaba una oposición sensata. Era exactamente lo que debían hacer para perjudicarla. Los electores que rechazan a un candidato, hacen lo contrario de lo que pide. Si alaba a alguien, votan en contra del recomendado. Para ese 60% que quería votar en contra de Kirchner, las alabanzas a Stolbizer les decían por quien no debían votar. Si usted quiere influir en la forma de votar de los electores que no le quieren, debe tener mucho tino. Acuérdesse de que sus consejos no son bienvenidos.

iii. Lograr que su adversario le ayude en la campaña

Cuando nuestro adversario responde a todo ataque, cuando tenemos la información y la estrategia necesarias, es fácil hacerle trabajar para nosotros. Ante todo, debemos saber cuántos son y en qué sitios están los votos que necesitamos para lograr el triunfo, cuál es la evolución de la imagen de nuestros adversarios en los últimos meses, y sobre todo conocer la psicología del adversario. Si es frío y racional en sus decisiones, será difícil atacarlo de manera eficiente porque sabrá defenderse con juicio. Si es apasionado y pierde la razón al calor del enfrentamiento, si es un "peleador", podemos lograr que nos ayude y que inclusive financie nuestra campaña. Hemos conocido a bastantes políticos que han perdido gracias

a su personalidad hiperactiva y agresiva. En algunas ocasiones, si no hacían nada habrían ganado las elecciones. También hemos tratado con Presidentes que con su ánimo pendenciero ayudaron a sus adversarios, y que incluso terminaron derrocados.

En 1990 lanzó su candidatura a la diputación por la provincia de Pichincha Jamil Mahuad, iniciando un camino que, con los años, le llevaría a la Presidencia del Ecuador. Antes había sido ministro, alto funcionario, dirigente deportivo. En los círculos informados era conocido y tenía buena imagen, pero solo un tercio de los ciudadanos comunes lo conocía, y muchos de ellos de manera superficial. Afrontaba el problema de falta de identidad que, como hemos dicho, es uno de los temas más difíciles de resolver para los políticos que empiezan a abrirse campo. Esto de que a pesar de ser un ex ministro con tanta trayectoria lo conocieran pocos, es normal. La mayoría de quienes han integrado los gabinetes del continente son totalmente desconocidos y creen ser populares. Mahuad era miembro de la Democracia Cristiana, partido que se oponía de manera radical al gobierno del Presidente León Febres Cordero, que en esos momentos tenía problemas de imagen y era detestado por la inmensa mayoría de los habitantes de Quito. El candidato redactó una carta que tenía el objetivo estratégico de enfurecer al Presidente para que responda violentamente, le insulte en los medios y, si había suerte, le aprese. Febres Cordero tenía un temperamento explosivo que le hacía víctima fácil de esta estrategia. El texto se redactó cuidadosamente tomando en cuenta la psicología del mandatario, aludiendo a temas que podían provocar en él la reacción más violenta posible. Cuando se publicó la carta, el Presidente armó un escándalo descomunal, hizo una rueda de prensa, insultó de manera brutal al candidato. El despliegue mediático fue excelente y los votantes que odiaban a Febres Cordero se enteraron de que existía un opositor al que el Presidente aborrecía, y que se llamaba Jamil Mahuad. Tuvieron claro que este político, poco conocido, era quien podía canalizar sus antipatías. Cuando la policía llegó a la oficina del candidato para

apresarlo, la alegría de quienes formaban parte de su equipo de campaña llegó al clímax. Estaban tan entusiasmados que alguna de sus allegadas en vez de simular indignación y protestar airadamente, como lo establecía el libreto de la estrategia, declaró a la TV que "todo había salido muy bien". Mahuad fue elegido, logró notoriedad y empezó a recorrer el camino que lo llevaría a la Presidencia de su país.

Cuando el adversario es irascible, y tiene recursos económicos, o por sus altas funciones tiene espacio en los medios de comunicación colectiva, es un adversario idóneo para derrotarlo con sus propias fuerzas. Para hacerlo se necesita hacerle jugar en nuestro terreno, no caer en el error de responder las cosas que diga y que puedan cambiar la agenda, atacar con un plan frío, llevarlo a los discutir lo que nos conviene. Cumple así con ese ideal mencionado por Sun Tzu: para derrotar al general enemigo, es bueno lograr que sus ojos se nublen con la ira.

iv. Dividir al adversario

En una campaña es bueno que existan divisiones y conflictos entre los adversarios. La mayor parte de los líderes actúan movidos por las pasiones y usan poco la razón. Esta es una forma de conducta propia de todos los seres humanos, que se agrava entre quienes se dedican a esta actividad. Los políticos, por lo general, son desconfiados, sospechan hasta de su sombra, suponen que todo el mundo complota en su contra de alguna manera. Algunos de ellos son muy susceptibles a la opinión pública y mucho más a la opinión publicada. Se estremecen cuando alguien les cuenta que un editorialista ha dicho algo, o que algún presentador de televisión ha amenazado con hablar de algún tema inquietante.

Cuando se está gestando una alianza adversa, un objetivo estratégico del ataque puede ser cuestionar a uno de los grupos que están conformando el acuerdo, suscitar un escándalo de prensa, y provocar susceptibilidades para que la alianza no se

concrete. Mientras los adversarios dependan de sus pasiones, desconfianzas y mitos, será más fácil dividirlos con esta táctica.

Otro tanto ocurre con quienes conforman el núcleo de la campaña de nuestros adversarios. Debemos averiguar todo lo que sea útil acerca de cómo son y qué relaciones tienen los dirigentes de más peso en esos equipos. Es importante conocer sus características psicológicas, y su nivel de militancia ideológica. Mientras más inseguros, violentos, fanáticos e irracionales sean, pueden ser más útiles. Es posible atacar con el objetivo de que se dividan, se despierten suspicacias entre ellos, sospechen unos de otros, se agredan mutuamente. En torno a los líderes siempre hay grupos en pugna. Para diseñar eficientemente este ataque, es necesario conocer objetivamente cuáles son las fisuras que pueden abrirse entre ellos, qué ataque podemos hacer en contra de uno de sus miembros para que sus competidores internos lo usen en su contra, para que no sean solidarios con él. No olvidemos que en este caso nuestra acción pretende dividirlos, fomentar los resentimientos y contradicciones entre ellos. Si gracias a este ataque logramos que el candidato margine a personajes importantes de su equipo, habremos conseguido mucho.

Cuando en el frente adversario, el candidato o miembros importantes de su equipo son demasiado celosos o desconfiados, este ataque puede tener una variante que además es divertida: la alabanza. El viejo principio de Sun Tzu de que el mejor general es aquel que vence al adversario usando sus propias fuerzas, tiene aquí su concreción más rica. Obviamente se necesita que nuestro candidato tenga mucho talento mental y emocional para actuar como debe. En este modelo de ataque, nuestro candidato elogia a uno o varios de los dirigentes de la campaña adversaria, tratando de que su opositor o su entorno sientan suspicacia hacia él y crean que tiene algún vínculo subterráneo con nuestra candidatura. Casi siempre este ataque da buenos frutos, sobre todo cuando hay fanatismo ideológico. Muchos políticos desconfiados dudan de todos y se ponen suspicaces cuando alguien de su entorno tiene

relaciones con el adversario. Si nuestro objetivo es provocar divisiones entre ellos, debemos ser cuidadosos con lo que decimos para lograrlo. El mensaje debe estar calibrado perfectamente para que produzca el efecto que pretendemos, y debemos ubicar exactamente a quién debemos alabar para que los problemas que provoquemos sean mayores. Decir algo positivo sobre alguien del equipo contendor y destruirlo con elogios, es mucho más eficiente que hacerlo confrontando.

Hay que tomar en cuenta que estos ataques que pretenden dividir a los adversarios deben inscribirse en una estrategia general que prohíbe los ataques indiscriminados. La estrategia nos dice todo lo que se hace en la campaña, desde que inicia hasta que termina. Si se va a realizar un ataque de este tipo para dividir a los adversarios, no cabe que el tono de la campaña sea de enfrentamiento global. Nuestro candidato no puede atacar a todos sus opositores, porque así va a provocar que se solidaricen entre sí y la posibilidad de dividirlos será baja.

v. Posibilitar alianzas políticas

A veces lo que pretendemos con el ataque es atraer a ciertos grupos para hacer con ellos una alianza política explícita o implícita. Las alianzas explícitas se las anuncia por la prensa, las implícitas operan de otra manera. Cuando se emplea una estrategia sofisticada, estas alianzas implícitas pueden consistir en omisiones o incluso en ataques, a veces brutales, que obedecen a un plan.

Si queremos aliarnos con un grupo, es posible que atacar a algunos enemigos comunes antipáticos para nuestro potencial aliado, nos ayude a granjearnos su simpatía. Si buscamos el apoyo de intelectuales progresistas, puede ayudarnos un ataque en contra de grupos racistas. Si pretendemos el apoyo de grupos ecologistas, tiene sentido un ataque en contra de empresas que están depredando el ambiente. Si nos interesa la simpatía o complicidad de los activistas gay y lesbianas de su país, un ataque a un personaje homófobo puede ayudar.

Quisiéramos vivir en un mundo en el que los electores se muevan por ideas positivas y por la posibilidad de ser más felices, pero eso no siempre es así. Es más fácil lograr alianzas porque se comparte la antipatía en contra de alguien, que por la posibilidad de llevar adelante programas a largo plazo para el desarrollo de nuestros países. El Pacto de Punto Fijo de Venezuela, el acuerdo que formó el Frente Nacional en Colombia, La Concertación chilena, el pacto de la Moncloa, son ejemplos de negociación y acuerdo entre los políticos, que solo fueron posibles después de terribles masacres que ojalá nunca se vuelvan a producir en ningún lado. Por el momento, digamos que atacar en la campaña a enemigos comunes es una vía menos cruenta para lograr alianzas.

En los países con dos vueltas, hay que tener especial cuidado en la primera y evitar un ataque indiscriminado a los adversarios. En las elecciones presidenciales argentinas del 2003, Carlos Menem atacó de tal manera a todos en la primera vuelta, que le fue imposible concertar ninguna alianza para la segunda. Tal fue la situación de aislamiento que, habiendo encabezado los resultados, ni siquiera se mantuvo en la pelea porque la tenía totalmente perdida. Si vamos a pedir el apoyo de los votantes de otro candidato dentro de pocas semanas, seamos cautos en los enfrentamientos que mantengamos con candidatos menores. Todo muerto es "padre ejemplar y amigo inolvidable". No es una buena idea ir a un velorio a gritar insultos en contra del occiso, y a continuación pedir que nos apoyen sus deudos. Varios candidatos van a morir políticamente en la noche de la primera vuelta y debemos tener la posibilidad de conseguir el respaldo de sus votantes. Pensemos siempre la campaña desde el sentido común de los electores, y en este caso, desde los sentimientos de los partidarios de esos candidatos que son los que deciden la elección.

Si después de enfrentarse violentamente durante meses con un adversario, consigue su respaldo en la segunda vuelta, el apoyo puede ser perjudicial. Si hubo demasiadas ofensas, la gente no

comprenderá la alianza y sospechará que sucede algo turbio. Nuevamente estos apoyos tienen sentido si son coherentes con el diseño estratégico de la campaña. En las elecciones para Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires del 2007, Mauricio Macri enfrentó a dos adversarios de gran calidad a los que venció ampliamente en la primera vuelta. Sumados los votos de ambos, apenas si llegaban cerca de la votación de Macri. Hubo fuertes presiones para que Jorge Telerman, que había quedado tercero en la votación, apoye en la segunda vuelta a Daniel Filmus. Si lo hacía, probablemente le habría quitado más votos de los que podía aportar. Estos dos candidatos se hicieron tantas acusaciones durante la campaña, que ese respaldo habría sido incomprensible para los porteños. La estrategia de la candidatura de Macri fue positiva, como deben ser normalmente las estrategias cuando hay dos vueltas. Evitó fomentar odios que pudieran justificar una alianza entre Filmus y Telerman. Macri se había diferenciado de la vieja forma de hacer política, y el apoyo de Telerman habría confirmado a los electores indecisos que él y Filmus actuaban con las mañas de los políticos tradicionales. Desde la primera vuelta, su candidatura armó blindajes para enfrentar eventos como este. Macri encabezó una campaña que generó las vacunas necesarias para presentar el apoyo de Telerman a Filmus como la maniobra típica de una época que había que superar. Cuando una estrategia es sólida, incluso las alianzas de los adversarios pueden restar más votos de los que proporcionan al adversario.

vi. Conseguir votos de quienes detestan al atacado

El votante se mueve fácilmente por pasiones negativas, y en muchas ocasiones es más fácil conseguir votos en contra de un candidato que en favor de determinadas tesis. En las elecciones ecuatorianas del año 2002, el candidato a diputado Enrique Ayala reeditó el juego que había realizado Jamil Mahuad doce años atrás. Lo gracioso es que se enfrentaba nuevamente con León Febres Cordero en la misma provincia de Pichincha. Si alguien de su equipo hubiese reflexionado sobre la historia reciente, pudo evitar esta muerte anunciada. La situación de

Ayala era compleja: no había logrado instalar su candidatura, no tenía recursos económicos. Hombre preparado, bien conocido, con resistencias en muchos votantes por sus ideas de izquierda radical, enfrentaba una derrota casi segura. La estrategia es distinta cuando se pretende ganar la Gobernación de una Provincia que cuando se busca llegar a la Cámara por minorías.

Ayala empezó por cuantificar sus objetivos: averiguó cuántos votos necesitaba para ganar. Aunque parezca raro, en la mayor parte de los casos los candidatos no se hacen esta pregunta que es elemental: cuántos y cuáles votos son necesarios para ganar. Pretenden ganar todos los votos indiscriminadamente, y su trabajo se vuelve ineficiente. En este caso, para conseguir su curul el candidato necesitaba un 5% de los electores de su provincia. La estrategia que aplicó no le habría servido si hubiese sido candidato a Alcalde o Gobernador, porque habría necesitado un porcentaje de votos más alto. En esa misma elección, era candidato para diputado por la provincia del Guayas León Febres Cordero, el mismo personaje irascible que en su momento apresó a Mahuad. Habían pasado los años, y Febres Cordero era muy apreciado en la provincia del Guayas, pero seguía siendo detestado por la mayoría de votantes de la provincia de Pichincha. Las investigaciones decían que un importante porcentaje de sus electores estaba dispuesto a votar por cualquiera que diga que quiere agredir violentamente al ex presidente. Ayala ofreció satisfacer esta demanda negativa de los votantes: dijo que si era elegido legislador y encontraba en la Cámara al ex Presidente, lo correría a golpes de escoba. Su estrategia fue correcta. Los partidarios de Febres Cordero se encargaron del resto de la campaña. El ex Presidente respondió violentamente, dando una clara indicación de por quién votar a los votantes que lo odiaban en Pichincha. Instituciones guayaquileñas de todo tipo publicaron páginas enteras en los periódicos defendiéndole y arremetiendo en contra del candidato quiteño. Todo esto terminó siendo positivo para el candidato que, con ese ataque, logró que sus adversarios financien su campaña. Lo hicieron con

entusiasmo. Gastaron todo el tiempo y el dinero necesarios para que su detestado adversario logre su elección como diputado.

Ese fue un caso extremo. Generalmente, intentamos solamente conseguir votos de electores a los que les cae mal el atacado, o que le temen. Este tipo de ataque es útil en los países en que hay segunda vuelta, o cuando en la mente de los electores quedan solamente dos candidatos reales, a pesar de que otros están inscritos legalmente como suele ocurrir en las elecciones presidenciales colombianas. En la práctica, los únicos que corren son los del Partido Liberal y del Partido Conservador. Ocurrió también en los últimos meses de las elecciones presidenciales mexicanas del 2006, en las que la elección se polarizó entre Andrés Manuel López Obrador y Felipe Calderón. Roberto Madrazo no estaba en la mente de los electores como alguien que competía con posibilidades. En estos casos puede buscarse un voto negativo en contra del principal opositor, y la campaña negativa, si está bien hecha, puede ayudar a ganar. No hay duda de que los ataques masivos en contra de AMLO metieron miedo, particularmente en el norte de México, y ayudaron al triunfo de Calderón. En este caso, la estrategia pretendió que los ciudadanos voten por Calderón porque temían a AMLO y lo consideraban peor. Sin que haya sido ese el caso de la campaña mexicana, este esquema sirve cuando el equipo técnico cree que su candidato es objetivamente inferior a sus adversarios, y sabe que por el lado positivo no tiene posibilidades de triunfo.

Cuando la estrategia de una campaña se ha basado en este tipo de ataques, se corren ciertos riesgos al asumir el gobierno. Si el vencedor no ha tenido una investigación adecuada que le haya hecho conocer lo que ocurrió en la campaña, puede suponer que la gente votó por él y no en contra de otro, lo que le puede llevar a cometer graves errores en la conducción del gobierno. Si es así, el mandatario creará que sus tesis, y no las equivocaciones de sus adversarios, lo llevaron al triunfo. Intentará aplicar unas propuestas en las que nadie reparó, suponiendo que gozan del

apoyo popular y pondrá en riesgo su estabilidad. El tema es importante. Más de un gobierno ha tambaleado por equivocarse en éste análisis, pero esa problemática excede el objeto de este libro.

e. Objetivos vinculados a la imagen

i. Cambiar la imagen de nuestro candidato en el conjunto de la población

Como lo dijimos en un capítulo anterior, lo que más nos preocupa en una campaña es la evolución de las imágenes de los candidatos y de sus modelos de solidez de voto. Estos son los indicadores que seguimos los profesionales, más allá de que los periodistas y analistas se distraigan con el simple resultado de simulaciones electorales, que cuando falta mucho tiempo para el día de la elección, carecen de sentido. El ataque puede usarse para modificar la imagen de nuestro candidato, o la de los adversarios. Al iniciar cada campaña debemos tener claro de dónde partimos: cuáles son los elementos positivos y negativos de la imagen de los candidatos en la población, las razones por las que son vistos así por distintos grupos de electores: hombres, mujeres, jóvenes, viejos, ilustrados, menos estudiados, etc. Las encuestas y los estudios cualitativos, de manera combinada, nos dan la información necesaria para comprender a fondo lo que ocurre con la imagen de nuestro candidato y con la de sus adversarios en cada momento de la campaña.

Es posible que la estrategia quiera presentar la imagen de un candidato positivo, ajeno a las peleas típicas de los viejos políticos. Si es así, no debemos protagonizar una campaña de denuncias. Si el eje de nuestra campaña es una propuesta positiva, es mejor que el candidato y sus voceros eviten las confrontaciones directas y se concentren en hacer propuestas. Para llevar adelante una campaña de este tipo, debemos tener un candidato con credenciales de eficiencia y capacidad, que suscite esperanzas en la población.

Hay ocasiones en que necesitamos que nuestro candidato intervenga en un conflicto para reforzar su imagen en el conjunto de los electores. Como siempre, debemos tener claro lo que perseguimos con esta acción específica, escoger un contendor antipático, y hacer un seguimiento detenido de cómo evolucionan los aspectos negativos de nuestra imagen que pretendemos corregir. En esto tendrá la última palabra el consultor que dirige las investigaciones, tanto cuantitativas como cualitativas, que podrá decirnos si estamos consiguiendo lo que pretendemos, y hasta cuando debemos mantener vigente el conflicto. Es su papel en el equipo. Es un disparate tomar ese tipo de decisiones porque el candidato está nervioso o porque los políticos que integran el directorio de la campaña tienen alguna intuición. Si su campaña cuenta con especialistas de nivel, permita que trabajen con libertad y le entreguen los frutos de su experiencia. Si son malos, busque otros.

Tuvimos un cliente que tenía una excelente imagen. Conducía con eficiencia la Alcaldía de una importante ciudad sudamericana en una época en la que los electores estaban fastidiados con los políticos de ese país por sus permanentes insultos, diatribas y calumnias. Los estudios nos decían que el Alcalde tenía una amplia aceptación y que su labor estaba bien evaluada, pero muchos ciudadanos consideraban que su liderazgo era blando. El burgomaestre pretendía ser reelecto. Para lograr su objetivo necesitaba añadir a su imagen un elemento de reciedumbre. Ante esta necesidad pensó remediar el problema arremetiendo en contra de otros líderes para demostrar firmeza y decisión. De suyo, el Alcalde había querido participar en varios conflictos de ese tipo, no le faltaba casta de peleador a pesar de su preparación académica y de su serenidad habitual. Sus asesores le habíamos sugerido, a lo largo de varios años, que no descendiera a un escenario que los electores despreciaban, y que más bien presidiese un gobierno seccional eficiente y positivo que transmita el mensaje de que se preocupaba por los problemas de la gente, diferenciándose del conjunto de políticos que eran percibidos como miembros

de pandillas agresivas. Supo oír el consejo y tomó las decisiones correctas.

Cuando necesitábamos añadir a su imagen un componente de firmeza, las circunstancias nos permitieron participar en una pelea que servía para ese fin, porque al mismo tiempo que ponía al Alcalde a la cabeza de un conflicto, no nos contaminaba con la política tradicional. La población odiaba a los choferes del transporte público que, como en otros países, trataban mal a los pasajeros y conducían los coches de manera brutal. Eran un adversario ideal. El ataque es mejor cuando nuestro candidato aparece en el escenario defendiendo a la gente común, que cuando aparece en discusiones teóricas, o motivado por caprichos personales. Los choferes organizaron una huelga porque se oponían a un sistema integrado de tránsito urbano que el Alcalde pretendía crear en beneficio de la población. Se daban todas las condiciones para participar de un conflicto en el que nuestro dirigente esté de lado de los ciudadanos comunes. El Alcalde enfrentó a los transportistas con firmeza, y en los inevitables diálogos que se organizaron para superar el problema, sus delegados fueron bastante intransigentes. La idea era prolongar una crisis que estaba cumpliendo con los objetivos de imagen que buscábamos y que debía durar todo el tiempo que sea necesario para que adquiriera la firmeza que buscábamos. La imagen del Alcalde se fortaleció, consiguió endurecerse, y afrontamos con éxito la reelección. El conflicto nos dio un subproducto útil: nuestro contendor, que era un político tradicional, no utilizaba encuestas para conocer lo que opinan los electores, y carecía de una estrategia profesional para tomar decisiones. Ya que había pelea de un grupo de ciudadanos con el Alcalde, utilizó la vieja frase "el enemigo de mi adversario es mi aliado" y se unió a los choferes. Los vehículos de transporte público pusieron en las unidades propaganda a favor de nuestro adversario, identificándolo con los buseros, lo que nos dio todavía más votos. Este es un buen ejemplo de cómo un ataque puede ayudar a cambiar la imagen de un político en el conjunto de la población.

ii. Cambiar la imagen del principal opositor en el conjunto de la población

A veces pretendemos llamar la atención acerca de un aspecto negativo de la imagen del adversario para afectar a su imagen en el conjunto de la población. Todos los seres humanos tenemos aspectos positivos y negativos que se muestran más cuando nos convertimos en personajes públicos. Algunos políticos presentan a lo largo de la elección una faceta de su personalidad, que se desvanece cuando asumen el poder. En las elecciones nicaragüenses del 2006, Daniel Ortega vistió de blanco, cantó salmos, parecía más un predicador que un político, proyectó la imagen de alguien que buscaba los consensos que muchos querían en Nicaragua. Si sus opositores hubiesen sabido cómo provocarle, el ánimo pendenciero de siempre habría aflorado y tal vez le habría hecho perder la elección. Carentes de una estrategia profesional, sus opositores se dedicaron a atacarse entre sí y dejaron el campo libre a un candidato que parecía un mensajero de la paz, y que después se comportó como un autoritario de la vieja estirpe caribeña de los Somoza, Trujillo y Duvaliers.

Algo en este sentido influyó poderosamente en el resultado de las elecciones presidenciales mexicanas del año 2006. Por la ausencia de una estrategia adecuada, Andrés Manuel López Obrador perdió una elección que tenía ganada. AMLO podía exhibir una credencial poco frecuente en estos tiempos: la gente creía que, durante casi seis años, había sido un buen Jefe de Gobierno del Distrito Federal Mexicano. AMLO consiguió esa imagen combinando elementos que pueden formar parte de la imagen de un Gobernante exitoso: la obra monumental, acciones con gran sentido emocional y una comunicación ingeniosa. No solo había construido el faraónico "segundo piso" y llevado adelante la regeneración urbana del Paseo de la Reforma, obras que todo mexicano podía ver, sino que conmovió el corazón de los electores entregando una ayuda mensual a los ancianos, preocupándose por los discapacitados, integrando a los pandilleros a la sociedad. Su costumbre de dar

una conferencia de prensa todos los días, a las siete de la mañana, cuando en el DF la gente apenas se está preparando para ir al trabajo, llamó la atención y comunicaba su entrega y capacidad de trabajo. Si todo esto se articulaba dentro de una estrategia positiva, técnicamente elaborada, que ofreciera hacer en el país lo que había hecho en el Distrito Federal, habría obtenido un triunfo aplastante. En vez de usar armas tan poderosas, AMLO hizo una campaña arcaica, sin comprender la importancia que tienen los medios masivos de comunicación colectiva, confiando en que con manifestaciones de pueblo en pueblo, pronunciando discursos violentos que resentían a los electores indecisos, podía ganar la presidencia de un país tan grande y complejo como México. Todo esto contrariaba los principios elementales de una campaña electoral moderna.

Al principio, estas equivocaciones no fueron suficientes para hacerle un daño detectable por los estudios cuantitativos, pero los estudios cualitativos decían que había problemas. Había encabezado las encuestas presidenciales por años, y empezaba a sufrir lo que los consultores llamamos "daño oculto": su voto se ablandaba constantemente. Esto es frecuente en candidatos que están en el tapete mucho tiempo y la gente ve como ganadores. Al final, sus adversarios se concentran en destruirlos, son víctimas de todo tipo de ataques, y si no saben responderlos, terminan cansando a los electores. En Marzo del 2006 cayó en una trampa letal. El Presidente Vicente Fox era un mandatario bien visto como persona por la mayoría de los mexicanos, incluidos muchos de sus opositores. Algunos políticos creen que la gente común comparte sus emociones. Normalmente no es así. Los dirigentes del PRD suponían que todos quienes respaldaban a AMLO eran coherentes y odiaban a Fox, pero no era así: bastantes lo rechazaban políticamente al mismo tiempo que simpatizaban con él como persona. AMLO atacó sin usar investigación sofisticada que le permita comprender la mente contradictoria de los votantes. A los electores les importa más lo humano que lo político, y su ataque no debía resentir a los electores. El Presidente Fox provocó discretamente a AMLO buscando beneficiar a su compañero de

partido Felipe Calderón. AMLO pisó la trampa. En el mes de marzo insultó a Fox diciéndole “cállate vieja chachalaca”⁵¹. En México hay un respeto ceremonial por la autoridad. Desde el comienzo de su historia y casi ininterrumpidamente hasta la elección de Fox, ha sido un país con gobiernos verticales. El elector común no veía con agrado que se falte al respeto al Presidente, y menos si era una “buena persona” que mantuvo una actitud democrática y permisiva, novedosa en la historia mexicana.

El ataque significó un duro golpe para la imagen de AMLO en el conjunto de los electores mexicanos. Hay que remarcar que su equivocación fue celebrada con alborozo por sus amigos y seguidores inmediatos. El aplauso hizo que repitiera su error una y otra vez durante semanas, profundizando el daño que se infringía a sí mismo. Este fue el comienzo de su debacle. Los ataques de Fox lograron que con su respuesta AMLO desdibujara la imagen del candidato “de la esperanza”, y recordaron un aspecto negativo de su personalidad, del que la gente hablaba en los estudios cualitativos: muchos decían que era intolerante y que tenía un ánimo pendenciero, temían que una persona con ese temperamento llegue al Sillón del Águila. Los ataques del Presidente Fox son un buen ejemplo de cómo deteriorar la imagen de un adversario en el conjunto de los electores, siempre y cuando se utilice una buena estrategia.

iii. Cambiar la imagen del candidato o de su adversario ante determinados grupos de la población

A esta altura de la historia, una campaña que se dirige al “pueblo” u otro concepto teórico es un disparate. El pueblo no existe. Es un término que se usó en las sociedades totalitarias y en las democracias elitistas del pasado, en las que existía una relación vertical entre líderes iluminados y masas obedientes por ignorancia o temor.

⁵¹ La chachalaca es un pájaro que produce un ruido incesante que habita en el Estado de Tabasco, en el que nació AMLO.

En algunos países del mundo el esquema funciona o funcionaba hasta hace pocos años con el Emperador Bokassa de Centro África, Idi Amín Dada en Uganda, Kim Il Yong en Norcorea, y algunos otros autoritarismos vitalicios en Zimbabwe, Siria y otros lugares. En las democracias occidentales más avanzadas y tolerantes, esquema hacia el que transita la América Latina, el protagonista es un elector individualista y hedonista que aprecia su libertad. El cambio hacia ese tipo de sociedades es un proceso sin retorno, con avances y retrocesos, que no se sabe en qué terminará, pero ciertamente no será en un retorno al pasado. Nuestros países no volverán a ser lo que fueron. Si mañana resucitan los grandes caudillos del siglo pasado y se lanzan de candidatos, con su discurso y forma de ser, serían barridos en las urnas. Los medios de comunicación más desarrollados como la Internet y los celulares, han consolidado procesos de globalización que al mismo tiempo fortalecen identidades locales y fomentan las "identidades horizontales". Los ciudadanos se relacionan con otros individuos con los que comparten similares gustos e inquietudes, consiguen enormes cantidades de información sobre temas específicos, y se crean grupos que generan nuevas solidaridades que reemplazan a las tradicionales.

Las campañas electorales deben tomar en cuenta este fenómeno y afinar su mensaje para llegar a grupos específicos que tienen sus propios sueños, problemas y ambiciones. En lugar del "pueblo" existe una multitud de grupos con gustos e intereses contradictorios, y el gran desafío de la campaña es llegar a ellos con un mensaje que siendo coherente, se transmita con las formas propias de cada uno de esos grupos. Una campaña es más eficiente mientras más se sumerge en la diversidad de los electores y comprende los valores y códigos de comunicación de los mundos paralelos en los que habitan. Es necesario penetrar al mismo tiempo en todos los Ipods que oyen los pasajeros del subte, sabiendo que la música y el gusto de cada uno es totalmente distinta.

Si usted quiere ganar las elecciones en Buenos Aires, debe ser consciente de que los jóvenes son distintos de los electores de más de cincuenta años, pero también de que "los jóvenes" existen en abstracto. Unas son las demandas de un pibe de La Recoleta y otras, muy distintas, las de otro de Mataderos. Aunque la "seguridad" es el principal problema que aparece en las encuestas de todos nuestros países, en México no significa lo mismo "seguridad" en la Delegación Miguel Hidalgo que en Iztapalapa.⁵² Una de las claves para ganar en las campañas contemporáneas es estudiar esa diversidad, respetarla y llegar con un mensaje unificado y al mismo tiempo diverso que nos permita comunicarnos con cada grupo objetivo de electores.

Por otro lado, se han generado muchos grupos minoritarios que pesan cualitativamente en las elecciones, más que la cantidad de electores que los integran. Con el desarrollo del respeto a los derechos humanos, muchos ciudadanos y ciudadanas que antes se sentían segregados y que incluso se avergonzaban del color de su piel o de su preferencia sexual, se incorporaron abiertamente a la política y se volvieron activistas. Las organizaciones feministas, las minorías religiosas, étnicas, sexuales, son ahora instituciones que deben ser tomadas en cuenta al diseñar la estrategia.

El apoyo de los evangélicos del Perú a Alberto Fujimori en su primera campaña para la Presidencia fue decisivo. Aunque son un grupo religioso minoritario, los "cristianos", como se llaman a sí mismos, suelen ser útiles cuando se comprometen con el activismo político, como se demostró también en Guatemala con el General Efraín Ríos Montt. Tienen arraigo en sectores populares, están acostumbrados a predicar en calles y plazas, se dedican a repartir folletos, Biblias y otras piezas proselitistas, lo que les convierte en personas bien entrenadas para la campaña de calle y el trabajo puerta a puerta. Saben discutir con otros y defender sus tesis. Otro tanto ocurre con asociaciones de defensa de los derechos de los homosexuales,

⁵² La Recoleta y Miguel Hidalgo son barrios de condición económica alta en esas ciudades, mientras Mataderos e Iztapalapa son barrios pobres.

afroamericanos, indígenas, ecologistas o feministas. Pueden ser sumamente eficientes si apoyan a una campaña dentro de un buen diseño estratégico. Si lo hacen de una manera burda, pueden provocar una hecatombe porque, finalmente, siguen siendo minorías y siempre hay el riesgo de que resuciten en su contra los prejuicios del siglo pasado.

No provoquemos a esos grupos con nuestros ataques, ni seamos flexibles con personajes o instituciones extremistas que los combaten. Pero en la práctica, ¿A cuáles de estos grupos debemos darles más atención? Será la investigación la que dirá en donde están nuestros votos blandos, posibles, imposibles, cuál es su posición frente a los temas que debaten los activistas, a cuáles de ellos debemos privilegiar a partir de cómo es percibida nuestra imagen, la de nuestros adversarios, y otra serie de informaciones que deben venir de análisis científicos para que los políticos tomen decisiones racionales. En las elecciones de Junio del 2007 para Jefe de Gobierno de Buenos Aires, para un candidato católico como Mauricio Macri, habría sido disparatado disputar los votos de la comunidad judía a Jorge Telerman, que juró su cargo sobre la Tora, o a Daniel Filmus que también era judío practicante. Tampoco habría sido útil exhibir su catolicismo enfrentándolo con la religión judía. Más allá de que Macri no lo habría hecho por su visión pluralista de la vida, sabía que el ser miembro de una mayoría no atrae votos. Cuando alguien pertenece a un grupo mayoritario, no puede usar esa pertenencia como argumento, porque suena a discriminatorio. La posición de Macri de apertura con todas las comunidades, incluida la judía, le hizo bien. Para el Presidente Kirchner fue peligroso concurrir a la posesión del nuevo Presidente del Ecuador en el 2006, porque en medio de la campaña presidencial argentina habría tenido que saludar con el Presidente de Irán, un extremista de ultra derecha visto en Argentina como un Hitler asiático. En este país los judíos son una minoría poderosa, respetada y existe una izquierda más ilustrada que la de algunos países tropicales que cree que esa dictadura teocrática puede ser modelo de una sociedad revolucionaria. Por lo demás. el gobierno de Irán se vio

envuelto en un acto de terrorismo despreciable en contra de la Sociedad de Beneficencia Israelita, provocando una masacre y el rechazo de una abrumadora mayoría de argentinos. En una época en la que muchos vemos mal las actitudes intransigentes en contra de las minorías, un ataque como el que realizaron los iraníes impacta no solo en las minorías afectadas, sino también en el conjunto de la población.

Cuando se pretende comunicar un mensaje a un grupo objetivo hay que recordar que el ataque, tanto en su forma como en su contenido, debe llegar a ese sector específico de la población que debe recibir la información, comprenderla e interesarse en lo que dice. La frase parece simplona, pero no lo es. En muchas campañas se olvida que el medio es el mensaje y que cada grupo de ciudadanos se comunica de una manera diferente. Averigüemos cuál es la herramienta más adecuada para llegar a nuestro target. Recordemos que si no llegamos a los votantes que pretendemos, no podemos cumplir con nuestro objetivo específico. Obviamente, el mensaje que se dirige a una minoría debe elaborarse de manera que no nos ponga en conflicto con la mayoría de nuestros votantes blandos y posibles.

f. Objetivos psicológicos

- i. Fomentar su ira o su vanidad para que se destruya a sí mismo**

Herman Hesse, en su novela "Demian", pone en labios de Emilio Sinclair una frase interesante acerca de la religión: "somos hombres, creamos dioses, luchamos con ellos y ellos nos bendicen". Parfraseándola, podríamos decir que en el campo de la política, con frecuencia, "somos hombres, nos creemos dioses, luchamos contra todos, y eso nos destruye". Conocemos a pocos políticos que saben reírse de sí mismos y que gozan de un estado de paz interior que los vuelve poco vulnerables a los ataques. En general, son frágiles porque se creen demasiado trascendentes, y su mesianismo les lleva a compartir el destino

de la mayor parte de los profetas, que terminan crucificados física o espiritualmente.⁵³

El mundo sería distinto si todos los líderes tuvieran la obligación de leer reiteradamente el Tao Te King. La serenidad es una virtud extraña en los políticos, muchos de ellos son apasionados y vanidosos. Se toman demasiado en serio. Constantemente, los consultores debemos recordarle a nuestro candidato que es un simple mortal, que debemos ser conscientes de nuestra realidad, y averiguar objetivamente, cómo son nuestros adversarios y su entorno. Si nos enfrentamos con alguien que se cree invencible, que pierde fácilmente el control, que es irascible y tiene un entorno militante, conservando la frialdad será fácil vencerlo.

Asesorábamos a un Alcalde con imagen de dirigente sereno y eficiente. Había realizado una obra importante en su ciudad y pretendía la reelección. Queríamos presentarlo como lo que era: un dirigente caballeroso y tranquilo que no perdía la compostura. Se enfrentaba con un candidato muy rico, popular, dirigente deportivo con buena imagen, pero irascible y acostumbrado a manejar sus empresas a su aire. En el diseño estratégico, pretendíamos que se lo vea como un personaje negativo, violento, que no era un líder adecuado para una ciudad en la que la gente sentía que las cosas estaban bien. En sí mismo, pintar grafitis en contra del adversario, rompía la imagen positiva de nuestro candidato que era uno de los ejes de la estrategia. La debilidad psicológica del adversario nos aseguraba que, si creía que había una campaña negativa en su contra, reaccionaría de manera violenta. Cuando empezamos esta campaña, perdíamos la elección con 18 puntos, no teníamos muchos recursos económicos, y para ganar fue necesario hacer muchas cosas ingeniosas. Nuestro adversario tenía en su pasado episodios discutibles, teníamos mucha información negativa en su contra y se lo hicimos saber. Cuando temió que lancemos al aire la información, no calculó que a

⁵³ Volvemos a recomendar la lectura del libro sobre la “Salud mental de los políticos” que logra hacernos entender mucho mejor este punto.

nosotros no nos convenía exhibirla. Dañaba el diseño básico de la campaña de nuestro candidato que debía ser un constructor y no un fiscal. Averiguamos sus costumbres. Era alguien con rutinas fijas, de edad avanzada, con problemas de salud, que recorría siempre ciertas rutas y circulaba poco por los barrios. Pintamos unos pocos grafitis en las calles que frecuentaba. Los textos no estaban dirigidos al conjunto de los votantes, sino que solamente pretendían enfurecer a una persona. Lo logramos: el personaje de marras supuso que la ciudad estaba plagada de ataques en su contra y perdió la cabeza. Recorrió los medios de comunicación insultando a quien pudo, al Alcalde, a sus asesores, a sus vecinos. Logramos nuestro objetivo: "nublar su mirada con la ira para que se destruya a sí mismo". Terminamos ganando de forma abrumadora.⁵⁴

ii. Desmoronar psicológicamente al atacado

Este es el sueño de muchos políticos que, como los demás humanos, guardan en el fondo de su mente la remembranza del gusto por las luchas por el poder de nuestros antepasados simios y sienten el impulso de aniquilar a su adversario. Una cosa es jugar con la vanidad del rival, empujarle a que invierta su tiempo y sus esfuerzos en tonterías, y otra demoler psicológicamente a un ser humano. En principio no parece una buena idea hacerlo a menos que sea indispensable, pero hay políticos que siempre sueñan con este objetivo.

No es tan fácil hacerlo, pero en algunas ocasiones, el ataque de un político fue tan brutal que su adversario se aniquiló psicológicamente, e incluso llegó al suicidio. En la época de la radio, Carlos Lacerda fue considerado uno de los oradores más agresivos y brillantes del Brasil. En 1954, Lacerda fue víctima de un atentado del que salió herido, agudizando su enfrentamiento con el Presidente Getulio Vargas. En medio de un ambiente caldeado, con manifestaciones furibundas y las fuerzas armadas exigiendo su dimisión, Lacerda pronunció un

⁵⁴ Es uno de los viejos aforismos de Sun Tzu.

discurso violento que desmoronó a Vargas. Un político de tanta dimensión histórica, uno de los Presidentes más importantes de la historia del Brasil, no pudo soportar tanto problema. Terminó pegándose un tiro en el corazón. La carta de despedida de Getulio Vargas es un texto histórico impresionante que demuestra lo que se puede conseguir con un ataque cuando se pretende aniquilar a un adversario. Carlos Lacerda supo cumplir varias veces con el papel de destruir a otros políticos. De hecho, a más de provocar el suicidio de Vargas, logró derribar a los gobiernos de los presidentes Janio Quadros en 1961 y Joao Goulart en 1964, con otros tantos discursos siendo Gobernador de Guanabara. La dictadura militar que se instauró en ese año, le quitó los derechos políticos y el derecho de hablar o escribir en medios de comunicación colectiva, debido al temor que logró provocar con su estilo demoledor. El ejemplo es de la edad de la radio y la palabra. Hoy vivimos la época de la televisión y sería difícil repetir la experiencia. En todo caso, destruir al adversario es un objetivo que puede buscarse. Nosotros nunca lo hemos impulsado.

iii. Hacerle perder el tiempo

Aunque suene banal, este es un objetivo útil y fácil de lograr. Una campaña es muy fuerte si que se dedica a estudiar los problemas de la gente y a buscarles soluciones, si distribuye bien el tiempo del candidato en eventos interesantes, realizados en sitios en donde hay posibilidades de crecer. Cuando en vez de dedicarse a estas tareas, el candidato y sus asesores se dedican a atacar y a responder las agresiones de los adversarios, ponen en riesgo el triunfo porque están perdiendo su tiempo. En toda campaña los recursos más escasos son el dinero y el tiempo del candidato. Si con nuestros ataques logramos que los adversarios se dediquen a discutir tonterías en vez de emplear bien su tiempo ocupándose de los electores, hemos logrado bastante.

Para conseguir este objetivo es bueno atacar con calma, poniendo las cartas sobre la mesa poco a poco, haciendo que

nuestros adversarios supongan que tenemos mucha información sobre algo que les asusta. Desde luego, es mejor tener la información, pero para lograr el objetivo de que se distraigan, basta con que tengan mala conciencia e imaginen que sabemos lo que han hecho. En este caso, se les amenaza con hacer el ataque, se les hace saber que estamos preparando el ataque a través de militantes poco discretos o traidorzuelos, se les hace creer una y otra vez que de un momento a otro iniciaremos nuestra ofensiva. El candidato no duerme, no piensa en lo que debe, se pierde en los laberintos de su pasado, prepara defensas para ataques inimaginables. Este ataque es más eficiente si ocurre durante el último mes de la campaña, cuando el tiempo es más precioso porque los electores están decidiendo como votar.

En una campaña reciente, conversábamos con el líder de la oposición a un gobierno autoritario, que es un gran dirigente, pero tiene un temperamento explosivo. Un oficial de policía "amigo" de nuestro candidato le dijo que la policía estaba recopilando materiales para lanzar una calumnia absurda en su contra, implicándole en hechos en los que nunca participó. Como era obvio, se enfureció, dedicó a buena parte de sus colaboradores a sistematizar pruebas en contra del eventual ataque, quiso producir anuncios de televisión para enfrentar el infundio. El ataque nunca se produjo, pero perdimos tiempo precioso en una ocupación absurda. Si su objetivo fue que perdamos el tiempo, lo hicieron bien.

iv. Si nuestro adversario responde a todo ataque, manejemos su agenda

Las corridas de toros constituyen un rito en el que la razón vence a la fuerza. Usando su superioridad intelectual, el torero maneja a otro ser vivo mucho más grande y físicamente poderoso, que muere víctima de sus propios instintos agresivos. Cuando el matador mueve el capote, lleva al toro a donde él quiere. Cada animal tiene terrenos en los que es peligroso y otros en los que el torero juega con ventaja y lo

puede matar. Uno es el comportamiento del toro cerca de la puerta de toriles⁵⁵, otro en el medio del ruedo, y otro cerca del burladero de matadores. El buen torero estudia a su adversario, lo analiza, y sabe llevarle a los terrenos que le conviene. Si conoce bien su arte, dominará al burel y llegará un momento en el que embista cuando él se lo ordene y quedará inmóvil si el matador desea hacer un desplante. Al final de la lidia, lo llevará al sitio de la plaza en que lo puede matar mejor, jugará con él para que ponga la cabeza en la dirección correcta para que embista con fuerza, y dará fin a la vida de la res. Es el propio animal el que provoca su muerte, porque al sentir el dolor del estoque que lo lastima, su instinto le llevará a arremeter con más fuerza. Solo un animal de esa raza se puede matar de esta manera porque, cuando sienten dolor, sus genes le impulsan a redoblar la embestida. Solo así el estoque puede llegar a su corazón. Si usted intenta matar con un estoque a una vaca lechera, al primer pinchazo saldrá corriendo y no habrá forma de que el acero penetre en su cuerpo. La ira no cegará sus ojos y sobrevivirá.

La estrategia de la campaña trata de que nuestro candidato actúe con la racionalidad del torero y el adversario con la furia del toro. En la política no importa tanto la fuerza, sino ante todo la inteligencia. El candidato más exitoso no es el más alto y fornido, sino el más racional. Si nuestro candidato tiene la inteligencia y la serenidad necesaria para controlar sus impulsos naturales, y si el adversario es un peleador que embiste siempre que siente una herida, podemos manejar su agenda en beneficio de nuestros intereses y llevarlo a terrenos en los que sea fácil derrotarlo. Si nuestro competidor cree que debe responder a todas nuestras provocaciones, tendrá una actitud reactiva en la campaña, lo que le llevará a problemas. Una estrategia elaborada por profesionales nunca es reactiva, sino proactiva. No responde a lo que hacen los otros, sino que propone lo que debemos hacer para conseguir nuestros fines y trata de que ellos vayan a la zaga. Cuando un candidato impone

⁵⁵ En términos taurinos se llama así a la puerta por la que el toro ingresa a la plaza.

la agenda de la campaña y no depende de sus adversarios para saber lo que hace o deja de hacer, tiene más posibilidades de ganar.

v. Algunas notas finales

Hemos explicado cuáles son los objetivos de fondo del ataque y de la defensa, y hemos mencionado otros objetivos estratégicos secundarios que se pueden pretender en la lucha política democrática. Terminamos este capítulo con dos anotaciones.

La primera tiene que ver con lo axiológico. ¿Es ético perseguir estos objetivos? Hemos dictado seminarios en escenarios políticos y académicos de primer nivel en todo el continente, en los que hemos expuesto muchas de las ideas contenidas en este texto. Algunos cursantes han dicho que nuestra reflexión sobre el tema del ataque y la defensa es cínica y solamente está orientada por el deseo de ganar las elecciones o de mantener a un gobierno en el poder, dejando de lado los principios, las ideologías y la ética. Aclaremos un poco el tema. El objeto de este texto no es predicar valores, sino analizar, desde el punto de vista lógico y práctico el tema del enfrentamiento político. Los técnicos exponemos lo que se puede hacer y calculamos con frialdad las ventajas y desventajas de actuar de una u otra manera. Es el candidato quien decide lo que se hace o se deja de hacer. Cuando sugerimos que el mejor vehículo para trasladarse de una ciudad a otra son los aviones, si el cliente es menonita creerá que eso está mal y que debe hacerlo en carros tirados por caballos. No lo podemos impedir. Los consultores políticos no estamos para cambiar sus valores, sino para ponerle en alerta acerca de las desventajas que tiene hacer una campaña a caballo, pero es él quien decide lo que quiere hacer. Por lo demás, la conciencia de los políticos suele ser flexible. En algunos casos, los mismos líderes que fueron críticos cuando dictamos el seminario y dijeron que muchas de nuestras reflexiones eran poco éticas, que el fin no justifica los medios, y otras frases de ese tipo, después nos pidieron asesoramiento

y usaron con entusiasmo algunas de las armas que habían criticado.

Entre los consultores el tema del ataque y la defensa es objeto de debate. Los más profesionales usan estas armas tomando precauciones. Aconsejan atacar sólo cuando es necesario y cuando se persigue un objetivo estratégico para la campaña. Otros dicen que se especializan en atacar y creen que esa es la esencia de una campaña electoral. Incluso hay algunos charlatanes que afirman que su ciencia consiste en mentir, calumniar, esparcir rumores, y que el infundio es la vía para llegar al poder. Nosotros somos reacios a participar en campañas negativas, no solo por motivaciones éticas, sino también por razones prácticas. Actualmente, la gente común es mucho más astuta de lo que muchos creen y con frecuencia los ataques suelen rebotar. Sin embargo, hay que analizar estos temas a fondo para saber cómo defenderse cuando el adversario use estas armas, y usarlas cuando sea necesario, para cumplir con objetivos específicos que estén de acuerdo con las convicciones y maneras de ver la vida del político al que asesoramos.

En este texto, hacemos una presentación del tema desde la eficiencia para ganar una campaña y no desde los entusiasmos partidistas. Hay objetivos estratégicos secundarios que se pueden perseguir, otros que son imposibles, dependiendo de lo que digan los datos de las investigaciones. Hemos ganado algunas campañas usando algunas de estas herramientas, y otras se han perdido por emplearlas de manera equivocada. En sí mismas, las técnicas no son buenas ni malas. Lo que siempre es malo es la ignorancia, no tener información acerca de un tema que es determinante para el resultado de la campaña o del éxito de un gobierno.

La otra nota es de carácter metodológico. Al empezar este capítulo expusimos cuáles son los objetivos de fondo del ataque y de la defensa en una campaña electoral. En definitiva, un candidato ataca para conseguir votos y se defiende para evitar

perderlos. Son esas metas las que deben estar detrás de toda acción, incluso cuando se persiguen objetivos secundarios. En todo caso debemos actuar racionalmente, persiguiendo metas políticas y controlando las pasiones. Hay una enorme diferencia entre atacar a un adversario porque nos cae mal y atacarlo porque su descontrol psicológico, en el momento adecuado, nos ayuda a ganarle la elección. Lo uno es un gusto personal, lo otro una acción política.

En América Latina el tema del ataque tiene vericuetos distintos de los norteamericanos. Hay más actores políticos y los adversarios son más heterogéneos, lo que complica la situación. Sepa bien a quién ataca. En este juego multipolar, atacar a alguien que no corresponde hacerlo, puede resultar fatal. Es importante tener la mente abierta y sin muchos prejuicios ideológicos. En la mayor parte de los casos, especialmente en los países con dos vueltas electorales, el triunfo puede venir de la mano de los adversarios más radicales.

El equipo de profesionales en campañas electorales, basado en los estudios, aconsejará a quién, hasta cuándo y con qué intensidad atacar, pero solo el candidato será quien tome la decisión de actuar de una u otra manera, consciente de los peligros que acarrea cada acción. En una de las campañas más técnicas y bien llevadas de las que hayamos participado, el candidato se empeñó en atacar a uno de sus competidores que era justamente el que los técnicos queríamos que llegue en segundo lugar. Sabíamos por las encuestas que teníamos una ventaja importante, y que ante los resultados este personaje se retiraría. El otro competidor contaba con muchos recursos y sufría presiones de poderosos personajes que le iban a mantener en la pelea. Queríamos ganar en una sola vuelta porque un triunfo así era políticamente avasallador; se ahorran recursos y energías. Desgraciadamente nuestro cliente no aceptó estas líneas estratégicas. Se empeñó en atacar a quien no debía, con el argumento de que "la gente debe saber lo que ha hecho en su gobierno". De haber aplicado nuestros análisis, habría obtenido un triunfo histórico. Al final,

ganamos ampliamente la elección, pero después de una segunda vuelta violenta y engorrosa. A nadie le importó ninguna de las denuncias de nuestro candidato, y lo único que hicimos fue perder tiempo y recursos por no escoger bien a quién se atacaba. Pero esas son las reglas del juego: aunque las cosas sean claras en el nivel técnico, no somos computadoras, el político toma las decisiones inspirado también por sus intuiciones, experiencias, y la responsabilidad de lo que ocurre en la campaña es suya.

5. ¿CUÁNDO ATACAR?

a. Planificar con frialdad y atacar con pasión

La mayor parte de los políticos atacan en cuanto consiguen cualquier información en contra de su adversario. Suponen que todo ataque es bueno y sienten que hay que hacerlo de inmediato. En muchas ocasiones no tienen claro para qué atacan en ese momento, ni qué tipo de ataque es el más adecuado para cumplir su objetivo, sino que actúan guiados por una mezcla de entusiasmos, egos heridos, chismes y resentimientos de su entorno. Muchos políticos atacan sin saber cuándo, ni para qué.

La política es pasión y sacrificio. Un candidato que no tiene ganas de ganar, que no cree en algo, aunque sea en sí mismo, que no está dispuesto a hacer sacrificios para conseguirlo, tiene pocas posibilidades de ganar. Sin embargo, tanto en la campaña como en el gobierno, además de la pasión, debe existir una instancia de racionalidad que analice las distintas situaciones. Antes de atacar debemos contar con investigaciones hechas por profesionales, un plan estratégico, conocer cuál es el momento en que conseguiremos mejor los objetivos estratégicos que nos hemos planteado, y otra serie de elementos de los que hemos hablado reiteradamente. Aquí tienen un importante papel los consultores profesionales que, son más eficientes cuanto menos comprometidos estén con las causas que defiende el candidato. La fe y la ciencia tienen

siempre problemas. El consultor militante, que desea cambiar el mundo desde alguna perspectiva o que aspira hacer carrera política, suele perder objetividad. Es preferible que, para crecer dentro de su carrera de consultor político, su meta sea solamente ganar la elección o fortalecer al gobierno. En definitiva, es bueno que tenga claro que su vida es su profesión y que no quiera convertirse en líder político o en difusor de ideologías.

Cuando se trabaja en una campaña moderna, se empieza por investigar el pasado, tanto de los competidores como del propio candidato. Es lo que los consultores llamamos "investigación del adversario". Cada uno de nosotros ha desarrollado sus métodos para hacer esta investigación que, en lo posible, debe tener el apoyo de profesionales de otro orden que sepan de su oficio. Los consultores políticos tenemos otro tipo de preparación, pero debemos contar toda la información que exista sobre nuestro propio candidato, su entorno, sobre todos los adversarios con posibilidades de ganar, y de la gente que los rodea. Entre otros datos, debemos conseguir todo lo relativo a su desempeño público, cómo ha votado a lo largo de su vida en temas complejos que se han discutido en organismos colegiados a los que ha pertenecido, qué declaraciones ha hecho, etc. Esa información debe manejarse con extrema cautela. Es solo para planificar con frialdad lo que vamos a hacer en la campaña, y usarla cuando esto sea conveniente. Normalmente debe ser conocida por el estratega, el propio candidato si es discreto, y algún miembro del gabinete de cocina que goce de su total confianza. Parecerá absurdo que no conste en primer lugar el candidato, pero eso es intencional. Una campaña que quiere ser exitosa, debe contar con reglas internas muy claras. El candidato, al mismo tiempo que es el personaje más importante de la campaña, es un ser humano. Lo son también su pareja, sus amigos y su red de relaciones personales. Todos ellos tienen un pasado, unas características personales y deben jugar el papel que es mejor para que podamos ganar.

No hay reglas generales. Hay ocasiones en la que la esposa del candidato ha jugado un papel excepcionalmente bueno. Recordamos una campaña reciente en la que, según pasaron las semanas, tomamos más cariño y respeto por la inteligencia y dedicación de la esposa de un candidato presidencial. Era la persona más moderna y entregada del equipo. En otras ocasiones destrozan las campañas y los gobiernos. Hay candidatos que son fríos en procesar los problemas y deben estar al tanto de todo lo que se hace. Hay otros que prefieren no estarlo porque se alteran demasiado. Si los resultados de las encuestas le impactan demasiado, al punto de paralizar la campaña cuando cae unos puntos, se deben poner desde el principio normas claras para que esa información no le llegue con detalle, y la maneje el equipo técnico, el Jefe de Campaña, y si él lo dispone, otra persona de su confianza. Si es poco discreto y le gusta contar todo lo que sabe, la información sobre el adversario debe ser manejada por otros miembros del equipo. Por distintas razones, es mejor que el candidato no se dedique a esta tarea, y que más bien la delegue en manos de su estrategia Jefe y de personas de confianza.

El principal requisito que deben cumplir quienes manejan los materiales que se recogen para futuros ataques, es saber callar. El silencio a veces ha durado años y ha permitido que el material que conocíamos con tanta anticipación sea novedoso para los electores. Tengamos toda la información que sea posible, sepamos guardarla y usémosla cuando sirva para conseguir los objetivos que perseguimos. En el caso de que no la publiquemos nunca, el costo de haberla conseguido no es inútil. La información no solo sirve para atacar al adversario, sino que tiene muchas otras funciones. Tener información siempre es útil. La inmensa mayoría de las armas de los ejércitos no están para ser disparadas en cualquier momento y al mismo tiempo. Si eso fuese así, con los miles de bombas nucleares que había en los años de la Guerra Fría, ya habría desaparecido la vida del planeta. Las armas cumplen también papeles disuasivos: se las emplea cuando son necesarias y cumplen con fines estratégicos.

b. Ataque el momento en que logra con más eficiencia sus objetivos estratégicos.

Hablamos antes acerca de los objetivos estratégicos que se pueden perseguir con un ataque. Cada uno de ellos supone que se haga en un momento distinto de la campaña y con diversa intensidad. Son los objetivos de nuestra acción los que determinan cuál es el momento del ataque y su ritmo. Cuando se trata de remediar aspectos negativos de la propia imagen, debemos tener paciencia. El proceso es largo, evoluciona lentamente, casi de manera imperceptible durante mucho tiempo, y solo al cabo de una tarea sostenida las cifras empiezan a cambiar de manera significativa. Ese tipo de objetivo se consigue con una estrategia que se traduce en acciones que se ejecutan a lo largo de meses, a veces de años, y que no tienen la espectacularidad que suele tener un ataque que persigue otros efectos.

La buena imagen a veces se pierde en horas, cuando sucede algún escándalo o situación espectacular. Sin embargo, hemos sido testigos del caso de algunos gobiernos cuyas cifras se mantienen inmóviles en las encuestas durante mucho tiempo sin que parezca que los afectan los escándalos reiterados y las malas noticias. Esta inmutabilidad es relativamente falsa. Las reiteradas equivocaciones terminan en problemas. Generalmente, son los estudios cualitativos los primeros en detectar fisuras en la imagen del gobierno, que se desmorona en un momento a propósito de algún incidente. Fue lo que ocurrió con la imagen de Néstor Kirchner que durante cinco años se mantuvo entre los sesenta y sesenta y cinco puntos de aceptación, a pesar de muchos escándalos que parecían graves. Muchos se preguntaban que cómo era posible que todos esos problemas no afecten a su popularidad. Los números seguían inalterables pero, ya en la campaña para la elección de Cristina Fernández de Kirchner como Presidenta de la Nación los focus detectaron un cansancio de la población frente a su estilo confrontativo. El incidente con los ruralistas que se produjo

pocos meses más tarde no fue la causa del derrumbe de los Kirchner, sino la gota de agua que derramó el vaso. Todos los incidentes anteriores generaron una presión que iba a estallar por cualquier causa. Desde entonces, la reiteración de las equivocaciones le llevó de tumbo en tumbo hasta la derrota de junio del 2009. Si nuestro ataque pretende afectar a una imagen con esas características, el “cuándo” es cuanto antes y el resultado se espera con paciencia. Se requiere de un trabajo largo, ubicar cuáles problemas del adversario conmueven a la gente para transmitirlos a través de los medios más adecuados, y también tesón y paciencia para esperar un desmoronamiento que llegará si se trabaja con tesón. Lo que siempre requiere de mucho tiempo es recuperarse de una imagen negativa. La gente es rápida para pensar mal, pero difícilmente se convence de la inocencia de un poderoso. Lo que se hace con esta finalidad requiere de mucho tiempo y paciencia. Es la tarea más difícil que se puede acometer.

Si pretendemos dividir al adversario o lograr alianzas, por lo general estas operaciones se hacen en la fase inicial de la campaña. Normalmente estos objetivos se logran con ataques rápidos, contundentes y que tienden a ser espectaculares. Si lo que pretende es llegar al conjunto de electores, asegurémonos de que nuestro mensaje se difunda ampliamente, que sea entendido por toda la gente, y que cuente con el tiempo que necesita para producir el efecto deseado. Los electores menos informados necesitan al menos diez días para reaccionar ante un mensaje que no es demasiado espectacular o no toca sus intereses. Si lo que pretende es impactar en el círculo rojo⁵⁶, puede ser flexible en la fecha. Sus integrantes viven pendientes de estos asuntos, y en cuanto se produzca un incidente lo sabrán, y si actuamos de la manera adecuada, dedicarán su tiempo a conversar sobre el tema.

En definitiva, dependiendo del objetivo perseguido, a veces es mejor atacar al inicio de la campaña, otras cuando esta se

⁵⁶ Utilizamos el término “círculo rojo” para referirnos a la élite informada de periodistas, analistas, políticos y sectores más informados de la población.

encuentra avanzada, a veces de manera fulminante, y otras gradualmente y a lo largo de mucho tiempo. Recordemos que los electores son volubles y cambian permanentemente de actitudes. Los que permanecen inalterables suelen ser nuestros votantes duros, tanto nuestros como de los adversarios, que en la práctica son los que menos nos importan para la estrategia. La campaña debe dirigirse a los votantes que pueden cambiar de actitudes en la dirección que queremos. Si el ataque se produce antes de hora, sus efectos desaparecerán antes del día de la elección. Si es muy tardío, pueden llegar cuando el proceso electoral esté perdido.

En nuestros países, muchos políticos realizan un ataque espectacular en la última semana de la campaña para hacer daño a sus contendores, sin que puedan responder. Ha sido un rito propio de políticos poco éticos que suponen que la gente es tonta y que se la puede manipular con una calumnia de última hora. Este ataque suele ser poco eficiente. Los electores saben que algunos políticos hacen este tipo de cosas, y su credibilidad frente a los ataques baja según se aproxima el día de las elecciones. A esa altura los indecisos suelen estar asqueados de la política, de sus mensajes, y lo único que quieren es que cese el ruido de la campaña. Los que se enteran del ataque son los electores informados que saben que es un juego sucio y tienen ya decididos sus votos. Los electores comunes, los indecisos, los que leen más las páginas deportivas que las políticas, se enteran de lo ocurrido cuando ya se saben los resultados. En las elecciones para legisladores de la ciudad de Buenos Aires del año 2005, en la última semana la candidatura del Frente para la Victoria lanzó una acusación calumniosa en contra de Enrique Olivera, uno de los candidatos de la Coalición Cívica. En ese momento no pasó de ser un incidente sin importancia que no hizo ningún daño a Olivera, pero quitó credibilidad a sus acusadores. Esas acusaciones sin posibilidad de respuesta suenan siempre a golpe bajo e impiden que en el futuro los electores crean en la palabra de los que proceden de esta manera. De hecho, en el año 2009 uno de los argumentos que quitó credibilidad a las acusaciones que hizo Néstor Kirchner a

Francisco De Narváez fue el ataque sin fundamentos del 2005 a Enrique Olivera. La gente creyó que se repetía una jugada sucia que ya se demostró inútil.

Por lo demás, hemos dicho que el ataque debe ser algo serio, que necesita partir de hechos reales y no de mentiras que se pueden refutar fácilmente. Si el ataque es bueno, debe permitir que los adversarios respondan, para que podamos exponer nuestras razones y demostrar a los electores que tenemos la razón. La engañifa de última hora no suele tener efecto inmediato y produce daños a la imagen de los detractores en el largo plazo.

En todo caso, programemos las cosas para que los principales efectos del ataque produzcan el efecto que buscamos el día de la elección. La política no es marketing comercial. No se trata de vender un producto a lo largo del tiempo, sino que todo se decide en un solo día. El resultado de las encuestas registra constantemente cambios y hay que comprender esos movimientos para llegar al día de los comicios en la cresta de la ola.

c. No ataque constantemente.

La política es lucha y muchos políticos atacan constantemente, siguiendo sus pulsiones instintivas. En la sociedad contemporánea, muchas luchas idealistas del pasado se convirtieron en negocio y en muchas ocasiones la denuncia constante es una actividad bastante lucrativa. Hay políticos que merodean por los albañales para encontrar problemas en los contratos y chantajear a las empresas y a otros contratistas del Estado. Encontrada alguna irregularidad, venden la posibilidad de denunciarla. Las comisiones e instituciones que luchan en contra de la corrupción y por los derechos humanos, a veces están conformadas por gente idealista, en otras por simples negociantes, y con frecuencia por personas que combinan la lucha ideológica con una actividad que les permite vivir. Cuando un grupo se dedica a estas nobles actividades, hay que

averiguar si éstas producen algún tipo de ingresos. Si es así, probablemente importen más los ingresos que los principios.

Cuando los líderes agresivos persiguen fines políticos para conseguir popularidad, tratan de aprovecharse de los sentimientos negativos de electores inconformes con el orden establecido. A veces instauran un régimen dictatorial, se entusiasman, se dedican a perseguir y atropellar a los demás, suponiendo que el poder es eterno. Si desaparece el mal humor de la gente que los ha respaldado, suele aplicarse el dicho de que "quien siembra vientos cosecha tempestades". Estadísticamente, la mayoría de liderazgos de este tipo terminan en masacres, magnicidios, crisis de los gobiernos, o al menos en el desmoronamiento de la imagen. El autoritarismo siempre termina cansando. A los líderes democráticos que se oponen a ellos no les conviene atacar constantemente. Hacerlo, en la mayoría de los casos les quita credibilidad, y más si los electores perciben que el ataque está motivado por problemas psicológicos, por el resentimiento de haber perdido las elecciones, o simplemente por orgullos y caprichos personales.

Hablamos antes de los nuevos caudillos que expresan los resentimientos de electores que se sienten postergados o que no han progresado al ritmo que querían. En su caso, el ataque permanente funcionó como un medio eficiente de comunicación, pero la mayoría de ellos duró poco en la escena política. De todas formas, se cumple una idea de Sartori: "la mayoría de la gente común participa de la política intensamente por períodos cortos, o de manera marginal por períodos largos"⁵⁷. No crea que los habitantes de su país se convertirán en militantes de por vida, porque para la mayoría de ellos siempre habrá algo más interesante que la política. Los que impulsan el ataque permanente son por lo regular pequeños grupos que no se comportan como el conjunto de la población. Los candidatos están rodeados de militantes que han entregado su vida a luchar por una causa, se reúnen entre ellos,

⁵⁷ Sartori tiene una obra en dos tomos muy interesante en la que trata el tema: Teoría de la democracia.

discuten con otros semejantes, su mundo es la política. Es completamente errado suponer que ese micro clima se parece al mundo de la gente común. Están también otros que se movilizan permanentemente para respaldar a los políticos. Generalmente lo hacen porque viven de eso, invocan ideales que generalmente no entienden para explicar su modo de vida, o actúan abiertamente como mercenarios. Los hay en todos los países. Los piqueteros en Argentina son grupos de marginales mantenidos a sueldo para agitar. Viven de eso. Su negocio es ser carne de cañón de determinados dirigentes que les pagan para que salgan a la calle. Algo semejante ha sucedido en estos años con otros grupos que se han organizado con menos éxito en otros países de América Latina, como los pequeños grupos de matones que con el nombre de "Cero Tolerancia" movilizó Lucio Gutiérrez en Ecuador durante su presidencia, o con algunos "dirigentes" que pasan su vida en las universidades ganándose unos pocos pesos como eternos estudiantes al servicio de alguna causa que les permita vivir. En general, los ataques permanentes que se hacen a través de este tipo de gente hacen daño a los gobiernos que la usan. La gente sabe que son agitadores que se movilizan como quieren sus patrocinadores, y reacciona en contra de ese tipo de personas. Los ciudadanos comunes, que no viven de eso, no lo ven bien, no se identifican con ellos. Terminan detestando a los grupos movilizados que alteran su vida cotidiana. En el caso de Venezuela, ha ocurrido algo peculiar porque una lluvia de petrodólares permitió que el Coronel Chávez aplique este esquema de manera masiva. Un porcentaje elevado de la población, vive a sueldo del Estado a través de las llamadas "misiones" y de los comités bolivarianos. Mientras les paguen su salario apoyarán al Presidente Chávez y a su revolución socialista. Cuando se acabe la plata, es probable que muchos de ellos se vayan con quien les pueda pagar mejor aunque tengan que conformar "Comités Monárquicos".

d. Tenga cuidado con los ataques preventivos.

Con frecuencia los partidarios más fanatizados y los más interesados en lograr cargos en el futuro gobierno, hacen méritos con el candidato anticipándole acerca de inminentes ataques de sus adversarios, frente a los cuales aconsejan lanzar un ataque preventivo. El ataque preventivo suele rebotar, a menos que se cumpla una serie de condiciones sobre las que nos extenderemos en otro texto acerca de la defensa en campañas electorales. Como regla general, no realice ataques preventivos. En su empeño por defenderse de una eventual agresión, los políticos suelen dispararse en el pie. Desde el punto de vista opuesto, es bueno incitar al adversario para que cometa esta equivocación. Si él no tiene un buen asesoramiento, envíele señales que viene un ataque que no va a realizarse, para que se defienda preventivamente y discuta algo que le hace daño. De esta manera puede llevarle a un campo de batalla conveniente para usted.

Recordamos una campaña electoral en la que asesorábamos a un candidato de oposición. Todas las semanas recibíamos la visita de algunos dirigentes que nos informaban acerca del ataque que preparaba el Presidente de la República en contra de nuestro candidato. Conocían detalles, horas, textos. Era inminente. Querían que nos adelantáramos, nos defendamos de esos temas con anticipación para que tenga menos credibilidad lo que diga el Presidente. Repetían con frecuencia la frase de que "el que pega primero pega dos veces" y otros lugares comunes de esa laya. Todas las informaciones fueron producto de la fantasía, y probablemente una operación del gobierno. El ataque nunca se produjo y habría sido un grave error estratégico defendernos de algo inexistente. Si hubiésemos dado oídos a estos políticos, habríamos llevado a la prensa temas que queríamos evitar, y habríamos discutido temas que nos habrían sacado del terreno en que queríamos pelear. El ejemplo permite volver a algo que dijimos antes: hay que defenderse cuando las investigaciones dicen que estamos perdiendo votos en la realidad y no en la mente calenturienta de los militantes. Pasó lo mismo en otra campaña en la que el Gobierno presionaba a un candidato que había sido eliminado

en la primera vuelta para que apoyara a nuestro adversario en la segunda. Nuevamente, asesorábamos a un candidato de oposición. Denunciar el eventual apoyo para impedir que se realice habría sido un error. Había distintas razones para suponer que ese apoyo no se iba a producir. Con nuestra acusación, pudimos provocar una reacción en los dos políticos y ayudar para que se arme una alianza que queríamos evitar. Nuestros adversarios querían que actuemos de esa manera. Era una operación que podía lanzar al candidato perdedor en brazos del gobierno. Nuestra campaña nunca hizo el ataque preventivo y se logró lo que quería el candidato: que quien salió tercero en la primera vuelta no apoye a nuestro adversario.

e. No ataque en momentos inoportunos

Todo tiene su tiempo y oportunidad. Los ciudadanos pueden hacer muchas cosas que les importan más que las peleas entre los políticos. Celebran sus Navidades, su cumpleaños, sus fiestas religiosas, bautizan a sus hijos, entierran a sus muertos, pasean a sus mascotas, se apasionan con los campeonatos de fútbol o de beisbol. En todo lugar hay alguna advocación de un santo, un aniversario patriótico, unos carnavales, una Semana Santa, una fiesta de brujas o cualquier otro pretexto para hacer periódicamente algo divertido. Muchas de estas cosas existían antes pero eran más modestas y aburridas. La sociedad de consumo hace que todo sea cada vez más espectacular y vistoso. Cuando los ciudadanos celebran sus ritos, no ven bien ni siquiera las felicitaciones de los políticos por la televisión, menos un incidente desagradable. Solo a ciertos políticos se les puede ocurrir que sus discursos son más interesantes que un partido de fútbol. Uno de los principales candidatos a la presidencia de México hizo en el 2006 una manifestación mientras se jugaba un partido del mundial de fútbol. Casi nadie fue a su concentración y sus propios dirigentes terminaron viendo el partido por televisión. Los militantes de los setenta vivimos en un mundo en el que se suponía que, al llegar a los barrios proletarios, los obreros estarían esperando nuestras proclamas para luchar en contra de la "burocracia sindical

entreguista”, y que con las hojas volantes en las que se mezclaban las efigies del Che, Marx y Evita, se prendería la hoguera revolucionaria. Cuando íbamos a repartir los panfletos, la gente estaba comprando frutas, paseando al perro, cebando mate, jugando fútbol, y en realidad nos veía como a marcianos. Los dirigentes sindicales ganaban sistemáticamente las elecciones porque los obreros los respaldaban, y por lo general, los militantes iluminados terminaban con cuatro votos y dos chichones en la cabeza.

Una norma central para saber si se deben realizar todos los actos de la campaña, es respetar los tiempos y los gustos de los electores. No llegue a ellos con un mensaje que los fastidie. El ataque es en sí mismo un acto desagradable. No lo protagonice cuando sus electores están dedicados a otros temas gratificantes.

f. No ataque si su acción le hace aparecer como vengativo o mezquino.

El ataque tiene un efecto positivo cuando se defienden los intereses de la gente y no parece motivado por las pequeñas venganzas de los líderes. Los ciudadanos comunes los observan, han desacralizado el poder y son mucho más informados que los antiguos. En su magistral libro sobre Jean Genet, Sartre dice que en cada uno de nosotros habitan un criminal y una santa.⁵⁸ Parodiando la frase, diríamos que en todo líder político coexisten un personaje que trasciende su biografía situándose en la historia, y un ser humano común y corriente que se mueve por sus pequeñas pasiones.

Después de todo, los dirigentes no tienen por qué ser muy distintos a los demás mortales, como se creía en el siglo pasado. El verdadero líder debe enfrentar la oportunidad de trascender y superar sus pequeñeces. Cuando la vida le ha ubicado en una

⁵⁸ Sartre desarrolla este tema en uno de sus libros más apasionantes, la biografía de Jean Genet, delincuente, marginal, autor “maldito”, titulado “Saint Genet, Comediante y Mártir”.

posición privilegiada, tiene la obligación de cultivar sus pulsiones positivas y controlar las negativas.

El Presidente colombiano Andrés Pastrana es un caballero y destila simpatía en el trato personal. Sin embargo, cuando perdió las elecciones presidenciales de 1994 atacó a Ernesto Samper Pizarro acusándolo de haber recibido financiamiento del narcotráfico. Fue un mal momento para ese ataque porque proyectó la imagen de un mal perdedor. La gente, más que analizar la acusación, creyó que Pastrana hacía la denuncia movido por la mezquindad, que lo decía por amargura, que no sabía enfrentar la adversidad. De hecho, el ataque le hizo más daño a Pastrana que a Samper. Tuvieron que pasar varios años para que Pastrana se libere de las malas secuelas de esa actuación.

El día de la elección es crítico para los candidatos. Manejarlo con los valores de la vieja política es una equivocación. Los políticos tradicionales preparan para esa ocasión un buen discurso, sin percatarse de que pasó la época de la política de las palabras. Esta no es una buena oportunidad de aburrir a los electores con un discurso ideológico complicado que dé al evento una solemnidad histórica. Para los electores actuales, eso es tan interesante como el discurso del Gran Orador que llega cuando termina la obra "Las sillas" de Ionesco.⁵⁹ En la sociedad voyerista en la que vivimos, la noche en que se anuncian los resultados de la elección todas las miradas están puestas en los personajes políticos como seres humanos, y la gente está más pendiente de sus reacciones sentimentales que de sus declaraciones políticas. Los ciudadanos comunes están jugando al Gran Hermano. Quieren saber si el perdedor tiene grandeza para enfrentar la circunstancia que le tocó vivir, si pierde el control, dice tonterías, se resiente, si su familia llora, o si demuestra tener una personalidad mezquina. Le gusta ver a un vencedor magnánimo y a un derrotado digno. En alguna

⁵⁹ Esta es una obra del teatro del absurdo que culmina cuando los personajes principales, el Viejo y la Vieja, se suicidan después de haber preparado durante muchos años este momento culminante en que ha llegado el Gran Orador a dar su mensaje a la humanidad. Cuando ellos se han lanzado ya por las ventanas, el Orador trata de decir algo al público, pero es mudo.

elección presidencial de los noventa, el líder de uno de los dos partidos que pasó a la segunda vuelta declaró esa noche que quienes habían votado por el adversario eran homosexuales y prostitutas. Aunque él mismo no era el candidato, tenía una imagen lo suficientemente poderosa como para afectar gravemente a la campaña. Ese ataque violento ayudó de manera definitiva para la derrota de su partido en la segunda vuelta.

Sin llegar a ese extremo, un candidato que pasó a la segunda vuelta en los comicios para elegir Jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, hizo la noche de la primera vuelta una exposición agria atacando a los vecinos que habían votado por su oponente. Con eso colaboró para su propia derrota en la segunda vuelta. Su intervención contrastó con el manejo escrupuloso de su adversario, que agradeció por su voto incluso a los electores que no habían votado por él, porque al hacerlo habían colaborado para consolidar la democracia. Estaba jugando muy bien para ganar en la segunda vuelta. Los distintos manejos de la noche de la primera vuelta fueron determinantes para el resultado final.

Es más difícil saber perder que ganar. La política es una actividad cargada de emociones, y la derrota puede provocar intensas emociones negativas. En varios casos, los candidatos derrotados necesitan incluso un tratamiento psicológico para superar el mal momento. Los que dicen que fueron vencidos porque eran demasiado preparados para que los vote un pueblo tan torpe como el que favoreció a su adversario, porque fueron víctimas del fraude, o usan cualquier otro argumento de ese tipo, dejan ver sus debilidades psicológicas. No son conscientes de que la noche de la derrota es la primera de su nueva campaña. La política es una enfermedad incurable que termina cuando su víctima deja de existir, y todo líder debe ser consciente de que lo más probable es que seguirá en esa actividad hasta el fin de sus días. Pensando en el futuro, no es una buena idea proyectar la imagen de que tiene una personalidad endeble y no sabe afrontar la adversidad.

6. ¿CÓMO ATACAR?

Ha llegado el momento de hablar de cómo atacar. En una futura publicación trataremos minuciosamente el tema de los modelos de ataque y de defensa. En este texto exponemos el tema de manera más general.

Una vez que hemos hecho todos los análisis de los que hablamos anteriormente, vamos a atacar. Antes de hacerlo, recordemos que en la acción política son tan importantes los aspectos de fondo como los de forma. Si el contenido de su ataque es bueno pero no cuida la forma, su esfuerzo será inútil e incluso el ataque se puede volver en su contra. Analicemos los dos aspectos del asunto.

a. El fondo del mensaje

i. Debe tener base en la realidad y parecer que la tiene

Ante todo, es necesario que la acusación sea real y sobre todo, que suene creíble para la gente. El ataque pierde fuerza si parece disparatado o incomprensible, y puede convertirse en bumerán. En las elecciones de la provincia de Buenos Aires del 2009, un ataque mal diseñado, fue determinante para el triunfo de Francisco De Narváez sobre Néstor Kirchner. Uno de los errores básicos de ese ataque fue el que ahora hemos mencionado: no tener base en la realidad.

Meses antes de la elección se supo, a través de periodistas y personas informadas, que en los altos círculos del poder se trataba de implicar a Francisco De Narváez con Mario Segovia, una persona acusada de estar involucrada en el tráfico de efedrina. Conocemos a De Narváez y estábamos seguros de que el ataque no podía tener ningún fundamento porque es una persona de bien, que puede explicar con claridad el origen de su fortuna. Los rumores siguieron. Se decía que personas vinculadas al gobierno habían detectado que, de un teléfono que estaba a su nombre, se habían hecho tres llamadas a

Segovia en el año 2006. Averiguamos los detalles de lo que ocurría. Nos enteramos de cosas que confirmaron que la acusación carecía de fundamentos. En lo central, De Narváez tenía más de mil celulares a su nombre. Los usaban cientos de personas que trabajaban para él en distintas empresas. Los voceros gobiernistas esgrimían una verdad mentirosa: era cierto que el celular estaba a su nombre, pero no que él lo usaba, porque siempre estuvo en manos de un empleado. Que se hayan hecho tres llamadas a alguien sospechoso, desde uno de los mil teléfonos que usaban los empleados de De Narváez era algo perfectamente posible, pero no implicaba al candidato en absoluto. Quien manejaba el teléfono había sido un trabajador rural que no conocía a Segovia, ni podía acordarse de si alguien hizo alguna llamada desde su teléfono tres años atrás.

Una acusación tan disparatada produce una reacción en contra de los atacantes. Es ridículo suponer que alguien pueda controlar las llamadas de mil personas y hacerse responsable de con quién hablan. De Narváez acudió al juez que conocía el caso quien dictaminó que era absurdo procesarlo, como era lo obvio, desde el punto de vista jurídico. Poco después, otro juez, con más de cuarenta acusaciones por mala conducta en el Consejo de la Magistratura, se hizo del caso y citó a De Narváez para que declare. Hablamos ya antes del personaje. Su historia personal ayudaba a quitar toda credibilidad al incidente. Segovia declaró que este juez le había ofrecido una serie de cosas con tal de que implique a De Narváez en sus negocios, pero él se había negado. La trampa era clara. Quienes impulsaban esto, sabían que el ataque no tenía fundamento, pero querían proyectar en la televisión la imagen de un candidato encausado, declarando en un tribunal. Como hemos dicho, la comunicación política consiste en imágenes y esa era una imagen perjudicial para la candidatura de De Narváez.

El candidato actuó como debía. Evitó comparecer al juzgado hasta que pasen las elecciones. No entró a discutir los argumentos que blandían sus opositores para complicarlo en el

caso y usó el ataque para demostrar algo real: que le perseguían funcionarios incondicionales del gobierno que manipulaban información. A muchos electores, el ataque les dejó en claro que éste era el principal adversario de Kirchner, en un momento en el que más de la mitad de ellos quería votar en su contra.

En esa circunstancia, algunos políticos le ayudaron a De Narváez, unos intencionalmente, otros por ignorancia de las normas del enfrentamiento político. Por una parte le apoyó Julio Cobos, Vicepresidente de la República, ex binomio de Cristina Fernández, que se había transformado en un duro opositor al gobierno. Esto fue muy útil porque reafirmó la imagen opositora de De Narváez y sembró el desconcierto en los votantes de Margarita Stolbizer candidata de los grupos afines a Cobos en la provincia. Fue tal vez el golpe más duro que recibió la candidata de la UCR en esa campaña, que favoreció claramente a De Narváez. El apoyo de Cobos, que se unía al de Macri, hacía de De Narváez una especie de "candidato de toda la oposición", desposicionando a Stolbizer. Ayudaron también, sin quererlo, algunos funcionarios del Gobierno y Elisa Carrió, que salieron a exigir que De Narváez vaya a declarar en el juzgado. La intervención abierta de estos políticos en un problema que pretendía ser judicial, develaba que detrás de la acusación solo había intereses políticos y no nada que tenga que ver con principios. Carrió ayudó más que otros políticos por su comportamiento errático. Al principio, apoyó a De Narváez, comparó este ataque del kirchnerismo con otro que había sufrido su correligionario Olivera, para luego cambiar de posición y exigir que declare. Asumía la típica actitud de los políticos antiguos y mañosos, que tanto fastidia a un votante normal. Estaba claro que sus actitudes variaban de acuerdo a sus conveniencias y que no le importaban los criterios legales. No es raro que como resultado de estas actitudes su credibilidad, que viene desmoronándose desde hace rato, haya caído más. La intervención de los políticos ensució la denuncia y le quitó credibilidad ante los electores. Tantos errores de sus adversarios no sólo hicieron que la acusación aparezca como

algo sin fundamento, sino que permitieron que De Narváez la use para crecer. El candidato se dio el lujo de derrotar al adversario usando sus propias fuerzas, un privilegio que pocos tienen en las lides electorales.

- ii. Debe atender los intereses y sentimientos de la gente común.**

En muchas ocasiones hemos discutido con clientes que dicen que tienen que “denunciar al Gobierno porque tiene una política económica que va a llevar al país al abismo” y nos han explicado que cuentan con información que parece vital para el círculo de economistas y personas informadas, pero que es incomprendible para la gente común. Los ejemplos abundan: cosas como que el colateral de la alícuota de un tramo de la deuda externa se ha duplicado, o si el presupuesto del país está sub ejecutado, o si la industria está destruyendo la capa de ozono, o si tal obra que hizo el anterior gobierno fue mala porque con esa misma plata se podía haber hecho otra cosa y otros argumentos del mismo estilo. Es probable que algunos de esos asuntos sean importantes, y tal vez decisivos para la vida del país o incluso para la existencia de la humanidad. Un gobernante serio debe estudiarlos y encontrar soluciones para ellos, pero si no son parte de los sentimientos de la gente, no sirven para conseguir votos. Recuerde siempre algo central: los procesos electorales no están para educar, ni para difundir teorías o creencias, sino para comunicarse con los electores, conseguir su apoyo y ganar.

Los votantes son razonables, pero no planificadores, economistas o politólogos. Algunos autores han teorizado acerca de que los electores se mueven por un “voto útil” y votan por lo que les conviene. Esto es solo parcialmente cierto. No es verdad que votan por lo que es bueno para ellos desde el punto de vista de la ciencia, sino por lo que suponen que les conviene. Para la gente común lo deseable no es lo que los técnicos y planificadores dicen que deberían querer, sino lo que a ellos les gusta. En muchas ocasiones se usa el argumento de que un

mandatario hizo algo demagógico que costó mucho y que ese dinero se pudo emplear en otras cosas más útiles. Fue un tema usado con poco éxito en contra de la obra de López Obrador en el Distrito Federal mexicano en la elección del 2006, cuando sus adversarios argumentaron en que con el dinero gastado en el "segundo piso",⁶⁰ se pudieron construir escuelas, hospitales u otras cosas. Tal vez fue así desde la ciencia del urbanismo, pero este tipo de razonamiento rebota en la gente común. La mayoría de los electores quiere que los alcaldes o Jefes de Gobierno hagan obras y valora lo visible más que las simples ofertas. Muchos mexicanos trabajaron en el segundo piso, la economía se movió y la construcción de la vía fue algo concreto, un monumento a la obra de López Obrador visible para los habitantes del DF mexicano en donde tuvo un triunfo contundente. Los electores no son planificadores urbanos ni expertos en finanzas. Quieren que se haga el segundo piso, el tercero, el cuarto, hospitales, escuelas y todo lo imaginable. Para eso está el Estado: para hacerlo todo. Atacar al contrincante porque ha construido una obra es muy peligroso. Para empezar, está reconociendo que ha hecho algo, lo que llama la atención si no está en un contexto adecuado. Por otra parte, muchos electores creen que si no se hace esta obra, la mayoría de los políticos hará con ese dinero otras cosas inútiles o que de alguna manera se lo robarán.

El tema de un buen ataque se vincula con las necesidades de la gente, tal como ellos las sienten y no como los expertos suponen que deberían sentir las. ¿Cuántos habitantes del DF mexicano perdieron el sueño durante los meses anteriores a la elección, pensando que se debían haber construido otras cosas en vez del segundo piso? Seguramente muy pocos.

Si las investigaciones dicen que los electores necesitan letrinas y esto es una oferta válida dentro de su estrategia, ofrézcalas, pero no ponga ruido en su mensaje diciendo que las construirá con el dinero con el que se hicieron otras obras. Pone ruido en

⁶⁰ Esta es una vía de cemento que recorre por una de las vías más congestionadas de México a lo largo de siete kilómetros.

el mensaje. Lo neutraliza. Como insistimos todo tiene excepciones. Si se han gastado grandes sumas en algo que, desde los ojos de la gente común es inútil, el ataque puede servir. Pero, por lo general no reclame porque el Alcalde ha hecho buenos parques. Para usted, político con medios económicos que puede viajar y disfrutar de los sitios de recreación extranjeros, el espacio público puede parecer intrascendente. No tienen la misma sensación los ciudadanos que tienen al parque como el único sitio al que pueden salir a jugar con sus hijos o a pasear con su mascota. Ese sitio es para ellos tan importante como para usted lo es la política frente al FMI.

No olvidemos que estos sentimientos de los electores son con frecuencia negativos. Muchos están dispuestos a votar por un candidato simplemente porque va a perseguir "malos", o porque ofrece enfrentarse a los poderosos. Varios estudios hechos en la segunda mitad de 2009 explican de esa manera la popularidad de algunos mandatarios autoritarios, que a veces son manifiestamente corruptos pero que gozan de enorme popularidad. Sus seguidores aplauden los ataques en contra de los capitalistas, los banqueros, los exitosos y los países ricos. Prefieren vivir peor pero solazándose en que, aquellos a los que envidian, son perseguidos y viven angustias como ellos.

iii. Debe tener fundamentos reales que se puedan exhibir

No se trata de atacar por atacar. Para empezar, desde un punto de vista ético, no se debe calumniar. El argumento tiene fuerza para quienes creemos que en la política democrática deben respetarse normas básicas de comportamiento, pero también es útil, desde un punto de vista pragmático, incluso para quienes no creen en la moral. Estamos en la época en que las comunicaciones lo han invadido todo. Es difícil mentir. La gente se entera de la verdad a velocidades inimaginables. Al contrario de lo que creen algunos pensadores conservadores, la política de la imagen es mucho más transparente que la de las palabras.

Mentir en la televisión es más difícil que hacerlo en la radio. Gracias al desarrollo de los medios electrónicos todo se comprueba o se desmiente pronto, y los calumniadores son identificados y rechazados.

Las posibilidades de engañar se han reducido por dos elementos más: el voyerismo desatado de los occidentales y el acceso a la tecnología. Si hacemos una estadística de los usos de la Internet y de los programas exitosos de la televisión contemporánea, se puede verificar que en Occidente casi todos espían a todos constantemente, y que muchos hacen lo posible por exhibirse. Hay asesinos seriales que cometen sus crímenes simplemente por disfrutar de unos pocos minutos de exhibición en los medios. La mayoría de los habitantes de nuestros países tienen celulares que al mismo tiempo son cámaras de fotos, de filmación y se conectan con la Red. Pueden registrar gráficamente cualquier evento y ponerlo inmediatamente en YouTube para que lo conozca todo el mundo. Algunos políticos han caído en el error de grabar o filmar sus propias actuaciones. En una visión mesiánica de sí mismos que esos materiales serían documentos importantes para escribir la historia. El presidente norteamericano Richard Nixon grabó sus conversaciones y ese registro fue determinante para que sea destituido en el caso Watergate. El presidente Fujimori se derrumbó y terminó en la cárcel, por la manía de su asesor Vladimiro Montesinos de filmarse a sí mismo de manera enfermiza. Es difícil entender que personas, inteligentes, y poderosas como ellos se hayan metido en tantos problemas encandilados por los encantos de la tecnología.

Muchos políticos emplean estos medios para espiar a sus competidores y en todo el continente hemos vivido escándalos gracias a filmaciones y grabaciones políticas comprometedoras. El desarrollo tecnológico ha ocasionado grandes escándalos en México, en donde los medios de comunicación colectiva hicieron públicos incidentes como el secuestro de Lidia Cacho y otros tantos que habrían quedado

en la oscuridad sin las tecnologías audiovisuales con que contamos actualmente.

Por lo demás, la credibilidad debe ser, para los candidatos, su tesoro máspreciado. Su mensaje no tendrá eco en los electores si los perciben como mentirosos. Para hacer campaña o para gobernar necesitamos que la gente tenga fe en la palabra de sus dirigentes. Ataque cuando tenga documentos que le permitan comprobar sus afirmaciones. Si no los tiene, su adversario sabe defenderse, y demuestra que usted le ha calumniado, puede convertir el ataque en un bumerán. Actualmente tiene menos vigencia la vieja frase de que "calumniando algo queda". La existencia de la Internet, los celulares y otros elementos propios de la tecnología hacen que la velocidad de las comunicaciones sea descomunal y que todos tengamos un acceso casi ilimitado a la información. En una campaña reciente, la agencia de publicidad que había contratado un candidato, plagió el comercial de una multinacional que había salido en Europa. El truco fue identificado inmediatamente por los adversarios y nuestra campaña tuvo que bajar del aire el spot de manera urgente. El intento de que desaparezca de la red fue vano. Cada vez que la campaña bajaba esos materiales, los adversarios subían tanto el original como el plagio. Felizmente para el candidato, sus opositores no supieron usar este incidente para ponerlo en aprietos. Hace diez años habría sido completamente imposible ubicar un material gráfico producido en otro continente. Actualmente el YouTube, el Google y una serie de buscadores de la Red son herramientas de información más poderosas y ágiles de lo que fueron en su momento las bibliotecas, archivos y periódicos. Actualmente, navegando con un poco de paciencia, contratando gente especializada en esto, prácticamente se puede encontrar cualquier información. En la Red hay decenas de buscadores que hacen que sea fácil ubicar datos en cualquier lugar del mundo. No es bueno mentir o plagiar. Las razones éticas existen, son válidas, pero además, en términos prácticos, es muy peligroso hacerlo por el desarrollo de los medios de información y de las herramientas

electrónicas para investigar. Una de las cosas más graves que le puede ocurrir a un político es quedar de mentiroso. Algún líder importante de una ciudad sudamericana se derrumbó cuando participaba de un programa de televisión en el que el reportero le acompañaba durante un día de la campaña. Bastantes ciudadanos afectuosos le saludaban por donde pasaba y esto provocó la suspicacia de los periodistas. Sin percatarse de que tenía el micrófono de la televisión prendida, se separó de las cámaras, pidió a sus compañeros de partido que no envíen más gente contratada para aplaudirle. Se develó que estaba engañando a los televidentes. Cuando la prensa publicó el incidente, no supo defenderse. Para esos casos hay recetas que pueden mitigar el problema. El candidato y sus asesores no las conocías. Siendo un político de gran trayectoria, terminó derrotado estrepitosamente, cuando no logró una banca de diputado ni siquiera por minorías.

Todo esto sirve cuando nos referimos a candidatos que están dentro del sistema. Si son anti candidatos, líderes que se ubican fuera del orden establecido, las calumnias pueden formar parte del morboso placer que sienten las masas cuando se veja a los poderosos. La gente sabe que lo que dice el candidato es mentira, pero se solaza con el espectáculo, tanto como lo hace con las peleas de cachascán, en las que el público grita y se emociona por los golpes, a sabiendas de que son una farsa. Puede ocurrir lo mismo con líderes que encarnan los votos del resentimiento y las pulsiones negativas que se producen en determinadas coyunturas de las sociedades.

iv. No ataque a personas vistas como débiles.

Vivimos la post modernidad. La sociedad ha desarrollado muchos valores gracias a la influencia de las mujeres y el desarrollo de la tecnología. La fuerza y la violencia son, generalmente, mal vistas. Hay más respeto a las minorías y a los disidentes de cualquier tipo. Es peligroso enfrentar a personas a las que la gente ve como débiles por cualquier causa. Cuando una persona ve que un joven golpea a un

anciano en la calle, tiende a defenderlo sin averiguar ni la razón de la pelea, ni quien la provocó. Ayuda al viejo porque en la sociedad contemporánea la solidaridad con los débiles es un valor. En una campaña presidencial de la década del noventa, uno de nuestros clientes tuvo un éxito inesperado. Habiendo empezado con pocas posibilidades de hacer un papel estelar, no solo que pasó a la segunda vuelta, sino que estuvo a punto de ganar la Presidencia de la República. Perdimos la Presidencia por varias causas entre las que debemos destacar dos. Uno de los miembros del equipo técnico se pasó de bando a pocas semanas del fin de la campaña, llevándose toda nuestra información interna. Como decía una vieja canción de Zitarrosa, "un traidor puede con mil valientes" y la información reservada hace mucho daño cuando se la usa de manera inescrupulosa. Pero el otro motivo, fue que nuestro candidato perdió la frialdad ante la posibilidad del triunfo. Hizo mofa de su adversario que era un hombre de edad avanzada, con imagen de abuelo bondadoso y ciudadano ejemplar. Atacar a un anciano es peligroso. De alguna manera es atacarse a sí mismo. Casi todos hemos sentido un profundo afecto por alguna persona que ha llegado a la ancianidad. En el fondo, sabemos que la vejez y la muerte están en nuestro horizonte y nos llegarán de manera inevitable. El anciano que habita en nuestro futuro nos produce ansiedad y jugar con esos elementos es conflictivo.

Como todo, la regla tiene excepciones. En los últimos años algunos ex presidentes de avanzada edad, especialmente aquellos que en las últimas décadas del siglo pasado encabezaron gobiernos represivos, se han convertido en blancos que incrementan la popularidad de quienes los enjuician. En Guatemala, Argentina, Chile, Uruguay, hay viejos dirigentes que violaron los derechos humanos, son odiados por la población y atacarlos es un buen negocio político. Pero, por lo general, incluso en esos casos hay que cuidarse de perseguir con saña a un anciano. Por odioso que sea el personaje, cuando se le persigue de manera cruel, el victimario termina victimizándose, y si cuenta con una estrategia adecuada

pueden revertir los efectos del ataque en contra de sus adversarios.

Lo mismo ocurre con mujeres, niños, discapacitados, miembros de minorías segregadas. La sociedad actual se ha hecho cada vez más plural y solidaria con los débiles. Por otra parte, cuando este tipo de hechos se comunican con imágenes tienen un efecto letal. La foto de un candidato agrediendo a una mujer, un niño o a cualquier otra persona débil, puede costar más votos que los programas neoliberales o socialistas que defienda, que en la práctica, mueven pocos sentimientos de los votantes indecisos. En esto también son una excepción a la regla algunos líderes de los nuevos autoritarismos que actúan representando a la "violencia de los débiles". Personajes como Evo Morales pueden atacar a mujeres, burlarse de sus defectos físicos, reírse de los ancianos, cometer atropellos, que serían censurados si los protagoniza un líder del orden establecido. Como protagonistas de la revancha de grupos explotados pueden hacer cualquier cosa sin que eso les haga daño. Al menos por un tiempo.

v. No se pierda en tecnicismos jurídicos.

Muchos políticos son abogados y los que no lo son, suelen usar un razonamiento jurídico, especialmente cuando han sido legisladores. Invocan leyes, reglamentos y suponen que pueden convencer a la gente de sus tesis usando argumentos jurídicos. Con o sin razón, en nuestros países la mayoría de la gente cree poco en la ley. Supone que cada político invoca el artículo que le conviene para conseguir sus fines, que ante cada tema legal hay diez opiniones válidas, que muchos que reclaman por los derechos humanos y el respeto a la diversidad cuando son débiles, creen en la mano dura y la intolerancia cuando tienen fuerza. Sabe que la mayoría de los políticos no son jueces fríos, sino que actúan movidos por intereses y pasiones.

Para la gente común, todo político es culpable aunque demuestre lo contrario. Muchos de los electores no son abogados, ni siguen los temas de la política con el interés propio de una telenovela. Les es fácil decir si alguien le fue infiel a otro en la televisión, pero no saben si es verdad que un político acusado injustamente ha sido absuelto. Oyen o ven informaciones desordenadas, suponen que en las peleas entre políticos generalmente son culpables todos y a menos que uno de los contendientes tenga una buena estrategia de comunicación, terminan con una idea negativa y difusa acerca de todo lo discutido. Más allá de que los jueces declaren la culpabilidad o la inocencia del acusado, si se maneja mal la comunicación queda la sensación de que "algo turbio pasaba con fulano". Si la defensa del atacante es exitosa, puede quedar la idea de que el acusador tenía algo sucio entre manos o generar al menos una imagen de confusión.

Actualmente este problema no se suscita solamente entre la gente común. La opinión de los menos informados ha invadido todos los espacios y es juez de última instancia de hechos que ni conocen, ni entienden. Como dijimos en otro momento, incluso la ley ha perdido su espacio natural frente al mal uso de las encuestas. Muchos jueces dependen más de los estudios de opinión que de los códigos. En más de una ocasión hemos conversado con magistrados del más alto nivel que juzgaban casos de gran resonancia política en los que se habían hecho acusaciones evidentemente injustas, y su punto de vista fue "el acusado es inocente pero ¿cómo dicto una sentencia absolutoria con tanta encuesta que lo declara culpable?". Hace poco tiempo estalló un escándalo de corrupción que justa o injustamente podía envolver a algunos importantes funcionarios de un gobierno sudamericano. El juez de la causa, dijo muy suelto de huesos, que no iniciaría las indagatorias antes de que pasen las elecciones, porque no quería interferir en la voluntad de los votantes. Hablando más claramente, pensaba más en la política y en la repercusión electoral del caso, que en sus obligaciones legales. Estaba dispuesto a

encubrir provisionalmente a funcionarios del gobierno con tal de que no fuese perjudicada su candidatura.

Cuando sufrimos un ataque en la campaña, la respuesta no debe ser legalista. Es un error creer que una defensa exitosa puede sustentarse solo en los códigos. Debe tener una defensa jurídica impecable, pero ser conscientes de que actualmente la opinión pública influye incluso sobre las sentencias. La política es política. Por eso el político debe argumentar para la gente y los medios de comunicación colectiva, mientras sus abogados lo hacen para los magistrados.

vi. Evite el ridículo.

Los mundos en que habitan muchos políticos y sus cortes suelen ser distintos al de los ciudadanos comunes. Todos los grupos humanos, más amplios o pequeños, tenemos nuestros propios códigos de comunicación. Si en México un hombre saluda con un beso en la mejilla a otro hombre es mal visto. El mexicano en cambio, se desconcierta cuando no recibe un segundo apretón de manos, que sigue al primer apretón y al abrazo, forma de saludo que equivale al beso argentino. En la Argentina los códigos de comunicación son inversos. Un beso en la mejilla de un amigo es perfectamente normal, pero nadie estrecha dos veces seguidas la mano de la otra persona cuando la saluda. En nuestra vida profesional, en la que hemos frecuentado mucho esos dos países, nos hemos equivocado saludando en uno de ellos con las costumbres del otro, y hemos tenido que dar una explicación antropológica del error. Hay cosas que en un contexto son interesantes o útiles, pero en otro parecen ridículas.

Esto se agrava en el micro clima que se forman en torno a los candidatos, especialmente cuando tienen una personalidad fuerte y no admiten críticas. Con frecuencia aparecen sectas que aplauden incondicionalmente los errores de su jefe. Lo hacen con una mezcla de miedo y admiración que les impide procesar lo que dice la gente común. Esto es más frecuente en

los gobiernos que en las campañas electorales. Hace algunos años un líder que tuvo un ascenso fulgurante y fue elegido gobernador se dedicó a recorrer los medios de comunicación haciendo todo tipo de declaraciones, ofertas y comentarios políticos. Era nuevo en el oficio, estaba manipulado por viejos activistas inescrupulosos y hacía el ridículo. Su entorno aplaudía sin condiciones sus errores. Le decían que se estaba convirtiendo en el nuevo líder del país, que la gente se entusiasmaba con sus intervenciones, cuando todo eso era solo una ficción. Tal vez se percató de la verdad cuando sufrió una caída tan espectacular como su triunfo y terminó fugando de su país. No es bueno que la estrategia de la campaña dependa de esos círculos de incondicionales. Pasó la época de los líderes autócratas a quienes nadie podía cuestionar. Los políticos creen que la gente común vive de la política y se comunica con sus códigos, pero eso no es así. Es traumática la experiencia de asistir a una reunión con un comité de campaña, después de observar grupos de enfoque en los que la gente común expresa sus problemas y su visión del mundo. Parecería que se viaja de un planeta a otro. Casi nada de lo que les interesa a los unos es relevante para los otros.

Para la mayoría de los electores la política despierta pasiones, pero al mismo tiempo es algo marginal. Las campañas electorales pueden conmoverlos pero son pocos los que creen que los candidatos van a cumplir con sus ofertas y que la elección va a cambiar su vida. Hay ahí un juego en el que los ciudadanos fingen ante los líderes más compromiso del que sienten y los engañan.

Hace pocos años un Presidente pronunció un largo discurso que logró aburrir a casi todos los que se dieron tiempo para escucharlo. Al salir de la sala de prensa, varios ministros de Estado, que se habían dormido durante su alocución, le dijeron que esta pieza oratoria había hecho vibrar a los ciudadanos, que marcaba un hito en la historia del país. Cuando los consultores le dijimos escuetamente que había sido una intervención aburrida y sin sentido, casi fuimos agredidos por la corte. Como

en la fábula, no se atreven a decirle al Rey que está desfilando desnudo. No vea la política desde los ojos inflamados de sus seguidores, o desde la perspectiva interesada de quienes quieren ser funcionarios, sino desde la óptica de la gente común que se expresa en las investigaciones.

vii. No mezcle el ataque con mensajes positivos.

Muchos políticos tienden a usar cualquier espacio que se les presenta para atacar, sin reflexionar acerca de cuál es el mensaje que deben transmitir en cada momento. Cuando algunos funcionarios inauguran una obra importante y ven un auditorio lleno de gente, sienten que ha llegado el momento de ofender a su adversario. No se percatan de que la prensa prioriza lo negativo sobre lo positivo. Lo uno permite vender ejemplares y subir el rating de la televisión, lo otro es menos llamativo. Si cuando el Presidente de la República inaugura la autopista más importante del país aprovecha la ocasión para propinarle una bofetada al Obispo, el titular de los noticieros no tendrá nada que ver con la obra realizada. Los periódicos y la televisión pondrán en primera plana la foto del Prelado con el ojo amoratado y todos se olvidarán de la carretera.

Si quiere llegar a la gente con un mensaje positivo, no lo mezcle con uno negativo. Parecería elemental, pero esto no lo supo comprender un político con la experiencia de León Febres Cordero, quien después de haber sido Presidente del Ecuador fue elegido Alcalde de Guayaquil. Al frente del Cabildo realizó una obra extraordinaria y transformó la ciudad. Un día a la semana convocaba a una rueda de prensa en la que, además de presentar el resultado de su trabajo, atacaba a todos los políticos y a toda persona que se cruzaba en su camino. Los periodistas lo bautizaron como el "jueves del terror". Los ataques opacaron su obra. Cada semana, los interesados en la política, preguntaban cuál sería el nuevo insulto que inventaría, sin dar importancia a las noticias acerca de las obras que realizaba. Su popularidad se circunscribió a la ciudad que regentaba, en la que la gente veía físicamente los resultados de

su trabajo, pero se reforzaron las resistencias que tenía en el resto del país. A pesar de sus monumentales logros, al poco tiempo de dejar sus funciones, sus propios conciudadanos lo recordaron más como un gran insultador, que como un gran constructor, y gracias a la imagen negativa que generó con sus enfrentamientos, su carrera política fue deteriorándose paulatinamente. La gente supone que la obra de un alcalde forma parte de sus obligaciones. Si no sabe presentarla provocando impacto en la conciencia de los vecinos, se olvida pronto.

En cambio los insultos y las persecuciones permanecen en la memoria colectiva y dejan heridas que no sanan en muchos años. El libro "Shadows" de Bob Woodward⁶¹ analiza los efectos del escándalo del Watergate a través de dos décadas, en las que sucesivas venganzas y conflictos ensombrecieron el ambiente político de Washington. Las ofensas, prisiones y otras persecuciones que se realizan en varios de nuestros países por razones políticas, mucho más graves que el escándalo norteamericano, tienen peores efectos. Proyectan sombras sobre la obra positiva realizada por los mandatarios, y dejan una secuela de consecuencias peligrosas para el futuro. La política es una enorme puerta giratoria en la que todos corren, sin que quede claro quiénes persiguen a quiénes. Los fiscales de hoy son los prófugos de mañana, y con tanta carrera, lo único que queda en los electores es un mal sabor que debilita la democracia.

Si quiere comunicar algo positivo hágalo en el escenario y momento adecuados, sin mezclar ese mensaje con otros temas. Si ataca, busque la circunstancia más adecuada para hacerlo, estudie el sitio en que va a hablar, la forma en que lo va a hacer, sabiendo que todo lo que haga y diga en esa circunstancia debe conseguir que ese ataque produzca los resultados estratégicos que se busca.

⁶¹ Woodward, Bob. Shadows. New York: Simon & Schuster, 1999.

viii. Ataque no es sinónimo de insulto.

Algunos políticos suponen que atacar es insultar. En realidad "insulto" y "ataque" son conceptos diversos y es importante tener claras sus diferencias. Actualmente los mensajes políticos se reciben en un contexto distinto al de la época de la palabra. Antes de que exista la televisión, los oradores pronunciaban discursos en los que lanzaban rayos y centellas en un ambiente enfervorizado, con militantes que gritaban y marchaban. Algunos simios, entre los que estamos los humanos, cuando formamos parte de una manada, realizamos una serie de acciones que nos provocan un enorme placer, como lo analiza de manera brillante Desmond Morris en uno de sus textos⁶². Al igual que otros primates, sentimos un enorme placer cuando repetimos movimientos o sonidos rítmicos, asumimos actitudes agresivas, perdemos los elementos racionales que orientan algunas de nuestras acciones. Es el dinamismo propio de las barras de los equipos de fútbol y de la brutalidad con que actúan las multitudes que linchan o torturan a otros seres humanos. Cuando estamos en manada tenemos actitudes distintas de las que asumimos cuando estamos solos o con un grupo reducido de amigos o familiares.

La evolución sigue avanzando y nuestros comportamientos también cambian. Actualmente, la mayoría de los electores mira a sus líderes cuando están en su casa, con sus hijos, en un ambiente en el que pretenden divertirse. En ese momento no están para realizar movimientos colectivos y gritar consignas y lo más probable es que los insultos les fastidien, a menos que sean parte de un espectáculo interesante, que mueva nuestros impulsos primarios, como la crónica roja de los noticieros. Cuando la gente ve televisión quiere pasar un buen rato. No le

⁶² El libro "La Naturaleza de la Felicidad" de Desmond Morris analiza las distintas caras de la felicidad en la vida cotidiana de los seres humanos analizados como primates. En general, la obra de Morris, es extremadamente interesante porque rompe mitos acerca de nuestro ser "racional". Finalmente, somos chimpancés un poco más desarrollados y el 98% de nuestras actitudes se comprenden mejor si analizamos los comportamientos de nuestros parientes, los grandes simios.

gusta ver a personas insultándose por intereses incomprensibles. Puede divertirse si los políticos se agreden en un ambiente circense, se dan bofetadas, se tiran de los pelos y vuela un peluquín. El que la pelea rompa la monotonía y les parezca cómica no garantiza que después vayan a votar por uno de los luchadores.

El insulto es el ataque más primitivo y también el más frecuente en la política. Mencionamos que cuando la estrategia es sofisticada, se puede atacar alabando a un adversario. Esto es poco usual. Solo políticos con un alto nivel de control sobre sí mismos y refinamiento intelectual actúan cómodamente de esa manera. El insulto vulgar es bien recibido por los seguidores fanáticos y activistas de la campaña que, ante cada impropiedad, le dicen al candidato frases como: "que bien que estuviste", "pusiste en su sitio al idiota de tu adversario". Si un candidato no cae en la política caníbal, los miembros de su entorno más primitivos y los más ancianos, le dicen que la campaña está floja, que los electores no entienden por qué no ataca a su adversario. En palabras de algún político tradicional que colaboraba en una campaña "aquí falta sangre para que consigamos votos".

En el otro extremo, algunos creen que hay que evitar todo enfrentamiento personal y que las elecciones son torneos de oratoria. Nunca lo fueron y tampoco lo son en nuestra "civilizada" sociedad. El ataque debe atraer al elector común para que vote por nosotros, aunque no comparta nuestra visión de la vida y de la política. En muchas ocasiones los ciudadanos tienen una buena imagen tanto de nuestro candidato como de sus adversarios. Aunque les gustan nuestros opositores ideológicos más extremos, pueden votar por nosotros. La mayoría de ellos no se decide por posturas teóricas. Generalmente, se mueven por la simpatía personal de un candidato sin que se interesen mucho por sus propuestas. En las elecciones argentinas del 2009, Kirchner plateó que su candidatura era la portaestandarte de un modelo de país. Dijo que su modelo era el de una sociedad justa, próspera, solidaria,

enfrentado al de quienes querían una Argentina pobre, injusta, egoísta. Ningún estudio detectó que los bonaerenses se hayan dedicado a estudiar modelos, ni que nadie proponga el modelo de la oposición que imaginaba Kirchner. En la realidad, para los electores hubo un candidato que representaba "lo viejo", que tenía el rechazo del 60% de los electores, no por un modelo, sino por un estilo que olía a violencia, intransigencia, prácticas tradicionales, uso de piqueteros, negocios inexplicables, anclado en el pasado. Esa candidatura tenía voceros que gritaban que odiaban a todo el mundo, un candidato adusto, que hablaba de modelos de algún tipo de coche incomprensibles. Otro candidato que se veía como la antítesis de Kirchner. Joven, alegre, que ofrecía un futuro mejor, que no repetía los viejos rituales de una política que caducó. Su frescura se reforzaba porque el malo de la película le perseguía, le inventaba historias porque era distinto. Francisco de Narváez no ganó porque practicaba el modelismo, sino porque no parecía ni peronista, ni radical, ni gorila, ni pingüino. No era clasificable con los viejos conceptos. Obama ganó en los Estados Unidos porque cuando se le veía en la televisión era distinto a John McCain. No se necesitaba saber inglés para entender cuál de ellos representaba el cambio y cuál el orden establecido. Lo mismo pasó con Kirchner y De Narváez. Sin volumen, viéndolos en la televisión se podía saber inmediatamente cuál representaba lo nuevo y cuál lo viejo. De Narváez ganó porque supo diferenciarse inteligentemente de la política tradicional. Sus votantes buscaban a alguien que parecía distinto a los políticos de siempre, querían un cambio, no importaba hacia dónde. Los electores no habitan en una caverna platónica de ideas claras y distintas, con distancias ideológicas insalvables, enfrentamientos polares entre posturas teóricas, programas de gobierno y modelos de país. La mayoría de la gente es bastante más pragmática. No está encandilada por la luz de las ideas y ve su realidad cotidiana. Quiere que los líderes le sirvan.

A los analistas y científicos políticos les gustaría que los ciudadanos comunes voten de una manera "correcta" desde las

teorías, pero por lo común actúan con otra lógica. Se interesan poco en principios abstractos pero suelen ser suspicaces con la concentración del poder y en eso, tienen más razón que las elites sofisticadas y sus elucubraciones. Un tirano de cualquier ideología es siempre más peligroso que un líder permisivo. Esta percepción se agudiza cuando los ciudadanos son más educados.

Es usual que las capitales de nuestros países elijan alcaldes de un partido diverso al del Presidente. Una buena cantidad de electores que votó por Macri para Jefe de Gobierno de la Ciudad autónoma de Buenos Aires en el 2007, era al mismo tiempo partidaria del Presidente Kirchner. Lo mismo ocurrió en Perú con Belmont y Fujimori, en Colombia con Antanas Mockus y dos presidentes de los partidos tradicionales. Tal vez los casos más emblemáticos se produjeron en la elección mexicana del 2000, cuando Andrés Manuel López Obrador, líder de la izquierda y Vicente Fox, primer presidente de derecha de México en este siglo, compartieron buena parte de la votación en el Distrito Federal de ese país, y en las elecciones ecuatorianas para la constituyente del 2009 en las que una abrumadora mayoría de los partidarios del alcalde de Guayaquil Jaime Nebot votó por los candidatos de Rafael Correa, su enconado adversario. Incluso después de que los dos líderes iniciaron un violento enfrentamiento, los ciudadanos mantuvieron esta doble simpatía, incomprensible desde la caverna de las ideas. Si queremos ganar las elecciones, debemos comunicarnos con los electores concretos. No les pidamos que aprueben un curso de ciencia política, sino solamente que voten por nuestro candidato. Es posible que los problemas concretos pesen en su decisión más que las ideas, y que para ellos las teorías sean solo una proyección deformada de la realidad.

El buen ataque debe hacer daño al adversario principal, sin agredir a otros actores que crean otras religiones, ideologías o mitos. Si insultamos, pareceremos personajes exaltados y perderemos credibilidad. La sutileza es indispensable si quiere los votos de personas que pueden votar por usted al mismo

tiempo en que ven bien al adversario al que quiere debilitar. Si actualmente son sus partidarios, le estiman. Respete esos sentimientos y seamos hábiles para atraerlos.

Antes de atacar busquemos la opinión de la gente más crítica, técnica, neutral. Suena fácil y lógico hacerlo, pero casi nunca se procede de esa manera. Todos tenemos una buena porción de vanidad que nos hace sentir superiores, sobre todo cuando hemos logrado un amplio reconocimiento social, somos famosos, asomamos en la televisión y nuestro entorno celebra nuestras equivocaciones.

ix. El ataque no debe tener ruido.

El buen ataque debe ser claro y no producir confusión en el ciudadano poco interesado en la política. Algunos líderes creen que los electores son fáciles de manipular y que se les puede hacer creer cualquier cosa. Esa es una percepción propia de la vieja política. Fue así hasta hace pocos años, pero los electores son cada día más suspicaces, y se percatan de más cosas de lo que suponen las élites, aunque su razonamiento no sea cartesiano. Tal vez la mejor descripción de las actitudes de los ciudadanos comunes ante la política que hemos encontrado es la de Popkin, cuando habla de que no son "racionales" pero sí razonables.⁶³ Para entenderlos es mejor usar el sentido común, que la lógica clásica. Por otra parte, la mayoría de los ciudadanos siente cierta suspicacia hacia el poder. En principio, creen que todo lo que dicen los políticos debe tener alguna motivación subterránea.

Por eso, el tema del ataque debe ser transparente. Si en la mente de los electores no está clara la conexión entre los hechos y el personaje al que se ataca, decimos que este es un ataque con ruido. En abril del 2008, se incendió en la ciudad de Quito la discoteca Factory. Al menos quince personas murieron y cincuenta quedaron heridas, en un evento que conmovió a la

⁶³ Popkin, Samuel L. The reasoning voter. Chicago: The University of Chicago Press, 1984.

opinión pública. En estos años han ocurrido varios incendios semejantes en otras ciudades de América Latina. Algunos políticos ecuatorianos apuntaron inmediatamente al Alcalde de Quito Paco Moncayo, culpándole de lo ocurrido con el argumento de que sus funcionarios no habían sido suficientemente acuciosos para prohibir el funcionamiento de ese local y prevenir esta tragedia. Moncayo es un político moderno que cuando fue elegido, hizo una campaña modelo, usando investigaciones sistemáticas y con una estrategia profesional. En este caso, podía afrontar el ataque con éxito. Más allá del obvio dolor de los familiares de las víctimas, y del interés de algunos opositores por usar el problema en su contra, el municipio tuvo un manejo acertado de la crisis. Los estudios en este caso y en otros similares, dijeron que, para la gente común, no es claro que el único responsable de lo ocurrido es el Alcalde. Desde su perspectiva, existen muchos personajes con responsabilidades difusas y la participación de los políticos en el escenario pone un elemento de sospecha sobre lo que dicen. Para la gente son culpables la policía, el dueño del local, la banda de rock que actuó esa noche, los que prendieron las bengalas dentro del recinto, los propios asistentes que se habían comportado de manera imprudente, y también las autoridades que habían renovado los permisos sin tomar las debidas precauciones. Cuando algunos políticos y parientes de las víctimas quisieron poner en los hombros del Alcalde todo el peso del problema, cometieron un error: ese era el típico ataque con ruido. Para la mayoría de los ciudadanos su culpabilidad lucía confusa y en todo caso, era compartida con otros personajes e instituciones. Cuando el ataque proviene de sectores políticos, es fácil que la gente crea que están por detrás revanchas y jugarretas poco limpias, y no principios o ideales. Si el atacado, cuenta con una buena estrategia de defensa, puede victimizarse y revertir el juego haciendo un grave daño al agresor. En este caso, Moncayo supo armar una defensa adecuada, desbarató el ataque y actualmente a nadie se le ocurriría recriminarle por lo sucedido. Pocos años antes, sucedió en Buenos Aires un incidente prácticamente idéntico. El Jefe de Gobierno, Aníbal Ibarra, no supo defenderse

técnicamente, terminó destituido y el nombre Cromagnon quedó pegado a su nombre. Cuando un dirigente maneja herramientas modernas logra hacer cosas que para otros son imposibles.

b. La forma del mensaje

Para conseguir los objetivos que nos proponemos es tan importante la forma en que se presenta el ataque, como el fondo. Vivimos en la post modernidad, mucha gente se ha integrado a esta democracia de masas en la que todos opinan sobre lo que saben y lo que no saben, pocos leen, nadie estudia idearios y estamos acostumbrados a comunicarnos con imágenes. Esto no significa que los candidatos se han convertido en gelatinas que pueden publicitarse con chicas semi desnudas, que bailan mientras cae confeti, y que el marketing puede sustituir a la política. La política es política. Los candidatos son candidatos y no productos. Los partidos son realidades más complejas que un logotipo o una marca. La publicidad ayuda en una campaña, si se inscribe en una estrategia elaborada profesionalmente por consultores políticos, pero cuando es simplemente "inspiración" de creativos, aunque sea muy pintoresca, puede destruir a un candidato. Pocas campañas de publicidad tan creativas como la que hizo Jorge Telerman para la Jefatura de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires en el 2007. Podía ganar varios concursos de creatividad, pero en términos políticos fue un desastre. Seguramente, luego de la experiencia, Telerman habrá aprendido cuáles son los problemas de confundir publicidad con política.

Para ganar las elecciones hay que aprender a comunicarse en este mundo en el que nos tocó vivir. Las normas para el ataque, son semejantes a las que se usan en general para la comunicación política moderna. Para ser eficiente, debe cumplir con requisitos de forma que, a veces, son vistos con desprecio por los políticos antiguos, pero son útiles.

i. Debe ser fácil de entender

La mayor parte de los ciudadanos no quiere gastar su tiempo analizando los temas de la política y sus minucias, pero con frecuencia cree que lo que pase en una elección puede afectar a su vida. Normalmente tienen visiones más o menos apasionadas y poco fundamentadas acerca de la mayoría de los

temas. Si pretendemos que hagan un gran esfuerzo para entender nuestro mensaje, es seguro que no lo harán. Nunca llegaremos a ellos. Esas páginas completas de los periódicos y los sesudos documentos que publican algunas candidaturas, explicando tesis elaboradas por expertos y jurisconsultos, aburren a todo el mundo. Por lo general, no las leen ni siquiera los candidatos. La justificación para escribirlas y publicarlas suele ser que así “nuestra posición histórica queda clara”, aunque es poco probable que ese texto sea citado en algún folleto de ínfima importancia. Si somos realistas, el material que se produce tampoco es tan trascendente. Lo que tenemos, son textos que se escriben desde perspectivas apasionadas y que van a la basura a menos que algún académico o algún amigo de la familia los recojan en algún folleto de ínfima difusión. Tratemos de comunicarnos de manera sencilla, fácil de entender, captando la atención de los electores y no los confundamos con textos complicados.

Hace pocos años, una campaña trató de instalar su mensaje con versos cursis y frases enredadas elaboradas por un poeta aficionado. Eran pintorescos, pero no comunicaban nada. Para quienes gustamos de la poesía y nos emocionamos con Rimbaud, Cristina Peri Rossi o Walt Whitman, los textos eran demasiado simplones, carecían de un nivel mínimo de sofisticación. Para la mayoría de los electores, que se aburre con la poesía, eran incomprensibles. Felizmente, la campaña sacó de circulación los trabalenguas y se imprimieron carteles con un mensaje lineal, pero transparente que habíamos usado en otra campaña: “Más educación gratuita”, “Más salud gratuita”. Los adversarios del candidato le atribuían, injustamente, la intención de privatizar los servicios públicos. Era un ataque que nos podía hacer perder votos y la propaganda de calle desvirtuaba directa y claramente esa acusación. La publicidad política bien hecha comunica mensajes fáciles de comprender. En algunas ocasiones, trabajando con publicistas políticos profesionales, hemos conseguido resultados formidables. Los hay y son excelentes cuando cumplen con su papel dentro del equipo de campaña. Los consultores dedicados

a la investigación y la estrategia no debemos reemplazar a los creativos y cuando lo hacemos el material suele ser feo y chato. Si se puede integrar a un productor especializado en política, o a un publicista que aunque no tenga esta especialización, entienda cuál es su papel en el equipo, la campaña cobra gran fuerza.

Pero finalmente, lo más importante en una campaña electoral y particularmente en un ataque, no es producir carteles bonitos, sino que las piezas comuniquen el mensaje que pretendemos transmitir a los electores con claridad. Si además son bonitos, tienen fuerza y están elaborados de manera original, tanto mejor. Es preferible comunicar lo que queremos de manera rudimentaria, que producir obras de arte incomprensibles, o que transmitan un mensaje equivocado. Si nuestras piezas de publicidad no comunican el mensaje que pretendemos a los electores, mándelas a un concurso, guárdelas en su baúl de recuerdos o bótelas a la basura. Algunos pensarán que decimos cosas obvias, que todo el mundo sabe que esto es así. La práctica nos dice que en muchas campañas se privilegia la publicidad pintoresca sobre la que consigue votos, especialmente en países en los que se cree todavía que las campañas pueden ser manejadas por publicistas, que los candidatos son mercaderías, y que necesitan una marca y algo de marketing.

Es por eso que hay que dar tanta importancia a la forma del ataque, y a los detalles de cómo se lo realiza. El equipo técnico debe cerciorarse de que la gente del grupo objetivo al que se quiere llegar, entiende el ataque de manera clara y que esto le permite lograr sus objetivos. Para estar seguros de que eso es así, es aconsejable hacer grupos de enfoque para evaluar la pieza con personas representativas del target al que queremos llegar y no con los grupos de amigos o partidarios del candidato.

Pasa lo mismo con los gobiernos. Si los opositores atacan con sesudas reflexiones sobre teoría política o hablan de temas técnicos, son pocos los que entienden y los efectos del ataque

son mínimos. La ignorancia sobre muchos temas técnicos llega a ser enorme incluso en círculos aparentemente "cultos". Hace algunos años los periodistas de cierto país atacaron con saña a un ministro de economía que había viajado a negociar con el Club de París. Le acusaron de haber cerrado las puertas de ese Club para armar una orgía. No supieron qué decir cuando supieron que no era un cabaret, sino una organización de acreedores europeos. Los periodistas del país no eran más ignorantes que la media de la época, pero tenían los pobres niveles de información que eran usuales antes de la aparición de la Internet. Mucha gente no tiene la menor idea de lo que pasa cuando un funcionario negocia la deuda externa. Esos problemas están lejos de su realidad. Pero si la oposición acusa a un funcionario de vender un carro del Estado a un precio ínfimo, lo comprenden rápidamente y se enfurecen. Lo último forma parte de sus sueños y ambiciones cotidianas, lo otro no está en su universo.

ii. Debe ser preciso

Muchos políticos, cuando convocan a una rueda de prensa para iniciar su ataque, ven que han convocado a muchos periodistas, se emocionan, y aprovechan la circunstancia para lanzar cualquier diatriba en contra de su oponente, o para, al paso, insultar a otros adversarios. Esta dispersión del mensaje vuelve ineficiente al ataque. Antes de atacar defina con claridad cuál es la persona o institución a la que va a atacar y con qué tema. Si usted ataca a muchos al mismo tiempo, confunde a los periodistas, permite que se creen solidaridades entre los agredidos y estimula la formación de un bloque adversario. Enfoque su mensaje en contra de la menor cantidad de personas que sea posible. Si usted generaliza el ataque, conseguirá que ciudadanos que no tienen nada que ver con el tema se metan a defender a su adversario. Cuando el ataque es bueno, aísla al atacado, y provoca fisuras en el grupo opositor. Hay que ser objetivo y distinguir situaciones. Si en la elección presidencial paraguaya del 2008 un candidato atacaba a todos los dirigentes del Partido Colorado, estaba ofendiendo al 56%

de paraguayos que se identificaban con el partido de Bernardino Caballero. Si usted atacaba solamente al Presidente Duarte Frutos lograba que muchos colorados también se hagan eco del ataque. De hecho, todo el sector liderado por Castriglione trabajó activamente para que triunfe Lugo, despechado por los conflictos con el Presidente.

Otro tanto ocurre con los temas. Defina claramente cuál es el elemento que va a sacar a luz en ese momento específico del ataque. Si se refiere a muchos asuntos, está permitiendo que los periodistas den importancia al tema que ellos quieran. Privilegiarán lo que a ellos les parezca mejor y los titulares serán los que interesen a la prensa, y no los que queremos desde nuestra estrategia. Tenga claro que lo que más interesa son los titulares que aparecerán en la prensa el siguiente día, las secciones con chismes cortos y las caricaturas, que son los segmentos que la gente revisa más. Cuando los textos son largos, solo los leen votantes decididos capaces de entregar su tiempo para hacerlo. Cuando se hace la denuncia hablando de diversos temas, no podemos controlar lo que se divulgará a través de los medios. Hable solamente sobre el tema que quiere que aparezca en la primera página de los periódicos y que debe encabezar los noticieros de la televisión. Los otros elementos tendrán su espacio cuando así lo disponga el plan de ataque o tal vez nunca.

iii. Invoque a los sentimientos, no a la razón

Los humanos somos simios con pretensiones cartesianas. Suponemos que vivimos guiados por la mente, pero incluso los que nos creemos más racionales, actuamos arrastrados por nuestras supersticiones, sentimientos e instintos. Ludwig Wittgenstein, uno de los filósofos más rigurosos del siglo XX, escribió el "Tractatus Logico - Philosophicus", un libro profundo y frío como un témpano, en el que hacía una crítica implacable a las bases de la filosofía occidental. Las frases del texto están numeradas, no sobra una palabra. Es una obra de una racionalidad implacable en la que parecería que no existe ni un

resquicio para los sentimientos. Cuando alguien lo lee, imagina a un autor impávido, escribiendo dentro de una heladera. Lo curioso es que Wittgenstein lo produjo cuando estaba fuera de sí por la angustia. Se encaminaba a una montaña suiza para suicidarse y se encontró por accidente con un tío en cuya casa se alojó por unos días. El libro más racional del siglo XX se escribió gracias a la crisis de nervios de un suicida frustrado. El capítulo siete de la obra tiene una sola frase que delata que Wittgenstein tenía sentimientos. Dice que, cuando se reflexiona acerca de temas realmente importantes para nuestra vida como el amor, Dios y la amistad, no sirven las palabras y lo único que cabe es callar.

La verdad es que en la búsqueda del poder, como en muchas otras actividades humanas, nuestras palabras y "razones" para el ataque son casi siempre racionalizaciones de nuestros sentimientos. Acordémonos de que la política más que un enfrentamiento de tesis, es un choque de pasiones que nos envuelve aunque no está claro el porqué. Si un televidente ve que la publicidad de una marca de refrescos ataca a otra en la televisión, no se siente involucrado en el tema. Lo mira como algo externo. No habrá muchos que discutan a los gritos por qué se dio este enfrentamiento, o que digan que jamás en la vida tomarán una Pepsi Cola porque esta marca atacó a la Coca Cola. En política, el ataque enciende los sentimientos del elector común. No es un tema de razones sino de pasiones. Debemos tratar de que nuestro mensaje provoque polémica. Más que conseguir que el ciudadano entienda los problemas, debemos lograr que sientan indignación, pena, alegría, vergüenza o cualquier otra emoción.

iv. Debe decir algo nuevo

Cuando alguien ha sido víctima de un ataque de manera reiterada, el argumento se desgasta y termina siendo inocuo. Algunos políticos suponen que cuando insisten en una vieja acusación en contra de su adversario, su agresión tendrá la misma eficiencia que tuvo la primera vez, pero eso no es así.

La novedad es un ingrediente fundamental del buen ataque. Cuando son muy repetidos aburren, se vuelven monótonos, y la gente asume que son parte de una "pelea entre políticos". En el 2003, en las elecciones de la ciudad de Buenos Aires, los enemigos de Mauricio Macri lo atacaron vinculándolo al grupo empresarial de su familia, satanizando su apellido. La campaña aceptó luchar en ese terreno, enzarzándose en una discusión encarnizada con sus adversarios sobre el tema. Las cosas salieron mal. Cuando dos años más tarde Macri fue candidato a la Diputación por la ciudad de Buenos Aires se repitieron los ataques, pero su impacto fue menor y la forma en que condujo su defensa acabó por desgastarlos⁶⁴. Era bueno que los enemigos le atacaran por esa causa si el objetivo real de esa campaña era prepararse para la campaña del 2007. Usó una de las respuestas más eficientes en estos casos: el silencio. Esta forma de defensa supone un gran control de los instintos agresivos que nos empujan a atacar. En el 2007, Macri ganó la primera vuelta electoral con amplia ventaja. El Presidente Kirchner trató de resucitar el argumento y le atacó en una larga intervención que repitió hasta el cansancio: que los porteños no debían olvidar "que Mauricio es Macri". Los activistas del gobierno cubrieron la ciudad con carteles que decían "No te olvides, Mauricio es Macri". Era la tercera vez que se volvía sobre el tema. La réplica del candidato fue adecuada, reveló su sentido del humor y su serenidad cuando respondió que si bien él era Macri, los argentinos no debían olvidar que Kirchner era Néstor, y Filmus era Daniel⁶⁵. Hizo una broma jugando con los nombres y los apellidos y logró que la gente se ría de los dichos del presidente. La respuesta contribuyó a su triunfo aplastante

⁶⁴ En muchas ocasiones la mejor defensa es el silencio, si este silencio está inserto en una estrategia profesional. La defensa de Mauricio Macri en esa elección tuvo mucho sentido estratégico, y supo matar el tema sin responder. Por lo demás, Macri tenía una estrategia a largo plazo, según la cual le convenía que sus adversarios insistieran en estos argumentos para que se convirtieran en algo inocuo en la elección de Jefe de Gobierno, que era la importante.

⁶⁵ Al Presidente argentino la gente solía llamarle Kirchner y no por su nombre Néstor. Daniel Filmus es el candidato que lo enfrentó a Macri en la segunda vuelta y era conocido por su apellido.

en la segunda vuelta. El ataque no era eficiente por repetido. Si tenía esa debilidad y se lo enfrentaba banalizándolo como lo hizo Macri, podía convertirse en un bumerán. La respuesta que se ríe de una agresión es una de las mejores alternativas técnicas para defenderse, aunque se la puede utilizar solo en determinadas circunstancias.

Los ataques que se hacen a personajes que han estado mucho tiempo en la política son inútiles si no se basan en una nueva información, o si no se presentan de manera novedosa. Los nuevos políticos, suelen ser más vulnerables a los ataques porque todo lo que se dice sobre ellos es nuevo para el elector. No haga su ataque con mucha anticipación para evitar que pierda fuerza. Si usted habla de manera prematura quema sus propias municiones. El ataque tiene un tiempo en el que debe iniciarse para lograr que conserve su novedad y produzca los resultados deseados.

v. Use cada medio de comunicación para lo que sirve

Hay que utilizar cada medio de comunicación para las tareas en que es más útil. Lo que decimos parece una verdad de Pero Grullo, pero no lo es. La gente ve televisión. Nadie le invita a su casa a oír o a leer televisión. Si no tiene imágenes que le permitan ir a la televisión, no lo haga. Un anuncio de televisión que transmite palabras, es una pieza de radio por cuya difusión está pagando un precio exorbitante. La comunicación política de calidad, que se hace por televisión, se evalúa sin volumen, para saber cuan fuerte es el impacto de sus imágenes en el ánimo de los televidentes. Los comerciales de televisión que presentan al candidato hablando en primer plano, con frases complicadas, hilvanando argumentos jurídicos, hablando acerca de temas de la vieja política, generalmente, no sirven para nada. Pueden ser útiles por excepción. Hace algunos años tuvimos un cliente con mala imagen que, según los estudios hechos con grupos focales, al que los electores imaginaban como una mala persona, prepotente, grosera, intratable. El líder de marras tenía un rostro agradable y cuando se

presentaba en primer plano comunicaba una gran simpatía que ayudaba a desmentir su supuesta maldad y prepotencia. Nos ocupamos de que los textos que pronunciaba refuerzan una imagen de diálogo y sencillez. En la televisión las palabras son solo un apoyo secundario para lo que comunican las imágenes. No importaba tanto la corrección teórica de lo que el candidato decía, sino lo que comunicaba con su rostro y su lenguaje corporal. En este caso, necesitábamos que diga que respetaba a los otros candidatos, que todos somos iguales, que pida el voto con la palabra "por favor". Estratégicamente se trataba de cambiar la imagen del candidato en la mente de los electores. Los comerciales cumplieron su objetivo. Lo gracioso es que, al ser exitosa la campaña, algunos creyeron que este era un gran formato que se podía repetir en cualquier ocasión, y lo usaron con otros políticos cuyo rostro, en algunos casos, asustaba a los televidentes. Este formato puede ser útil solo por excepción.

Si ataca por televisión, no se preocupe mucho de los textos. Cuídese de que las imágenes tengan fuerza. Pero hay algo más⁶⁶. Todos los estudios dicen que vivimos en la edad de las imágenes y que, incluso cuando un candidato se dirige a la gente por la radio, debe saber que actualmente, las palabras comunican solamente si son, "estímulos auditivos para producir imágenes imaginables en la mente del ciudadano", aunque esto suene redundante⁶⁷. Si lo que usted dice por la radio no se puede traducir a imágenes, tiene poca capacidad de llegar al elector. No pasa lo mismo con la prensa escrita que es un medio de comunicación de otra época. Normalmente, quienes leen, buscan más conceptos que sentimientos, a menos que quieran disfrutar de la poesía. Cuando la comunicación es escrita se debe cuidar más el contenido de las palabras y la racionalidad de la argumentación. Los que suelen leer, habitan en la Galaxia Gutenberg y aprecian más los argumentos racionales. Al igual

⁶⁶ Sartori habla en una de sus obras del "Homo Videns". Todos coinciden en que hemos evolucionado hacia un simio que para comunicarse ve. Cada vez oye, lee y memoriza menos y se comunica más por imágenes.

⁶⁷ De esto habla extensamente Tony Schwartz, uno de los padres de la consultoría política norteamericana en dos de sus libros más brillantes.

que los menos informados, deciden como votan impulsados por sentimientos, pero quieren que se les hable con conceptos. Algunas de las cosas que decimos parecen elementales, pero no lo son. En la mayor parte de las campañas se concede más importancia a las palabras que a las imágenes y hemos visto anuncios de televisión de grupos políticos sofisticados, sin imágenes, con carteles llenos de números leídos por un personaje invisible. La televisión está para divertir y transmitir sentimientos y los números son algo incompatible con esa herramienta de comunicación. Pasan esas cosas cuando no se sabe usar cada medio para aquello para lo que es más útil.

Insistimos en que las imágenes y los escenarios comunican más que los conceptos. En los países de la región hay la idea de que los debates sirven para confrontar ideas y comparar programas de gobierno. Ese objetivo no se logra ni siquiera con el rígido formato de los debates mexicanos, cuya reglamentación trata de obligar a los candidatos a discutir temas de fondo. Lo que logran es que los debates sean muy aburridos y que los candidatos no logren comunicarse con los electores. En todos los países, cuando se realiza un debate, se celebra el mismo rito. Los medios y analistas dicen que en el debate faltaron propuestas y discusión ideológica, pero al dar la noticia dan importancia a los ataques personales y a los incidentes pintorescos que ocurrieron, sin conceder mayor espacio a los conceptos por los que reclaman. Si uno de los participantes golpea con el micrófono a su adversario, la foto del candidato sangrando no dejará espacio para las ideas y todos los editoriales versarán acerca de la agresividad del atacante o de las razones que tuvo para actuar de esa manera. Los medios actúan así porque, al igual que los candidatos, deben llegar a usuarios a los que la noticia pintoresca les gusta más que cualquier elucubración teórica.

vi. Haga uso del sentido del humor

En los años sesenta se publicó el libro de Armand Mattelart "Para leer el Pato Donald"⁶⁸, que denunció una conspiración imperialista que pretendía lavar la mente de los niños inculcándoles los valores capitalistas, a través de las historietas del Pato Donald. En esa época todo parecía trascendente y hasta los ateos estaban obsesionados por la teleología de la historia. Los militantes de todos los colores eran serios y solemnes. Cuando se hablaba de política había que poner cara adusta, condolerse de la injusticia del mundo. Reírse de cualquier cosa parecía un atentado en contra de la evolución de una especie que se encaminaba con los ojos encandilados hacia el radiante horizonte del comunismo. Fue el siglo en que más personas murieron en nombre de las ideologías como el nazismo, el falangismo, el comunismo, el capitalismo y otra serie de teorías delirantes que se suponía que determinarían el futuro del universo y que en pocos años han terminado en el tacho de basura de la historia. El descubrimiento de miles de galaxias que en este mismo momento chocan entre sí desintegrando billones de planetas como el nuestro, la conciencia de la pequeñez de la Tierra, y la experiencia de la fugacidad de nuestra especie, seguramente atenuaron esos sueños mesiánicos. La mayoría de los occidentales hemos desacralizado al poder y tomamos la vida con menos dramatismo. Nos gusta divertirnos. Si es posible que su ataque se inscriba en esta época y provoque que la gente se ría de su adversario, no desperdicie la oportunidad de hacerlo. Lo peor que puede pasarle a su adversario es que la gente se burle de él y usted puede lograrlo si tiene sentido del humor.

El Presidente del Congreso de un país sudamericano, famoso por sus frases ingeniosas, le dijo a uno de sus adversarios de

⁶⁸ Este texto fue lectura obligada de todos los militantes de izquierda que descubrieron una gran conspiración norteamericana detrás de inocentes caricaturas. El orden causal estaba invertido. Se suponía que el imperialismo tenía un plan siniestro para convencernos de las bondades de su mundo gracioso de historia de los patos. No entendimos algo elemental: que todo relato o historieta refleja la realidad de la sociedad en la que se produce, sin necesidad de ninguna consigna diabólica.

pequeña estatura, que parecía un “catador de urinarios”, lo fulminó. La gente cuando lo veía en la calle no cesaba de reírse. El humor puede usarse también como arma de defensa. Cuando Doña María Lavallo Urbina, la primera mujer elegida para el senado mexicano en 1964, fue abordada por un periodista que le preguntó porqué no se había casado aunque tenía cincuenta años, respondió: “fue un problema de matemáticas. Creí que mi último novio era el penúltimo”⁶⁹. Su brillante respuesta mató el tema con una buena risotada. Una buena broma es más demoledora que un argumento sesudo. El humor sin embargo, no puede ser usado por cualquiera. Supone una inteligencia superior y una personalidad fuerte. Si nuestro candidato es poco listo o tiene vocación de mártir, no hay que forzarlo a usar el humor. Resultará un bumerán.

El humor puede también utilizarse de manera positiva para transmitir un mensaje. En esto es paradigmático el matrimonio de Antanas Mockus⁷⁰, acto de apariencia circense, con profundo mensaje político. Mockus, siendo Alcalde de Santa Fe de Bogotá decidió casarse. Dijo que no tenía dinero para hacer su fiesta con tantos invitados como correspondía a su investidura, que pretendía recaudar dinero para una obra social de niños con problemas y que por tanto se casaría en la carpa de un circo. Estaba en Bogotá el circo mexicano de los hermanos Gasca que viaja con una enorme carpa y Mockus decidió usarla para su boda. Ingresó montado sobre un elefante, mientras su novia hacía algo semejante subida en otro paquidermo. El matrimonio se convirtió en un espectáculo inusual y fue una obra maestra de la comunicación política. Mockus comunicó, de manera eficiente que era un político honrado, que carecía de plata para hacer una fiesta fastuosa, que era sensible con las necesidades

⁶⁹ Doña María Lavallo Urbina es una de las pioneras del feminismo latinoamericano. Personaje de enorme valor y simpatía. No ha sido rescatada con la debida importancia por la historia del continente.

⁷⁰ Antanas Mockus ha sido dos veces alcalde de Bogotá. Ex rector de la Universidad Nacional de Colombia, ha sabido comunicarse con una originalidad que raya en lo genial. A pesar de esto, su estilo le condujo a fracasos estrepitosos cuando pretendió ser presidente del país.

de los niños, y también una buena persona. La gente aprecia a los líderes que tienen buenos sentimientos. Por otro lado, el evento tuvo una cobertura mediática formidable y gratuita. Pocos mensajes políticos han tenido tanta difusión y han generado tanta conversación como este matrimonio. Mockus protagonizó varios eventos semejantes. Personaje inteligente, y con gran sentido del humor, no tuvo éxito más allá de Bogotá porque nació en un país azotado por la guerra civil.

Es necesario ubicarse en los tiempos que vivimos. Es posible adoptar posiciones heroicas y quedar en ridículo, pero también hacer algo divertido, aparentemente superficial, y comunicarse con la gente de manera novedosa, transmitiendo un mensaje a electores nuevos, hijos de la Galaxia Internet, que demandan otros estilos de comunicación.

vi. Debe golpear lo más directamente posible a su adversario o a su entorno

Este tema es de forma, más que de fondo. A veces el resultado de una elección se puede definir por simples detalles. Al planificar un ataque hay que analizar quiénes son los personajes que pueden ser involucrados en la denuncia. El golpe debe llegar a quienes sean vistos por los electores como los más cercanos al adversario y, si es posible, envolver al propio líder opositor. Esto no coincide siempre con la realidad, pero cuando hablamos de política nos referimos a percepciones públicas, no a la vida privada de las personas. Muchas veces un candidato tiene relaciones mucho más estrechas con algunos miembros de su entorno, que las que tiene con sus parientes, pero atacar a los amigos es menos eficiente porque los electores suponen que cualquiera de los parientes debe tener más influencia en el candidato. Para el elector común, la pareja, un hermano o un hijo son las personas más cercanas que puede tener un líder, sea cual sea la realidad. Si cuando ataca puede envolver en la acusación a un pariente cercano del adversario el ataque será mucho más efectivo.

En el debate de la última elección presidencial mexicana AMLO exhibió documentos con los que acusó a Felipe Calderón de que una empresa de su cuñado Hidelbrando había hecho negocios importantes con el Estado, incluso cuando el propio candidato había desempeñado la secretaría de energía. Las encuestas decían que había un virtual empate y que cada voto podía cambiar el rumbo de la historia mexicana. De hecho, los comicios se resolvieron por menos del uno por ciento de diferencia y el resultado pudo variar por la forma en que se hizo este ataque, o por la forma en que el agredido ejerció su defensa. La empresa mencionada, antes de pertenecer a Hidelbrando, había sido propiedad de la esposa del candidato. Si AMLO contaba con un buen consultor en su equipo, habría hablado de "la empresa que perteneció a su esposa" sin aludir al cuñado. No era una mentira. Le había pertenecido. Hasta que Calderón aclare que en el pasado fue de su esposa, pero que había sido vendida a su cuñado, el ataque habría tenido la fuerza necesaria para dar vuelta al resultado de los comicios. Se habría llevado el terreno de la discusión a aclarar temas que eran incómodos para Calderón. Por su parte, el atacado, reaccionó de manera equivocada. A los pocos minutos del enfrentamiento sus voceros salieron a los canales de televisión con la contabilidad de la empresa, explicando que el monto de los contratos era menor, dando la sensación de que el negocio era parte de la campaña. Lo correcto habría sido separar la política de los negocios y no aceptar que se involucre a Hildebrando en la campaña. Es posible que esa defensa equivocada le haya quitado al PAN un par de puntos que pudieron hacer más clara su victoria. Desde luego que no estamos haciendo un juicio de valor sobre si el ataque fue justo o no, o si esta forma de presentarlo era más o menos ajustada a la ley. El tema no es jurídico, es político. En un proceso electoral no estamos para aclarar problemas judiciales sino para presentar nuestro ataque sin mentir, pero de la forma más adecuada para ganar.

Un comentario lateral. Durante la elección, es peligroso conceder un papel visible a parientes o a personas

estrechamente relacionadas con el líder. La equivocación más frecuente es nombrar al hermano del candidato como tesorero de la campaña. Esta es una costumbre muy difundida en el continente, que se presta a murmuraciones y construye un blanco ideal para que la oposición se ensañe con el "hermano problemático" que está en el entorno de muchos de nuestros mandatarios. En más de un caso hemos visto tambalear a presidentes o candidatos por temas que tenían que ver con sus parientes cercanos. El caso del Presidente Fernando Collor de Mello en Brasil, del que hablamos antes, es un ejemplo de cuán grande es este peligro. Seguramente, habría terminado su período si su hermano Pedro no aparecía en escena haciendo acusaciones pintorescas, que iban desde lo económico hasta su vida privada. Saquemos conclusiones desde los dos puntos de vista. Cuando ataque, trate de elegir como blanco de su ofensiva al adversario en persona, o a alguien muy cercano, que esté participando en la campaña. Para no ser víctima de un ataque de este tipo, trate de que la menor cantidad posible de parientes y allegados íntimos aparezcan públicamente en su campaña.

vii. No debe ser una manipulación, ni percibido como tal

Al elector le enfurece que intenten manipularle. No lo haga, ni deje que su actuación pueda ser mal interpretada. Si parece que el atacante está manipulando, su acción perderá toda eficiencia. Es importante analizar los números de las encuestas y los informes de los grupos de enfoque para medir la propia credibilidad y la del personaje a quien quiere atacar. Si, justa o injustamente, la mayoría de la gente no cree en lo que dice y su adversario parece veraz, lo más probable es que los ciudadanos supongan que usted está manipulando datos para hacerle daño.

Hay que asegurarse de que el tema del ataque sea verdadero y parezca verosímil. Pasaron los años en que pequeñas élites podían manipular a las masas ignorantes. Existe la televisión, el Internet, los celulares con cámara, los mensajes de texto. Es difícil mentir o difundir versiones descabelladas de un

acontecimiento. En todo caso, es un problema de sensaciones. Aunque diga la verdad, no lo haga de manera que parezca una manipulación.

Tal vez fue este el factor que determinó la derrota del Partido Popular en las elecciones españolas del 2004. La gente supuso que el Gobierno español estaba engañándole al atribuir el atentado de Atocha al ETA, para manipular su voto. Rajoy, el candidato del PP, perdió una elección que parecía segura y José Luís Rodríguez Zapatero fue elegido Presidente del Gobierno español. Nuevamente, no estamos diciendo si existió o no la intención de manipular. No es nuestro tema. Lo importante es que se produjo esa sensación en los electores. Supusieron que los querían engatusar y reaccionaron dando vuelta al resultado de la elección en pocas horas. La comunicación debe ser clara especialmente cuando está cerca el día de los comicios y no hay tiempo para aclaraciones.

viii. Debe incitar al adversario a responder

Suponemos que, cumplidos los requisitos que hemos descrito, el candidato ha concebido un buen ataque. Si es así, su ejecución le debe dar votos y debilitar al adversario más importante. Le conviene entonces que el atacado responda, dedique su tiempo a discutir el tema y se hunda a sí mismo el estoque, como el toro de lidia del que hablamos en páginas anteriores. La respuesta del adversario ayudará para que los medios otorguen más espacio al tema. Nos permitirá también que insistamos en el tema, sacando cada vez nuevos elementos, enfureciendo más a nuestro adversario para llevarlo a un círculo vicioso que le será fatal. Desde el punto de vista profesional, no hay nada más gratificante que ganar las elecciones a un oponente con sus propios medios. Analicemos la psicología de su contendor, de su entorno y de sus consultores profesionales si los tiene. Si piensan con el hígado y creen que hay que responder a todo ataque, tenemos el naipe en nuestras manos. No lo desperdiciemos. Escojamos una forma de ataque que nuble los ojos del oponente con la furia y

le conduzca a empantanarse en un terreno inconveniente. Si responde al ataque magnificará sus efectos, y le abrirá espacios en los medios para seguir polemizando sobre el tema.

Si su adversario no es capaz de dominar sus emociones, la forma del ataque debe herir un punto sensible de su biografía, para que actúe de la manera más irracional posible. Si dice que no puede dejar de responder cuando su "honor está en juego", y cree que es preferible perder las elecciones que guardar silencio frente a un ataque que le afecta en determinada área, ya sabe en dónde golpear. Tómele la palabra. Hiera su honor con el ataque, incítele a gastar todo su dinero amplificando el tema y gáñele la elección. Lo grave para él es que cuando usted triunfe, la gente creerá que la acusación fue cierta. Esa es la lógica cruel de la política. Los que ganan tienen la razón y escriben la historia. Finalmente, los humanos hemos logrado dominar a los demás seres vivientes porque tenemos destellos de racionalidad. En algunas ocasiones medimos peligros, reflexionamos, analizamos, actuamos como nos conviene y no como nos mandan nuestros instintos. El líder alfa de la horda primitiva mantenía el poder porque ejercía la fuerza, porque atacaba siempre, porque era más macho. En la sociedad post moderna conquista el poder quien actúa de manera más cerebral, controla sus instintos, procede con más racionalidad, es menos simio y más humano. Machos hay en todas las especies, incluidos los burros y no por eso lideran el mundo. Nos distinguimos de los otros mamíferos por lo que tenemos dentro de la cabeza y no en otras partes del cuerpo, asunto en el que los machos de otras especies nos aventajan con mucho.

Hace bastantes años, en un condado norteamericano, tuvo lugar una elección en la que se enfrentaron, un candidato republicano con mucho dinero, hombre maduro, honorable y profundamente religioso, y un demócrata con pocos recursos que se estrenaba en la política. La distancia a favor del republicano se mantuvo inalterable en las encuestas desde el principio de la campaña y parecía que la elección estaba perdida. Lo único que cabía era una maniobra temeraria para

intentar que ocurriera lo inesperado. El equipo técnico del demócrata decidió patear el tablero para tratar de que las fichas se acomodaran de otra manera. Acusaron al republicano, que tenía patios de venta de autos usados, de que hacía trampas para estafar a sus clientes. La denuncia, cuando se hizo, tuvo poco impacto, un mínimo despliegue en la prensa escrita y muy pocos electores se enteraron de la acusación. El candidato republicano era orgulloso, creyente, tenía un entorno que estaba furioso y le presionó para que responda. Seguramente, le dijeron lo de siempre: que su honor estaba en juego, que no podría mirar la cara de sus hijos si no aclaraba la calumnia del demócrata. Publicó una página entera en los periódicos, alegando que nunca había hecho una trampa en su negocio. Gracias a su esfuerzo económico, la mayor parte de los electores se informó del problema y la prensa dio espacio para que su adversario volviera a arremeter con la acusación. En las últimas semanas de la campaña, el único tema de discusión fue la dudosa honorabilidad del candidato como vendedor de carros usados. Nadie volvió a hablar de sus abundantes méritos. Los electores no son jueces, ni siguen con atención los procesos. No disciernen si alguien es culpable o inocente. Lo que quedó en el ambiente fue que "algo pasaba" con los coches, el candidato y sus negocios. El republicano perdió la elección. Su error fue responder, alimentar una polémica sobre el tema. Algo más: el intento de defender su honor dejó su imagen más cuestionada de lo que habría estado si no defendía nada y permanecía callado.

Si su ataque es bueno, hágalo de forma que su adversario responda, discuta el asunto y se destruya con sus propios esfuerzos. Si usted es la víctima del ataque injusto, recuerde que en muchos casos la mejor defensa es el silencio. Su revancha llegará al ganar la elección. Si le quedan en la mente muchos rezagos de nuestros antepasados simios, y siente la necesidad inevitable de responder de manera violenta a su atacante, siga el consejo que alguna vez le dimos a un importante político: espera a ganar las elecciones, y si te es tan

difícil controlar tu carga genética, al siguiente día de la elección propínale una golpiza.

POST SCRIPTUM

LA VIOLENCIA EN LA LUCHA POR EL PODER

a. El poder autoritario

Originalmente los seres humanos vivieron las mismas penurias que otros simios. El hambre y la sed los atormentaron y sus angustias giraron en torno a la posibilidad de comer o de ser comidos por otros depredadores. Con el tiempo evolucionaron, pudieron atender sus necesidades elementales, sometieron a otros seres vivos. Domesticaron animales y plantas, los criaron, seleccionaron, los usaron como alimento, los entrenaron para transportar a sus objetos y a sus gentes, usaron sus frutos, su carne, sus huesos y sus pieles para comer, protegerse del frío y fabricar armas. A diferencia de otros simios, los seres humanos alteraron de manera radical el conjunto del planeta. Transformaron los bosques, los valles, los mares. Sistematizaron conocimientos, usaron formas complejas de comunicación, inventaron la escritura y pudieron guardar su historia y sus mitos. Se reprodujeron de manera sostenida y terminaron dominando el mundo.

Inicialmente se organizaron en pequeños grupos de cazadores y recolectores nómadas. En la horda primitiva el más fuerte tuvo el poder. El macho más corpulento sometió a los otros y se impuso por su capacidad de pelear. Atacar y defenderse, acechar y esconderse, comer a los otros y no ser comido por ellos, golpear sin ser golpeado, fueron las preocupaciones que estuvieron en el centro de la lucha por el poder desde ese entonces. Cuando fueron más numerosos y sofisticados, su organización se volvió compleja y la lucha por el liderazgo adquirió nuevas formas, que evolucionaron desde las peleas a

mordiscos, propias de las bandas de homínidos, hasta los procesos electorales contemporáneos.

El más fuerte conservaba el liderazgo del grupo, hasta que envejecía y era desplazado por otro que lo derrotaba o lo liquidaba. En cada horda, los más agresivos buscaron el poder. Los más débiles y los que no podían o no querían despedazarse con otros, no compitieron. Los enfrentamientos entre esos machos alfa fueron constantes y feroces. Recalquemos que por lo general fueron machos. El poder en la horda no fue para las hembras. El líder se impuso por su fuerza, sin consultar la opinión de los otros miembros del grupo. Su legitimidad se basaba en el temor que infundía a los demás y no en su aceptación o simpatía.

Esos instintos agresivos y temores atávicos explican muchas actitudes de nuestros líderes cuando se enfrentan por el poder en las sociedades contemporáneas. Son parte de una información genética que está en el fondo de nuestra mente, acumulada a través de miles de años, como el temor a la oscuridad que viene de la angustia que tenían nuestros antepasados cuando caía la noche y otros depredadores podían comerlos fácilmente, o como la sensación de felicidad que experimentamos cuando conducimos un coche a gran velocidad, reviviendo el placer que ellos experimentaban cuando la velocidad les ayudaba a no ser cazados.⁷¹

Con el transcurso de cientos de miles de años, los humanos se volvieron complejos. Cuando fueron numerosos y desarrollaron técnicas que les permitían producir más bienes de los que necesitaban para subsistir, la comunidad pudo mantener a algunos sin que tuviesen que cazar, cultivar, ni atender las labores tradicionales. Aparecieron dos actores que, desde entonces, están en el centro del juego del poder: los brujos y los guerreros.

⁷¹ Sobre este tema vale la pena consultar dos libros de Desmond Morris: "El Mono desnudo" y particularmente "La Naturaleza de la felicidad" que nos permiten comprender las raíces profundas de nuestros placeres.

Los brujos convencieron a los demás de que debían mantenerlos, porque se comunicaban con fuerzas cósmicas y con sus artes podían atraer la desgracia o la felicidad de la comunidad. Su fuerza se asentaba en la capacidad de dialogar y pedir favores a seres misteriosos que controlaban el agua, los vientos, el fuego. Decían tener poderes para enfrentar dos de las angustias más intensas que nos acompañan a lo largo de la existencia: la enfermedad y la muerte. Fueron voceros de los dioses y portadores de conocimientos esotéricos que los demás desconocían y debían respetar. Presidieron las ceremonias vinculadas a los dos momentos más conmovedores y absurdos de nuestras vidas: el nacimiento y la muerte. La sociedad les asignó la responsabilidad de adivinar el futuro. A veces les fue bien y acumularon un enorme poder. En otras ocasiones los mataron porque no pudieron impedir una sequía, o porque se equivocaron en sus premoniciones, pero siempre estuvieron entre los poderosos. En casi todas las sociedades los brujos tuvieron mucho influjo en el momento de escoger al líder. En algunos casos coronaron a los Reyes y participaron en los conciliábulos que los designaban.

Por su parte, los guerreros se especializaron en el uso de la fuerza. Aparecieron para proteger los territorios de cada grupo y defenderlo de las invasiones de otros humanos, de algunos homínidos y depredadores. Fue necesario armarlos mejor cuando se incrementó el número de seres humanos y las amenazas fueron más complejas. Su importancia creció cuando fue necesario conservar el orden interno en sociedades en las que algunos acumularon bienes que otros no tenían. En la medida en que la riqueza se multiplicó y hubo más personas que tenían privilegios que defender y otros que se los querían arrebatar, creció y seguirá creciendo la inseguridad, que es hija de la prosperidad. Este fenómeno se intensificó en las últimas décadas. Hasta el siglo XX la inmensa mayoría de la gente que habitaba el mundo era sumamente pobre y los guerreros que defendían el orden interno no eran tan necesarios, ni numerosos. Las últimas tres décadas todos los seres humanos

hemos accedido a bienes, servicios y posibilidades de placer que antes no existían, y por eso se ha incrementado tanto la sensación de inequidad y la inseguridad.

Desde las sociedades primitivas hasta el tiempo contemporáneo, brujos y guerreros, sacerdotes y militares, tuvieron un enorme poder y bendijeron o derribaron a los gobernantes. Quien contó con el apoyo de las fuerzas sobrenaturales y de las armas encabezó a la tribu. La lucha por el poder fue a muerte. Los líderes dominantes se enfrentaron permanentemente para mantener su hegemonía y eliminar a quienes los amenazaban. Los representantes de los dioses y la fuerza bélica fueron decisivos para resolver estas disputas.

Posteriormente la política evolucionó. Aparecieron reinos, principados, ciudades que pretendían gobernarse a sí mismas y finalmente Estados nacionales. El líder necesitó la aprobación de una elite más amplia, integrada no solo por sacerdotes y guerreros, sino también por cortesanos, gente ilustrada, hombres ricos, comerciantes, que establecieron distintos caminos de legitimación de su autoridad. En la mayoría de los casos nacieron dinastías y en muchos sitios se creyó que determinadas familias tenían derechos sobrenaturales para gobernar. Pasó lo mismo con los hijos y parientes de reyes y de líderes de países socialistas como los Borbones, los Windsor, los Hachemitas, Kim Il Yong y Bashar Assad, que recibieron el trono o la Secretaría General del Partido como herencia paterna, con la aprobación de las élites que guardaban los respectivos textos sagrados y las armas.

En esta etapa, la lucha por el poder tuvo como protagonistas a personas influyentes que decidían quien debía gobernar o dejar de hacerlo. Las herramientas propias de la lucha política fueron la conspiración, el complot, la eliminación física de los competidores. Triunfaba quien detentaba el parentesco adecuado y quien defendía las verdades oficiales mantenidas por los grupos dominantes de esa sociedad en ese momento. Las masas no opinaban. Su papel era aclamar al ungido al

anunciarse su nombre. Los súbditos actuaban de manera semejante a los católicos cuando se elige un nuevo Papa: los cardenales se reúnen, deliberan, eligen al nuevo soberano y los fieles aclaman al ungido cuyo nombre ni siquiera conocen. Lo hacen además con gran entusiasmo y emoción. Este esquema subsistió a través de miles de años adoptando diversas formas. Maquiavelo, Lao Tse, Sun Tzu, asesoraron a príncipes, sistematizaron sus reflexiones acerca de la lucha por el poder en las cortes. El libro más conocido, de los escritos en ese contexto, fue "El Príncipe" de Nicolás Maquiavelo que analizó la lucha por el poder desde una perspectiva más pragmática y racional.

La defensa de los derechos humanos como los entendemos actualmente, surgió hace poco tiempo en las democracias occidentales. A lo largo de miles de años, la violencia, la guerra, el asesinato e incluso el parricidio, fueron vistos por la gente como herramientas normales para conquistar el poder. Todo atropello parecía válido para conseguirlo. Nosotros mismos somos permisivos con esas costumbres cuando admiramos a Alejandro Magno, David y una serie de héroes de nuestra historia que fueron crueles, sanguinarios y los ponemos como ejemplo para las nuevas generaciones. Vemos una serie de películas en las que algunos de nuestros próceres matan, torturan, incendian y atropellan a los demás, y lo hacemos mientras los niños comen palomitas de maíz y algunos les hacen estatuas. Si reflexionamos un poco, sus acciones y sus métodos para mantenerse en el poder fueron brutales. Lo fueron las culturas precolombinas que realizaban sacrificios humanos en Tenochtitlán, los Incas que, cuando conquistaron lo que hoy se llama Ecuador, degollaron a tantos indígenas que convirtieron a una laguna en charco de sangre. El poder se disputó derramando ríos de sangre. El asesinato de los opositores o del mandatario, cuando perdía el poder, fue una regla común en el continente. La última racha de genocidios provocados por los gobiernos militares de los años setenta provocó una reacción en muchos latinoamericanos que habíamos idealizado la violencia como método válido para

transformar la sociedad. Nos percatamos de cuan peligrosa es la brutalidad de los seres humanos cuando se desatan nuestros instintos atávicos y nos convertimos en guerreros. Comprendimos las ventajas de lo que antes llamábamos despectivamente "democracia burguesa". Actualmente buena parte del contenido ideológico de los partidos de izquierda proviene justamente de ideas que florecieron en las democracias occidentales y no en los países del socialismo real.

En las sociedades autoritarias el poder se asoció con leyendas acerca de la condición sobrehumana de sus líderes. Se creía que Dios intervenía en la Historia y en el derecho divino de los reyes. Cuando los autócratas no nacieron en una familia "sagrada", o no pudieron vender la idea de que tenían un origen excepcional, inventaron mitos que les daban un aura sobrehumana. Francisco Franco se proclamó "Caudillo de España por Gracia de Dios". Para ejercer su dictadura absoluta no era suficiente ser un militar que ganó una guerra civil espantosa. Tanto muerto necesitaba la bendición de un Ser Supremo que no creyese en la democracia. Cuando Kim Il Jon heredó de su padre, Kim II Sung, la Secretaría General del Partido Comunista de Corea, difundió una biografía según la cual había nacido en una montaña sagrada, circundada por dos arco iris, mientras aves mágicas entonaban cantos misteriosos. Para alguien que iba a asumir el poder absoluto de un Estado comunista, no era de buen gusto haber nacido en una vulgar maternidad de Vladivostok como ocurrió en la realidad. Se proclamó líder supremo con el apoyo de las fuerzas armadas, la Corte y los guardianes de la fe del Partido Comunista. Las leyendas sobre los eventos sobrenaturales de su vida, fueron solo tonterías que ayudaron a legitimar su poder despótico.

En la sociedad autoritaria, la lucha por el poder se resolvía con la eliminación física del líder o de los aspirantes a reemplazarlo. Algunos autores defienden los abusos del despotismo diciendo que "hay que comprender el tiempo en que vivieron los personajes", pero esto es relativo. El problema no tiene que ver solamente con la época, ni siquiera con las culturas. La lucha

sangrienta por el poder y el sojuzgamiento de los súbditos es inherente a la sociedad totalitaria. La crueldad de los gobernantes tiene mucho en común desde las acciones de Santa Irene, Emperatriz de Bizancio, que para conseguir el poder no vaciló en reventar los ojos de su hijo Constantino, pasando por la sucesión de tantos monarcas europeos, el Gobierno de Stalin, el de Hitler, el de Bokassa en Centroáfrica, el de Videla en Argentina, el de Pinochet en Chile. Lo que existe es una lógica de la sociedad totalitaria, que ha funcionado de la misma manera desde hace siglos y que subsiste en algunos países en el tiempo contemporáneo.

El poder totalitario no concibe la alternabilidad. Stalin en Rusia, Mao en China, los Reyes de Arabia Saudita, Trujillo en República Dominicana, Somoza en Nicaragua, Papa Doc en Haití, mantuvieron el cargo hasta el fin de sus días. Todo autócrata trata de perpetuarse en el poder. La disputa por el trono, implicó con frecuencia una lucha a muerte entre los pretendientes a la corona o a la Secretaría General del Partido. Las historias relatadas por el Rey Hussein de Jordania acerca de los asesinatos y la sucesión entre los soberanos Hachemitas⁷², tienen la misma lógica que los procesos de Moscú que significaron la humillante ejecución de casi toda la elite revolucionaria soviética tras la muerte de Lenin⁷³. La sucesión de Lenin supuso el asesinato de la mayoría de los líderes soviéticos a través de "los procesos de Moscú" que ordenó Stalin entre 1934 y 1939. En ellos, casi todos los líderes revolucionarios que rodearon a Lenin fueron forzados a declararse "espías alemanes" y en muchos casos a pedir su propia ejecución. Actualmente, nuevos totalitarismos light

⁷² El libro "Insegura esta mi cabeza" del Rey Hussein de Jordania es uno de los textos en los que se puede entender en toda su magnitud la importancia del magnicidio en la lucha por el poder en una sociedad autoritaria.

⁷³ Sobre el tema, es apasionante la polémica entre Arthur Koestler en "Del Cero al infinito" y Maurice Merleau Ponty en "Humanismo y Terror". A la luz de las ideas actuales, algunos nos estremecemos al leer la apología del terror como arma válida para construir la historia, en manos del proletariado, de Merleau Ponty. Arthur Koestler "Darkness at noon" Mass Market Paperback, Bantam Publisher, 1984. Maurice Merleau Ponty "Humanismo y Terror" Ediciones Leviatán Buenos Aires 1956.

parecen seguir un esquema parecido, pretenden la reelección indefinida de sus caudillos, organizan cambios constitucionales y consultas populares manipuladas, emulando a las que organizaron en su momento Hitler y Franco.

En la sociedad autoritaria el poder se personaliza. El gobernante encarna la verdad absoluta y quienes se le oponen son la encarnación del mal o de la herejía. No cabe la idea de la alternabilidad, el respeto a la opinión del disidente, y la posibilidad de que el mandatario pueda dejar su cargo, para intentar recuperarlo después, dependiendo de la voluble voluntad de la gente. El líder, su familia, el partido, los nobles, los revolucionarios iluminados, son el Estado. Son los poseedores de la única visión correcta de la realidad que es la oficial. Quienes la cuestionan deben ser segregados. La "majestad" del poder se mantiene a todo precio. No cabe criticar al Monarca sin correr el riesgo de ser perseguido y perderlo todo, incluso la vida.

Los textos clásicos del ataque y defensa en política⁷⁴ se concibieron dentro de ese esquema en el que la lucha por el poder tuvo una lógica militar. El monarca se preocupaba por conseguir el apoyo de quienes lo mantenían en el trono y de inutilizar o exterminar a quienes querían arrebatárselo. En ese tipo de sociedad los actores de la historia fueron los Reyes, los Generales, los miembros del Comité Central del Partido, los religiosos o líderes ideológicos, nobles, propietarios de la tierra, y otros pocos que tenían influencia. El conflicto tuvo sentido en la medida en que les interesó a ellos, porque eran los únicos que decidían lo que ocurría con el poder. No existía la opinión pública. La gente común carecía de importancia.

b. La lucha por el poder en las sociedades democráticas

⁷⁴Los textos de Sun Tzu, Von Clausewitz, Maquiavelo y otra serie de autores que se estudian para analizar el ataque y la defensa en la política y en la guerra, tienen esa lógica. El príncipe debe eliminar o someter al adversario para mantenerse en el poder. El conflicto político está pensado para una guerra en la que importa eliminar o someter totalmente al enemigo.

A partir de las últimas décadas del siglo XVIII se instauró la democracia en los Estados Unidos, Polonia y Francia. La constitución norteamericana, escrita en 1774 empezó diciendo "nosotros el pueblo". Los habitantes de trece colonias británicas decidieron conformar un Estado por su propia voluntad, sin consultar ni a dioses, ni a seres excepcionales. Eligieron las autoridades que quisieron, sin tomar en cuenta tradiciones o linajes. En esa tierra no había nobles, ni familias sagradas. Cuando crearon el primer Estado democrático de la historia, los norteamericanos no experimentaron los desgarramientos con el pasado propios de los pueblos europeos. Estados Unidos era un país de plebeyos emigrantes que habían escapado del hambre y de las persecuciones religiosas que tuvieron lugar en la Europa de la Revolución Industrial. Como no creían en las viejas supersticiones sobre el poder, ni habían tenido filósofos y eclesiásticos que sacralicen a la autoridad, no necesitaron tampoco teóricos que los refuten y que defiendan la legitimidad de la democracia. Desde un inicio los norteamericanos eligieron a sus dirigentes entre la gente común, se alternaron en el poder y no se hicieron problemas metafísicos con su pragmático régimen. El texto teórico fundador de los Estados Unidos, el "Common Sense" de Paine, fue un libro sencillo, que hacía honor a su nombre: el sentido común.

El proceso fue distinto en el viejo continente en donde, a lo largo de los siglos, habían existido monarquías que se creían escogidas por Dios. La nobleza y las Iglesias tenían un enorme influjo. Por una parte, estaba la Iglesia Católica con toda su vocación de poder, ajena a Cristo, pero central en su estructura desde que se consolidó como la religión oficial de Roma con Teodosio II en el año 392. En otros casos como Inglaterra, Suecia y otros países protestantes, las iglesias y las monarquías locales estaban muy relacionadas entre sí. Muchos autores y pensadores argumentaron en favor de la democracia, otros la combatieron en nombre de Dios y el orden del universo. Su instauración en Europa fue lenta y costó muchas vidas a lo largo

de dos siglos desde la Revolución Francesa hasta la caída del muro de Berlín. En la transformación estaban en juego no solamente distintas formas de organización política, sino también visiones profundas de la vida, la muerte y de lo que podría existir más allá. Eran países con tradiciones autoritarias cuyas raíces se hundían en la bruma del tiempo. De hecho, actualmente, la mayoría de los países europeos vive democracias indirectas, y en algunos casos como el francés, regulan tan minuciosamente los procesos electorales que, en la práctica, impiden la libre expresión de los ciudadanos.

Los Estados Unidos nacieron como un país democrático y en más de dos siglos a ninguno de sus dirigentes se le ha ocurrido instaurar un régimen totalitario. En cambio, la mayor parte de los países europeos, tienen una democracia estable desde hace poco tiempo⁷⁵. El fascismo, el comunismo, el nazismo, el falangismo y otra serie de "ismos" fueron la base de regímenes autoritarios que dominaron el escenario político del viejo continente, mientras millones de personas morían en nombre de ideologías que han quedado archivadas como textos sin sentido. Tanto los textos falangistas, como los nazis y las docenas de tomos de la obra de Marx, Lenin y Mao, están en las secciones de libros menos leídos de las bibliotecas especializadas.

c. Conflicto y democracia en América

Históricamente los latinoamericanos tuvieron la ilusión de parecerse más a la aristocrática Europa que al plebeyo pueblo norteamericano. Algunas elites criollas, descendientes de colonos cuyos orígenes fueron en realidad tan modestos como los de sus pares anglos, pretendieron ser "nobles" y quisieron reproducir instituciones y costumbres políticas europeas. El resultado fue un concierto de música barroca interpretado con quena y charango.

⁷⁵ Esto no implica ninguna valoración, pero es posible que las democracias directas americanas den más espacio a líderes populistas, y que las democracias indirectas concedan un papel más importante a los partidos y a las ideologías.

Mientras los norteamericanos discutían poco y producían mucho, en nuestros países la lucha ideológica ocupó un lugar central y las elites latinoamericanas se dedicaron más a discutir las teorías europeas que a trabajar para consolidar la democracia y lograr un mayor bienestar.⁷⁶ Desde principios del siglo XX muchos de nuestros países aprobaron una legislación social avanzada para proteger a un proletariado que todavía no aparecía, y las viejas elites tuvieron puesta la vista en París como la cuna de la civilización. Desde el Río Bravo a la Patagonia se enfrentaron conservadores y liberales. Su lucha dio sentido a la política latinoamericana de la primera etapa. Unos se creían portadores de la nueva edad del progreso, la racionalidad y la ciencia, mientras que otros defendían la tradición y una visión romántica de la vida⁷⁷. Las elites intelectuales de uno y otro bando produjeron una extensa literatura defendiendo sus posiciones y atacando con pasión a sus opositores. Los liberales acusaron a los conservadores de obscurantistas y enemigos del progreso, los conservadores tildaron a los liberales de masones, servidores del demonio. Los jerarcas religiosos participaron de la pugna y hubo "candidatos católicos" devotos que participaban de las procesiones y políticos liberales que iban a misa a hurtadillas, o que realmente no asistían a los oficios religiosos porque eran ateos. En esos años, el ateísmo tuvo más presencia que el agnosticismo. Actualmente se ha difundido más bien una actitud de indiferencia ante la religión. Los políticos y escritores iluministas fueron ateos militantes y produjeron una literatura apasionada de ataque a las creencias religiosas.⁷⁸ Pero con la excepción de Brasil, México, Haití y Nicaragua, que fueron

⁷⁶ Estas incongruencias entre la realidad y los orígenes del pensamiento socialista, las estudiamos en varias publicaciones como "Pensamientos Popular Ecuatoriano", "La masacre del 15 de Noviembre de 1922 y la fundación del Partido Socialista".

⁷⁷ Obviamente nos referimos a la palabra romántica en su sentido filosófico.

⁷⁸ Es ilustrativo leer textos como "La Isla de los Pingüinos" de Anatole France o "La Papisa Juana" para entender la pasión de los anticlericales cuando el ateísmo es asumido como una religión alternativa.

Imperios por breves períodos⁷⁹, América Latina fue regida por gobiernos democráticos que se alternaron en el poder con dictaduras militares, que generalmente se autocalificaron de "provisionales" y "republicanas".

El pensamiento democrático suponía que nadie nacía predestinado para gobernar y que la oposición debía tener garantías⁸⁰. Quien quería dirigir la sociedad se convirtió en "mandatario" y dejó de ser "soberano". No era designado por seres que están fuera del planeta, sino que necesitaba convencer a sus electores para que le otorguen un mandato por un tiempo determinado. No se trataba de matar a los rivales, sino que había que convencer a la gente y ganar las elecciones.

Inicialmente, en casi todos los países el derecho al voto se limitó a los hombres, a los propietarios de la tierra o a determinados grupos de la elite. Las mujeres, los pobres, los analfabetos, los trabajadores, los miembros de minorías étnicas, fueron excluidos. Progresivamente los derechos humanos se fueron ampliando. La tesis de "un hombre un voto" fue la bandera de los sectores más progresistas que querían que

⁷⁹ Los casos son distintos. Brasil se fundó como Imperio cuando el Rey de Portugal Don Pedro de Braganza dejó su país por las invasiones Napoleónicas y se estableció en la América lusitana. México, después del breve Imperio de Iturbide, soportó una invasión francesa con la complicidad de conservadores locales que impuso el Imperio de Maximiliano. La intervención francesa terminó con la refundación del país bajo el liderazgo de Benito Juárez, el primer Presidente indígena de América. Haití, habitada por francófonos, fue colonia francesa por pocos años, gobernada por algunos aventureros franceses. Se independizó en 1804 y se proclamó Imperio, comportamiento frecuente en países vinculados a Francia que han querido imitar a Napoleón.

⁸⁰ Más allá de que en teoría Latinoamérica se ha declarado democrática, durante el siglo pasado padecimos el gobierno de una serie de autócratas magníficamente caricaturizados en el libro de Augusto Roa Bastos "Yo el Supremo" que ejercieron el poder durante décadas. Duvalier en Haití, Somoza en Nicaragua, Trujillo en República Dominicana, Stroessner en Paraguay, Pinochet en Chile etcétera. Casi todos organizaron "elecciones" y consultas populares periódicas para justificar sus autocracias.

todos los ciudadanos tuviesen el mismo derecho a elegir y ser elegidos.

La instauración de la democracia no significó que los políticos se civilicen demasiado y dejen de matarse. La Revolución Francesa terminó en una carnicería que condujo al Imperio de Napoleón y la lucha política estuvo sembrada de cadáveres. En los mismos Estados Unidos, en donde no se enfrentaron monárquicos y republicanos, hubo violencia, magnicidios y una cruenta guerra civil. Siempre nos llamó la atención la experiencia de Robert Todd Lincoln, hijo del Presidente que abolió la esclavitud en su país, que presencié físicamente el asesinato de su padre, y de los presidentes Gardfield y MacKinley⁸¹. La tasa de magnicidios actual, no permitiría que alguien, a lo largo de su vida, sea testigo del asesinato de tres Presidentes, en un mismo país, ni siquiera por televisión. Hablamos siempre de la democracia actual en Occidente y de América Latina. Si revisamos la historia antigua de la región, o lo que actualmente ocurre en otras culturas, hubo bastantes presidentes que murieron en funciones y muchos ciudadanos fueron asesinados por dictaduras brutales.

Incluso la democracia era elitista y solo los "caballeros importantes" llegaban al poder. Hasta las primeras décadas del siglo XX, en muchos de nuestros países los hombres "notables" solicitaban a un personaje respetable que presidiera el Estado, y cuando aceptaba esa responsabilidad, organizaban unas elecciones que eran solo una formalidad que se cumplía para confirmar la decisión de los grupos dominantes. No se hacían campañas electorales. En casi toda América Latina, pedir el voto parecía algo indigno de un caballero con talla de estadista. Había un juego de formas: el Presidente decía no tener la

⁸¹ Lincoln presencié el asesinato de su padre Abraham en 1865 y luego estuvo presente físicamente cuando estos otros dos presidentes norteamericanos fueron victimados. Convencido de que le perseguía alguna maldición se aisló y hasta su muerte, no volvió a entrevistarse con ningún político importante para no poner en riesgo su seguridad.

ambición de ser elegido, sino que se le solicitaba presidir el Estado y él admitía "sacrificarse por la patria" desempeñando esa función.⁸²

En América Latina las concentraciones y las movilizaciones políticas fueron la gran novedad de la primera mitad del siglo XX. Fueron impulsadas por la aparición y difusión de la radio que amplió la democracia. Algunos candidatos pidieron su voto a los ciudadanos, organizaron actos multitudinarios y movilizaron masas. Los primeros en hacerlo fueron criticados por los sectores más conservadores por su espantoso mal gusto. Empezó la época de líderes "populistas" que encabezaban multitudes, vistas por los elitistas como ignorantes: Perón con sus descamisados, Haya de la Torre con los trabajadores del APRA, Lázaro Cárdenas y la organización popular mexicana, Velasco Ibarra y su "chusma velasquista". El poder se alejaba de los círculos exclusivos y estaba más cerca de una pequeña burguesía que emergía encaramada en organizaciones de obreros y artesanos. La sociedad seguía siendo vertical y los "hombres importantes" conducían a los demás. Los líderes, en general, eran personas con una preparación sofisticada para los niveles comunes de su época, oradores fogosos que planteaban las campañas electorales, como verdaderas batallas entre los "buenos" y los "malos".

Con el triunfo de la Revolución Soviética llegó a su apogeo el enfrentamiento entre las ideologías. Hacia la primera mitad de ese siglo, los socialistas nacionalistas dirigidos por los nazis y los "internacionalistas"⁸³ encabezados por los comunistas se enfrentaron en una guerra sangrienta, que se inició con la

⁸² Quedan rezagos de ese juego en la actualidad. Algunos líderes políticos dicen que no quieren ser candidatos, sino que aceptan enfrentar esa responsabilidad en contra de su propia voluntad, porque el "pueblo se lo pide". Lo gracioso es que con frecuencia terminan perdiendo estrepitosamente las elecciones a pesar de esa "petición popular".

⁸³ De hecho Hitler y Mussolini fueron militantes socialistas y llegaron al poder por vía democrática y usaron mecanismos de la misma democracia para instaurar gobiernos totalitarios.

masacre de España y continuó con el horror del holocausto judío y los millones de muertos de la Segunda Guerra Mundial. Aplastados los delirios ideológicos de los nazis y los fascistas, las fuerzas socialistas y comunistas siguieron adelante con sus utopías y se enfrentaron con quienes defendían el liberalismo y el libre mercado. El enfrentamiento entre las ideologías de la Guerra Fría llevó a la publicación de montañas de piezas de propaganda para difundir las doctrinas de ambos bandos. La Iglesia Católica europea inspiró el surgimiento de la Democracia Cristiana y en la izquierda surgieron los socialistas democráticos. Unos y otros pretendieron ser una tercera vía entre el comunismo y el capitalismo. Promovieron fundaciones, institutos, centros de adoctrinamiento, escribieron ríos de textos, realizaron un enorme esfuerzo para formar cuadros que lucharan por sus causas. Las elecciones generaron enfrentamientos violentos entre quienes mantenían unas y otras tesis.

Hubo mucha pasión de uno y otro lado. Una gran dosis de emotividad y superstición disfrazada de opción racional hizo que unos creyeran que el comunismo era cosa del demonio⁸⁴ y que otros supusieran que encontrar algún mérito en el monstruo capitalista y el imperialismo era una traición a la especie.⁸⁵ Hay el mito de que en la edad de las ideologías, los electores estudiaban los programas de gobierno, optaban

⁸⁴ En 1922 el Obispo de Riobamba, Carlos María de la Torre, escribió su carta pastoral acerca del comunismo, que es una pieza ejemplar de ese tipo de literatura. De la Torre pide recoger firmas para exigir a los soviéticos que cuando nacionalicen los medios de producción, no nacionalicen a las mujeres a pesar de su capacidad de producir hijos. Ese tipo de errores ya no son posibles desde que aparecieron la televisión, los celulares, la Internet y toda la tecnología con la que contamos en estos días.

⁸⁵ En la década de los setenta, en círculos militantes de algunos de nuestros países, hablar inglés, peor aún cantar en ese idioma o gustar del rock, eran claros síntomas de "desviacionismos". Una revista como "El Corno Emplumado" que editaba en México una revolucionaria de impecable biografía, Margaret Randall, era vista como algo sospechoso. Olía demasiado a hipismo, marihuana, peace flowers, freedom and happiness. Estaba bien leer a Ernesto Cardenal, pero a Timothy Leary, era demasiado.

fríamente por las mejores alternativas para su país y votaban conscientemente. La verdad es que esa fue la edad de la pasión. Las posiciones de los electores fueron, como casi todo lo que hacemos los humanos, enormemente irracionales y asunto de fe. Las ideologías, cuando se tomaron en serio, y peor cuando se mezclaron con la religión, actuaron con la misma brutalidad que el cristianismo medieval o el Islam radical contemporáneo. De hecho, provocaron las mayores masacres de la historia de la humanidad en Europa, Asia, África, América Latina y en todo sitio en el que se enfrentaron los creyentes de los distintos ismos. En sus últimos años, la Guerra Fría produjo en América Latina un enfrentamiento entre dictaduras militares y guerrillas de izquierda que en algunos países culminaron con asesinatos masivos.

Hasta hace pocos años, la democracia siguió entendida como un asunto de pocos. Los Presidentes eran seres iluminados de acuerdo a las particularidades de cada región. Velasco Ibarra era un orador capaz de citar a decenas de autores y Papa Doc en Haití un ser que dominaba incluso a los insectos y a los muertos. Los sacerdotes, los maestros, los activistas, los "hombres cultos", las organizaciones intermedias, manipulaban a la gente común de acuerdo a sus creencias, intereses y visiones del mundo. Aunque los gobernantes no necesitaban ser escogidos por los dioses como en la época del totalitarismo, se suponía que debían ser "estadistas", no ciudadanos de la calle. Los electores iban a las urnas motivados más por temores y entusiasmos mágicos, que buscando satisfacer sus necesidades reales. La política de la palabra y del discurso llegó a movilizar masas que no eran capaces de entender demasiado el contenido de la polémica entre quienes las manipulaban, pero que estaban dispuestas a matar a sus opositores, en nombre de los dioses y los demonios que habían creado sus dirigentes.

Maquiavelo seguía vigente. Los nuevos príncipes, los sujetos de la política, eran los líderes elitistas que encabezaban bandos en pugna. El ropaje era racional e idealista, la realidad

supersticiosa y fanática. Cuando se enfrentaban un orador comunista y un derechista, nadie esperaba que se pongan de acuerdo y encuentren "una verdad". Lo hacían para destruirse unos a otros en nombre de sus mitos, mientras la mayoría de la gente permanecía en la pobreza y la ignorancia. Los personajes más sofisticados de hace cincuenta años tenían en su cabeza menos información que un estudiante común de secundaria de estos días. Los conservadores no leían los textos de los "masones liberales" porque la mayoría de ellos estaban en el Índice de la Iglesia⁸⁶. Los liberales leían los textos conservadores para burlarse de ellos. Lo mismo ocurrió con los partidarios del comunismo y de la democracia. Los jóvenes se hacían liberales, socialistas o conservadores, antes de saber qué significaban esas palabras, pero decían que estaban dispuestos a sacrificarse por esos principios sin conocerlos. Diversas motivaciones familiares, psicológicas, de autoridad y de otra índole, les llevaban a adherir a una doctrina para posteriormente aprender lo que tenían que creer. El respeto por la opinión de los adversarios era poco usual en ese mundo maniqueo.

A fines del siglo XX se derrumbaron los países socialistas, en medio de un fracaso económico estrepitoso y desapareció el comunismo clásico de la Tercera Internacional. La democracia y el libre mercado se impusieron en Occidente como únicos esquemas viables de organización política y económica y muchos creen que puede imponerse sin más, en otras culturas y que serán inmutables y eternos, cosa que es improbable en la historia de la humanidad⁸⁷. Algunos países como China y Vietnam conservaron un régimen político totalitario pero

⁸⁶ La Iglesia Católica mantenía un "Índice" que era una lista de miles de libros y autores que no podían ser leídos por los feligreses sin permiso especial de autoridades eclesiásticas y orientación de "católicos formados". El Índice fue derogado en la década de 1960.

⁸⁷ La democracia es una institución occidental. Pretender imponerla a sangre y fuego en otras realidades y particularmente en el mundo islámico es disparatado. Sin embargo, parecería que sus principios básicos pueden adaptarse a otras culturas con el transcurso del tiempo.

abrieron sus economías a esquemas liberales manchesterianos. Superaron una etapa en la que no había diferencias sociales porque todos vivían en la miseria. Ahora aunque han aparecido las diferencias entre pobres y ricos, todos viven mucho mejor, y en China hay más multimillonarios que en Estados Unidos. Del experimento socialista ortodoxo quedan pocos países como Cuba, Corea del Norte y Zimbabwe que viven en una situación económica angustiosa. La democracia es una institución occidental, difícil de trasladar a culturas como la islámica, que se guía por la aplicación literal de algunos libros sagrados escritos hace más de mil años, que reproducen las supersticiones y costumbres de los pueblos nómadas de esa época.

En las tres últimas décadas del siglo XX, nació en Occidente una democracia de masas, muy distinta de la de hace cincuenta años, impulsada por la revolución de las comunicaciones, la revolución sexual y la feminización de la cultura. Es la democracia de la post modernidad. La mayoría de nuestros dirigentes, formados a la sombra de los viejos líderes, tiene dificultades para entender esta nueva época, mientras las nuevas generaciones no logran todavía formular una alternativa, pero se aburren con la vieja forma de hacer política.

En la antigua democracia votaban pocos ciudadanos. Las ciudades eran pequeñas y las personas se conocían por el rostro. Vivían infiernos aldeanos. Los políticos importantes y muchos votantes se conocían personalmente de una u otra manera. Las grandes urbes latinoamericanas eran semejantes a las actuales ciudades de provincia, y mantenían valores rurales. El gran eje de las campañas eran los juegos clientelares. Para ganar una elección los líderes y candidatos necesitaban tener amigos, compadres, ciudadanos con los que cultivaban lazos personales. Los electores dependían de personas y sociedades intermedias que tenían poder político. Los conservadores usaban la maquinaria de la Iglesia: cientos de oradores orientaban a los feligreses, todos los fines de semana, para que voten "correctamente" y mucha gente les

hacía caso. Los liberales, usaban redes de maestros, generalmente afines a las ideas iluministas y por esa vía trataban de influir en los padres de familia y en los estudiantes. Cuando aparecieron las ideas comunistas y socialistas, los sindicatos fueron "correas de transmisión" de estas ideologías. Sería imposible entender al PRI de Lázaro Cárdenas, al Justicialismo de los años cincuenta o al APRA de Haya de la Torre sin tomar en cuenta a las organizaciones laborales de sus respectivos países. Menos todavía comprender la dinámica del partido Comunista Chileno o de otra serie de organizaciones políticas vinculadas a la Tercera Internacional, sin la presencia de las organizaciones laborales.

Las movilizaciones políticas eran un buen espectáculo, en ciudades en las que la vida era muy aburrida. La gente no tenía mucho que hacer y concurría a las manifestaciones que rompían la monotonía de los pequeños entornos en que vivían. Se impresionaban por su fuerza. Conversaban sobre lo que ocurría en ellas, las comparaban. Esos eventos movían algunos indecisos. Los electores sumisos, recibían con gratitud bolsas de comida, refrescos, obsequios de los candidatos, y votaban por quienes se los entregaban. Había una oferta de diversión tan pobre que muchos entregaban su tiempo a oír las sesiones del Congreso por la radio.

La proximidad física en que vivía la gente no se compadecía con las distancias de otro tipo que separaban a los poderosos de los más débiles. No nos referimos solamente al poder político, sino a la cotidianidad en todas sus formas. Desde los primeros años, los seres humanos aprendemos las relaciones del poder en la familia, en la Iglesia, en la escuela. Los padres mantenían con sus hijos una distancia que es ahora impensable. Los sacerdotes eran venerados. Aunque la gente se conocía por el rostro, no tenían información científica acerca de cómo eran los seres humanos en general. Tenían poca información sobre sí mismos y sus vecinos y explicaban mágicamente porqué actuaban de una u otra manera. Los mitos distorsionaban las relaciones personales. Es increíble que en las pequeñas aldeas

de la Edad Media tantas ancianas bien conocidas a lo largo de toda su vida por sus vecinos, hayan sido quemadas al ser denunciadas como brujas porque tenían una verruga o porque tenían mal genio. Hoy podemos conocernos menos en persona, pero la ciencia nos permite saber mucho acerca de todos. Los seres humanos en general y los latinoamericanos en particular, somos muy parecidos. Los estudios evidencian que tenemos diferencias mínimas. Cuando llegamos a un país o a una ciudad y consultores bisoños o políticos sin experiencia internacional nos anticipan que los habitantes de ese sitio tienen una idiosincrasia misteriosa, distinta a la de los demás latinoamericanos, que solo ellos pueden entender, nos provocan siempre una sonrisa. Claramente son personas de mentalidad provinciana que no conocen el resto de América Latina.⁸⁸ Todos creen ser completamente originales, pero básicamente somos idénticos. Al iniciarse el siglo pasado, algunos activistas de izquierda enseñaron y difundieron la estadística, una herramienta que llevó a una comprensión más racional de la sociedad. La ciencia avanzó y la sexualidad y todos los recovecos de las relaciones humanas fueron estudiados y entendidos más allá de las supersticiones gracias al desarrollo de la psicología, la antropología, la arqueología, la sociología, la semiótica y otras disciplinas.

Pero lo central fue el desarrollo de los medios de comunicación. David Cooper, apóstol de los movimientos revolucionarios de los años sesenta dijo que los símbolos y los ropajes eran indispensables para mantener el orden social tradicional.⁸⁹ Suponía que si un día los jóvenes ingleses pudiesen imaginar al Arzobispo de Canterbury encabezando una procesión en calzoncillos, se volverían revolucionarios. ¿Qué autoridad puede tener un Obispo desfilando sin los atuendos propios de su jerarquía? La humanización de los dioses sembraría la semilla de la subversión. Eso fue, aproximadamente, lo que ocurrió con el desarrollo de los medios de comunicación. La televisión hizo desfilar a los líderes despojados de sus ropajes

88

⁸⁹ David Cooper "La muerte de la familia"

y la gente se percató de que no eran divinos sino que los sintió como "uno más de nosotros". Cambió la relación de los súbditos con la autoridad.

Los ciudadanos comunes se sintieron mandantes de los mandatarios, y se generalizó una actitud que habría sido vista como subversiva hasta hace pocas décadas; los más pobres y marginados se sienten iguales a los poderosos. Desacralizados los símbolos se difundió la sensación de que todos tenemos los mismos derechos.

Los dirigentes de ahora no son mejores ni peores que los antiguos, pero su vinculación con los electores ha cambiado. En la nueva democracia se ha debilitado la relación vertical entre los candidatos y la gente común. Es una grave equivocación no tomar consciencia de las enormes transformaciones que han ocurrido para replantear la forma y el fondo de la lucha por el poder en la post modernidad. La lógica de la acción política, y por tanto de los enfrentamientos en el gobierno y en los procesos electorales tienen ahora otro sentido.

d. Ataque y defensa en la democracia post moderna

La democracia se amplió en América Latina. Actualmente en todos nuestros países votan muchos más electores que hace cincuenta años, no solo en términos cuantitativos, sino también relativos. En varios de ellos, hasta la década del 60, votaba menos del 20% de la población y hoy lo hace el 80%⁹⁰. En muchos casos las mujeres y los analfabetos se incorporaron a los padrones electorales en la segunda mitad del siglo XX. Los caminos y las carreteras han llegado a lugares que eran antes inaccesibles, los medios de comunicación con su difusión involucraron a mucha gente a la vida política y hoy votan muchos ciudadanos que antes no participaban de ninguna

⁹⁰ En esto hay variaciones: Argentina está en un extremo, Ecuador, Bolivia y varios países centroamericanos en otro. En el caso de México no hay una gran variación en términos cuantitativos. El cambio está en la independencia que tienen los electores a partir de la elección del año 2.000

manera en las cosas del poder. La política clientelar mantiene su influjo en los procesos, especialmente en las ciudades más pequeñas y en las zonas rurales, pero incluso en esos medios han adquirido nuevas formas.

La incorporación masiva de las mujeres a las actividades productivas generó una sociedad con nuevos valores que es indispensable comprender para analizar el tema del conflicto en la sociedad post moderna. Hace pocos años era prestigioso ser cazador, hoy lo es ser ecologista. Cuando algún personaje público se sentía herido en su honor, enviaba a sus padrinos para desafiar a su adversario a un duelo a muerte. El desafiado escogía arma, lugar y nombraba a sus respectivos padrinos para que los caballeros se "enfrenten en el campo del honor". Si alguien actúa así en nuestros días, sería el hazmerreír del continente. Hasta hace poco el matón de barrio era un héroe. El que defendía sus principios a trompadas era respetado. Actualmente un hombre que golpea a una mujer o incluso a otro hombre, es visto como un bruto. Las mujeres implantaron una nueva forma de ver el mundo, en la que el respeto a las diferencias y a los derechos civiles, son parte importante de la vida. Gracias a la feminización de la cultura, los líderes políticos se hicieron menos delirantes, más pragmáticos, y se ven obligados a ser más tolerantes. La gente busca presidentes que solucionen sus problemas, que les den bienestar, que les permitan vivir mejor. El conflicto político adquirió un nuevo significado: tiene sentido cuando permite satisfacer los intereses y pasiones del ciudadano común.

Mientras algunas distancias se agrandaron, otras se debilitaron al punto de desvanecerse. En realidad somos más numerosos y tenemos poco contacto físico con otros habitantes de la misma ciudad. Actualmente no es posible saber lo que dicen los electores conversando con unos pocos amigos, compadres y curas párrocos. En muchas ciudades de América Latina son pocas las personas que conocen todos sus barrios, y es inevitable recurrir al uso de las encuestas para saber lo que opina la gente. Hacer una campaña electoral o manejar la

imagen de un gobierno sin investigación sistemática, es simplemente un disparate. Por otra parte, la existencia de las encuestas democratizó el juego político. La prensa publica permanentemente estudios de opinión y los líderes conocen por esta vía lo que opinan los ciudadanos sobre todo lo imaginable por esta vía. Los medios de comunicación, los políticos y hasta los jueces terminan tomando resoluciones basados en lo que dicen las encuestas.⁹¹

En cambio, en términos virtuales las distancias se acortaron. Los líderes del más alto nivel aparecen todos los días, en primer plano, en las casas de todos los ciudadanos. No son dioses que habitan el Olimpo, sino seres humanos que comparten su cena. Hay la ilusión mediática de que son "uno de nosotros". Ya no son el Doctor Velasco Ibarra, el Doctor Haya de la Torre o el General Perón, sino Kirchner, Evo, Chávez, Felipe. Se desacralizó el poder. Tampoco las peleas personales entre ellos aparecen ahora como epopeyas trascendentes por las que los ciudadanos deban entregar su vida. Cuando sólo son personales, tienen el mismo interés que las reyertas del heladero de la esquina con el barrendero. Al elector le interesan solamente aquellos temas que le pueden satisfacer una necesidad o un deseo. Millones de latinoamericanos se sienten autosuficientes y toman sus decisiones sin mediaciones ni consejos. Se ha producido la "Rebelión de las masas" de la que habló Ortega y Gasset⁹².

Vivimos en una soledad creciente en el mundo físico, pero comunicados todo el tiempo, de manera electrónica, con

⁹¹ En esto hay un uso equivocado y un abuso de las encuestas. No son para que los políticos "obedezcan a la gente" y hagan lo que dicen los números. Mucho menos en el caso de la justicia. Los jueces deberían resolver los asuntos de acuerdo al derecho y los líderes políticos deberían ser capaces de proponer caminos, aunque la gente no esté de acuerdo con ellos en un momento determinado. Las encuestas son para saber lo que dice la gente y poder dialogar con ella para convencerla de nuestro punto de vista.

⁹² El texto, escrito por un liberal elitista, previó muchas de las cosas que ahora están ocurriendo. La gente común ha ganado un terreno que antes estaba reservado para las élites.

muchos otros a través de la Red o de los celulares. Lo virtual invade cada vez más la realidad. El individualismo se refuerza día a día. Se debilitaron muchas relaciones humanas propias del tiempo antiguo. Socializados en contacto con la televisión más que con su madre, comunicándose más con el computador que con otros seres vivos, navegando en la Red y estableciendo más relaciones virtuales que reales, los jóvenes que tomaron conciencia de la vida navegando, no pueden percibir el conflicto político de la misma manera que los líderes que se formaron militando en grupos de izquierda o de derecha.

El contenido heroico de los enfrentamientos ideológicos quedó afectado por el derrumbe del muro de Berlín. La cotidianidad ha invadido la política. Durante el siglo pasado algunos decían que estaban dispuestos a morir por defender a la Iluminación o a la Iglesia, al comunismo o la democracia. Hoy todo eso ha perdido sentido. En Occidente cada día son más los que creen que una vida humana es más valiosa que el triunfo de una idea o de un Dios. Cuando la televisión difunde las imágenes de decenas de españoles muertos en el atentado de Atocha, cientos de miles de ciudadanos salen a las calles a pedir que las tropas españolas salgan de Irak.⁹³ Ningún sueño imperial vale más que las vidas de esos seres humanos anónimos, asesinados cuando iban en el metro a su trabajo.

Los ciudadanos comunes se han tomado el espacio de la política. Son ellos los que deciden quien gobierna y quien deja de gobernar. Votan guiados por simpatías, resentimientos y necesidades. Lo que determina el resultado de las elecciones son sus problemas, su vida cotidiana y su progreso económico. Las posturas ideológicas disfrazaron intereses sectoriales que hoy se exhiben con más transparencia. En muchos casos, las

⁹³ En contraste, es interesante anotar que el impacto producido por la muerte de decenas de miles de iraquíes, no es el mismo en la medida en que no salen en la televisión. Finalmente, en la política mundial lo único real es lo que se puede ver en la televisión.

justificaciones teóricas ya no son necesarias⁹⁴. Cada grupo pide lo que quiere y no siente la necesidad de que el "horizonte luminoso del comunismo" sirva como racionalización para exigir un salario mejor. Quieren mejores sueldos y punto. En muchos casos la lucha por la justicia y las causas nobles tiene precio. Cuando alguien fallece por acción del Estado, sus familiares exigen una indemnización o usan el cadáver para hacer carrera política. Frente a casi todos los problemas es importante hacerse una pregunta: ¿cuánto quieren sus deudos o allegados? No necesariamente es dinero para una persona, o una familia, ni supone corrupción. Piden recursos para grupos, ONGs, regiones, religiones o asociaciones de héroes de la más diversa laya, que ayudan para que otros vivan a costilla de su memoria.

La gente es menos ignorante y más utilitaria que antes. La televisión transmite a una velocidad vertiginosa lo que ocurre en todos los lugares del mundo. Hace años, los mitos se mantenían gracias a la ignorancia de la gente. Se sabía poco acerca de lo que hacían algunos caudillos de la revolución proletaria como Ceauscescu o Hallie Maryam⁹⁵. Hoy el desarrollo tecnológico nos permite informarnos acerca de todo. El terrorismo no es ahora un concepto abstracto que puede ser idealizado, sino una imagen grotesca con muertos y heridos que aparece en nuestros televisores. Millones de latinoamericanos vimos en vivo los atentados en contra de las torres gemelas de Nueva York, como también el atentado de Atocha en Madrid, o

⁹⁴ Hace años pensábamos que hacíamos la revolución, y que los sindicatos defendían con frecuencia intereses que Lenin llamó "trade unionistas", simples demandas de corto plazo para vivir mejor. La realidad fue que, para los obreros, siempre fueron estos intereses lo único importante, y la revolución fue un sueño de intelectuales, y activistas que se desvanecieron con el progreso de los trabajadores de los países desarrollados, al igual que otros fantasmas.

⁹⁵ Muchos jóvenes que nos entusiasmos en los años setenta respaldando los experimentos socialistas de Rumania o la Etiopía Socialista, nos habríamos estremecido de indignación al conocer la realidad acerca de estos tiranos corruptos a los que creímos apóstoles del socialismo. No existían la televisión y la Internet y nos engañaban permanentemente con teorías que nada tenían que ver con lo que realmente ocurría en esos países.

los abusos de los soldados norteamericanos en Guantánamo o Abu Ghraib. Tomar contacto directo con la injusticia nos empuja a protestar y a ponernos de lado de los más débiles, sin distinguir sus creencias.

En la democracia de masas, gobierno y ciudadanos, candidatos y electores necesitan mantener un dialogo sin fin. Los líderes si quieren tener éxito en su acción política, deben comunicarse permanentemente con los electores a través de los medios de comunicación, y escucharles a través de las investigaciones. Las encuestas son una herramienta insustituible para cualquier gobierno o campaña responsable. Con todas sus limitaciones, son la única forma de conocer lo que opina la gente.⁹⁶

El político, cuando ataca o cuando se defiende con sentido estratégico, debe olvidarse de sus pasiones y de sus contendores. Su foco de atención debe centrarse en las reacciones de los electores, especialmente de los indecisos, que suelen ser los menos informados. Esto no lo entienden muchos miembros de las élites que se divorcian de la gente con un discurso aburrido que no ha cambiado en diez lustros, y que no dice nada a los electores que terminan votando por personajes que parecen "nuevos", que no tienen nada trascendente que decir, pero que hablan y se comportan como ellos. En las formas de la política, como en muchas ocasiones, triunfa el fisgoneo intrascendente frente al discurso programático.

La aparición de esta nueva forma de hacer política explica en buena parte la crisis que vivimos y supone un

⁹⁶ Los encuestadores serios se convierten en personajes indispensables para entender la política de cada país. No hay otra manera de saber lo que opina la gente sobre la política de sus países que consultar las investigaciones de personajes o instituciones como Manuel Mora y Araujo en Argentina, Roy Campos en México "Apoyo" en Perú, o Informe Confidencial en Ecuador, que son algunas de las más antiguas en el campo de la investigación política. En los últimos años se han desarrollado muchas otras encuestadoras serias, y en cada país hay varias que merecen confianza.

replanteamiento de muchos paradigmas dentro de los cuales se movieron las campañas electorales. En este libro afrontamos el tema del conflicto en la democracia de masas propia de la sociedad post moderna. La política cortesana ha perdido sentido, y aunque no nos guste, vivimos algo que, parodiando a Kundera, podríamos llamar la insoportable liviandad de la política.

Bibliografía

ABSHIRE, David y otros, **Triumphs and tragedies of the modern presidency**, Center for the study of the presidency, Washington, D.C. 2001

ADORNO, Teodoro y otros, **La personalidad Autoritaria**, Buenos Aires Editorial Proyección, Buenos Aires 1965

AILES, Roger, **Tú eres el mensaje**, Paidós, Barcelona 1988

ALLEN, Cathy, **Political Campaigning**, The National Women's Political Caucus, Washington 1990

ANSOLABEHERE, Stephen; IYENGAR, Shanto, **Going negative**, New Cork: Free Press, 1995

ANSOLABEHERE, Stephen; IYENGAR, Shanto, **Winning, but losing: How negative campaigns shrink electorate, manipulate news media.**<http://pcl.stanford.edu/common/docs/research/iyengar/1996/goingneg.html>

ARTERTON, F. Christopher, **Las estrategias informativas de las campañas presidenciales**, Ateneo, Caracas 1987

ARTERTON, F. Christopher, **Instrumentos para la Gerencia Política Democrática**, Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia 2000

ASHER, Herbert, **Polling and the Public**, Congressional Quarterly Inc., Washington D.C. 1992

BENNETT, W. Lance, **News, the politics of illusion**, Longman, New York 1988

BIN, Sun, **El arte de la guerra II**, Editorial EDAF, Madrid 1996

BOK, Sissela, **Lying: Moral Choice in Public and Private Life**, Vintage Books, New York 1989

BROWN, Lillian, **Your Public best**, Newmarket Press, New York 1989

CABRERA FOMEIRO, José, **La salud mental de los políticos**, Editorial Kaleidon, Madrid 2008

CANTRIL, Albert H., **The opinion connection: polling, politics and the press**, C.Q. Press, Washington D.C. 1991

COOK, Jeff Scott, **The elements of speechwriting and public speaking**, Mac Millan, New York 1989

CARVILLE, James, **We´re Right, They´re Wrong: a handbook for spirited progressives**, Random House, New York 1996

COOPER, David, **La muerte de la familia**, Editorial Paidós, Buenos Aires 1972

CRONIN, Thomas E., **Direct Democracy The politic of initiative, Referendum and Recall**, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1989

CZITROM, Daniel J., **Media and the American Mind**, University of North Carolina, 1982

CHRISTIAN, David, **Mapas del Tiempo. Introducción a la gran historia**, Crítica, Barcelona 2005

DE LA TORRE, Carlos, **¡Un Solo Toque! Populismo y Cultura Política en Ecuador**, CAAP, Quito 1996

DIONNE Jr., E. J., **Why americans hate politics**, Touchstone, New York 1991

DIXIT, Avinash K., **Thinking Strategically**, W.W. Norton and Company, New York 1993

NIETO, Santiago, DURÁN BARBA, Jaime; **Mujer, Sexualidad, Internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos**, Fondo de Cultura Económica, México 2005

DURÁN BARBA, Jaime; NAPOLITAN, Joseph, **Cien peldaños al poder**, Ediciones de la George Washington University e Informe Confidencial, Quito 2003

DURAN BARBA, Jaime; MONTANER Carlos Alberto y otros, **El rol de los medios de comunicación en el proceso de transición y consolidación democrática en América Latina**, CAPEL-Colección Cuadernos, San José de Costa Rica 1993

DURAN BARBA, Jaime, **Movimientos sociales en el Ecuador 1970: Unidad y Crisis de las centrales sindicales**, Editorial Siglo XXI, Universidad de las Naciones Unidas, México 1986

DURAN BARBA, Jaime, **El triunfo de un nuevo caudillo**, CAPEL, San José de Costa Rica 1998

DURAN BARBA, Jaime, **Esquema para diseñar la estrategia de comunicación de un gobierno**, Santa Fe de Bogotá, Colombia 2000

DURANDIN, Guy, **La mentira en la propaganda política y en la publicidad**, Editorial Paidós, Barcelona 1982

ERIKSON, Robert S., **American Public Opinion**, Allyn and Bacon, Massachusetts 1991

EYSENCK, H. J., **Usos y abusos de la pornografía**, Alianza Editorial, Madrid 1979

EYSENCK, H. J., **La rata o el diván**, Alianza Editorial, Madrid, 1972

EYSENCK, H. J., **Psicología de la decisión Política**, Editorial Ariel, Barcelona 1963

FEINBERG, Mortimer; TARRANT, Jhon J., **¿Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces?**, Granica, Barcelona 2005

FONTEVECCHIA, Jorge, **Entretiempo**, Aguilar, Buenos Aires 2005

FROMM, Eric, **El miedo a la libertad**, Paidós Ibérica S.A., Madrid 2006

FUKUYAMA, Francis, **El fin de la Historia y el último hombre**, The Free Press, New York 1992

GERGEN, David; LEWIS, Ann; IZURIETA, Roberto, **Cambiando la escucha: comunicación presidencial para ciudadanos indiferentes**, La Crujía, Buenos Aires 2005

GERMANI, Gino, **Populismo y contradicciones de clase en América Latina**, Era, México D.F. 1977

GERMANI, Gino, **Política y Sociedad en una época de transición**, Editorial Paidós, Argentina, Buenos Aires 1962

GREENBERG, Stanley B., **Middle Class Dreams**, Random House, New York 1995

GREENSTEIN, Fred I., **Personality and Politics**, Princenton University Press, New Jersey, Princenton 1982

HALL JAMIESON, Kathleen, **Dirty politics**, Oxford University Press, New York 1993

HEIFETZ, Ronald A., **Leadership without easy answers**, Harvard University Press, 1994

HERMET, Guy, **El pueblo contra la democracia**, Argos, Madrid 1989

HOBSBAWN, Eric, **Entrevista sobre el siglo XXI**, Crítica, Barcelona 2000

HOBBSAWN, Eric, **Años interesantes, una vida en el siglo XX**, Crítica, Barcelona 2006

HUSSEIN de Jordania (Su majestad el Rey), **Insegura está la cabeza (Autobiografía)**, Mateu, Barcelona 1963

IONESCO, Eugenio, **Las sillas**, Editorial Losada, Buenos Aires 2003

IONESCU, Ghita, **Populismo**, Amorrortu, Buenos Aires 1969

KENNAMER, J. David, **Public Opinion, The Press and Public Policy**, Praeger, Westport 1992

KOESTLER, Arthur, **Darkness at noon**, Mass Market Paperback Bantam Publisher, 1984

LEWIS, Ann, **La comunicación presidencial en la Casa Blanca durante el gobierno del Presidente Clinton; "Cambiando la escucha"**, Editorial La Crujía, Buenos Aires 2005

LYNCH, Dudley, **Strategy of the Dolphin**, Fawcett Columbine, New York 1988

MANHEIM, Jarol B., **All the people, All the time: strategic communication in American politics**, Sharpe, Armonk 1991

MANN, Thomas E., **Media polls in American Politics**, The Brookings Institution, Washington D.C. 1992

MATTELART, Armand; DORFMAN, Ariel, **Para leer al Pato Donald**, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires 1971

MERLEAU PONTY, Maurice, **Humanismo y Terror**, Editorial Leviatán, Buenos Aires 1956

MORA Y ARAUJO, Manuel, **El Poder de la Conversación. Elementos para una teoría de opinión pública**, Editorial Crujía, Buenos Aires 2005

MORA Y ARAUJO, Manuel y otros, **La Argentina Electoral**, Editorial Sudamericana, Buenos Aires 1985

MORRIS, Desmond, **El Mono desnudo**, Plaza & Janes Editores, Barcelona 1998

MORRIS, Desmond, **La Naturaleza de la felicidad**, Planeta, Barcelona 2006

MORRIS, Desmond, **El zoo humano**, Randomhouse, México 1996

NAPOLITAN, Joseph; DURÁN BARBA, Jaime, **Cien peldaños al poder. Consejos prácticos para ganar las elecciones**, Liderazgo Democrático, Quito 2005

NAPOLITAN, Joseph, **¿Cómo ganar las elecciones?**, Ediciones ILPA – EDIPLA, Quito 1995

ORTEGA, Jose y Gasset, **La Rebelión de las masas**, Ediciones de Thomas Mermal, Madrid 1929

PAINE, Thomas, **Common Sense**, Pamphlets, Articles, and Letters (Library of America), 1995

PERELLI, Carina y Otros, **Partidos y Clase Política**, CAPEL, San José de Costa Rica 1995

PERELLI, Carina y Otros, **Elecciones en el Cono Sur y Chile entre 1992-1996. Análisis y prospectiva**, CAPEL, San José de Costa Rica 1998

PRATKANIS, Anthony, **La era de la propaganda: uso y abuso de la persuasión**, Paidós, Buenos Aires 1994

POPKIN, Samuel L., **The reasoning voter**, The University of Chicago Press, Chicago 1984

RIAL, Juan, **Uruguay: elecciones de 1984**, IIDH-CAPEL, San José DE Costa Rica 1986

RIAL, Juan, **Elecciones, referéndum y plebiscitos. Cambio en el escenario político uruguayo 1992-1996**, CAPEL, San José de Costa Rica 1998

RIES, Al, **Positioning: the battle for your mind**, Warner Books, New York 1982

RIKER, William H., **The art of political manipulation**, Yale University Press, New Haven 1986

RUBIN D.B., **Communication research: strategies and sources**, Wards worth Publishing Company, Belmont CA 1993

ROA BASTOS, Augusto, **Yo el Supremo**, Editorial Sudamericana, Buenos Aires 2001

SABATO, Larry J., **The rise of political consultants**, Basic Books Inc., New York 1981

SARTORI, Giovanni, **Teoría de la democracia. El debate contemporáneo**, Alianza Editorial, Madrid 1987

SARTORI, Giovanni, **Teoría de la democracia. Los problemas clásicos**, Alianza Editorial, Madrid 1987

SARTRE, Jean Paul, **San Genet, comediante y mártir**, Editorial Losada, Buenos Aires 1967

SCHWARTZ, Tony, **Media: The second God**, Anchor Books, New York 1983

SCHWARTZ, Tony, **The responsive chord**, Anchor Press, New York 1973

TZU, Sun, **El Arte de la Guerra**, Elektra Editores, Bogotá 1982

TZU, Sun, **El Arte de la guerra**, Elektra Editores, Bogotá 1992

VARGAS LLOSA, Álvaro, **El diablo en campaña**, El País, Madrid 1991

VARGAS LLOSA, Mario, **El pez en el agua**, Seix Barral, Bogotá 1993

Varios autores.- **Urnas y desencanto político: Elecciones y democracia en América Latina**.- Juan Rial y Daniel Zovato Editores, IIDH CAPEL.- San José de Costa Rica.- 1997-

WALTER, Susan, **Thinking strategically**, The Council of States Planning, Washington 1984

WILSON, Colin, **The Outsider**, G.P. Putman sons, New York 1967

WHITE, Andrew, **La lucha entre el dogmatismo y la ciencia en el seno de la cristiandad** México, Editorial Siglo XXI, México 1972

WITTGENSTEIN, Ludwig, **Tractatus Logico-Philosophicus**, Alianza Editorial, México 1987

WOODWARD, Bob, **Shadows**, Simon & Schuster, New York 1999