

Estudio de 15 ejemplos de campañas electorales exitosas desplegadas en los primeros 20 años del siglo XXI.

Campañas electorales exitosas: el caso George W. Bush

¿Acaso las campañas electorales triunfantes de George W. Bush en 2000 y 2004 tienen algo que enseñarnos en 2019?

Campañas electorales que dejan enseñanzas

El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que resulta muy útil para las ciencias sociales. Aplicado a la consultoría política es una herramienta de gran valor para comprender en qué se diferencian las campañas electorales ganadoras de las campañas derrotadas.

No se trata de copiar recetas sino de descubrir mecanismos y procedimientos que pueden luego adaptarse, modificarse e integrarse en el arsenal técnico de consultores y equipos de campaña.

En este artículo vamos a analizar los triunfos de George W. Bush en las elecciones presidenciales de 2000 y 2004 en los Estados Unidos de América. Nos resultarán de gran ayuda dos consultores políticos norteamericanos: John Zogby y [Karl Rove](#) (a quienes se sumará más adelante un tercer consultor que es James Carville).

Principio quieren las cosas, de manera que comencemos con un esclarecedor trabajo de Zogby.

USA: dos países en uno

Cuando John Zogby puso punto final a su artículo, seguramente intuyó que volvería a despertar polémica tanto a nivel político como periodístico y también académico. La nota se tituló ‘The Unifying Spirit of Jefferson Must Prevail’ y fue publicada en la página 15 del Financial Times el 1 de noviembre de 2004.

El consultor ya era uno de los politólogos estrella de los Estados Unidos y su figura era conocida en todas las cadenas televisivas nacionales. Un segmento importante del público interesado en política ya estaba habituado a este hombre de pelo grisáceo, amplia frente y lentes. Y también los lectores de los principales periódicos seguían con atención sus análisis.

En su respaldo, además de la inteligencia de sus observaciones, estaba la llamativa precisión de los datos cuantitativos de sus encuestas. Ya lo sabes: contar con datos precisos y analizarlos correctamente son ventajas comparativas a las que aspiran todas las campañas electorales realmente profesionales. Y benefician, además, a los medios de comunicación y al público más informado.

El artículo de Zogby en el [Financial Times](#) analiza el mapa electoral surgido en los Estados Unidos luego de la victoria de Bush sobre [Al Gore](#) en el año 2000.

De acuerdo a los colores identificatorios de cada partido, Zogby llama “red states” (estados rojos) a aquellos donde ganó

el Partido Republicano y “blue states” (estados azules) a los que tuvieron como ganador al Partido Demócrata. Y estudia cuales son las diferencias entre ellos en otros campos diversos a la política.

Allí ya radica una primera genialidad: encontrar fenómenos que son en sí mismos ajenos a la política pero que influyen sobre ella de manera muy poderosa.

Una de esas diferencias, no política, pero por cierto muy significativa, tiene que ver con la imagen de dios que tienen los ciudadanos. Para los habitantes de los estados rojos, dios es una figura enérgica que castiga al diablo. Pero para los habitantes de los estados azules, dios es una figura amorosa y tolerante. No es un dato menor, por cierto, considerando el peso de lo religioso en la vida de los norteamericanos.

De aquí surge la interrogante respecto a si los votantes no tendrán percepciones similares en materia política, en especial respecto a cómo visualizan que debe ser un gobierno.

Si esto fuera así, entonces en los estados rojos predominaría una visión del gobierno como entidad firme y enérgica, ocupada de mantener las normas, establecer los límites y castigar lo que está mal. Un gobierno que no dude en usar la fuerza militar contra el enemigo, que ponga los valores en su versión más estricta en primer plano de la discusión y que incluso llegue a hablar del “eje del mal”.

Y si esto fuera así, entonces en los estados azules predominaría una visión del gobierno como una entidad tolerante y benevolente, preocupada por promover la cooperación, el bienestar de la gente y la satisfacción de sus

necesidades. Un gobierno más volcado hacia la paz, el cuidado de las formas y el desarrollo de políticas sociales en beneficio de los más débiles.

En dos palabras: republicanos y demócratas.

Si observamos con detenimiento la geografía política de los Estados Unidos podemos encontrar otras diferencias: los estados de mayoría demócrata tienden a concentrarse sobre la costa y a ser los más urbanizados y densamente poblados, mientras que los estados de predominio republicano tienden a ubicarse en el interior y a ser más rurales y de menor concentración de población. De estas características seguramente se derivan otros comportamientos psicosociales bastante congruentes con el posicionamiento político y religioso de sus habitantes.

El artículo de Zogby en el Financial Times es una buena plataforma, polémica, por cierto, para analizar el comportamiento electoral de los norteamericanos. Y para pensar en [la estrategia de las campañas electorales](#), las cuales tendrán que tener en cuenta ese dato esencial de que se trata de dos países en uno.

Campañas electorales en universos paralelos

De acuerdo a lo anterior podemos decir que desde el punto de vista político y psicosocial los Estados Unidos son dos países, dos universos que coexisten en un mismo territorio, pero con pautas absolutamente divergentes.

Esto tiene una muy profunda significación a la hora de planificar y ejecutar una campaña electoral. La misma no

puede ser una campaña “catch all”, apuntada a un inexistente público general o a un igualmente inexistente “americano medio”.

Por el contrario: debe ser una campaña altamente segmentada, focalizada con fanática precisión en el universo que a cada partido corresponde.

Y allí está el gran aporte de Karl Rove, estratega republicano y cerebro de las campañas electorales de George W. Bush: focalización casi violenta en su público objetivo, en “su” país. Rove supo entender (en el 2000 y también en el 2004) a ese país republicano. Y toda su campaña apuntó a brindar los estímulos necesarios para que ese país respondiera.

¿Cuáles fueron los temas de la campaña de Bush en 2004?

- El terrorismo, la necesidad de castigarlo y prevenirlo utilizando la fuerza militar
- El patriotismo exaltado de una nación que se siente atacada por enemigos externos
- Los valores de la familia tradicional que se sentían desafiados por el movimiento gay, la legalización del aborto y las reivindicaciones feministas
- La agresiva defensa de los valores morales más conservadores
- La opción por liderazgos fuertes y enérgicos
- La presentación de Bush como el jefe de un país en guerra
- El duro ataque a un adversario como [John Kerry](#), presentado como débil, ambiguo, irresoluto y cambiante (y por ende peligroso para el país).

Al repasar los temas vemos que toda la campaña diseñada por Rove dejó deliberadamente de lado al país azul y se concentró en el país rojo. A los habitantes de esos estados rojos fue que le habló la campaña de Bush, y solo a ellos. A sus valores, a su forma de pensar, a sus tradiciones, a sus concepciones sobre la familia, sobre dios y sobre la vida.

La campaña de John Kerry, mientras tanto, no tuvo el grado de focalización adecuado sobre su propio universo. Por el contrario, su énfasis en el tema Irak fue una debilidad permanente. Aún considerando los errores y hasta las tragedias de la guerra, e incluso si consideramos que ha sido mal conducida por Bush, en cualquiera de los casos no deja de ser lo que es: una guerra. Y poner la guerra en el centro de la campaña significa entrar en los temas donde los republicanos son fuertes y ganan: seguridad, fuerza, patriotismo, liderazgo, jerarquías...

Los demócratas no confiaron en sus propios temas y no apuntaron en exclusiva y con fuerza a su propio público. En pocas palabras: los demócratas hablaron demasiado para un público más proclive a los republicanos. Y como es razonable para una campaña mal hecha, perdieron.

Campañas electorales 2000 y 2004

En el año 2000 el triunfo de Bush había sido muy ajustado y muy discutido. Y aunque ganó la Presidencia en virtud de la legislación norteamericana, a pesar de ello había perdido en el voto popular.

En aquel momento el Partido Republicano había trabajado con prolijidad al electorado del país rojo. Pero el Partido Demócrata

había cometido un grueso error en el diseño estratégico de su campaña: había tomado distancia del Presidente Clinton, lo cual es lo mismo que decir que había tomado distancia del país azul.

Tras [el escándalo Lewinsky](#), los estrategas demócratas creyeron que el Presidente Bill Clinton era mala palabra. Y lo era, pero básicamente para los sectores más conservadores de la sociedad. Para los “azules”, en cambio, estaban en primer plano los logros económicos mientras que los aspectos morales los evaluaban con mayor flexibilidad. Para prueba de ello basta ver las encuestas pre y post electorales, las que demostraron que Clinton seguía manteniendo su carisma y su imagen.

Sin embargo, el candidato Al Gore hizo todo lo contrario de lo que debía hacer: separó su imagen de la del Presidente, y por supuesto que perdió. Aunque lo tenía todo para ganar.

Pasaron cuatro años desde aquel triunfo republicano por margen estrecho en el 2000, pero ya en el 2004 Bush ganó de forma inapelable y por una muy apreciable ventaja. Obtuvo casi 60 millones de votos, superando a su rival en 3 millones y medio de sufragios y convirtiéndose en el Presidente norteamericano elegido con mayor apoyo popular en toda la historia hasta entonces. También se produjo un récord de asistencia a las urnas, el cual se ubicó en el entorno del 60 %.

Sin embargo, y a pesar de que Bush amplió notoriamente su ventaja, la estructura de estados rojos y estados azules se mantuvo casi idéntica a la del año 2000.

¿Qué pasó de una elección a otra?

Ya vimos que el Partido Republicano profundizó su impecable estrategia de persuasión de su propio universo, mientras que el Partido Demócrata no hizo lo propio con el suyo.

Pero además [ocurrió el 11S](#) con toda su secuela: guerra contra el terrorismo, guerra en Afganistán, guerra en Irak, sucesivas alarmas ante presuntos nuevos ataques en territorio norteamericano...

Este contexto crítico acentuó los rasgos del electorado mayoritario de los red states: temor ante las amenazas, agudización de los estereotipos, menor espacio para la apertura y la flexibilidad, reflejos autoritarios, mayor necesidad psicológica de líderes fuertes, mayor apego a los valores tradicionales y tendencia a sobre-simplificar la realidad.

En definitiva, se trataba de un contexto óptimo para la estrategia republicana.

¿Qué podían significar para ese público del país rojo la ironía y la crítica de los intelectuales neoyorkinos, de los actores y cineastas de Hollywood, de los universitarios de todo el país, de los periodistas y los escritores, de los músicos y de todo el pensamiento liberal? ¿Qué podían significar las burlas y los ataques contra el presidente?

Para ese público al que me refiero, el del país rojo, nada de eso significaba demasiado ante todo lo crucial que sentían que estaba en juego en sus vidas. Por el contrario, el sentido con que percibían toda la ofensiva anti Bush era seguramente negativo.

¿Había un mensaje político efectivo para el país azul?

Los republicanos fueron eficientes. Llegaron a lo más profundo de la sensibilidad del país rojo. Conmovieron, conmocionaron.

En cambio los demócratas se regodearon en un tema imposible, un tema donde todas las de ganar las tenía Bush: la guerra. Por más sólida que fuera la posición demócrata en este tema, y por más débil que fuera la posición republicana, el solo hecho de que fuera uno de los principales temas de campaña ya era un éxito del presidente.

¿Podía el Partido Demócrata haber hecho otra cosa? Visto el contexto internacional del momento (guerra de Irak, [Osama Bin Laden](#), terrorismo islámico), ¿sería posible forzar la campaña y colocar otro tema más prometedor en el centro de la agenda?

Los grandes temas del país azul eran y siguen siendo la economía, la sociedad, la educación, la salud...No podemos saber si era posible o no convertirlos en grandes ejes de la campaña. Lo que sí es meridianamente claro es que la campaña de Kerry no focalizó sus mensajes en estas áreas temáticas. Y una elección se comienza a perder cuando se ingresa en los temas del adversario y se pierde espacio para los temas propios.

Porque [una campaña electoral debe ser como una línea recta](#), como una monografía.

El propio Partido Demócrata lo había demostrado en los años 90, en una experiencia que vale la pena recordar y tener muy en cuenta.

Los gobiernos republicanos de Reagan y de Bush (padre) habían protagonizado uno de los mayores éxitos de la política norteamericana: la caída del comunismo y la implosión histórica de la Unión Soviética y de sus aliados. Estados Unidos quedaba como la única gran potencia mundial, tanto a nivel económico como militar.

Se abría lo que para muchos había sido el sueño casi utópico de la pax americana: un mundo unipolar regido por esa única potencia mundial con sede en Washington. Y todo podía resumirse en una única imagen plena de sentidos, tan potente como ninguna. Esa imagen omnipresente era la caída del gran ícono, la caída del Muro de Berlín.

Sin embargo, pese a esta conquista histórica, el Partido Republicano perdió la Presidencia.

En aquellas elecciones presidenciales de 1992, James Carville era el asesor y estratega de los demócratas. El consultor político tenía una vasta trayectoria en la que había asesorado a figuras como el Primer Ministro inglés Tony Blair, el Presidente de Brasil Fernando Henrique Cardoso, el Canciller alemán Gerhard Schroeder, el Primer Ministro griego Constantin Mitsotakis, el Primer Ministro israelí Ehud Barak, el Presidente sudafricano Nelson Mandela y muchos más.

Fue ese consultor y en esa misma elección quien colocó en el búnker demócrata un cartel con una frase simple que ganaría

luego una merecida fama histórica. La frase decía “¡It’s the economy, stupid!”.

Claro que no era solo una frase. Era la línea estratégica de la campaña. Era el santo y seña para ganar la elección. Y asesorado por Carville, el Partido Demócrata focalizó sus mensajes en la marcha de la economía. Sin irse por las ramas, sin perder el rumbo, sin entrar en los temas del adversario. La economía y solo la economía, allí estaba la elección. Había que insistir obsesiva y disciplinadamente en ese frente de batalla. Y el Partido Demócrata logró que ese fuera el tema de la campaña, y no la caída del comunismo.

Así fue como William Clinton ganó y fue Presidente.

La pregunta sigue siendo la misma que hacíamos más arriba. ¿Pudo pasar lo mismo en las elecciones 2004? ¿Había un mensaje político efectivo que los demócratas podrían haber dirigido al país azul? Tal vez sí, o por lo menos el Partido Demócrata tendría que haberlo intentado.

Táctica y estrategia en campañas electorales

Este breve estudio de las campañas exitosas de George W. Bush nos deja reflexiones de interés en este 2019 donde el presidente de los Estados Unidos Donald Trump trabaja por su reelección mientras diversos aspirantes demócratas intentan conquistar la nominación de su partido.

Posiblemente la reflexión más importante surge del hecho de que las campañas electorales ganadoras tienen un fuerte diseño estratégico. Ese diseño no surge de la inspirada intuición de un político o de un consultor sino de un [estudio](#)

[minucioso del electorado](#), en particular de su psicología política y del contexto político y psicosocial en el que se desarrolla la campaña.

A partir de ese estudio es que se toman las definiciones estratégicas básicas, unos pocos lineamientos centrales que van a articular el conjunto de la campaña. De estos ejes estratégicos depende buena parte del éxito o del fracaso.

Recién después vienen los pasos tácticos, las acciones concretas de carácter cotidiano. Este plano de la táctica debe traducir, a cada paso, los lineamientos estratégicos. Y debe hacerlo en forma minuciosa, disciplinada y precisa.

En las elecciones del año 2004 en los Estados Unidos, el Partido Republicano tomó decisiones estratégicas acertadas. Segmentó el electorado y se concentró en ese segmento. Lo trabajó intensa y coherentemente. Y ganó. Toda una lección de estrategia de campaña electoral.

6 tesis sobre el triunfo electoral de Jair Bolsonaro en Brasil

El 28 de octubre de 2018 [Jair Bolsonaro](#) fue electo Presidente de Brasil. 49 millones de personas lo habían votado en la primera vuelta electoral y casi 58 millones lo votaron en la segunda vuelta presidencial. Y esto ocurrió a pesar de varios factores contundentes que parecían alineados en su contra:

- Un presupuesto de campaña electoral bastante limitado y modesto.
- Carencia de estructura partidaria y territorial de respaldo.
- Un candidato con antecedentes políticos grises y poco relevantes.
- Declaraciones explosivas que parecían dinamitar su propia campaña.
- Muy dura campaña negativa en su contra.

El triunfo de Bolsonaro convierte su liderazgo político en un fenómeno digno de ser estudiado de manera objetiva. En las siguientes tesis intento por lo menos acercarme a la comprensión de este fenómeno.

UNO: El relato de la ley y el orden derrotó al relato del golpe

Las elecciones presidenciales 2018 en Brasil estuvieron marcadas por dos grandes relatos que se disputaron la mente de los potenciales votantes. Ellos fueron el “relato del golpe” y el “relato de la ley y el orden”.

Las campañas electorales, y la política toda en definitiva, están atravesadas por relatos. Se trata de [narraciones que cuentan una cuádruple historia](#): la del candidato, la de su partido, la del gobierno saliente y la de la sociedad misma en la cual la campaña se desarrolla.

Cada narración está contada desde un ángulo propio e intransferible que se identifica con determinados actores políticos, sociales, económicos, religiosos o culturales. Pero al mismo tiempo cada narración aspira a ir más allá, salirse de esos límites y persuadir a otros segmentos sociales.

La vocación última de cada relato es que la mayoría de los votantes lo adopte, lo haga suyo, lo incorpore a su mente y lo use para ordenar y comprender la realidad.

Pero...¿por qué las personas habrían de hacer suyo uno de estos relatos?

Pues simplemente porque es una necesidad psicológica fundamental del ser humano.

La realidad en sí misma es inasible, inaprensible, fugaz, fragmentaria. La realidad como tal es un caótico flujo de estímulos contradictorios que van y vienen, que surgen para luego desaparecer. La realidad, además, es demasiado inabarcable como para ser comprendida por un ser humano aislado.

Es entonces que llegan los relatos y ayudan a comprenderla, a darle un sentido-

Relatos que son producciones colectivas, por cierto.

En el caso de Brasil los relatos predominantes fueron los dos señalados anteriormente. Dos narraciones antagónicas y excluyentes.

El “relato del golpe” comenzaba contando que los gobiernos del [Partido de los Trabajadores](#) (PT) habían sacado de la pobreza a millones de personas que habían sido siempre las más postergadas en la historia del país. Y que justamente por eso los sectores más poderosos estaban ejecutando un golpe de estado destinado a revertir tales avances. Golpe de estado impulsado por sectores económicos, políticos, mediáticos y judiciales y que tenía como grandes hitos la destitución de la Presidenta [Dilma Rousseff](#) y el encarcelamiento de [Lula](#), máximo líder del PT y del país.

El “relato de la ley y el orden”, por su parte, comenzaba contando que en los últimos años la vida de los brasileños estaba siendo destruida por tres flagelos mortales: la corrupción política, la crisis económica y la delincuencia. Y que justamente por eso era imprescindible poner un freno radical ante tales flagelos. Un freno que implicara ley y orden, mano dura, autoridad fuerte y un liderazgo como el de Bolsonaro que no le temiera a nada ni a nadie.

¿Cómo explicar que el segundo relato haya sido más persuasivo que el primero para los votantes brasileños? Básicamente por dos razones:

1. Su eje principal eran los temas que la gente percibía como sus principales problemas: corrupción, crisis económica e inseguridad. Mientras tanto el otro relato ponía el eje en cuestiones político-partidarias e ideológicas más alejadas de la conversación social.

2. Era un relato más simple, más fácil de comprender y de transmitir a otros. En una campaña electoral esto es sinónimo de jaque mate.

DOS: Bolsonaro conectó mejor con el miedo y el enojo de los votantes

[Las emociones mandan](#) en la toma de decisiones, aún en las que son en apariencia más frías y racionales. Inclusive en la decisión de voto. Y los relatos que se disputan la mente de los electores en cada campaña son, desde el principio, disparadores de emociones.

Acá nos encontramos con el segundo factor del triunfo de Bolsonaro: no solo protagonizó el relato más persuasivo sino que además conectó mejor con las emociones de los votantes.

Esas emociones eran principalmente dos: enojo y miedo.

Los brasileños estaban muy enojados con la corrupción que desde hacía ya años venían viendo en la política. Enojados, fundamentalmente, con el gobierno del PT.

Al principio, hace ya unos cuantos años, parecía que los casos de corrupción que salpicaban una y otra vez al gobierno no terminaban de pasarle factura al partido de gobierno. Y menos a Lula, el líder político más popular del país durante mucho tiempo. Pero el goteo de la corrupción rompió el blindaje y se derramó por todas partes. Así el enojo fue creciendo, incontenible.

Mientras amplios segmentos sociales percibieron que “las cosas iban bien” (por ejemplo que millones de personas salían

de la pobreza y se incorporaban al mercado de trabajo y de consumo), buena parte del electorado brasileño seguía votando al PT. Pero cuando la crisis económica y la crisis de la seguridad pública comenzaron a golpear directamente su vida cotidiana, entonces el enojo estalló definitivamente. Enojo contra los gobiernos del PT en quienes estos sectores vieron la responsabilidad de los tres grandes males: corrupción, crisis económica y delincuencia.

Al mismo tiempo fue creciendo el miedo entre amplias capas de la sociedad. Miedo a la delincuencia y miedo a los efectos de la crisis económica. No miedos genéricos o abstractos sino miedos concretos, específicos. Temor a las consecuencias personales directas que podían causarles esos problemas.

Enojo y miedo, pues.

Y Bolsonaro supo escuchar esas emociones y darles un gran espacio en su comunicación política. Los brasileños se vieron en el espejo de Bolsonaro, vieron sus propias emociones reflejadas en su mensaje.

Ya sabes: son las emociones las que mueven el voto.

TRES: El PT se estrelló contra su propia política de alianzas

Una ley no escrita de la política dice que [muchas elecciones se ganan o se pierden en la mesa de negociaciones](#). Por eso la [política de alianzas](#) de cada formación política es un asunto crucial.

Una manera simplista, y equivocada, de ver las alianzas es considerar que se trata de sumas matemáticas de apoyos. Pero la realidad es más compleja. Algunas sumas en realidad suman, pero otras restan. Y todo depende de las metas políticas, de la adecuada valoración de la realidad y del conocimiento del público objetivo.

En el caso de Brasil las políticas de alianzas de los candidatos beneficiaron a Bolsonaro y perjudicaron al PT. A saber:

- Durante varios años el PT intentó sumar aliados que tarde o temprano resultaron grandes dolores de cabeza. Tenemos que recordar, por ejemplo, a su aliado Michel Temer. Acompañó a Dilma Rousseff como su candidato vice presidencial y luego jugó un rol decisivo en la destitución de la Presidenta y en los acontecimientos que precipitaron la caída del PT en la opinión pública.
- Simultáneamente el PT fue dejando por el camino a algunas de sus propias figuras así como a potenciales aliados. Y desembarcó en las elecciones de 2018 aislado y en medio de una notoria división y fragmentación de las fuerzas políticas que van desde el centro hasta la izquierda.
- Por su parte Bolsonaro prefirió restar para sumar, ubicándose en una posición radical que paradójicamente fue más verosímil levantando sus banderas en soledad que si hubiera “sumado” aliados. Una estrategia similar a la seguida por Mauricio Macri en las presidenciales de Argentina del año 2015, cuando evitó aliarse con Sergio Massa para levantarse en solitario como la gran alternativa frente al kirchnerismo.

Leyendo lo ocurrido en domingo con el diario del lunes, podemos concluir que la actitud de Bolsonaro parándose en solitario como la antítesis del PT fue el movimiento estratégico más rentable electoralmente. Con el mismo diario del lunes podemos señalar que era el PT quien necesitaba buenos aliados y no los encontró o no los buscó o no los supo ver al quedar encerrado dentro de sus propias limitaciones estratégicas.

CUATRO: El liderazgo político ni se transfiere ni se construye en un mes

Pasan los años y sigue sucediendo lo mismo una y otra vez, y la mayor parte de los líderes políticos sigue creyendo que “esta vez no va a ocurrir”. Me refiero a esos líderes que designan a su sucesor, nombran a quien los va a representar en la campaña electoral en la que no pueden participar.

El elegido de Lula para sustituirlo como candidato presidencial fue [Fernando Haddad](#). Pero la gente no vota a un candidato solamente porque es el elegido por el líder. Más allá de los votantes duros que son incondicionales, la gente vota personas. Personas. Y aún los simpatizantes de un partido pueden optar por quedarse en su casa y no ir a votar si “su candidato” no les agrada, no les atrae, no les convence o no les mueve.

[Los desbordes narcisistas están siempre en agenda en materia política.](#) Y los grandes líderes suelen creer honestamente que son tan grandes que basta su señal indicando a un candidato para que millones miren y voten a ese candidato. Pero por extraordinario que sea el líder, al final

del día su honesta creencia no es mucho más que desborde narcisista.

Con el agravante de que también ocurre otra cosa: casi siempre se equivocan.

Y el error, otra vez, puede atribuirse al narcisismo.

Porque cuando un liderazgo político se extiende a lo largo de los años, el narcisismo del líder va desplazando sutilmente (y a veces no tan sutilmente) a quienes podrían ser sus sucesores. Muchas veces los desplazados son los mejores, los más destacados, los que podrían tener un futuro político más luminoso. Por eso mismo son desplazados. Porque la parte oscura e inconsciente del líder teme que ese posible sucesor se convierta en realidad en un competidor.

Entonces: Lula “ nombra ” a Haddad como su candidato, lo elige. Pero los ciudadanos perciben que, más allá de los discursos y la parafernalia electoral, Haddad no es Lula. Y no lo votan como votarían a Lula. Contando además con que muy probablemente el elegido no sea el mejor sino simplemente el preferido dentro de las limitaciones del momento presente. Que resulta claro que son limitaciones producidas por otras decisiones anteriores.

Pero hay algo más grave y más erróneo: la decisión de Lula es tan tardía que apenas le deja un mes a Haddad para hacer campaña y construir liderazgo. ¡Un mes! Está claro que el liderazgo político no se transfiere hacia otra persona por voluntad propia. Y mucho menos en tan poco tiempo como un mes.

¿Por qué una decisión tan importante es tan tardía?

Supuestamente la estrategia del PT era agotar hasta el último resquicio de posibilidad de que Lula fuera autorizado como candidato a pesar de estar preso. Lo cual contradice violentamente el relato del golpe que narraba el propio PT desde hacía ya tiempo.

Si el PT creía realmente en su propia narrativa del golpe, ¿cómo podía imaginar que la candidatura de Lula sería habilitada en tal contexto?

Imposible.

La única explicación a tamaña desproporción parece anidar, otra vez, en el narcisismo del líder. Solo en ese terreno era posible argumentar que había un golpe de estado “blando” en marcha, que ese golpe incluía la presencia de Lula en la cárcel pero que al mismo tiempo los golpistas lo habilitarían como candidato presidencial.

El narcisismo es una fuerza potente en todos los líderes políticos. Una fuerza sin la cual jamás llegarían a ser lo que son. Pero al mismo tiempo una fuerza que propicia su derrota final.

CINCO: El ataque político contra Bolsonaro lo benefició más que a nadie

Las [declaraciones violentamente explosivas de Bolsonaro](#) dieron la vuelta al mundo. Expresiones a favor de las dictaduras, de la tortura, de la discriminación contra mujeres,

negros, gays e indígenas. Afirmaciones intolerantes, implacables, ofensivas.

Esta debilidad del candidato estaba expuesta a simple vista: bastaba con recuperar algunas de sus palabras. Estaban allí: en los periódicos, en las radios, en la televisión, en las redes sociales, en los mitines. Una debilidad frente mismo a los ojos y los oídos de todos los brasileños.

Esto motivó que varios sectores sociales y políticos emprendieran un ataque político contra Bolsonaro cuando comenzó a hacerse evidente que tendría mucho mayor fuerza electoral que la prevista. Y lo atacaron con fuerza, golpeando una y otra vez sobre esa debilidad tan expuesta y tan evidente. Parecía lógico, pero no lo era.

¿Acaso era necesario atacarlo a Bolsonaro para intentar frenarlo?

Pues sí. Era imprescindible, en especial para el PT.

Es que el ataque político es parte legítima del arsenal de toda campaña. Pero debe hacerse bien.

Una visión tradicional acerca del ataque político dice que hay que atacar la debilidad del adversario. Sin embargo esta clase de ataque casi siempre fracasa. Porque esa debilidad está, justamente, frente a los ojos de todos. Y sus votantes conocen esa debilidad pero lo votan a pesar de ella. Entonces atacar la debilidad es llover sobre mojado: carece de efecto, solo es más de lo mismo.

Y así fue.

El ataque contra las declaraciones repudiables de Bolsonaro cayó en saco roto.

Quienes simpatizaban con él no lo hacían por desconocer esas declaraciones sino a pesar de las mismas. Una parte de ellos las compartían (conviene recordar que solo el 13 % de los brasileños está satisfecho con la democracia según el Latinobarómetro 2017). Otra parte de sus simpatizantes las minimizaban, dándoles otro encuadre, ubicándolas en otro contexto o reformulando su sentido e intenciones. Y aún otra parte de ellos las rechazaban pero sin que ello invalidara la fortaleza que veían en Bolsonaro y las coincidencias con él en otros planos.

Distinto habría sido el escenario con un [ataque contra su fortaleza](#), contra el punto de anclaje entre él y sus simpatizantes. Eso sí habría sido un misil en la línea de flotación. El ataque contra su debilidad, en cambio, solo sirvió para encrespar aún más a sus adversarios, a quienes ya estaban en contra de él. Encresparlos era legítimo, por cierto. Pero no movía la aguja del sismógrafo electoral y menos lograba evitar el triunfo de Bolsonaro.

SEIS: La imagen del herido le ganó a la imagen del preso

Cada campaña electoral tiene un par de imágenes visuales que por su propia potencia le dan un marco referencial a la campaña y a cada acontecimiento de la misma.

En la campaña presidencial 2018 de Brasil esas dos imágenes fueron:

Lula en la cárcel

Bolsonaro acuchillado

[La imagen de Lula en la cárcel](#) podía tener una cualidad positiva solamente para sus más acérrimos partidarios. Positiva porque mostraba, según el relato del PT, al más grande líder político de Brasil detenido injustamente en un proceso anti democrático de golpe de estado soft, light, blando o encubierto. Mostrarlo preso, en imágenes y palabras, era confirmar el relato.

El problema es que esa imagen solo confirmaba el relato de quienes ya creían en ese relato. Alimentaba a los convencidos, pero con ellos no bastaba para ganar la elección.

¿Qué veían los demás en esa imagen?

- Pues la confirmación de lo lejos que había llegado la corrupción política.
- Veían un hombre que había sido poderoso y ya no lo era.
- Veían un político preso por acusaciones de corrupción.
- Veían a un ex Presidente que primero los había ilusionado y luego los había decepcionado.

Llegaban al fondo mismo de su desconfianza en la democracia. Y cuando se llega a ese fondo emerge la tentación autoritaria, como ya sabes.

En cambio [la imagen de Bolsonaro acuchillado](#) tenía otra cualidad más positiva.

La persona herida, la víctima, genera una inmediata reacción de solidaridad y simpatía. No importa si es una persona desagradable o antipática. No importa si es alguien que piensa radicalmente distinto. No importa si es alguien lejano o desconocido. Nada de eso importa ante el herido.

¿Qué vieron millones de personas en Bolsonaro acuchillado?

- Vieron al herido, al atacado, al golpeado.
- Vieron a una persona de carne y hueso, un ser humano real, una persona vulnerable.
- Vieron a una víctima de la delincuencia.

Frente a esa imagen era más probable que muchas personas bajaran sus defensas psicológicas, sintieran algo de pena y de compasión, y hasta se sintieran más próximos a Bolsonaro.

En la batalla de las imágenes que también es la campaña electoral, la imagen del herido derrotó por amplio margen a la imagen del preso.

Todas las campañas electorales dejan enseñanzas

Tanto Lula como Bolsonaro generan posicionamientos políticos apasionados y disparan emociones intensas. El desafío es tratar de indagar a través de los posicionamientos y

de las emociones para comprender las enseñanzas que nos deja la campaña presidencial 2018 en Brasil. Porque todas las campañas electorales dejan enseñanzas.

A partir de las tesis de este artículo sobre el triunfo de Bolsonaro, me permito extraer algunas conclusiones y hacerte algunas sugerencias básicas para tu próxima campaña electoral:

1. Comunica sistemáticamente un relato que explique con simplicidad la narrativa del candidato, de su partido, de su sociedad y del gobierno saliente.
2. Detecta las emociones del electorado, entra en contacto con ellas e incorpóralas a tu comunicación política.
3. Construye una política de alianzas que sea congruente con tus objetivos políticos y con tu mercado electoral.
4. Vigila y mantén a raya tu narcisismo para que no precipite tu caída cuando más poderoso te sientas.
5. Si vas a atacar a tu adversario, ataca su fortaleza y no su debilidad.
6. Dedicar un tiempo a decidir cuál será la imagen visual más representativa de tu campaña.

Las seis tesis de este artículo no explican por sí solas el resultado electoral. Pero pueden ser una ayuda orientadora.

Y las seis sugerencias anteriores tampoco te aseguran ninguna victoria. Pero también pueden ayudar.

49 millones de brasileños votaron a Jair Bolsonaro en primera vuelta y 58 millones lo hicieron en la segunda vuelta presidencial.

Y volvieron a demostrar, como antes y de modo diferente lo habían hecho los [30 millones de mexicanos que votaron a Andrés Manuel López Obrador](#), lo fascinante que es la psicología del voto.

24 enseñanzas de la campaña presidencial en México

El 1 de julio de 2018 [Andrés Manuel López Obrador](#) ganó las elecciones presidenciales en México, el país con mayor cantidad de personas que hablan español en el mundo.

Su triunfo, tanto como las derrotas de sus oponentes, nos deja un amplio margen para la reflexión político-estratégica y también un conjunto de valiosas enseñanzas acerca de las campañas electorales.

¿Qué nos enseña la campaña presidencial mexicana?

1. La campaña que establece la agenda tiene siempre las mayores probabilidades de ganar. López Obrador estableció la corrupción como su tema central. Y cometiendo un error de grandes proporciones los otros candidatos ayudaron a sostener ese tema en la agenda. Ni siquiera intentaron colocar sus propios temas sino que jugaron con las mismas reglas propuestas por López Obrador. Si todo el país habla de la corrupción, pues entonces el que gana es el candidato que antes que nadie tomó ese tema como bandera.
2. Los votantes siempre [desean que sus problemas se vean reflejados en el discurso de los candidatos](#). Los mexicanos informan sistemáticamente que su principal problema está vinculado a la inseguridad pública y la delincuencia. Sin embargo ese tema no es la base discursiva de ninguno de los candidatos

presidenciales. Esto alimenta ideas y emociones contrarias a la política que solo podían canalizarse o bien a través de la abstención electoral o bien a través de [un partido nuevo como Morena](#), la fuerza política finalmente triunfante, que se presentaba como el más distante a la política tradicional.

3. Apoderarse simbólicamente de un tema importante pero descuidado es siempre un muy buen movimiento estratégico. En este caso quedaba prácticamente vacío el tema de la inseguridad pero ningún candidato desembarcó en ese flanco. Las más grandes derrotas suelen ser eso: oportunidades perdidas.
4. En todas las sociedades hay múltiples olas de opinión entre la gente. Pero detrás de ellas siempre hay una dicotomía básica: [una ola de continuidad y una ola de cambio](#). Cada una de ellas tendrá diferente magnitud en función de la coyuntura histórica, pero ambas siempre están presentes. La ola de cambio en México estaba liderada claramente por López Obrador, pero la ola de continuidad no tenía representante debido al confuso posicionamiento político de un candidato oficialista que no se mostraba como oficialista pero que tampoco lograba instalar otro eje de campaña.
5. Si eres candidato del partido de gobierno difícilmente serás visualizado como candidato del cambio. Como decía Parménides: “Lo que es...es. Y lo que no es...no es”. [José Antonio Meade](#) era el candidato del [Partido Revolucionario Institucional \(PRI\)](#) y del gobierno. Al no asumir claramente ese posicionamiento simplemente desperdió la única bala que tenía en el cargador.
6. En algunas ocasiones los [debates presidenciales](#) tienen momentos decisivos que no necesariamente

son los más espectaculares. Cuando en el primer debate a Meade le cuestionaron que cargaba con el peso del PRI no lo defendió ni defendió al gobierno ni promovió su agenda sino que respondió diciendo que él era un candidato “ciudadano”, ajeno, independiente. Y cuando le cuestionaron la honestidad del Presidente [Enrique Peña Nieto](#) respondió con el silencio. Es cierto que en ese momento acababa su tiempo disponible para responder, pero de cualquier manera tenía que responder. Un “sí” enfático marcando la honestidad del Presidente no daba tiempo ni al cierre del micrófono. Y nadie le impedía retomar el tema en su intervención inmediata. Pero no lo hizo. Fue así que los mexicanos más continuistas quedaron definitivamente huérfanos la noche del primer debate.

7. Cuando representas a un gobierno con bajos índices de aprobación debes encontrar uno o dos temas muy importantes donde ese gobierno haya sido exitoso a pesar de la imagen general. Y luego defender esos logros vigorosamente todos los días sin excepción. Meade no lo hizo y el PRI se convirtió en [aquel Coronel sobre el cual escribió García Márquez](#), el que “no tiene quien le escriba”.
8. Si ningún candidato presidencial defiende la continuidad, pues entonces lo lógico es que gane un candidato que represente el cambio. Y vale aclarar que continuidad no significa clonación del gobierno ni repetición de los errores y ni siquiera más de lo mismo. En el caso de México significaría continuidad inteligente y construcción de un relato que reposicione y ponga en valor al PRI y sus aliados en la historia

mexicana y que haga lo mismo con el gobierno saliente en la presente coyuntura.

9. No hay mejor defensa que una buena defensa. Lo tuvo bien claro López Obrador. Como candidato que encabezaba ampliamente las preferencias desde mucho antes de la campaña, comprendió con inteligencia que lo suyo era evitar los errores y defenderse con intensidad durante todo el proceso electoral. Lo hizo y lo hizo bien. Lo cual es impecable estratégicamente.
10. Si atacas a tu adversario en su debilidad podrás hacerle algún daño pero nunca derrotarlo. De hecho los votantes votan a pesar de esa debilidad. Solo podrás realmente derrotarlo con un ataque exitoso contra su fortaleza. A la vista está el caso de [Ricardo Anaya](#), candidato de la alianza entre el [Partido Acción Nacional \(PAN\)](#) y el [Partido de la Revolución Democrática \(PRD\)](#), quien sufrió un largo y virulento ataque que lo acusaba de corrupción. Pero el atributo que la campaña de Anaya resaltaba en todo momento era la inteligencia del candidato, y esa fortaleza nunca fue atacada.
11. Es muy difícil que sea bien aceptado por el público un candidato que permanentemente se elogia a sí mismo y que describe cómo sus virtudes están por encima de las de sus adversarios. Aún si fuera cierto y sincero, los votantes tienden a rechazar ese estilo. Al final del día se trata de que lo elogien otros, a través de su campaña por ejemplo, pero no él mismo hablando en primera persona de sus virtudes. En esta trampa cayó el candidato del PRI José Antonio Meade.

12. [La estrategia manda](#). La ansiedad del día a día de la campaña electoral empuja hacia el involuntario hundimiento en la táctica, en la coyuntura, en el asunto de hoy. Y lo hace a tal punto que suele desdibujarse y a veces perderse por completo la estrategia. Fue uno de los problemas de Meade: centrado en la corrupción que es el tema fuerte de López Obrador, elogiándose a sí mismo por su trayectoria y honestidad, hablando de política más que de los problemas de la gente, cambiando de eje temático con frecuencia, sin definirse en el eje cambio vs continuidad, abandonando sus buenas ideas al otro día de comunicarlas, pasando de la propuesta a la campaña negativa casi sin respirar...La táctica devoró a la estrategia y mató su candidatura.
13. La realidad no cambia tanto ni a tanta velocidad como la voluntad quisiera. Andrés Manuel López Obrador encabezaba las preferencias de los votantes mexicanos un año antes de la elección del 1 de julio de 2018. Luego ocurrió de todo: sismos, homicidios, denuncias, formalización de las candidaturas presidenciales, desplantes de Trump, denuncias de injerencia rusa y/o venezolana, envío de tropas de Estados Unidos a la frontera, desarrollo del período de precampañas, desarrollo de la etapa de intercampañas, despliegue de la campaña electoral propiamente dicha, firmas para candidatos independientes, bombardeo publicitario en televisión, escándalos de diverso orden, graves denuncias en las portadas de los periódicos, millones de publicaciones en redes sociales, tres debates televisivos en prime time y mil asuntos más...¿Qué pasó luego de ese

huracán político? El mismo [López Obrador ganó la elección](#) tal como se preveía.

14. [Las campañas más efectivas son simples](#). Si vas ganando claramente, por ejemplo, puede alcanzar con mantener el status-quo político, dejar que transcurra el tiempo, dejar que los rivales se equivoquen con frecuencia, mantener el discurso y la disciplina de campaña, mantener la calma, reiterar el mensaje, evitar errores y salir de algunas situaciones complicadas con ocurrencias ingeniosas y buen humor. Por cierto que ese fue el manual de López Obrador.
15. [La marca política se construye](#) mucho antes de las elecciones. A la campaña electoral no vas a construir marca sino a ganar votos. López Obrador llegó a la campaña con su marca construida durante años. Anaya también había construido una marca anteriormente, y había sido un proceso rápido. Pero Meade tuvo que lidiar con todo a la vez: construir su marca política y al mismo tiempo hacer campaña electoral. Muchas veces la realidad obliga a intentarlo, pero casi nunca funciona.
16. El mensaje político necesita tiempo para decantar y ser asimilado por los votantes potenciales. Por eso hay que insistir, repetir y ampliar. Meade perdió esa oportunidad cada vez que abandonó rápidamente temas prometedores para su campaña como el nuevo aeropuerto de Ciudad de México o la firmeza frente a Trump o el programa Avanzar Contigo. El efecto se pierde cuando no se persiste continuada y empecinadamente en lo mismo.
17. [La desafección política](#) ya es un actor político pero no siempre se manifiesta del mismo modo. Durante

bastante tiempo en México se pensó que era una gran oportunidad para candidatos independientes que corrieran por fuera de las estructuras partidarias tradicionales. Sin embargo las candidaturas independientes estuvieron lejos de concitar apoyos masivos. ¿Cómo se manifestó la desafección de los mexicanos hacia la política? Principalmente a través de una parte de los votos de López Obrador y de la abstención electoral. Recién en tercer lugar se volcó hacia candidatos independientes.

18. Definir un tema de campaña es vital. Solo uno, ya que los tiempos de campaña son siempre cortos. Un tema de campaña que le de motivos a los ciudadanos para votar por ese candidato. Motivos reales, concretos, ligados a la vida cotidiana de la gente más que a la política. ¿Por qué votarlo? ¿Seguridad, economía o qué? Pero un tema. Solo uno. Y transformar la campaña electoral en una monografía sobre ese tema. López Obrador lo hizo.
19. El nombre por el cual la gente conoce al candidato es una pieza comunicacional importante. López Obrador circula en las conversaciones cotidianas con la familiaridad de “Andrés Manuel”, la simplicidad marketinera de “AMLO” o la complicidad de “el peje”. En cambio “Meade” es difícil de leer, recordar y pronunciar por quienes no saben inglés. Tal vez era más fácil de trabajar “Pepe Toño”, que es como le dicen muchos de sus allegados. La lección es siempre la misma: la campaña electoral tiene que facilitarle la tarea al votante.
20. Los partidos políticos deben refrescar su marca. Es más: deben reformularla cuando enfrentan coyunturas extremadamente críticas. Porque si no lo

hacen ellos, pues entonces serán sus adversarios quienes lo hagan. Y no a su favor, por cierto. El caso más claro es el del PRI, que se convirtió para la mayoría de los mexicanos en una marca desprestigiada. Y vale aclarar que reformular la marca no es solo cuestión de colores, logos y eslóganes. Es también y principalmente cuestión política que involucra identidades, ideas y propuestas.

21. El voto no depende solamente de campañas y candidatos sino también del clima social que se perciba. Cuanto más serena, satisfecha y normal la gente perciba su vida, mayores posibilidades podrá tener un candidato oficialista. Ese clima social tiene un componente real (apoyado por ejemplo en los pilares de la economía y la seguridad) y además un componente meramente perceptivo (que se construye en gran medida desde la agenda pública y mediática). Es claro que el clima social mexicano ya apuntaba desde hace tiempo a un triunfo opositor.
22. Existe en todas las sociedades una delgada línea roja en cuanto a la tolerancia psicológica hacia los [ataques políticos](#). O sea que en la psicología de los votantes hay espacio para el ataque político contra alguien siempre y cuando el atacante no exceda ciertos límites más allá de los cuales la gente deja de sancionar al atacado para sancionar al que ataca. Esa delgada línea roja fue atravesada varias veces en la campaña presidencial en México y eso explica por qué algunos ataques fracasaron rotundamente.
23. Si no hablas de los [problemas de tu target](#), entonces tu target no te vota. Simple, claro y duro. Primero hay que definir un público objetivo, claro está. Y luego articular la comunicación en torno a sus problemas y

a las soluciones que propones. Tanto Anaya como Meade, que aspiraban a cambiar el escenario político, descuidaron los problemas reales y ocuparon sus mejores tiempos, ocurrencias y energías en los asuntos estrictamente políticos. Asuntos en los que seguramente su target no se veía muy intensamente reflejado.

24. Si transformas a tu adversario en el gran protagonista de la campaña electoral, entonces lo estarás ayudando a ganar la presidencia. El protagonismo central de López Obrador en México ya fue construido mucho antes de esta elección presidencial. Él hizo una contribución importante, por supuesto, pero fueron sus adversarios quienes lo colocaron durante años en el centro de la escena política y mediática. Y volvieron a hacerlo en la campaña electoral. Con el resultado conocido y que a nadie sorprendió.

El día después de la campaña presidencial

Como todas las campañas presidenciales, la campaña presidencial mexicana tendrá un largo día después. Será un largo tiempo de reflexión pero también de acción.

Morena, la fuerza política victoriosa, tiene ante sí el desafío nada menor de gobernar. Y de hacerlo a partir de una combinación que puede ser letal: una situación social extremadamente difícil y unas expectativas extremadamente altas. Tiene ese riesgo y esa oportunidad.

Los partidos políticos que ahora serán oposición tienen desafíos aún mayores. El primero de ellos será realizar lo que llamo “autopsia electoral” o “CSI electoral”. O sea: estudiar en

profundidad las verdaderas causas de su derrota para a partir de allí comenzar a construir una realidad política diferente.

Quien gana una elección presidencial es el que menos se equivoca. México lo demuestra una vez más.

Carteles electorales en la campaña 2019 en España

Todos los principales dirigentes políticos españoles cumplieron con el mismo ritual en la madrugada del 12 de abril de 2019. Ese ritual anunciaba el comienzo de la campaña electoral para las elecciones generales, una campaña electoral breve que se desarrolla en apenas 15 intensos días. El ritual, repetido campaña tras campaña, consiste en pegar los [primeros carteles electorales](#).

Carteles electorales en tiempos de redes sociales

¿Acaso sigue siendo vigente la comunicación electoral a través de carteles callejeros? ¿Sigue siendo importante pegar carteles en tiempos de redes sociales?

Sí, [la batalla de los carteles](#) sigue siendo importante.

Importante porque la vía pública es un lugar de circulación constante de automovilistas y peatones. La gente va y viene por las calles de ciudades y pueblos. Y la cartelería que sea capaz de capturar su atención tiene la potencia de un prime time televisivo.

Además los carteles electorales constituyen piezas de comunicación política relevante. Allí pueden tener cabida los nombres de candidatos y partidos, los cargos a los que aspiran, las fotografías principales y la idea central que la campaña intenta comunicar. Toda esta información es parte

vital del menú que los partidos intentan compartir con los votantes.

Los carteles electorales son por un lado la primera batalla electoral entre los candidatos, pero por otro lado también son el primer esbozo de cuales serán los ejes de campaña de cada uno. A su vez el repique posterior de las imágenes y de los eslóganes en los medios de comunicación y en las redes sociales continuará con la difusión del mensaje político y dará juego a las noticias, los análisis, las entrevistas y los debates.

El mensaje político de los carteles electorales

[Cadena Ser](#), la radio más escuchada de España con más de 4 millones de oyentes cada día, [me entrevistó para analizar los carteles](#) de las principales formaciones políticas españolas.

Y en general todos los medios de comunicación ya destinaron espacios para describir [cómo son los carteles para estas elecciones generales](#) y para analizar [cual es el relato que cuentan esos carteles](#).

¿Por qué tanto interés?

Porque es una campaña corta en la cual un error inicial puede ser lapidario, así como un buen comienzo puede ser una ventaja apreciable.

Y porque la economía de recursos comunicacionales y políticos implicados en el formato cartel brinda una fascinante oportunidad para descifrar toda la estrategia de comunicación de las campañas electorales.

Allí quedaron expuestos, en la calle, todos los mensajes. Allí está el actual Presidente del Gobierno [Pedro Sánchez](#), del [Partido Socialista Obrero Español](#) (PSOE). Y también su reciente aliado de gobierno [Pablo Iglesias](#), de [Unidas Podemos](#).

También están las alternativas que se despliegan desde el centro hacia el costado derecho del electorado. Comenzando por [Albert Rivera](#) de [Ciudadanos](#). Y siguiendo por [Pablo Casado](#) del [Partido Popular \(PP\)](#) y por [Santiago Abascal](#) de [Vox](#).

Allí, en la calle, toda la política española de este 2019 está resumida en un puñado de imágenes y de frases.

Carteles electorales del PSOE



Los carteles del PSOE presentan la fotografía en blanco y negro de Pedro Sánchez. Vivimos en un tiempo en el cual cada vez se acentúa más el voto a la persona, por lo cual la imagen del candidato se vuelve esencial. El potencial votante ve en el cartel la misma cara que ve cada noche en el telediario y cada

mañana en el periódico. Más aún: la misma cara que ve en los últimos meses hasta en las librerías debido al libro autobiográfico [Manual de Resistencia](#) publicado por el Presidente del Gobierno.

La fotografía de Sánchez, entonces, otorga no solo personalización del voto sino además familiaridad de la experiencia visual. Y el blanco y negro, más allá de ser una opción estética que lo diferencia de los demás candidatos, le otorga a la imagen ese curioso sentido de verosimilitud y realismo que dicha gama cromática provoca en el cerebro más que en el ojo que ve. Porque el ojo ve que la realidad es multicolor, pero el cerebro decodifica como más auténtico el blanco y negro.

Un detalle sutil de la fotografía es que está recortada de tal manera que se sugiere pero no se muestra que Sánchez lleva una corbata. Es una forma de facilitar que cada cual proyecte su deseo sobre la imagen. Los más formales verán al Presidente de corbata y los más informales verán al socialista distendido.

El eslogan de los carteles socialistas es deliberadamente ambiguo: “Haz que pase. La España que quieres”. O sea que le está diciendo a cada votante: “tienes que votar al PSOE para que ocurra eso tan bueno que tú quieres”. Sea lo que sea que cada votante quiera, por supuesto.

Este eslogan es como las [láminas del Test de Rorschach](#), esas manchas de tinta que el psicólogo muestra a sus pacientes preguntándole qué es lo que ven. Aquí el eslogan pregunta a las personas qué es lo que quieren que pase. La campaña sigue apelando al [mecanismo psicológico de la proyección](#),

motivando al votante a colocar sobre el mensaje sus propios deseos y su propio mundo interior.

La imagen de un corazón rojo es como el punto de unión conceptual de todo el cartel. Es el vínculo emocional, es el deseo, es el querer y es también el color rojo que identifica a los socialistas españoles.

Si pensamos en los [tipos psicológicos de votantes](#) que identificamos, los carteles del PSOE son especialmente convocantes para los votantes abiertos. Ellos no solo toleran sino incluso disfrutan de los estímulos cargados de cierta ambigüedad. También los votantes emocionales son el target hacia el cual se dirige la comunicación. Ellos se sienten tocados por los políticos que apelan a lo que sienten, a lo que quieren y desean.

Ambos tipos psicológicos de votantes, por otra parte, suelen inclinarse hacia posiciones progresistas y mas bien de izquierdas. Con lo cual el mensaje de Sánchez apunta directamente hacia buena parte del voto socialista y también de Unidas Podemos.

El otro tipo psicológico con el cual se comunican estos carteles es el de los votantes amables, siempre buscando la armonía interpersonal, la moderación, la calma y la reducción de polarizaciones y conflictos. Ellos tienden hacia posiciones políticamente más centristas, tal vez representados en una parte del electorado socialista pero también en una parte del electorado de Ciudadanos.

Este comienzo de campaña del PSOE es muy bueno en el plano de la comunicación política y de la puntería estratégica.

A pesar de ello también tiene sus dificultades, riesgos y problemas. Lo más negativo se concentra fundamentalmente en 3 puntos básicos:

1. La fotografía de Pedro Sánchez tiene un problema que radica en lo gestual. El apenas insinuado movimiento hacia arriba del extremo derecho de su boca sugiere un gesto que habitualmente es decodificado como de desprecio. Ese gesto no será casi percibido por quienes simpatizan con él pero podría generar distancia y hasta rechazo de parte de un público menos partidista.
2. La opción estética y comunicacional por el blanco y negro choca de frente con la descripción política que el propio Sánchez ha realizado respecto a lo que llama “las 3 derechas de Ciudadanos, PP y Vox”. Aquí el mensaje político parece desmentido por el perfil estético elegido.
3. El eslogan “Haz que pase” es tan abierto y tiene tanta ambigüedad que puede ser interpretado en contra de la campaña. Ya algunos opositores lo han leído como un llamado a que el gobierno de Sánchez pase rápido y se termine. Peor aún: la ministra portavoz del gobierno declaró a los medios que es un eslogan bonito... ¡porque le recuerda al Titanic! (sic). Casi que no es necesario agregar que desde la oposición le recordaron a la ministra cual fue el final del Titanic.

En definitiva: el PSOE desembarcó en la campaña electoral con carteles con muchos atributos positivos pero que también tienen algunos riesgos en materia de comunicación política.

Carteles electorales de Unidas Podemos



Los carteles electorales de Unidas Podemos muestran la fotografía de personas presumiblemente en una manifestación callejera junto con un símbolo que muestra un corazón al interior de lo que parece un pequeño laberinto. Todo bañado en la gama cromática morada que identifica a esta formación política.

El mensaje visual tiene 4 características esenciales a destacar:

1. Solo con el color corporativo de la formación ya está definiendo un público concreto al cual llegar, un público que es a priori favorable a Podemos.
2. La sugerencia de personas protestando o reclamando en la calle es convocante para múltiples colectivos de diverso orden que a lo largo de estos años han luchado por sus reivindicaciones. Ellos pueden sentirse reflejados y comprendidos desde la

- simplicidad de la fotografía de los carteles. El objetivo es claro: decirles que sus luchas solo se pueden continuar políticamente a través de Unidas Podemos.
3. El corazón en el centro del laberinto es una metáfora poderosa en cuanto al papel de las emociones en la vida humana y en la resolución de los problemas políticos. De alguna manera el cartel le dice a los votantes que solo el amor los puede ayudar a salir del laberinto de dificultades en que están. Y que ese amor es la política hecha con el corazón por Unidas Podemos.
 4. Lo más poderoso del cartel es lo que no muestra: la imagen del candidato. Ese vacío en un cartel electoral es casi un escándalo comunicacional. Por un lado afirma una visión colectiva de la historia, un énfasis en la horizontalidad y en ubicar a los políticos simplemente como unos ciudadanos iguales a los demás y nunca por encima de ellos. Pero por otro lado olvida la dimensión central de la personalidad de los candidatos en la decisión de voto de las personas. No solo la olvida sino que de hecho la niega.

Solo dos textos se incluyen en estos carteles. Por un lado el nombre “Unidas Podemos” y por otro lado el eslogan “La historia la escribes tú...”.

El nombre de la formación política es comunicacionalmente audaz. Es desde su formulación una apelación feminista clara y contundente que no necesita mayores discursos para ser explicada. Es un nombre potente en sí mismo y dice mucho acerca de quienes emiten el mensaje pero también acerca de quienes lo reciben con complicidad y cercanía.

El eslogan de Unidas Podemos es deliberadamente ambiguo y ofrece a los votantes una pantalla sobre la cual proyectar su historia y sus acciones, inscribiéndolas al mismo tiempo y desde un principio en la historia colectiva de una sociedad.

Si tomamos estos carteles en su conjunto, integrando lo visual y lo textual, vemos que apunta a un nicho electoral muy bien definido. Es comunicación política para un público de izquierdas, feminista, participativo, que confía en los colectivos y desconfía del individualismo.

Básicamente son carteles electorales muy convocantes para las [personalidades definidas en el Big Five](#) como abiertas (que tienen buena tolerancia a la incertidumbre, y que son propensas al cambio, imaginativas, creativas y curiosas).

Este tipo de comunicación política es muy efectivo para consolidar el voto de los ya convencidos, de los votantes que ya decidieron votar al partido que firma los carteles.

Pero en su efectividad radica su debilidad. Porque son mensajes que con mucha facilidad quedan atrapados dentro del núcleo duro de sus propios votantes. Eso puede servir para mantener algo de lo que se tiene, pero definitivamente no sirve para crecer y llegar a nuevos sectores de la sociedad.

En definitiva es un tipo de comunicación endogámica hecha para los iguales. El riesgo es muy grande y consiste en hacer una [campaña electoral narcisista](#) sin arriesgarse a una comunicación diferente que le permita acercarse a quienes aún no se reflejan por completo en el espejo de Unidas Podemos.

Carteles electorales del Partido Popular



Los carteles electorales del Partido Popular destacan especialmente a su candidato Pablo Casado. La fotografía es clara, nítida, limpia y fácil de percibir. Y el candidato se muestra con una buena sonrisa, sabiendo que hoy en día la personalidad de los candidatos pesa mucho en el ánimo de los votantes.

El eslogan es “Valor seguro”, un mensaje que también es claro y fácil de comprender. Le está hablando al campo electoral de las personas opositoras al actual gobierno socialista. Y a esas personas les dice que el Partido Popular es la forma más segura de cambiar.

El eslogan está muy bien alineado con las posiciones políticas de los populares y alude a una diversidad de significaciones que quiere transmitir:

- Dice que un candidato con firmeza de carácter y personalidad decidida como Casado es quien mejor puede conducir al gobierno y liderar al país.
- Recuerda que la unidad de España estará segura con el Partido Popular, en especial ante el desafío

independentista de Cataluña que es un tema que atraviesa toda la campaña electoral 2019.

- Sugiere que las otras formaciones políticas con las que compite significan inestabilidad e incertidumbre desde todo punto de vista.

Todo en el cartel es clásico, podría decirse que conservador en su estilo. Y está dirigido a un público conservador que no quiere ambigüedades sino certezas, un público al que no le gusta la incertidumbre y que quiere un rumbo seguro y líderes seguros.

El desafío que tiene la campaña de Pablo Casado es que el espacio tradicional de votantes del Partido Popular está ahora en disputa con Ciudadanos y con Vox. Y eso obliga a hilar muy fino el mensaje popular para evitar la fragmentación excesiva, la pérdida de influencia política y la sangría de votos.

Los carteles electorales de Casado responden bien a ese desafío y seguramente son comunicacionalmente efectivos para su público. Pero a pesar de ello tienen un riesgo importante: la frialdad.

En efecto, son carteles que no comunican emociones ni en su diseño ni en su gama cromática ni en su fotografía ni en su mensaje. Frente a un electorado tradicional que ahora está potencialmente fragmentado, esa carencia emocional podría llegar a ser un problema en materia de votos. Ya sabes: [el voto es emoción mas que razón.](#)

Carteles electorales de Ciudadanos



Los carteles electorales de Ciudadanos son los de mayor impacto, los de comunicación política más potente y efectiva.

En ellos aparece la mejor fotografía de campaña, donde se ve a Albert Rivera en un [plano americano](#), un recurso narrativo cinematográfico que encuadra la figura humana entre un límite superior apenas por encima de la cabeza y un límite inferior algo por encima o por debajo de las rodillas.

El plano americano es utilizado por los directores de cine para las escenas donde hay acción. Y es justamente la acción la que caracteriza esta fotografía.

Rivera camina hacia adelante, hacia la cámara, con determinación y energía. Allí se muestra movimiento y determinación. En el rostro no hay sonrisa sino un gesto de determinación, de fuerza, de decisión, de carácter. La fuerza

se subraya aún más al diluir el fondo de la imagen, el lugar desde donde narrativamente viene caminando el candidato. Ese fondo es un mar de banderas españolas pero además puede leerse como una explosión que despliega la gama cromática del naranja, color identificador de Ciudadanos.

La fotografía no se limita a mostrar al candidato sino que además cuenta una historia. De hecho se puede decodificar toda la imagen como si fuera parte de una de esas películas de acción en las que el héroe se aleja imperturbable de una explosión que ocurre a sus espaldas. No es en vano que el plano americano alcanzó su climax cinematográfico en las películas del oeste americano y en el cine de acción puro y duro.

El eslogan también es pura energía y una convocatoria a la acción con admirable economía de recursos: “¡Vamos!”

Es esencial considerar que la energía es uno de [los dos rasgos psicológicos que los votantes mejor valoran en los líderes](#) (el otro es la afabilidad). Es que buena parte de los grupos humanos sienten que necesitan líderes enérgicos, decididos, fuertes...y esa es la imagen que comunica este cartel.

Esa energía es además consistente con la historia política de Albert Rivera, visualizado por muchos españoles como el que le ha plantado cara desde el principio a los independentistas catalanes.

Definitivamente es el mejor cartel, el más contundente y el que más puede movilizar las emociones del electorado. Le está diciendo a los votantes que así como Rivera ha enfrentado desde el principio al independentismo catalán en la misma

Cataluña, ahora lo va a detener definitivamente y además va a encarar con la misma voluntad los problemas que enfrentan todos los españoles.

Carteles electorales de Vox



La formación política Vox tiene su primer acierto comunicacional en su propio nombre. “Vox” es una palabra tan breve y sonora que resulta extremadamente fácil de recordar, reconocer y decir. Además se diferencia notablemente de los otros nombres políticos españoles: no es ni una sigla al estilo PSOE o PP ni tampoco una palabra castellana como Podemos o Ciudadanos, sino que es una palabra del latín.

El nombre se traduce instantáneamente como “voz” y señala claramente el deseo político que anidaba en su propio origen:

darle voz a sectores que sus fundadores consideraban que estaban silenciados.

También se utiliza en amplios sectores sociales en la expresión “vox populi, vox Dei”, que significa que la opinión de las personas comunes revela la voz de Dios y como tal debe obedecerse.

El nudo de significados desatados por la palabra vox se dispara en varias direcciones consistentes con el mensaje político de la formación Vox:

- Las opiniones de la gente común han sido silenciadas y no tenidas en cuenta por la política española.
- Esas opiniones deben ser obedecidas porque son la voz de Dios.
- Es necesario recuperar los valores y las tradiciones culturales y religiosas del país.

Considerando la riqueza de la palabra, no debe extrañar que ocupe un lugar relevante en los carteles y que por sí sola ya esté comunicando sus ideas fuertes. Y el eslogan, “Por España”, refuerza el mensaje tradicional que es fuertemente convocante para los votantes de derechas (especialmente en estas elecciones generales de 2019 donde el tema del independentismo catalán atraviesa toda la campaña y está cargado de una enorme intensidad emocional).

Desde el ángulo visual los carteles de Vox muestran tres elementos interesantes:

1. La fotografía de su líder Santiago Abascal. A diferencia de las clásicas fotografías políticas, a

Abascal se le ve de perfil y mirando hacia el horizonte, hacia el futuro, hacia la derecha del cartel y de la escena política. Pero además aparece junto a él un micrófono, enfatizando el significado de voz de los que no tienen voz.

2. La gama cromática está perfectamente definida: el verde característico de Vox y los colores de la bandera de España.
3. Las líneas curvas que enmarcan ya sea la imagen de Abascal o la palabra Vox son de un trazado muy sugerente. Comienzan arriba y van bajando por una pendiente y sugieren que se ha llegado al fondo y la línea comenzará a subir de nuevo. Es una forma de decir a través del diseño que España políticamente tocó fondo pero que con Vox comienza a recuperarse.

En su conjunto estos carteles son una buena síntesis de un mensaje no solo político sino cultural que reivindica no solo la unidad española sino también los valores históricos y sociales mas tradicionales y conservadores.

La campaña electoral pasa por la vía pública pero no se detiene

¿Cuales serían las principales conclusiones políticas derivadas de este análisis de los carteles electorales?

1. Ciudadanos presenta el cartel más efectivo y la comunicación política más contundente.
2. El PSOE logra carteles efectivos y bien hechos que, aún con algunos riesgos comunicacionales, pueden ayudar a los socialistas a confirmarse como la primera

fuerza política del país tal como lo indican las encuestas.

3. El Partido Popular construye un buen mensaje para intentar consolidar su liderazgo entre los votantes de derechas, aunque corre el riesgo de que su comunicación sea demasiado fría.
4. Unidas Podemos presenta unos carteles que parecen dirigidos en exclusividad a su público cautivo que ya tiene decidido su voto. Su comunicación renuncia casi explícitamente a convencer a otros sectores y de esa manera se arriesga a recluirse dentro de un nicho electoral pequeño.
5. También Vox comunica para un nicho electoral limitado, pero su objetivo parece ser confirmar su aparición como fuerza a nivel nacional. Su comunicación política entra en directa competencia con la del Partido Popular, y seguramente una parte sustancial de la campaña se definirá en ese corredor de votos que une y separa a ambas formaciones.

Las campañas electorales no comienzan ni terminan en los carteles. Pasan por allí, claro está. Pero no se detienen.

Nadie llegó a la noche de la pegada de carteles como una hoja en blanco. Ni los partidos ni los votantes. Hay toda una historia previa que sabe de ricos acontecimientos políticos. Por lo tanto no llegan todos iguales a la línea de partida de la campaña.

A su vez la campaña se despliega en otros ámbitos. Los candidatos recorren el país, hablan con la gente, realizan mitines y brindan declaraciones públicas todos los días. Las estructuras partidarias se mueven y los ejércitos de militantes hablan con la gente e intentan persuadirla. Los medios de

comunicación informan y muestran aún lo que los candidatos preferirían que no se vea. Los debates televisivos concitan la atención de millones de espectadores. Y las redes sociales arden de pasiones políticas.

Una campaña electoral es, en definitiva, una intensa conversación de la sociedad consigo misma. Los carteles electorales son una parte de esa red comunicacional. Pero están entrelazados con otros nudos de comunicación.

En la noche del 28 de abril todos los dirigentes políticos españoles cumplirán con el mismo ritual. Sus sentidos estarán completamente volcados hacia unos pocos números que determinarán quién podrá finalmente formar gobierno. Y con quién, claro.

¿Estás cometiendo alguno de estos 10 errores de estrategia política que sepultaron a Hillary bajo el muro de Trump?

Hillary Clinton cometió 10 errores fatales que la llevaron ciegamente hacia su noviembre negro y la sepultaron bajo el muro de votos de Donald Trump.

Porque en política los errores se pagan caro. Y lo triste es que candidatos y campañas recién lo advierten cuando ya es demasiado tarde y la derrota les pesa como una lápida.

La pregunta inquietante es si tú mismo no estarás cometiendo algunos de esos errores.

10 errores fatales de la estrategia política de Hillary

No se trata de errores tácticos, de esos que se cometen inevitablemente en toda campaña. La táctica política opera en el corto plazo y siempre sabe de algunos tropezones: un discurso poco feliz, un evento inesperado que se maneja mal, un spot televisivo fallido, un lapsus durante una entrevista, un tweet inadecuado...

Pero la táctica solo define el resultado electoral en el caso de que exista un cuadro equilibrado en materia de estrategia. Porque lo que define la elección es finalmente la estrategia política y su diseño a mediano y largo plazo.

La estrategia es 'the big picture', el cuadro general que incluye todas las variables que verdaderamente están en juego. Y al mismo tiempo es 'the long game', la carrera de fondo a lo largo de un tiempo políticamente prolongado.

Los 10 errores fatales que cometió Hillary Clinton en su estrategia política fueron los siguientes:

1. [Menospreciar al adversario](#)
2. Atacar sus debilidades
3. Creer que la política es solo debate de ideas
4. Confiar más en lo demográfico que en lo psicológico
5. Desconocer [qué emociones busca provocar](#)
6. Carecer de una imagen visual potente que vertebre la [comunicación política](#)
7. Comunicar solo para la parte racional del cerebro
8. Dejar lugar para el enojo
9. Convertir al rival en la estrella de la campaña
10. Desvanecerse en la complejidad

Veamos con mayor detenimiento cada uno de estos errores.

Estudia científicamente a tu adversario y su electorado

La campaña de Hillary nunca pensó seriamente que el excéntrico y polémico Donald Trump sería una amenaza política real. Lo vieron con una mezcla de condescendencia, enojo y cierto aire de superioridad intelectual y moral.

Pensaron que era solo una curiosidad, un detalle extraño, un evento que jamás iría más allá siquiera de las primarias

republicanas. Jamás se lo imaginaron como Presidente de los Estados Unidos de América. Jamás.

¿Qué debes hacer siempre?

Estudiar a tu adversario con la mayor apoyatura científica de la cual puedas disponer. Y estudiar especialmente a su electorado. No para descartarlos con soberbia como hizo Hillary sino para comprender cómo viven, cómo piensan, cómo sienten y por qué estarían dispuestos a apoyar a tu adversario y no a ti.

Y junto con eso: monitorear sistemáticamente la campaña que tienes enfrente. Comprender en profundidad cómo operan y cual es su lógica.

Bonus track: [las redes sociales deben estar previstas en la estrategia política](#) más como un puesto de escucha y observación que como un altavoz mediático.

Ataca las fortalezas de tu rival

Hillary hizo lo que prescribe el marketing político tradicional: atacar las debilidades del rival.

Pero tu rival no llegó al lugar que ha llegado porque su electorado no perciba esas debilidades sino a pesar de que las percibe. Las personas no son tontas: ven esas debilidades casi del mismo modo que tú las ves. Pero las diluyen y las minimizan con la potencia de las fortalezas que ven. Y lo votan por eso: por sus fortalezas.

Entonces si atacas sus debilidades no lo vas a derrotar porque la clave no está ahí. Lo que tienes que hacer es atacar justo en sus fortalezas, en su línea de flotación. Porque si rompes ahí, pues rompes su campaña.

Parece algo contraintuitivo pero es rigurosamente así.

Bonus track: toda fortaleza política lleva implícita una zona débil en su interior.

Coloca tu personalidad en el centro de la escena

‘Sin personalidad eres una mosca’, escribía años atrás el publicista catalán Joaquín Llorente.

Y es cierto. Las personas no votan ideas, [votan personas](#). Seres humanos reales, de carne y hueso, creíbles. Las ideas se encarnan en esas personas, toman su cuerpo, su forma, su fisonomía, su personalidad.

Hillary Clinton es habitualmente percibida como más bien fría y distante. No se trata de que lo sea realmente o no. Pero así es percibida y eso es lo que vale. Más que un problema de personalidad es un problema de estrategia porque durante toda su carrera política ha jugado a ser ‘políticamente correcta’. Entonces su discurso termina siendo bastante estereotipado y previsible y su personalidad queda escondida detrás de sus ideas.

¿Cual fue la personalidad que ocupó el centro de la campaña presidencial?

La de Trump.

Los mismos demócratas hicieron eje en la personalidad de Trump. La subrayaron, la resaltaron, la destacaron. Fue para criticarlo, claro está, pero la gente decodifica los mensajes políticos con su propio mapa de la realidad. Decodificación aberrante, diría Umberto Eco, porque lee el mensaje en direcciones completamente diferentes a las de sus emisores.

¿Qué leyeron buena parte de los votantes?

Que Hillary era un conglomerado de ideas y Trump una persona real. Boom! Jaque mate! Con eso ya basta.

Bonus track: Miguel Ángel decía que su trabajo era descubrir la escultura que se escondía dentro de la piedra. Lo mismo debe hacer un **estratega político**: descubrir lo más valioso de la personalidad del político y ponerlo en el centro de la campaña.

La psicología manda

La campaña de Hillary hizo lo 'políticamente correcto'. Apoyada en los **elementos del marketing político** más tradicional, buscó los segmentos demográficos que serían su coalición ganadora: mujeres, latinos, negros y todo el arco de la diversidad americana. Sumados son más, claro.

¿O acaso no?

Pues no. Las matemáticas demográficas ya no son operativas para una campaña exitosa. Los datos duros de la sociología o

la geografía estallan reventados por los datos blandos de la psicología.

Piénsalo. Dos personas del mismo sexo, la misma edad, la misma profesión, la misma clase social, el mismo nivel de instrucción y el mismo origen étnico pueden vivir en universos diferentes y paralelos.

¿Por qué?

Por su personalidad, sus valores, su estilo de vida, sus pautas de consumo. Ahí están las diferencias. Ahí están las motivaciones. Ahí están los segmentos psicosociales que una campaña tiene que construir.

Lo demográfico sigue pesando lo suyo, claro. Pero la clave de la estrategia política está en los perfiles psicográficos. [La psicología manda.](#)

Bonus track: 2500 años de historia de la psicología tienen algo valioso que decir sobre los votantes. Una estrategia política sin psicología es simplemente una torpeza.

Provoca emociones

Provocar emociones no es crearlas sino despertarlas. Es detectar cuales son las emociones subyacentes en tu target y activarlas, ponerlas en acción. No las inventas sino que las disparas.

La campaña de [Trump provocó consistentemente 2 emociones: miedo y enojo](#). Emociones que ya existían con independencia de lo que hiciera o dejara de hacer Trump. Pero

toda la campaña estaba enfocada en colocar disparadores para hacerlas saltar una y otra vez.

Y ya sabes: las emociones son contagiosas. No puedo imaginar un contenido que sea más viral que una emoción.

En el diseño estratégico de Hillary las emociones brillaban por su ausencia. Y en el desconcierto táctico que sobrevino luego aparecieron 2 emociones: miedo y enojo. El manotón de ahogado era buscar que los ciudadanos sintieran temor frente a la posibilidad de victoria de Trump y que también sintieran ira frente a su personalidad.

Lo único que logró ese viraje fue incrementar en la sociedad el miedo y el enojo, las 2 emociones que favorecían a Trump. No se puede derrotar al miedo con más miedo. No se puede derrotar al enojo con más enojo. Intentarlo es desconocer la psicología de las masas.

Bonus track: la decisión de voto se basa en las emociones. La razón viene después a justificar y explicar lo ya decidido.

Construye imágenes con palabras

El muro. Un gran muro. Una enorme pared de piedra. Una valla infranqueable.

Esa fue la gran imagen visual de la campaña presidencial.

Todos hablaron sobre esa imagen. Todos imaginaron ese muro. Todos lo vieron en su mente. Lo cual significa que Trump estuvo todo el tiempo dentro del cerebro de todos.

Adentro, no afuera.

Adentro del cerebro de sus partidarios, pero también de sus adversarios y hasta de los indiferentes.

Una imagen visual potente es como un caballo de Troya: te coloniza por dentro, se infiltra en tu interior y opera desde allí.

¿Qué imagen visual potente desplegó la campaña de Hillary?

¿Acaso recuerdas alguna?

Yo recuerdo solo una: el botón nuclear en manos de Trump. No es tan nítida ni tan repetida como la del muro, pero además es contraproducente. Porque visualizar esa imagen implica visualizar a Trump ya como Presidente. Grave error.

No puedes dejar que tu gran imagen visual de campaña no exista o simplemente aparezca de modo casual durante las escaramuzas tácticas. Esa imagen visual debe estar establecida desde un principio en el centro de tu estrategia política.

Bonus track: el cerebro humano es primordialmente visual, pero nunca olvides que las imágenes más potentes las construimos con palabras.

Comunícate también con el inconsciente del público

La campaña de Clinton apuntó su comunicación política hacia un público que no existe: personas planas, unidimensionales,

superficiales, correctas, que solo se manejan en el plano de la consciencia.

Hace más de 100 años que Sigmund Freud descubrió que lo consciente es apenas la parte visible del iceberg y que el inconsciente es el gran gigante sumergido que no vemos pero que en gran medida determina nuestra vida y nuestras decisiones.

Lo racional es en nosotros un islote, importante pero apenas un islote en un océano de irracionalidad. Una campaña que solo le habla a nuestra parte racional es como un mapa que ignora y niega la existencia del océano.

Piensa por ejemplo en el famoso muro de Trump.

En el plano consciente implica una controversia política sobre los inmigrantes.

Pero en el plano inconsciente puede disparar múltiples asociaciones mentales relacionadas con la protección, el peligro que viene desde fuera, el peligro interior de los impulsos, la fortaleza propia, las fronteras psicológicas entre el adentro y el afuera, la distancia personal con los demás, los mecanismos defensivos y un largo etcétera.

Si tu campaña, como la de Hillary, solamente brinda contenidos dedicados a la parte más racional de los votantes...pues poco a poco se va secando y endureciendo. Porque la vida psicológica es mucho más amplia y mucho más profunda que eso. Por eso también debes brindarle contenidos a eso otro, a ello, a lo irracional, al inconsciente.

Trump lo hizo.

Deliberado o no. Pero lo hizo.

Si tu campaña ignora lo inconsciente, pues entonces chocará contra ello como el Titanic.

Bonus track: “El camino es fatal como la flecha, pero en las grietas está dios que acecha” escribía en algún lugar Jorge Luis Borges. En las grietas de la política no hay dioses, pero el que acecha es el inconsciente.

El que se enoja pierde

Algunos políticos confunden el ataque y la defensa con el enojo, la ira, la reacción destemplada. Una confusión peligrosa, por cierto.

Tu estrategia política debería decidir por anticipado cuándo, cómo y por qué te vas a defender o vas a atacar. De esa manera el ataque y la defensa serán más un procedimiento quirúrgico que una explosión momentánea. Porque es cosa juzgada que [quien se enoja pierde](#). Siempre.

Donald Trump pudo atacar duramente sin enojarse. Muchas veces atacó violentamente pero su mirada y su gestualidad delataba que lo hacía fríamente. Y la dureza de sus ataques era consistente con todo su posicionamiento.

Pero Hillary Clinton no estaba estratégicamente preparada para el ataque y la defensa. Entonces aparecía su expresión facial de enojo, su mirada fulminante, su sonrisa irónica y sus micro-expresiones de odio hacia su rival.

Mucho antes de enfrentar tu próxima campaña debes decidir qué hacer con tu ira. Primero debes darle un marco estratégico al ataque y la defensa. Y luego deberás adecuar la parte personal. Si eso implica psicoterapia, pues al diván! Y si es un coaching, pues que lo sea. Esto también es estrategia política.

Lo que tienes que lograr es atacar o defender cuando estratégicamente es bueno hacerlo y no cuando te domina la ira. Y hacerlo con calma para que el foco de atención del público no sea tu enojo sino tu ataque o tu defensa en sí mismos. Recortados plenamente sobre un fondo tranquilo.

Bonus track: si no logras manejar tu ira menos vas a poder dirigir tu país. Resuelve eso antes de encarar una campaña electoral.

Brinda soluciones a los problemas de tu target

Para que tus votantes salgan de su casa y concurran a votarte deben sentir que comprendes sus problemas y que puedes ayudarlos a resolverlos.

Eso no lo vas a lograr si ayudas a que tu rival sea la estrella de la campaña.

No. Nones. Que no.

La estrella de la campaña no debe ser tu adversario ni tampoco tú mismo. Debes ser más protagonista que él, por supuesto. Pero la estrella de la campaña deben ser **los problemas principales de tu target** y tu oferta para solucionarlos.

Hillary Clinton, su campaña electoral, el Partido Demócrata, el gobierno de Obama y toda una red de medios que los respaldaban lograron un efecto perverso: convertir a Trump en la estrella de la campaña.

En 2008 el entonces pre-candidato presidencial Barack Obama supo comprender los problemas de su target, conectar con ellos y ofrecer soluciones a los mismos con un tono esperanzador: 'Yes, we can'.

Lo que ocurrió en 2016 no fue demasiado diferente. Esta vez fue Donald Trump el candidato que identificó los problemas de su target, conectó con ellos y ofreció soluciones a los mismos, en este caso con tono combativo y energético.

¿Que la personalidad de Trump es casi el reverso, el negativo de la de Obama?

Claro que sí.

Fue el propio [David Axelrod](#), uno de los artífices de la victoria de Obama, quien hace ya varios meses formuló la tesis de que los electores de Estados Unidos suelen oscilar después de un par de períodos de gobierno hacia una personalidad completamente opuesta.

Pero aún siendo tan opuestos, sus campañas se parecen extraordinariamente en la sintonía fina lograda con los problemas de su target.

La batalla por la agenda es estratégica. Se trata de decidir sobre qué se debate. Si el tema son los problemas de tu target,

entonces te acercas al triunfo. Pero si el tema es tu adversario, entonces ya perdiste.

Bonus track: lo que moviliza a las personas son sus propios problemas. Allí está la palanca para que las campañas políticas muevan el voto.

Simplifica para ganar

Un estudio reveló que el discurso de Donald Trump estaba en un nivel lingüístico propio de un niño de cuarto grado escolar. Algunos creyeron que era un defecto de su campaña, pero en realidad fue una virtud.

Lo digo claramente: tienes que simplificar.

Es fatalmente ingenuo creer que eso es faltarle el respeto al intelecto de las personas. Digo más: es muy soberbio creer que es una cuestión de nivel intelectual.

Se trata de otra cosa.

La atención de las personas es el bien más escaso en nuestro tiempo. La atención de todos: de los votantes, de los políticos, de quien lee este artículo y de quien lo escribe. De todos.

Nunca como ahora el ser humano estuvo tan bombardeado constantemente por estímulos de todo orden que demandan su atención. Entonces atendemos de modo parcial, episódico, fragmentario.

En ese contexto las campañas políticas tienen la obligación de comunicar de manera simple.

Cuidado: simplicidad no es tontería ni frivolidad ni simplismo ni superficialidad. En realidad es muy complejo llegar a comunicar de manera simple. Pero hay que hacerlo.

Simplicidad en los temas, en la comunicación, en los procedimientos, en las ideas.

Que sea simple, por favor.

La campaña de Trump fue simple. Para bien o para mal, pero fue simple. Un mensaje claro. Una historia simple. Problemas concretos. Soluciones fáciles de visualizar. Lenguaje comprensible hasta para un niño.

Hillary estuvo muy lejos de eso y se enredó en la complejidad en los momentos decisivos.

¿Quieres ganar?

Comienza diseñando una estrategia política que sea simple. Y una comunicación política que también sea simple.

Aunque sea difícil lograrlo.

Bonus track: menos es más.

Storytelling: la comunicación política de José Mujica

Pepe Mujica, el veterano ex guerrillero tupamaro, ganó las elecciones presidenciales de 2009 en el pacífico Uruguay. Su campaña electoral contó 4 historias entrelazadas que afirmaron su triunfo: la historia de un hombre, la historia de un partido, la historia de un gobierno y la historia de una sociedad.

La narrativa fue construida en base a televisión, radio, internet y gráfica...y conectó potentemente tanto con [las emociones del electorado](#) como con los mitos fundacionales del Uruguay. Los propios adversarios de Mujica contribuyeron con sus errores a la [construcción narrativa ganadora](#).

El estudio del caso Mujica es ilustrativo acerca de las enormes potencialidades electorales del storytelling en la comunicación política y su fuerza para conectarse con la [psicología política de los electores](#).

Este estudio también revela cómo algunas [campañas negativas](#) que pretenden desacreditar la narrativa ganadora se terminan convirtiendo inconscientemente en cómplices de la misma.

El comienzo

El Comisario Alejandro Otero hizo detener el vehículo que lo llevaba de regreso a casa luego de otra jornada de trabajo policial.  Miró intrigado aquella imagen pintada sobre un muro de la calle Canelones: una estrella de 5 puntas con una T

dibujada en el centro. [L] [SEP] He visto este símbolo en otros lugares. Vamos a investigarlo- resolvió en ese mismo instante.

La guerrilla urbana

Uruguay, primera mitad de los años 60. Las páginas policiales de los diarios informaban lo que parecía de rutina: asaltos a bancos y otras empresas, algún robo de armas, agitaciones sindicales y estudiantiles que desembocaban en desórdenes...

¿Rutina? [L] [SEP] En varios muros de la ciudad comenzaba a aparecer un signo misterioso: la estrella con la T. Una frase, no menos enigmática, saltaba entre muros y papeles: “Ármate y espera”. Otra frase estampada en volantes parecía anunciar algo: “Tupamaros no transamos”.

Era el comienzo de la guerrilla urbana en Uruguay. Era el Movimiento de Liberación Nacional – Tupamaros (MLN-T) fundado por Raúl Sendic.

José Alberto Mujica Cordano

En 1964 la Policía montevideana arrestó a un hombre de 30 años que había protagonizado un fallido asalto a un banco. Se dedicaba a cultivar y vender flores, había sido activo militante del Partido Nacional y su futuro inmediato sería tras de rejas. Ocho meses después el hombre recuperaba la libertad y volvía a sus flores.

Se llamaba José Alberto Mujica Cordano. Vivía y trabajaba legalmente, como un hombre común que había pagado por su delito. Pero era un militante activo del MLN Tupamaros.

Astuto y carismático, Mujica participaba de las cada vez más frecuentes operaciones militares tupamaras. Allí estaba, arma en mano, irrumpiendo en un banco o en un local comercial o escapando de la ciudad de Pando luego de haberla copado por algunas horas.^[L]^[SEP] Y luego volvía a cultivar sus flores con esmero.

Una guerrilla mediática

Los tupamaros se preocupaban casi tanto de la [comunicación política](#) como de las armas. O más. Sus operaciones militares mismas eran diseñadas en modo storytelling, con un estilo casi teatral, como si de mensajes ingeniosos se tratara:

- Asaltaban un camión de alimentos y repartían su carga entre los más pobres.
- Robaban en una empresa vinculada a negocios turbios y divulgaban a la prensa la documentación comprometedor que encontraban.
- Simulaban un cortejo fúnebre para llevar de Montevideo a Pando varios vehículos repletos de armas y guerrilleros.
- Se escapaban masivamente de la cárcel a través de un túnel.
- Construían refugios subterráneos en el campo y escondrijos en las casas de la ciudad.
- Se hundían en las cloacas de Montevideo y reaparecían en una zona distante.

Y además escribían y explicaban y fundamentaban todo lo que hacían. Con una gran preocupación por el lenguaje:

- Los robos eran expropiaciones.

- Los asesinatos, que comenzaron a fines de los 60, eran ajusticiamientos.
- Los tupamaros eran representantes del pueblo y compañeros.
- Los lugares donde encerraban a personalidades que secuestraban eran cárceles del pueblo.
- Los ataques armados eran acciones.

Tanta preocupación semiótica terminó contagiando al gobierno de la época, el cual prohibió el uso periodístico de la palabra “tupamaros”. Fue así que comenzaron a ser llamados “los innombrables”, agregando una nueva cuota de misterio a aquellos muchachos casi invisibles que aparecían de pronto de la nada armados hasta los dientes.

Los años de plomo

Los bares eran punto clave de los contactos clandestinos de los tupamaros. Y fue en el Bar La Vía, ubicado en Larrañaga y Monte Caseros en Montevideo, que se produjo aquel tiroteo en 1970.

Mujica Cordano ya no cultivaba ni vendía flores. Había pasado a vivir en la clandestinidad desde que la policía lo identificó como tupamaro y requirió su captura en 1969. Ahora era un cuadro político-militar del MLN y sus nombres de guerra eran Facundo, Emiliano o Ulpiano.

Y allí estaba, sitiado por las patrullas policiales en el Bar La Vía. Jamás pudo imaginar, mientras estaba en medio del tiroteo, que alguna vez sería el Presidente de la República.

¿Cómo imaginar que policías como aquellos a los que les disparaba a matar serían 40 años después sus respetuosos custodias? Inmersos en el ruido de la balacera...¿cómo iban a imaginar aquellos policías que aquel hombre con el que intercambiaban feroces disparos sería 40 años después el Presidente ante el cual se cuadrarían?

Seguramente nadie imaginaba nada. Lo cierto fue que Mujica cayó acribillado a balazos, aunque salvó su vida de milagro.

Adiós a las rejas

En marzo de 1985, recién salidos de la cárcel, los tupamaros dieron una conferencia de prensa. La primera conferencia de prensa en sus veinte años de historia.

Parecían todos más o menos iguales: flacos, pelados, desconocidos para el gran público. Mujica estaba allí, mimetizado entre sus compañeros.

En 1972 el MLN-Tupamaros había sido derrotado militarmente por el ejército uruguayo. Fueron años sangrientos, años de violentos enfrentamientos armados. Luego comenzó una larga dictadura: parlamento clausurado, elecciones suspendidas, partidos políticos prohibidos, prensa amordazada, reuniones de más de 3 personas también prohibidas, cultura arrasada, tortura en las cárceles, muertes, desapariciones...

Mujica fue uno de los llamados “rehenes”, un grupo de dirigentes tupamaros que serían ejecutados como represalia si se producía un nuevo rebrote violento del MLN. Y así vivió más de 10 años, como rehén: en extremo aislamiento y en condiciones subhumanas y degradantes. Así sobrevivió.

Así llegó a aquella conferencia de prensa del 85 donde el MLN anunció su incorporación a la vida democrática.

Muchos preguntaban si los tupamaros seguían considerando la posibilidad de la lucha armada. Pero Raúl Sendic, fundador y jefe histórico, insistía que se integraban plenamente a la vida política legal “sin cartas en la manga”.

Aunque algunos de sus compañeros cuentan que en privado agregaba que “por lo menos en la manga derecha...”.

Adiós a las armas

Fue también en marzo, pero de 1995. Los nuevos legisladores uruguayos, elegidos unos meses antes por un nuevo período de 5 años, llegan al Palacio Legislativo. Bajan de sus vehículos vestidos de traje y corbata.

De pronto aparece un hombre de apariencia modesta, vestido de un modo más bien desprolijo y conduciendo una motoneta. Un policía le advierte que aquel estacionamiento está reservado para los legisladores, y le pregunta si se va a quedar mucho tiempo allí.

-Cinco años por lo menos- le contesta casi risueño el hombre que se apresta a ingresar al Palacio Legislativo. El nuevo diputado nacional se llama José Mujica.

Los tupamaros habían emprendido la acción política democrática. Se habían integrado a la coalición de izquierdas Frente Amplio y habían formado allí un polo de izquierda más radical: el Movimiento de Participación Popular (MPP).

Y habían decidido que su primer candidato al Parlamento sería Mujica, especialmente considerando su experiencia política previa a la guerrilla.

Sin embargo, ocultaban una carta adicional.

Tal vez por temor a lo que pudiera pasar en la democracia recuperada, o tal vez por viejos reflejos conspirativos. Pero había una carta en la manga izquierda. Una actividad clandestina paralela a la acción legal: asaltos para financiar a la organización política, acumulación de armas, entrenamiento de militantes en Libia, entrenamiento en Uruguay, pasaje a la clandestinidad de los dirigentes en algunas coyunturas políticas especiales, algunos militantes armados permanentemente, y un selecto y cerrado núcleo de cuadros políticos trabajando sobre la perspectiva de lo que llamaban un “horizonte insurreccional”.

Ni vencedores ni vencidos

Es la noche del 28 de noviembre de 2009. La televisión anuncia que el Frente Amplio le ha ganado al Partido Nacional la segunda vuelta de la elección presidencial. José Alberto Mujica Cordano obtuvo el 52,6 % de los votos y es el nuevo Presidente de la República.

El horizonte insurreccional se había esfumado 15 años atrás, tal vez mientras un sector de la población elegía a un tupamaro como diputado.

Poco tiempo después de salir de la cárcel, Mujica había comprado una chacra en las afueras de Montevideo y había retomado el cultivo y la venta de las flores. Había sido primero

diputado y luego senador, y poco a poco se había convertido en un fenómeno popular novedoso.

Ideas audaces, apariencia desprolija, lenguaje llano, imagen de austeridad y una actitud abiertamente iconoclasta. Ese era el mix de comunicación política que atraía hipnóticamente a los medios de comunicación y que le hacía crecer cada vez más en la opinión pública.

El Frente Amplio ganó las elecciones de 2004 y el Dr. Tabaré Vázquez se convirtió en el primer Presidente de izquierda de la historia uruguaya. Y los tupamaros y sus aliados se convirtieron en la fuerza claramente mayoritaria dentro del Frente Amplio.

José Mujica fue Ministro de Ganadería y Agricultura, luego volvió al Senado y finalmente ganó las elecciones internas de la izquierda y fue el nuevo candidato presidencial del Frente Amplio.

“Con Mujica como candidato el Frente pierde”. La frase era repetida tanto entre los políticos opositores como en los propios pasillos del gobierno de Tabaré Vázquez, quien confiaba en su Ministro de Economía Danilo Astori para sucederle. La frase también se repetía en círculos periodísticos, entre analistas políticos y en no pocas tertulias de amigos.

Pero Mujica había ganado. Y aquella noche de triunfo tenía que salir a dar su primer mensaje ante sus seguidores y ante los medios de comunicación. Fiel a la liturgia electoral uruguaya, esperó a que su derrotado rival saliera primero.

El candidato del Partido Nacional, el ex Presidente Luis Alberto Lacalle, cumplió con su papel en el ritual. Reconoció el triunfo de Mujica, aceptó que el mismo había sido logrado en buena ley, felicitó al vencedor y expresó que a partir de ese momento el tupamaro sería “nuestro Presidente, el de todos los uruguayos”.

Mujica esperó hasta que finalizara el discurso de Lacalle. No esperar suponía arruinar ese mensaje al arrebatarse la atención de todos los medios y por lo tanto de todo el país. Pero no esperar suponía violar una liturgia indispensable para la identidad uruguaya.

Mujica esperó.

“Ni vencedores ni vencidos”, dijo Mujica en el primer tramo de su mensaje. Luego pidió disculpas por algún exceso verbal que pudiera haber tenido en el fragor de la campaña electoral. Y llamó a sus simpatizantes a respetar profundamente la tristeza que sentían quienes habían sido derrotados. Finalizó rogando que no se les hiriera con palabras ni con actos fuera de lugar.

El ritual estaba completo. El círculo se había cerrado.

¿Por qué ganó Mujica?

Un círculo que se cierra es un mundo de preguntas que se abre:

- ¿Cómo pudo un ex guerrillero ganar la Presidencia de un país pacífico y tolerante como Uruguay?
- ¿Por qué ganó Mujica?
- ¿Por qué perdió el ex Presidente Lacalle Herrera?

- ¿Cómo se explica el resultado electoral desde la psicología política de los uruguayos?
- ¿Qué papel cumplió la campaña electoral en este resultado?
- ¿Qué lecciones se pueden derivar de este proceso que sean aplicables a la comunicación política?

Son muchas preguntas. No todas tienen respuestas. No todas las respuestas son únicas ni claras ni completas. Pero vale la pena ensayar esas respuestas porque pueden dar pistas importantes sobre lo que ocurre en las campañas electorales.

Una primera afirmación: Mujica no ganó por su programa de gobierno.

Primero porque los programas de gobierno no tuvieron un protagonismo fundamental y excluyente durante la campaña electoral.

Y segundo y principal porque hay una significativa convergencia de los programas de los distintos partidos políticos uruguayos.

Como bien lo ha analizado el [politólogo Adolfo Garcé](#), los programas tienden a parecerse cada vez más y ya es difícil encontrar brechas insalvables entre unos y otros.

¿Por qué ganó Mujica, entonces?^[1]_[SEP] A mi modo de ver por la conjunción de 4 factores disímiles pero conectados:

1. Los profundos cambios ocurridos en la sociedad uruguaya en los últimos 25 años.
2. Los sólidos logros de la gestión de gobierno del Frente Amplio en el período 2005-2009.

3. La fuerte identidad partidaria del Frente Amplio como principal organización política del país.
4. El atractivo de la personalidad pública de José Mujica.

Historia 1: Otra sociedad

Una campaña electoral no ocurre en el vacío, sino que se despliega en un escenario social. Y allí importa delimitar claramente a qué público se dirige cada candidato.

El Uruguay fue, en otros tiempos, una típica sociedad de clase media. Una sociedad bastante estable y predecible. Todavía lo era cuando surgieron los tupamaros, pero ya no lo es.

Una parte de aquella clase media se fue desmoronando económicamente, fue cayendo y luego sus hijos siguieron cayendo. Esta caída silenciosa se hizo abrupta y ruidosa en la crisis del 2002, la más grave crisis económica de la historia del país. Para muchos fue el tiro de gracia.

Pero además ocurrieron otros factores:

- La educación está fallando desde hace por lo menos 40 años y hace ya mucho tiempo que dejó de ser un catalizador del ascenso social de las familias. En la terminología de Germán Rama, en otra época la educación producía “mutantes” que gracias a ella podían superar el nivel de partida de sus familias. En algún momento el proceso se quebró y el sistema educativo perdió aquella capacidad de producir mutantes.
- Cientos de miles de uruguayos han emigrado y viven hoy fuera del país. La gran mayoría jóvenes,

capacitados y de clase media. Un nuevo quiebre de la sociedad.

- Miles y miles de familias han abandonado sus lugares de origen para establecerse en la costa, con mayores oportunidades laborales pero con las consiguientes rupturas familiares y sociales. Faltan hijos y nietos en el centro del país, y faltan padres y abuelos en la costa.
- Las mujeres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo, hay menos matrimonios, más divorcios y más uniones libres. Los niños y los jóvenes crecen más solos, y los adultos establecen entre sí vínculos afectivos menos duraderos y más cambiantes. Lo que fue la familia nuclear de comienzos de los 60 (padre y madre casados y conviviendo con sus hijos), por entonces el modelo dominante, es hoy un modelo claramente minoritario.
- También han cambiado las pautas de conducta, de relacionamiento social, de comunicación y de consumo. Hay una clara tendencia hacia la informalidad, la horizontalidad, la fragmentación, la fugacidad y la brevedad. Cambios en el lenguaje, nuevas formas de religiosidad, sectas, tribus urbanas, redes sociales, internet...
- La marginalidad está instalada en sectores importantes de la sociedad, no solo como fenómeno económico sino social y fundamentalmente cultural. Ya hay miles de familias que viven en esa marginalidad y que reproducen en sus hijos las pautas culturales de la misma.
- Por último, pero no menos importante: 12 años de dictadura (1973-1985) provocaron un hondo trauma en la psicología de los uruguayos. Se quebró el país,

se dividieron las familias, se cortó el circuito de la transmisión generacional y se avivaron los más profundos miedos y los más profundos odios.

El [Frente Amplio \(FA\)](#) fue el partido político uruguayo que primero incluyó a esta nueva sociedad en su comunicación política.

[Tabaré Vázquez](#) ganó las elecciones del año 2004 con un eslogan simple y demoledor: “Cambiemos”. Y el spot final de la campaña televisiva estaba estructurado en base a una canción en la voz de Mercedes Sosa: “Cambia, todo cambia”.

Durante aquel mandato de Vázquez el Frente Amplio denominó a su gobierno como “el gobierno del cambio”. Y el eje conceptual de la campaña electoral 2009 fue la opción entre “continuar el cambio” votando a Mujica o retroceder a viejas formas de hacer política.

El mensaje se refiere al cambio político, claro. Pero además es una forma de reflejar en su discurso a esa sociedad que siente y vive en carne propia el constante cambio en su vida.

A ésto debe agregarse que el FA ha incluido en su accionar político y en su comunicación política respuestas a casi cada uno de los factores de cambio social que señalamos más arriba. Es como si le estuviera diciendo a cada uruguayo, “hermano, te estoy hablando” (como dice la canción de [Jaime Roos](#)).

Mientras tanto el [Partido Nacional \(PN\)](#) le continuó hablando a la vieja sociedad uruguaya como si la misma siguiera existiendo igual a sí misma.

Si se analizan los gestos políticos y los mensajes del PN por entonces se descubre claramente a quién dirigía su comunicación política y su storytelling. ¿Cómo es el perfil de ese uruguayo con quien se comunicaba el PN? Básicamente de clase media y media alta, heterosexual, casado, católico, conservador, formal, respetuoso de la autoridad y de las jerarquías.

La minoría del país.

Y [si un partido le habla a la minoría mientras el otro le habla a la mayoría](#), entonces parece claro cual de los 2 gana.

Historia 2: Los logros del gobierno Vázquez

Una [campaña electoral](#), además, no ocurre en un momento aislado del tiempo, no ocurre en un hipotético kilómetro 0.

La campaña, toda campaña, se desenvuelve al final de un gobierno. Y por lo tanto importa mucho si ese gobierno tiene o no tiene logros que exhibir. No importa tanto cuan reales sean esos logros, sino que importa que sean logros percibidos por amplios sectores de la sociedad. En este sentido el primer gobierno del Frente Amplio tuvo importantes logros a ojos de la población.

El primero de todos fue, paradójicamente, obra de los partidos opositores. Durante muchos años hicieron una prédica intensa y permanente sobre las calamidades que ocurrirían con un gobierno de izquierda: fuga de capitales, huída de inversores, caos económico, incapacidad para dirigir el aparato del Estado...

Con ese clima previo, el solo hecho de hacer un gobierno normal, razonable, mínimamente igual a otros gobiernos...eso ya de por sí constituyó un primer logro ante los ojos de la gente.

El segundo logro percibido por los uruguayos fue el progreso económico. El país creció sostenidamente, la economía funcionó ordenadamente, la crisis financiera internacional pasó casi por el costado, las exportaciones aumentaron, los salarios crecieron, la desocupación bajó...

Y el bolsillo también vota, ¡y cómo! Ya lo decía aquella lúcida frase del consultor político James Carville en la campaña por la reelección de Bill Clinton: "It's the economy, stupid!".

La oposición no supo pararse adecuadamente frente a la coyuntura económica y se limitó a decir que todo lo bueno era por obra y gracia del viento a favor de la economía mundial. Muy complicado argumento para confrontar con el otro argumento, el más sólido, el derivado de la experiencia directa de la gente y su bolsillo.

Mujica la hizo fácil: "vamos a continuar la obra del gobierno de Tabaré Vázquez". Y su eslogan de campaña repicaba: "Un gobierno honrado. Un país de primera".

Mujica, por otra parte, martillaba la idea de que el modelo a seguir era el de países como Nueva Zelanda. Y hablaba de un "capitalismo en serio" y de progreso económico. Y algunos de sus spots televisivos mostraban que "ahora las cosas están mejorando".

El tercer logro es percibido por los uruguayos como una verdadera revolución. Se conoce como "Plan Ceibal" y

consiste en una reformulación educativa a partir de entregar 1 computadora portátil a cada niño que concurre a la escuela pública.

Una computadora por niño, formando parte del paisaje visual y existencial en cada hogar y hasta en las calles y plazas del país. No será casualidad, pues, que en la publicidad televisiva del FA también aparecieran niños alegres con su inconfundible computadora del Plan Ceibal.

El cuarto logro percibido por los uruguayos tiene que ver con la sensibilidad social y la ayuda a los más débiles: aumento de prestaciones sociales familiares, acceso de miles de personas a los servicios de salud a los que no accedían, salarios de emergencia para quienes estaban en situaciones críticas, mayores aumentos salariales para los sueldos más bajos, mayores posibilidades para los sindicatos...

La oposición, mientras tanto, desperdició el gran tema: la seguridad pública. Ese había sido el gran debe del gobierno del Frente Amplio, pero ningún partido opositor logró transformarlo en tema central de la campaña.

Historia 3: La identidad partidaria

Una campaña electoral no es solo un juego entre candidatos, sino que los candidatos están en un [contexto de partidos políticos y de identidades partidarias](#) más o menos fuertes.

Es simple: el Frente Amplio es el partido más grande de Uruguay. Cerca del 40 % de los adultos declara su sentimiento de pertenencia a dicha fuerza política. Y la pertenencia se

refuerza cada día con el entusiasmo, con la militancia, con la palabra y muy especialmente con la bandera.

Porque el FA ha logrado que miles y miles de sus simpatizantes, en todos los barrios y en todos los pueblos, levantaran su bandera sobre un mástil en sus casas. Coloreando así de rojo, azul y blanco el paisaje visual cotidiano de todos.

Una sociedad con tantas rupturas necesita como el oxígeno vivir con un sentido de pertenencia, vivir formando parte de algo que trascienda la peripecia tantas veces solitaria del individuo. Y el Frente Amplio le da esa pertenencia, le transmite su historia y le comunica el orgullo de sus símbolos y sus tradiciones.

No es solo ideología. Son emociones. Y fuertes. Es sobre esa ola, también, que Mujica gana las elecciones.

Historia 4: El Pepe

Ya no es “Mujica Cordano”, tal como aparecía en la prensa de comienzos de los 70. Tampoco es simplemente “Mujica”, como era nombrado en su etapa legislativa. Ahora la gente le llama “el Pepe”.

Y la personalidad pública de este hombre es otra pieza clave de su triunfo electoral.

¿Qué ve en Mujica la gente que simpatiza con él? ¿Cómo se conecta con la psicología política de los uruguayos? Es un fenómeno complejo, como todo aquello a lo que genéricamente denominamos “carisma”, pero algunas líneas esenciales seguramente son las siguientes:

- *Mujica espejo.* Un amplio sector social se identifica con Mujica. [Ve en él su espejo](#). No necesariamente en lo anecdótico, en su vestimenta o en su forma de hablar (aunque también hay algo de esto). Pero más bien en su informalidad, en su irreverencia, en sus salidas ocurrentes, en su desacralización de la política y en su posicionamiento horizontal en relación a los otros, a los demás. La gente lo ve y lo siente como próximo, como cercano. Siente que es “uno de nosotros”, uno más, un igual, un espejo: “el Pepe”.
- *Mujica outsider.* No es realmente un outsider, sino un hombre con una larga trayectoria política. Pero muchos admiran en él cierto encanto de outsider. Cimentado tal vez en su pasado guerrillero, en su presente de constantes salidas de libreto y en sus notorias diferencias con los “políticos profesionales” (diferencias de vestimenta, de lenguaje, de actitud y hasta de estilo de vida). Para la gran mayoría de la gente Mujica es [diferente y único](#).
- *Mujica entertainment.* Nadie se aburre viendo a Mujica en la televisión o escuchándolo en la radio. Cada aparición tiene mucho de espectáculo, de show, de entretenimiento. Y de humor. Porque el ciudadano que vota también es simplemente [público que busca entretenerse](#) en los medios. Y que se divierte y se entretiene con él, y mientras tanto la imagen y la palabra de Mujica va calando lentamente dentro de su cerebro.
- *Mujica historia.* La psicología humana se nutre de historias, de narrativa. Y consumimos vorazmente toda clase de historias: los cuentos infantiles, las tragedias de Shakespeare, el relato del fútbol, la telenovela de las 5, la crónica del diario, la novela de

Onetti, la serie de televisión, el último estreno cinematográfico...Y allí está Mujica, portador de una gran historia, portador de una narrativa llena de eventos excepcionales.

- *Mujica real*. En tiempos en que muchos políticos son vistos como “bustos parlantes” con un aire casi irreal, Mujica se presenta como si fuera más real que los demás. Pocos uruguayos conocen el lugar donde viven los dirigentes políticos. Pero todos saben que Mujica vive en una chacra en las afueras de Montevideo. Y todos han visto en televisión imágenes de esa chacra. Pocos uruguayos han visto dirigentes políticos trabajando en algo que no sea la política. Pero todos han visto en televisión a Mujica manejando un tractor en su chacra. Un poderoso efecto de realidad.
- *Mujica auténtico*. La gente valora especialmente lo que considera su autenticidad, su naturalidad. Mujica se ríe, hace pausas al hablar, piensa buscando las palabras, se ríe de sí mismo, se enoja, levanta la voz, mira con gesto pícaro, desafía, sorprende...Lo que el público percibe no es un discurso político, sino una persona hablando espontáneamente. Efecto reforzado por ese Mujica despeinado y despreocupado por su apariencia. Tan despreocupado que las pocas veces que se ponga un traje será sin corbata y con una actitud casi burlona de sí mismo. “El Pepe tal cual es” se llamaba su página web. Eso es lo que percibe la gente: es así, es tal cual es.
- *Mujica austero*. Todos los datos le cierran a sus simpatizantes en torno a un complejo de ideas vinculadas a la austeridad, la honradez, los sacrificios

y la modestia. Primero por su origen humilde, luego por las duras condiciones de vida de la clandestinidad, después por los años de feroz encierro en un pequeño calabozo, ya en democracia por el vehículo en el que va al Parlamento, finalmente por la ubicación y las características de su vivienda. Y mucha gente considera que no es fácil ver austeridad entre los políticos. Por eso la primera parte de su eslogan de campaña: “Un gobierno honrado...”.

De guerrillero a Presidente: 4 narrativas

Una campaña electoral es storytelling y comunicación política. Es una cuádruple narrativa: una historia sobre pasado, presente y futuro de la sociedad de que se trata, una historia sobre un gobierno, una historia sobre un partido político, y una historia sobre un candidato.

4 relatos entrelazados y articulados entre sí. 4 relatos contados en carteles callejeros, en spots televisivos y cuñas radiales de 30 segundos, en folletería, en fotografías, en eslóganes, en declaraciones de prensa, en actos públicos y en Internet. 4 relatos donde la columna vertebral es el poder de síntesis y el rumbo único.

4 relatos comunicados en un tiempo breve, pero necesariamente interrelacionados con todo lo comunicado a lo largo de los años anteriores.

Llegado el momento de la elección presidencial uruguaya de 2009, el Frente Amplio supo comunicar esos 4 relatos: el de la sociedad uruguaya y sus cambios, el del gobierno de Tabaré

Vázquez, el del FA mismo como partido y el de José Alberto Mujica Cordano como candidato.

Su principal rival, el Partido Nacional, fracasó en el intento.

Poco después de la elección presidencial de 2009 la famosa chacra de Mujica tiene custodia policial. Hacia allí van peregrinando periodistas, dirigentes políticos y también gente común. El guerrillero es ahora el Presidente.

Mientras tanto Mujica, el mismo, continúa cultivando flores.

Artículos relacionados

- [Apuntes estratégicos sobre la segunda vuelta presidencial en Uruguay](#)
- [Uruguay: el legado político de Mujica es el virus de la horizontalidad](#)
- [De Tabaré y Mujica a Lacalle Pou: nueva comunicación política en Uruguay](#)
- [Vídeo: lo que hizo la izquierda uruguaya para ganar el cerebro de la gente](#)
- [Marketing político: panel de especialistas \(vídeo\)](#)

Brasil 2006: reelección del Presidente Lula

Todas las encuestas marcaban que en 2006 el entonces Presidente Lula sería reelecto en primera vuelta, pero no pudo superar ese 50 % de los votos que todos los analistas daban casi como un hecho.

En realidad el Presidente de Brasil venía escapando de una grave crisis política que lo persiguió durante años: las acusaciones de corrupción.

El escándalo político acabó con las carreras de varios de los principales dirigentes del gobernante PT, aunque durante mucho tiempo pareció que Lula quedaba al margen y no era tocado por la crisis.

Finalmente la crisis estalló, también, en plena campaña electoral.

Los brasileños vieron en los informativos televisivos, por ejemplo, las operaciones de su campaña política para comprar un informe que acusara de corrupción al candidato rival, Gerardo Alckmin.

El nuevo escándalo terminó con el propio jefe de campaña de Lula y seguramente provocó un impacto muy fuerte en los electores, particularmente en los indecisos y en los de voto poco firme.

Con seguridad este hecho influyó en que el Presidente no llegara a la meta de ganar en primera vuelta.

A pesar de todo, Lula hizo una muy buena campaña que buscó cubrir sus posibles debilidades.

Sus spots de televisión fueron una muestra interesante de cómo buscó reparar su imagen.

El protagonista de los spots televisivos es el candidato, no el cuestionado PT. Lula se muestra de camisa blanca y corbata. El blanco es una muy buena elección porque habitualmente es un buen color para transmitir imagen de pureza, limpieza, honradez.

Toda la escenografía que lo rodea le añade atributos de hombre de Estado, de modernidad, de ejecutividad. Parece más un presentador televisivo de noticias que un candidato a la Presidencia, y esto tal vez se relaciona con la credibilidad que busca y que está golpeada en su partido y tal vez sobrevive mejor en los noticieros con los que se informan cada noche los brasileños.

“Lula de nuevo, con la fuerza del pueblo” es la idea fuerza.

El mensaje es casi transparente: ahora que los políticos lo abandonaron (sus adversarios porque lo cuestionan ácidamente y sus compañeros porque lo traicionaron por temas de corrupción), es entonces la hora de apoyarse en el pueblo.

La campaña televisiva muestra más detalles: la pureza del cielo y de la gama cromática de los spots transmite una sensación de limpieza, algo indispensable en la estrategia defensiva frente a los escándalos que lo han sacudido.

Y el lugar desde donde habla Lula también dice lo mismo: un lugar impecable, ordenado, prolijo, claro.

Son mensajes defensivos, reitero.

Y está bien que lo sean porque Lula debía cerrar la brecha en el tema corrupción. Los spots son una operación casi quirúrgica de sutura, de intento de clausura del tema. Trata de convencer que corruptos podrán ser los otros, pero nunca él.

Defenderse cuando se está bajo ataque no solo no es malo sino que es imprescindible. No es verdad que no haya mejor defensa que un buen ataque. Es una falacia que lleva a terribles errores.

En realidad no hay mejor defensa que una buena defensa.

Una defensa seria, inteligente, tranquila.

Una defensa que no amplifica las críticas de los adversarios.

Y Lula defiende su reelección así: desmontando casi lateralmente los ataques que le hacen. Con sutileza, relanzando su imagen, comunicando bien, cerrando brechas.

Así llegó a la segunda vuelta electoral. Con ventaja, pero aún sin la certeza clara del triunfo. Aunque con algunos elementos jugando a su favor. Por ejemplo:

La agenda política dejó de estar marcada por los escándalos de corrupción, pasando a primer plano los temas económicos donde Lula tenía más fuerza que su adversario (especialmente porque el Plan Bolsa Familia benefició a casi 40 millones de brasileños entregándoles unos U\$S 40 mensuales en efectivo a cambio de mandar a sus hijos a la escuela y vacunarlos, lo

cual le ganó el apoyo masivo del Brasil pobre del norte y del nordeste).

Lula cambió su estrategia y decidió concurrir a los debates televisivos (un total de 4 en un mes), debates en los cuales hizo pesar su carisma mucho mayor que el de su rival. La personalidad del candidato juega un papel relevante en estos casos.

Alckmin, el rival de Lula, debió jugar a la defensiva al ponerse en duda su disposición a continuar con el muy popular Plan Bolsa Familia.

Finalmente, y a pesar de estar perseguido por los escándalos de corrupción contra su partido, Lula fue reelecto como Presidente de Brasil.

Debate presidencial en Francia: Royal vs Sarkozy

Anoche vi en directo, por la televisión francesa, el debate presidencial entre Segolene Royal y Nicolás Sarkozy. Comparto contigo ocho apuntes sobre dicho debate.

Un primer apunte interesante: el formato televisivo del debate.

Muchos debates en EEUU y América Latina presentan a los contendientes parados y en un plano general que los ubica mirando hacia la cámara. El debate francés, en cambio, los ubica en plano general sentados y frente a frente. Esto los obliga a mirarse a la cara mientras se hablan, proporcionándole al público más información ya que ve a los candidatos bajo mayor tensión.

Otro buen detalle es que el televidente está viendo cuántos minutos consume cada uno, y lo ve al segundo y en tiempo real. O sea que también se evalúa cómo administra su tiempo cada candidato.

Por otra parte es digno de señalar el cuidado estético de la escenografía y de todo el trabajo de cámaras.

Un segundo apunte: el funcionamiento del debate.

Muy poca y muy sobria participación de los dos periodistas que lo conducen. Tanto Royal como Sarkozy autoadministran en buena medida sus participaciones, sin necesidad de un gran control externo sobre el cumplimiento de los tiempos y las normas acordadas.

Un debate presidencial civilizado, sin algunas transgresiones que a veces parecen tan caras a los latinos.

Tercer apunte: Segolene.

[Segolene Royal](#) es una mujer carismática, renovadora e inteligente. En el debate de anoche se jugó más por la agresividad que por el encanto, tal vez para cerrar la brecha que todavía tiene su imagen entre los franceses cuando dudan de su capacidad de mando y firmeza.

A su vez mostró una postura corporal muy rígida y dura, carente de gesticulación. Sus brazos y sus manos estaban muy quietos, y su musculatura facial muy contracturada. El rápido y permanente pestañeo delataba su tensión apenas controlada.

Cuarto apunte: Sarkozy.

[Nicolás Sarkozy](#) es tal vez menos carismático que Segolene, pero también renovador e inteligente. Se jugó por una postura más abierta, más serena y flexible. Habló con todo el cuerpo, con la expresividad de los ojos, con los brazos y las manos

Quinto apunte: el momento crítico.

Frente a una explicación de Sarkozy, Segolene se rió burlona y lo interrumpió con una dura ironía. Sarkozy le preguntó, serenamente, por qué cuando alguien pensaba diferente que ella entonces era motivo de ironía y agresividad. Y agregó que cuando él discrepaba con ella simplemente explicaba su posición para que sean los franceses quienes decidan.

Segolene se enojó y el malestar fue evidente en el endurecimiento de su mirada y de sus rasgos. El episodio se repitió varias veces en forma similar a lo largo del debate.

Sexto apunte: las estrategias.

Sarkozy apuntó a perfilarse como hombre de Estado, resaltando que un Presidente debe tener una actitud tranquila y responsable. Royal jugó la carta de la dureza (ya sea por estrategia o por personalidad) para resaltar que tiene la firmeza como para conducir al Estado francés. Tal vez hubiera sido una estrategia más correcta profundizar en la carta del encanto y la inteligencia que tan bien había desarrollado hasta ahora.

Séptimo apunte: el ataque y la defensa.

Me queda la duda de si lo de Segolene fue estrategia o no. Porque tal vez su punto débil sea no saber defenderse, y cuando vio cuestionadas algunas de sus ideas no lo pudo soportar y no pudo controlar el enojo.

Octavo apunte: ¿quién gana?

¿Quién presidirá Francia en el próximo período? Me faltan elementos de juicio, pero creo que finalmente el Presidente será Nicolás Sarkozy.

Fue primero en la primera vuelta, va primero en las encuestas y tuvo buen desempeño en el debate presidencial. De todos modos, la palabra definitiva la tienen los franceses.

Campañas electorales positivas

En la última década han ganado mucho terreno las [campañas negativas](#). Muchos tal vez han pensado que ya no hay lugar para campañas positivas. Un buen ataque, misiles bien dirigidos contra el principal rival y... ¡a ganar!

Pero no, las cosas no son tan simples. Y las campañas electorales positivas siguen teniendo amplios espacios y mucha fuerza.

Tienen que estar bien hechas, claro. Pero eso es lo mismo que pasa con las campañas negativas, ¿verdad?

Macri, Buenos Aires y Punta del Este

Mauricio Macri, conocido empresario y líder de la organización política denominada PRO, dio ayer un gran paso para lograr ser el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Dije un gran paso, no que ya haya ganado (a la hora de cerrar este artículo Macri lideraba con mucha ventaja pero todavía sin poder evitar la segunda vuelta).

Y el gran paso lo dio a pesar de un debate televisivo en el que todo el destaque fue para uno de sus rivales y no para él.

¿Dónde estuvo el punto fuerte de Macri?

No en el debate, por cierto, sino en el poder de la campaña positiva bien hecha.

Punta del Este, año 2000

Crucemos por un momento el Río de la Plata. Allí, del otro lado del río y a 30 minutos de avión, está Punta del Este.

Playas excepcionales, mar de pureza inigualable, bosques de pinos, turismo de alto nivel económico, miles de argentinos vip cada temporada...y política, claro.

También allí hay política y campañas electorales.

Año 2000, elecciones municipales en el Departamento de Maldonado (región de Uruguay donde está ubicada Punta del Este). Repasemos la campaña de uno de los candidatos: el Ing. Enrique Antía.

Antía llega a su candidatura con el perfil de gran empresario volcado a la política. Con un cierto sabor a outsider, aunque en puridad no lo fuera.

¿Cómo fue su campaña electoral? Propuestas, propuestas y más propuestas. Campaña en positivo. Cero ataque a sus adversarios. Cero respuesta agresiva a quienes lo atacaban. Y por todas partes una monografía electoral que constaba solamente de propuestas para Maldonado. Así eran sus spots televisivos, así su folletería, así sus declaraciones a la prensa, así sus cuñas radiales...

Monografía electoral, de eso se trata.

Tres momentos relevantes a tener en cuenta:

1) Gran debate entre todos los candidatos en una carpa montada en pleno centro de Maldonado, con público en vivo y transmisión radial monopolizando audiencia. Pero Antía es el único que no participa, sino que envía un mensaje escrito donde explica que lo suyo no es el torneo de oratoria ni el intercambio de acusaciones sino las propuestas para mejorar la vida de la gente.

2) Frase reiterada cada vez que Antía es atacado: “ante un ataque, una propuesta...y ante cien ataques, cien propuestas”.

3) Debate televisivo entre Antía y sus dos principales rivales. Durante dos horas los otros dos lo atacan sin misericordia con misiles de todo tipo. Antía no responde sino que repite propuestas y más propuestas como si no los estuviera escuchando.

¿Resultado? Antía ganó la elección y durante cinco años fue el Intendente de Maldonado. A pesar de que un año y medio antes no era registrado por las encuestas porque ni siquiera llegaba al 1% de la intención de voto.

Es la fuerza de una campaña positiva bien hecha.

Buenos Aires, año 2007

Volvamos a Buenos Aires.

Ayer domingo 3 de junio fue la primera vuelta de las elecciones a Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. “Ganó Macri” es el título unánime de toda la prensa.

¿Cómo fue la campaña electoral del ganador?

Mauricio Macri es un conocido y exitoso empresario con un cierto aire a outsider de la política, aunque hace ya varios años que está incursionando en ella. Ser empresario tiene, para la psicología colectiva de un pueblo, aristas positivas y negativas. Como todo, claro.

Lo interesante de la campaña Macri es que resalta y subraya y potencia las aristas positivas.

¿Qué tiene de bueno ser empresario? ¿Qué posición buena permite la actividad empresarial en la cabeza del votante?

La posición del hacedor, el que hace, el que concreta, el que realiza, el que lleva a la práctica las cosas.

Una posición tanto más buena cuanto más cansada esté la población de la falta de concreciones de los políticos.

Allí se cuelga la campaña de Macri, en ese gancho. Allí está el ancla.

Comenzando por el nombre de la agrupación política: el PRO. Trabajar en pro de algo es hacerlo a favor, en positivo. PRO, además, es propuesta.

Y toda la campaña de Macri fue una monografía de propuestas por todas partes. Lo que importaba no era tanto el peso de cada una de las iniciativas, sino que cada una era un cartel indicador que señalaba a Macri como el hombre que propone.

Más todavía: al posicionarse como el hombre que propone Macri reposiciona a todos sus adversarios como los políticos que hablan, discuten y se pelean. Nada menos.

Dos momentos relevantes que son muy ilustrativos:

1) Cada vez que es atacado, Macri dice que ante cada ataque que reciba va a realizar una nueva propuesta. ¿Recuerdan Punta del Este?

2) Debate televisivo con sus dos principales rivales, Telerman y Filmus. Macri no contesta los ataques, los deja pasar como si no hubieran ocurrido. En lugar de responder levanta un cartelito que dice "Propuesta" y dice que va a proponer algo y lo hace. Una y otra vez, disciplinado. ¿Siguen recordando Punta del Este? Es, simplemente, un formato de campaña.

¿Qué piensa la gente de todo esto? No solo que es un hacedor, sino que sabe hacia dónde va y qué es lo que quiere. Con lo cual Macri genera en torno suyo algo mágico en política: confianza. No hay nada mejor para inspirar confianza en otros que actuar con confianza en uno mismo.

El secreto es simple: Mauricio Macri ganó porque realizó una campaña positiva muy bien hecha.

Las campañas positivas siguen gozando de buena salud. Y las negativas también. ¿O qué creían?

El electorado de centro en las elecciones españolas de 2008

El electorado de centro fue abordado con estrategias diferentes por las campañas electorales de José Luis Rodríguez Zapatero y Mariano Rajoy durante las elecciones españolas de marzo de 2008.

Las campañas de [Rajoy \(Partido Popular\)](#) y de [Zapatero \(Partido Socialista Obrero Español\)](#) interpretaron de modo diverso la psicología política de los españoles. Más allá del triunfo del PSOE es interesante repasar dos alternativas estratégicas que bien pueden tenerse en cuenta a la hora de planificar una campaña electoral en cualquier lugar del mundo.

Partido Popular: el gambito del centro

En ajedrez se le llama gambito a un movimiento fuerte que sacrifica alguna pieza con el objetivo de ganar alguna importante posición que termine dándole superioridad en el tablero.

En esa línea de razonamiento veo lo que denomino como el gambito del centro, una estrategia de alto riesgo y muy audaz que llevó adelante el Partido Popular.

Consistió, lisa y llanamente, en entregar al PSOE el electorado de centro.

¿Cómo se lo entregó? Adoptando posiciones netas y claras de derecha (en la propuesta política, en la crispación contra los socialistas, en la dureza contra los nacionalismos, en [la](#)

[exclusión de Ruiz Gallardón](#), en el [fichaje de Manuel Pizarro](#), en las señales de autoridad de Rajoy, en los temas de su agenda electoral y en general en su comunicación electoral.

¿Por qué entregar al adversario ese siempre codiciado electorado de centro?

1. Porque el Partido Popular (PP) se jugaba a que de todos modos mantendría íntegro su electorado, considerando que es la única expresión política válida para los ciudadanos con opiniones que van del centro a la derecha. O sea que contaba con que ni siquiera sus simpatizantes débiles se alejarían porque no tenían otra opción a la cual recurrir.
2. Porque el PP apostaba a que la radicalización del debate político no fortalecería las posiciones centristas sino que aglutinaría votos en los extremos. O sea que contaba con un creciente número de ciudadanos crispados contra el propio PP, tan crispados que se podían volcar por opciones fuera del PSOE (hacia la izquierda de IU y hacia el nacionalismo de las formaciones regionales).
3. Porque el PP le ofrecía al PSOE la opción fácil de ubicarse en el centro, lo cual podría fortalecer la opinión de que los socialistas son débiles en sus posiciones contra los populares (incrementando la tendencia señalada en el punto anterior).
4. Porque el PP suponía que algunos sectores centristas que en otras ocasiones votaron al PSOE sin demasiado entusiasmo pueden abandonarlo, temerosos ante la eventualidad de una crisis económica. Podrían optar por alternativas fuertes,

firmes, claras y decididas como la del PP y votar con su bolsillo, o elegir la máxima cautela de no ir a votar.

Con el gambito del centro el PP se expuso, salió a la descubierta y se situó en la línea de fuego. Buscó acerar a su electorado y moverlo en una verdadera cruzada de todo el mapa conservador contra “los rojos”. Y buscó provocar fugas del PSOE por los vértices del nacionalismo y del izquierdismo, y tal vez hasta del centro mismo que abandonaba.

Partido Socialista: el centro del tablero

El PSOE jugó, precisamente, a valorizar el centro político que el PP le entregaba. Su campaña se basó en un buen balance de su gestión de gobierno (“Con Z de Zapatero”), una apelación al ciudadano de talante tranquilo y bienhumorado (“La mirada positiva”) y una propuesta de confianza en el futuro (“Motivos para creer”).

Zapatero ocupó tranquilamente el centro del tablero y señaló hacia los “extremos” de la derecha, los nacionalismos y en menor medida la izquierda, diciendo que era desde esos extremos que surgían las tensiones negativas.

¿Por qué apeló al electorado de centro?

1. Porque contaba con la adhesión del núcleo duro que vota a los socialistas en toda circunstancia.
2. Porque dirigió su campaña a los simpatizantes débiles que ya le han dado el triunfo en otras elecciones.
3. Porque pretendió usar el temor al fantasma derechista del PP como motivador de una importante concurrencia electoral que lo beneficiara.

4. Porque también desde el centro creía poder bloquear las fugas hacia la izquierda y hacia los nacionalismos, ubicándose de algún modo como la izquierda posible y realista que al mismo tiempo abriría mayores posibilidades reales a los nacionalismos.
5. Porque se jugó a que había más españoles que se ubican del centro hacia la izquierda que hacia la derecha.

Insisto: más allá de que en este caso puntual haya triunfado una de las opciones, la estrategia a seguir hacia el electorado de centro es una línea altamente relevante de toda campaña electoral.

La estrategia de Obama para ganar la Presidencia en 2008

Barack Obama ganó por primera vez la Presidencia de los Estados Unidos de América en el año 2008. Un triunfo sorprendente, por cierto. Porque el favoritismo absoluto de las primarias demócratas se lo llevaba Hillary Clinton.

Líneas estratégicas de la campaña de Obama

1. La campaña no solo presenta ideas sino que muestra la personalidad de Obama, jerarquizando constantemente su biografía y enfatizando un carácter auténtico y creíble.
2. La biografía de Obama se transforma en narrativa, acercando así al candidato a la gente. Simultáneamente se inscribe en un planteo generacional: “ésta es la generación que producirá los cambios que EEUU necesita”.
3. La campaña es concebida como una verdadera “cruzada” reformista llena de idealismo, optimismo y también pragmatismo.
4. Se busca energizar y movilizar a las bases demócratas, apostando a su iniciativa y a su acción descentralizada.
5. La campaña se apoya sobre un trípode esencial de medios de comunicación: Internet, cartelera de vía pública y televisión. Cada medio cumple su rol y complementa a los otros.
6. El mensaje es uno solo, limpio y claro, contundente y al mismo tiempo simple: CHANGE. La campaña

recorre diversas variantes y aplicaciones de esa apelación al cambio, pero nunca se aparta de ella.

7. Las voces de terceros (políticos, periodistas, activistas sociales) dan su testimonio y certifican, autentican y subrayan las novedades que trae consigo el candidato.
8. Mensaje de esperanza, contrastando el futuro con el pasado.

Parece simple, pero es complejo.

Cuando el candidato es desconocido primero hay que instalarlo en la opinión pública con un tema fuerte que lo identifique y que lo conecte con las aspiraciones de la gente. Luego las tareas básicas son:

- vincularlo con el cargo al que se postula
- transformar su biografía en narrativa
- lograr testimonios fuertes acerca de su personalidad y sus ideas
- trabajar en un mensaje claro y simple
- infundir una gran dosis de optimismo y esperanza

Así se diseñó la campaña que en 2008 llevó a Barack Obama a la Presidencia de los Estados Unidos de América.

El triunfo electoral de Cristina Kirchner en 2007

Cristina Fernández de Kirchner es la Presidenta electa de la República Argentina desde hace pocos días. Ganó la elección en primera vuelta con el 45 % de los votos, duplicando a su más cercana perseguidora Elisa Carrió. El resultado es el esperado por la sociedad argentina, no entraña sorpresas y está alineado con lo que hace tiempo anunciaban las principales empresas de opinión pública.

¿Cuáles son las razones del triunfo de Cristina?

1. "It's the economy, stupid". La frase se hizo célebre cuando el principal consultor político de Bill Clinton la martilló en la cabeza del candidato demócrata y de todo su equipo de campaña. La Argentina crece económicamente a un ritmo del 8 % anual, y eso favorece claramente cualquier candidatura oficialista. Antes fue Menem, quien fue reelegido en contexto de crecimiento económico, y ahora es el matrimonio Kirchner. Simple.

2. Néstor y Cristina Kirchner acompañaron el viento a favor de la economía con un proyecto político-ideológico sencillo: para crecer el gobierno tiene que tener mucha fuerza y voluntad para enfrentarse a los poderosos enemigos que son los culpables de todos los males. Esos enemigos pueden ser gobiernos extranjeros, empresas multinacionales, organismos financieros internacionales, grandes empresas, ex dictadores, políticos neoliberales y otras entidades que van siendo satanizadas desde un discurso confrontativo. Se trata de construir un enemigo y de luchar duramente contra él. Vale

recordar que también Menem había construido un relato igual de sencillo pero con contenidos diferentes.

3. Néstor y Cristina se rodearon durante cuatro años de una constelación de signos de identidad cargados de múltiples sentidos, que provocan la atención pública y el deseo de decodificarlos: el contraste entre un Néstor despreocupado de su apariencia y modales y una Cristina que sobreactuaba desde los gestos faciales hasta el maquillaje o la vestimenta, la referencia a sí mismos como pingüinos venidos del frío, la oferta dos por uno que incluye la unión de lo masculino y lo femenino (que tan buenos resultados le diera también al electo Jefe de Gobierno de Buenos Aires Mauricio Macri), el apasionamiento extremadamente personalizado de los discursos, la distancia crítica respecto a los medios de comunicación, el gesto mesiánico de estar por encima o más allá de los partidos políticos...

4. La oposición no logró construir una alternativa sólida que fuera realmente una opción real de gobierno. No logró colocar misiles en la línea de flotación de la imagen del gobierno, no proyectó adecuadamente a sus candidatos, no marcó claramente un rumbo alternativo, no tuvo una adecuada política de alianzas y para colmo cometió errores graves en la misma campaña electoral.

5. El electorado argentino presenta algunas regularidades que se reiteran desde hace por lo menos 20 años. Una de ellas es que los sectores populares siempre tienden a votar al candidato más fuerte del peronismo. Esta tendencia está por encima de las posiciones ideológicas que se mueven en el eje izquierda-derecha. También va más allá de la personalidad del candidato. Como resultado, casi los mismos que votaron a

Menem ahora votan a los Kirchner. Tal vez los únicos moduladores de este perfil sean la situación económica del país y la existencia o no de proyectos políticos simples y creíbles. La otra regularidad es que los sectores medios, que se concentran en los principales centros urbanos, tienden a votar en contra del gobierno del momento.

6. La Provincia de Buenos Aires, con el 40 % de los votantes, es la clave electoral argentina. Y allí los Kirchner tuvieron el enorme aparato peronista más un muy buen candidato como fue Daniel Scioli, quien de algún modo simboliza a esos peronistas que antes estaban con Menem y ahora con Kirchner. Siempre con la misma convicción de que ahora sí es el camino correcto. Y siempre peronistas.

7. En el fondo de todo, como vemos, sigue presente la larga sombra integradora y protectora de la pareja fundacional: el General Juan Domingo Perón y la mítica Eva Perón.

La década del 80 de la Argentina estuvo marcada primero por los militares (que tuvieron que entregar el poder luego de su fracasado intento de recuperar las Islas Malvinas) y luego por la Unión Cívica Radical liderada por Raúl Alfonsín (que tuvo que adelantar la entrega del mando a su sucesor electo, jaqueado por la hiperinflación y graves problemas políticos).

La década del 90 fue la era de Carlos Saúl Menem. Luego vino el fallido intervalo de la Alianza encabezada por De la Rúa, gobierno que fracasó estrepitosamente y acabó con el Presidente huyendo en helicóptero desde el techo de la Casa de Gobierno mientras las calles se llenaban de muertos, heridos, destrozos y desórdenes de todo tipo.

La década del 00 será recordada, sin duda alguna, como la era K.

¿En qué se parecen Alberto Fernández y Luis Lacalle Pou?

Argentina y Uruguay tuvieron elecciones presidenciales el mismo día. El 27 de octubre de 2019 [Alberto Fernández](#) ganó en primera vuelta en Argentina. Ese domingo [Luis Lacalle Pou](#) salió segundo en Uruguay y un mes después ganó en segunda vuelta.

Detrás de ambas victorias hay excelentes ejemplos de alianzas políticas.

Dos países iguales pero diferentes

Las raíces históricas y culturales unen a Argentina y Uruguay tanto como la geografía. Pero los procesos políticos de ambos países son muy diferentes.

En Argentina gobernaba desde hace 4 años Mauricio Macri. Su triunfo hizo que muchos analistas políticos consideraran que era el final de la carrera política de la ex Presidenta Cristina Kirchner.

En Uruguay el [Frente Amplio](#) gobernaba desde el año 2005. Ya había ganado tres elecciones presidenciales consecutivas y llegaba a la cuarta siendo el mayor partido político del país.

En ambos países había descontento. Más intenso quizás en Argentina y más moderado en Uruguay. Pero descontento al fin.

Como es habitual, el descontento por sí solo no alcanzaba para decidir los resultados electorales. Faltaban los caminos políticos para hacerlo. Cuando el descontento es mucho y los caminos políticos no logran encauzarlo se suele abrir la brecha para los estallidos sociales y la violencia. Pero Argentina y Uruguay encontraron los caminos.

Mejor aún: Argentina y Uruguay construyeron los caminos. Porque previamente no estaban allí, y para que estuvieran mediaron importantes decisiones políticas.

¿En qué se parecen Alberto Fernández y Luis Lacalle Pou?

Son diferentes, claro que sí.

Tienen personalidades diferentes, trayectorias políticas diferentes e ideas diferentes.

Pero también tienen algunos puntos de contacto nada menores:

1. Ambos son producto de un espacio histórico-cultural como el del Río de la Plata, con todos sus vasos comunicantes a lo largo del tiempo.
2. Los dos tienen una conexión personal: Alberto tiene desde hace muchos años una relación de amistad con los padres de Luis.
3. También tienen una curiosa conexión académica que es la [Universidad Camilo José Cela](#). Tanto Alberto Fernández como el [ex Presidente uruguayo Luis Alberto Lacalle Herrera](#), padre de Lacalle Pou, han estado vinculados a dicha institución educativa

durante mucho tiempo como docentes y conferenciantes.

4. Alberto y Luis tienen trayectorias dentro de partidos políticos bien establecidos y con una larga historia: el [Partido Justicialista \(peronista\) de Argentina](#) y el [Partido Nacional de Uruguay](#).
5. Los dos confían en las herramientas políticas clásicas: recorren el país, hablan con la gente y negocian con otros dirigentes políticos. Pero al mismo tiempo los dos también confían en la profesionalización de la política y de las campañas electorales.
6. Detrás de ambas candidaturas hubo alguien muy importante que dio un paso al costado. En el caso de Fernández fue la [ex Presidenta Cristina Kirchner](#) quien realizó una jugada estratégica excepcional desplazándose a sí misma al segundo lugar de la fórmula presidencial. En el caso de Lacalle Pou fue el ex Presidente Lacalle Herrera quien se mantuvo con gran disciplina estratégica fuera de los escenarios políticos mientras su hijo construía su liderazgo.
7. Tanto Alberto Fernández como Luis Lacalle Pou, finalmente, tejieron pacientemente sus alianzas políticas. El primero superó primero sus viejas diferencias con Cristina Kirchner y luego articuló detrás suyo la inmensa diversidad peronista. El segundo creó una coalición con su histórico rival el [Partido Colorado](#), con la nueva formación de derecha Cabildo Abierto que lidera el General Manini Ríos, con el Partido de la Gente y con el centro-izquierdista [Partido Independiente](#).

Alianzas políticas

La política de alianzas debe ser siempre una pieza estratégica indispensable en todos los partidos políticos serios y con aspiraciones.

Esto es así porque ninguna sociedad es, y seguramente no lo será nunca, un todo homogéneo y compacto. Por el contrario, toda sociedad es una multiplicidad diversa de ideas y experiencias. Y nunca una fuerza política única logra expresar toda esa diversidad.

Por eso hay que buscar alianzas políticas. Alianzas con los diferentes, por supuesto, ya que con los iguales se construye un partido o un movimiento pero no una alianza.

También las alianzas son diversas. Algunas son alianzas políticas de máxima que abarcan asuntos esenciales, principios y valores. Y otras son alianzas políticas de mínima que son parciales y que buscan solo un objetivo específico. Corresponde a cada cual definir con quién hacer cada clase de alianza.

El caso de la izquierda uruguaya ha sido siempre muy claro. A medida que ensanchó y profundizó sus alianzas se fue convirtiendo en alternativa de gobierno. Pero durante sus 15 años de gobierno se parapetó en su mayoría parlamentaria, se negó a tender puentes con otras formaciones e inclusive no supo ver a tiempo las señales de descontento de la mitad de la población.

Al llegar a la segunda vuelta presidencial de 2019 el Frente Amplio de Uruguay ya no tenía ningún aliado posible. Y perdió. Perdió por un margen estrecho, es cierto. No perdió solo por eso, también es cierto. Pero es indiscutible que el fallo

sistemático de su política de alianzas jugó un papel decisivo en su camino hacia la derrota.

Muchas elecciones se ganan y se pierden en la mesa de negociaciones. Porque las buenas alianzas políticas deciden los resultados electorales. Así ocurrió tanto en Uruguay como en Argentina en 2019.

Bolivia 2005: marketing político del color rojo

¿Marketing político de un color?

¿Tiene alguna importancia el color característico de una campaña electoral?

Las elecciones bolivianas de 2005 parecen indicar que sí. Porque parecería que fue una mala decisión la elección del rojo como color corporativo del derrotado candidato Jorge Quiroga.

Es que la gama cromática elegida para una campaña forma parte fundamental del [marketing político](#) apoyado en la psicología política.

Quiroga optó por el rojo, un rojo violento que teñía toda su campaña: isotipo, página web, cartelería, banderas, folletería y hasta vestimenta de candidatos y militantes.

¿Qué sensaciones transmite el rojo cuando está así, en estado puro? Es el rojo de la sangre, del peligro, de la violencia, de las situaciones extremas. Es el rojo que obliga a detenerse, a no seguir adelante.

Una cosa es el rojo de la señal televisiva argentina Crónica TV, que impacta con violencia buscando frenar el zapping del televidente a través de la conmoción. Pero otra cosa es el rojo en la política, y peor aún es el rojo solo, puro y duro, el rojo como un golpe.

La elección del color fue un grave error estratégico de Tuto Quiroga, y más en un país conmocionado tantas veces por la violencia, los enfrentamientos y la sangre. Bolivia necesitaba un mensaje más esperanzador y más unificador del país, algo que no podía hacerse desde el rojo.

Evo Morales, en cambio, apostó a un arcoiris cromático representativo de la diversidad étnica, cultural y social del país. Un arcoiris que habla de matices y de confluencia unitaria de lo diferente. Y un arcoiris, además, donde los colores dominantes fueron los de la bandera boliviana (rojo, verde y amarillo).

Sin duda que Evo ganó, también, la batalla del color.

Clientes

22 años de experiencia profesional

Más de 100 líderes y organizaciones de 15 países han confiado en mi trabajo a lo largo de mis 22 años de experiencia como consultor político.

Defino a mis clientes más habituales como *altos ejecutivos de la política*. Son personas influyentes que toman decisiones al más alto nivel en los partidos políticos, las campañas electorales, los gobiernos y algunas empresas. Esencialmente provienen de 4 grandes grupos:

1. Miembros de las direcciones ejecutivas de los partidos políticos.
2. Candidatos, jefes de campaña, estrategas, integrantes de comandos de campaña y directores de comunicación.
3. Presidentes, ministros, gobernadores, alcaldes, senadores y diputados.
4. Empresarios vinculados a las decisiones políticas.

Todos ellos enfrentan problemas políticos complejos para cuya resolución necesitan buena estrategia, buena comunicación y mucha psicología. Algunos ejemplos concretos pueden resultar muy ilustrativos respecto a qué tipo de problemas enfrentan y a qué tipo de trabajo realizo:

Luis Abinader (presidente de República Dominicana)

Primer líder opositor del mundo que derrota al oficialismo en plena pandemia de Coronavirus

Faltaban 3 años para las elecciones presidenciales y Luis Abinader se enfrentaba a un problema político complejo. Había perdido en forma contundente en la elección anterior, su partido político era muy nuevo y sus rivales tenían grandes fortalezas. El gobernante Partido de la Liberación Dominicana (PLD) era la principal fuerza política del país y había ganado cinco de las seis elecciones presidenciales realizadas desde 1996. El PLD manejaba el aparato del Estado y contaba con las figuras del presidente Danilo Medina (con un alto índice de aprobación a su gestión) y del expresidente Leonel Fernández.

Mi trabajo con Luis Abinader tuvo su primer antecedente en julio de 2017 realizando un taller de estrategia política durante tres días con el candidato y diecisiete de sus más inmediatos colaboradores. Entre noviembre de 2018 y la elección presidencial de julio de 2020 fui de manera permanente uno de los consultores de confianza de Abinader. Participé en la investigación de la opinión pública, en la formación del liderazgo y en múltiples decisiones estratégicas, tácticas y comunicacionales. Para ello trabajé durante todo el período en estrecho contacto con el propio Luis Abinader, con el estratega Mauricio de Vengoechea, y con los miembros del comando de campaña Lisandro Macarrulla, Roberto Fulcar y Leonardo Aguilera.

Los resultados de la campaña fueron contundentes: Luis Abinader ganó primero las elecciones internas de su partido, luego ganó las elecciones municipales y finalmente logró un aplastante 53 % de los votos ganando la Presidencia y la mayoría legislativa.

Fernando Lugo (senador de Paraguay)

El inesperado retorno triunfal del expresidente cuya carrera política daban por terminada

La izquierda paraguaya tenía un escenario político completamente adverso en la segunda mitad de 2012. Su principal figura, el expresidente Fernando Lugo, había sido destituido por el Congreso y su imagen pública había sido duramente cuestionada en los medios de comunicación. Además su organización política, el Frente Guasú, se había fracturado dando lugar a una segunda candidatura de izquierdas. Amplios sectores políticos, empresariales, periodísticos y de la opinión pública consideraban que la carrera política de Lugo estaba terminada. Y algunas encuestas ubicaban en el sexto lugar de las preferencias a su organización política.

Trabajé con el Frente Guasú durante seis meses. Durante ese tiempo ayudé en la comprensión de la opinión pública, en la mejora de algunos aspectos de la comunicación, en la toma de varias decisiones estratégicas y tácticas, y muy especialmente en la reconsideración de los objetivos planteados y en la rectificación del tipo de campaña que se estaba haciendo. El giro estratégico implicó optimizar el poco tiempo y los pocos recursos disponibles, concentrando la acción en la campaña legislativa con el objetivo de que el Frente Guasú se transformara en la tercera fuerza política del país. Para ello trabajé esos seis meses con Fernando Lugo y sus principales colaboradores políticos (Aníbal Carrillo, Esperanza Martínez, Carlos Filizzola, Sixto Pereira y Hugo Richer).

Los resultados de la campaña fueron muy buenos. El Frente Guasú conquistó una importante bancada de senadores y se transformó en la tercera fuerza política del país. Y Fernando

Lugo, ahora desde el Senado, volvió a ser uno de los principales referentes políticos de Paraguay.

Alfredo del Mazo (gobernador del Estado de México)

Más de 2 millones de votos para retener el principal bastión electoral de un partido en retroceso

Alfredo del Mazo tenía un gran desafío en las elecciones para gobernador del estado de México, el padrón electoral más grande del país. Su partido, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), ejercía el gobierno pero a nivel nacional venía cayendo aceleradamente en la opinión pública. La popularidad del presidente bajaba y al mismo tiempo crecía tanto el miedo ante la inseguridad pública como el deseo de cambio de la población. La principal rival de Alfredo del Mazo era Delfina Gómez Álvarez, candidata de MORENA (ya transformada en primera fuerza política del país) y con el apoyo militante de Andrés Manuel López Obrador (el político más popular de México y el indiscutido favorito para ganar la presidencia como efectivamente hizo). Del Mazo se enfrentaba a una competencia muy cerrada en la cual su oponente venía con ligera ventaja.

Mi trabajo para la campaña de del Mazo se limitó a los meses previos a la elección y se realizó a través de la empresa mexicana Saba Consultores, la cual reportaba directamente a Enrique Ochoa Reza quien por entonces era el presidente del PRI. Durante ese período hice un seguimiento diario tanto de la coyuntura política y social como de los cambios en la opinión pública detectados estadísticamente por Saba Consultores. A partir de ese observatorio cotidiano produje sistemáticamente análisis político para la campaña. Este análisis siempre incluyó

hipótesis sobre la psicología electoral de los mexicanos, evaluación de los efectos de las acciones y estrategias de la campaña propia y también de las campañas rivales. Cada día, además, agregaba recomendaciones de carácter estratégico, táctico y comunicacional con el objetivo de que fueran incorporadas como insumos por el comando de campaña del PRI.

Alfredo del Mazo obtuvo más de dos millones de votos y en septiembre de 2017 asumió como nuevo gobernador del Estado de México.

Compagnie Générale des Eaux (empresa multinacional francesa)

Cómo desembarcar en un mercado donde la opinión pública es completamente hostil

La *Compagnie Générale des Eaux* aspiraba a gestionar el agua potable y el saneamiento de la región de mayor desarrollo turístico de Uruguay (Punta del Este y toda su zona de influencia, donde además se concentraban importantes inversiones y un mercado de alto poder adquisitivo). El proyecto era para la empresa una parte importante de su plan de expansión en el Cono Sur de América. Pero en aquel año 1999 la compañía enfrentaba un problema político complejo: la gran mayoría de la población rechazaba tajantemente ese tipo de inversiones y se manifestaba a favor del manejo exclusivamente estatal de los servicios. Por eso la multinacional francesa, a través de su representante local que era el ingeniero Ramón Díaz, decidió que el publicista Jorge Méndez y yo nos hiciéramos cargo del desembarco comunicacional de la empresa con el explícito objetivo de reducir la hostilidad pública hacia la misma.

De la investigación de la opinión pública que realizamos concluimos que detrás de una parte importante de la polaridad estatal versus privado operaba un conocido fenómeno psicológico: la resistencia al cambio (junto con las emociones que la constituyen). Así encontramos que un amplio sector de la sociedad sentía tristeza ante la posibilidad de abandonar su imagen idealizada de las empresas públicas, una imagen que formaba parte de la identidad y del orgullo nacional. Y ese mismo sector sentía miedo ante la amenaza que significaba que una empresa privada desconocida en el país gestionara lo que siempre había creído que funcionaba bien. De esas conclusiones derivaron las acciones de comunicación empresarial que se ejecutaron en los meses siguientes y que apuntaron hacia el alivio de esa tristeza y de ese miedo y hacia la construcción de una confianza básica en la empresa.

Finalmente el gobierno uruguayo concedió a otro consorcio el emprendimiento, pero de todos modos el resultado de la campaña de comunicación de la *Compagnie Générale des Eaux* resultó exitoso y logró un clima de opinión pública significativamente más favorable a la inversión privada en el sector.

Federico Casaretto (diputado de Uruguay)

La contundente victoria del candidato nuevo que desafió al establishment de su propio partido

La lógica política decía que Federico Casaretto iba a perder en las elecciones legislativas uruguayas del año 2004. Era joven, competía por primera vez por un cargo de diputado nacional, contaba con escasos recursos, políticamente estaba virtualmente solo y toda la estructura de su partido respaldaba

a otro candidato. ¿Cómo enfrentar primero las elecciones internas de su partido y luego las legislativas nacionales? Tenía grandes condiciones para la política pero todas las voces influyentes decían que todavía no era su momento. Era imposible. O por lo menos eso parecía.

Comencé a trabajar con Casaretto en el año 2002. Me reunía con él todos y cada uno de los viernes, le hacía una síntesis de la coyuntura política, analizábamos temas tácticos y de comunicación política y le realizaba recomendaciones para su accionar de la semana siguiente. Me convertí en su asesor político de confianza y diseñé su estrategia electoral tanto para las primarias de su partido como para las legislativas. También lo ayudé a desarrollar alianzas políticas, analicé las encuestas de opinión, participé en su cuarto de guerra y junto con el publicista Fernando Espinosa Imperio diseñé su comunicación electoral. Fue el comienzo de una colaboración estrecha que se mantuvo a lo largo de muchos años.

Federico Casaretto ganó las elecciones internas de su partido y en octubre de 2004 duplicó la cantidad de votos de quien lo seguía y logró una contundente victoria legislativa que lo convirtió por primera vez en diputado nacional.

Enrique Antía (Intendente de Maldonado, Uruguay)

El candidato que irrumpió en la escena política y contra todos los pronósticos le ganó a los favoritos

Por razones políticas y presupuestales, el cargo de Intendente de Maldonado es uno de los cargos ejecutivos más importantes de Uruguay. En el año 2000 se realizaban las primeras elecciones municipales luego del fallecimiento en

ejercicio del cargo de Domingo Burgueño, un gobernante de extraordinaria popularidad. Un año antes de la elección habían varios candidatos que de acuerdo a todos los pronósticos estarían en condiciones de competir por aquel gobierno. Todos mencionaban a figuras poderosas como el experimentado senador Ambrosio Rodríguez, el joven diputado José Hualde (hijastro de Burgueño), el contador Ricardo Alcorta (quien había sido figura muy importante de los gobiernos de Burgueño), el exintendente Benito Stern y el diputado Darío Pérez (respaldado por una izquierda en potente crecimiento). En ninguno de los pronósticos de ese año previo aparecía Enrique Antía, empresario y profesional con alguna experiencia política que apareció sorpresivamente entre los aspirantes al cargo.

Trabajé con Enrique Antía durante un año y medio, siendo su consultor político primero durante las elecciones primarias de su partido y luego durante las elecciones municipales. En ambas campañas actuamos permanentemente en equipo con el creativo publicitario Ernesto Easton y con el muy ejecutivo jefe de campaña Jorge Méndez, también publicista y periodista. La investigación psicológica nos dio herramientas para un posicionamiento estratégico de Antía como continuador natural de la obra del mítico exintendente Burgueño. A partir de allí la clave fue sostener el mensaje con disciplina y comunicar con criterios altamente persuasivos.

Enrique Antía le ganó a los presuntos favoritos en una elección muy disputada y en julio de 2000 asumió como intendente de Maldonado. Así comenzó una exitosa carrera política en la que volvió a ser intendente y en la que también fue senador y precandidato presidencial.

Intendencia de Maldonado (Uruguay)

El gobierno que mejoró dramáticamente su aprobación durante la peor crisis económica de la historia

Dramático. Así era la realidad en Uruguay en el año 2002. La peor crisis económica de la historia del país se llevaba todo por delante. La sociedad estaba crispada y por todas partes crecía el descontento, la desconfianza y el enfado. En medio de aquella tormenta perfecta, la Intendencia de Maldonado estaba en el ojo del huracán. El menú diario incluía despidos de trabajadores, reducción de salarios, suspensión de obras públicas, recortes de servicios y dificultades para el pago a proveedores. Las encuestas reflejaban una situación políticamente insostenible para el gobierno de Maldonado. La desaprobación de la gestión de gobierno crecía a toda velocidad y ya llegaba al 52 %. Y la aprobación caía en picada y ya estaba por debajo del 25 %. Esa era la situación en el invierno de 2002 cuando el gobierno me solicitó una nueva estrategia para su comunicación.

Dramático. Así fue el cambio de la comunicación gubernamental que impulsé trabajando en equipo con los diecisiete funcionarios que integraban la Secretaría de Comunicaciones de la Intendencia. Primero investigamos la opinión pública, luego diseñamos un plan estratégico y finalmente supervisamos su ejecución a lo largo de dos años. De una comunicación con tintes partidistas pasamos a una comunicación plenamente institucional. Del intento de comunicarlo todo pasamos a priorizar y jerarquizar la información más relevante. Sacamos el foco de las formalidades burocráticas y lo pusimos sobre los problemas de la gente. Definimos un mensaje claro y lo comunicamos a

través de portavoces, acciones informativas y campañas publicitarias. Y reconfiguramos completamente la imagen corporativa del gobierno.

Dramático. Así fue el cambio de la población respecto al gobierno. En dos años la aprobación popular de la gestión subió del 25 al 55 %. Y mientras tanto la desaprobación bajó del 52 al 11 %.

Maribel Espinoza (dirigente política de Honduras)
La decisión inteligente que proyectó a una profesional a la máxima dirección de su partido

La doctora Maribel Espinoza es una muy prestigiosa abogada de Honduras que en 2016 se presentó públicamente como precandidata presidencial de su Partido Liberal. En septiembre de ese año su situación política era muy compleja y debía tomar decisiones importantes. Tres eran los factores que complicaban su panorama político. En primer lugar tenía una gran competencia ya que era una de un total de nueve aspirantes liberales a la presidencia. En segundo lugar su candidatura estaba estancada a nivel de las preferencias populares. Y en tercer lugar su partido estaba en una posición muy débil como para poder disputar la presidencia del país. En ese contexto me consultó.

Mi trabajo con la doctora Espinoza fue durante un tiempo breve. En ese lapso analicé encuestas de opinión, realicé entrevistas en profundidad, estudié antecedentes electorales, hice un perfil de la precandidata y de algunos de sus rivales e hice un seguimiento metódico de las noticias del país. En base a esta investigación arribé a algunas conclusiones, diseñé posibles escenarios futuros y formulé recomendaciones que

presenté tanto verbalmente como por escrito. Expliqué a la precandidata que eran igualmente remotas tanto sus posibilidades de ganar la interna de su partido como las posibilidades de su partido de ganar la elección presidencial. Y le aconsejé renunciar a su candidatura y negociar un acuerdo con el precandidato que mi investigación revelaba sería el más probable ganador de las elecciones internas. Solo de esa manera podría proyectar hacia el futuro inmediato su proyecto político y su propio liderazgo.

Siguiendo ese camino y negociando con inteligencia, la doctora Maribel Espinoza es actualmente la vicepresidenta del Partido Liberal.

Sobre mis clientes

Los anteriores son apenas 8 casos de una amplia y variada casuística. Los reseño someramente aquí porque me parecen representativos de distintos tipos de campañas políticas con las cuales trabajo: candidatura presidencial, candidatura al senado, candidatura a diputados, candidatura a gobernador, elección interna, comunicación de gobierno, elección municipal y comunicación política empresarial. A su vez son ejemplos de acciones diferentes de consultoría desplegadas en distintos formatos temporales.

Más allá de las diferencias, todos los casos comparten algunos rasgos en común:

1. Mis clientes son altos ejecutivos de la política.
2. Mi trabajo con ellos implica un vínculo de confianza.
3. Yo investigo, explico y aconsejo. Ellos deciden.
4. Lo primero es siempre la investigación.

5. La psicología política ayuda a tomar mejores decisiones tácticas, estratégicas y de comunicación.
6. El trabajo en equipo es decisivo.