

EL ARTE DE GANAR

JAIME DURÁN BARBA
SANTIAGO NIETO

CÓMO USAR EL ATAQUE EN
CAMPAÑAS ELECTORALES EXITOSAS



DEBATE

El arte de ganar

El arte de ganar

Cómo usar el ataque
en campañas electorales exitosas

JAIME DURÁN BARBA
SANTIAGO NIETO

DEBATE

Durán Barba, Jaime
El arte de ganar / Jaime Durán Barba y Santiago
Nieto. - 1a ed. - Buenos Aires : Debate, 2011.
EBook. - (Debate)

ISBN 978-987-1786-08-4

1. Ensayo Ecuatoriano. I. Nieto Santiago. II. Título
CDD 864

Edición en formato digital: abril de 2011

© 2011, Editorial Sudamericana S.A.®

Humberto I 555, Buenos Aires.

Diseño de cubierta: Random House Mondadori, S.A.

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la editorial.

ISBN 978-987-1786-08-4

Conversión a formato digital: eBook Factory

<http://www.ebookfactory.org>

www.megustaleer.com.ar

EL ARTE DE GANAR

Portadilla

Portada

Legales

Dedicatoria

Agradecimientos

Prólogo

Introducción

PRIMERA PARTE

1. Hay que entender la historia
2. Los seres humanos hacen la política
3. Superemos los viejos conceptos
4. Los cambios que se han dado en la política
 - A. DE LA AGENDA PARA LAS ÉLITES A LA DE LOS ELECTORES COMUNES
 - B. DE LAS PALABRAS QUE TRANSMITÍAN IDEAS A LAS IMÁGENES QUE TRANSMITEN SENTIMIENTOS
 - C. DEL VIEJO AL NUEVO ESPECTÁCULO
 - D. DE LA INTUICIÓN A LAS ENCUESTAS
 - E. DE LA COMUNICACIÓN PARTIDISTA A LA PUBLICIDAD
5. ¿Por qué votan los electores?
 - A. LOS AFECTOS
 - B. LOS TEMORES
 - C. LOS RESENTIMIENTOS
 - D. LAS NECESIDADES
 - E. LOS SUEÑOS Y LOS INSOMNIOS
 - F. UN ENFOQUE DE RESPETO AL ELECTOR
6. ¿Cómo se organiza una campaña moderna?
 - A. EL CANDIDATO
 - B. EL MANEJO PROFESIONAL DE LAS CAMPAÑAS
 - C. LA ESTRATEGIA[32]
7. La imagen de los candidatos
 - A. LA IDENTIDAD

B. EL AGRADA Y EL DESAGRADA

C. LA PROFUNDIDAD

8. La solidez del voto

A. LOS VOTANTES DUROS

B. LOS VOTANTES BLANDOS

C. LOS VOTANTES POSIBLES

D. LOS VOTANTES DIFÍCILES E IMPOSIBLES

E. LOS MODELOS INTEGRADOS

SEGUNDA PARTE

1. Pensando en atacar

A. LOS EFECTOS DEL ATAQUE

B. LO QUE SE GANA Y LO QUE SE PIERDE EN EL ATAQUE

C. LOS EFECTOS DEL ATAQUE EN PAÍSES MULTIPARTIDISTAS

D. ALGUNOS EFECTOS QUE NO SE TOMAN EN CUENTA EN LOS CONFLICTOS

2. Preparando el ataque

A. PRINCIPIOS GENERALES

i. ¡Tenemos que atacar!

ii. La política es enfrentamiento

iii. Denunciar no es hacer campaña sucia

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

v. Los delirios del poder

vi. El ocaso de las utopías

vii. Los anticandidatos y la violencia política

viii. El conflicto político permanente afecta a la democracia

ix. El ataque como espectáculo

B. ALGUNAS REFLEXIONES PREVIAS

i. La vida personal y la política

ii. Averigüe si existen disidentes que pueden dar información

iii. Deseche chismes y prejuicios

- iv. Averigüe cómo han actuado en otras elecciones sus adversarios y su entorno
- v. Jerarquice a los adversarios
- vi. Persiga objetivos, no personas

3. El ataque sin estrategia

- A. SE ATACA PORQUE “HAY QUE ATACAR” Y SE DEFIENDE PORQUE LO ATACARON
- B. SE DENUNCIA PORQUE “ES BUENO QUE LA GENTE SEPA”
- C. QUEDAR BIEN ANTE TERCEROS
- D. APARECER EN LOS MEDIOS MASIVOS
- E. NO ATAQUE EN TEMAS VINCULADOS A SU PROFUNDIDAD NEGATIVA
- F. NO ATAQUE EN TEMAS QUE PUEDEN CONTAMINARLO
- G. TENGA CUIDADO AL ATACAR A UN ANTIGUO ALIADO

4. El ataque con estrategia

- A. EN LA DEMOCRACIA QUEREMOS GANAR LAS ELECCIONES, NO EXTERMINAR ADVERSARIOS
- B. LOS OBJETIVOS DE FONDO DEL ATAQUE
- C. LOS OBJETIVOS PROPIOS DE LA DEFENSA
- D. OBJETIVOS POLÍTICOS SECUNDARIOS
 - i. Que un tercer actor pierda votantes
 - ii. Ayudar al atacado
 - iii. Lograr que su adversario lo ayude en la campaña
 - iv. Dividir al adversario
 - v. Posibilitar alianzas políticas
 - vi. Conseguir votos de quienes detestan al atacado
- E. OBJETIVOS VINCULADOS A LA IMAGEN
 - i. Cambiar la imagen de nuestro candidato en el conjunto de la población
 - ii. Cambiar la imagen del principal opositor en el conjunto de la población

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

F. OBJETIVOS PSICOLÓGICOS:

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

5. ¿Cuándo atacar?

A. PLANIFICAR CON FRIALDAD Y ATACAR CON PASIÓN

B. ATAQUE EN EL MOMENTO EN QUE LOGRA CON MAYOR EFICACIA SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

C. NO ATAQUE CONSTANTEMENTE

D. TENGA CUIDADO CON LOS ATAQUES PREVENTIVOS

E. NO ATAQUE EN MOMENTOS INOPORTUNOS

F. NO ATAQUE SI SU ACCIÓN LO HACE APARECER COMO VENGATIVO O MEZQUINO

6. ¿Cómo atacar?

A. EL FONDO DEL MENSAJE

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

B. LA FORMA DEL MENSAJE

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

POST SCRIPTUM

- 1. El poder autoritario
- 2. La lucha por el poder en las sociedades democráticas
- 3. Conflicto y democracia en América
- 4. Ataque y defensa en la democracia posmoderna

Bibliografía

*A Manuel Mora y Araujo y Joseph Napolitan,
fundadores de la consultoría política,
amigos y maestros.*

Agradecimientos

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

Nuestro colega Roberto Zapata nos ayudó con puntos de vista que mezclaron su experiencia, el manejo de la psicología y su aguda percepción acerca de la forma en que la gente común percibe la política. Colaboraron en la discusión y redacción del texto Gandhi Espinosa Tinajero y Rodrigo Lugones, quienes aportaron con el punto de vista de una nueva generación de consultores jóvenes. En la redacción del texto final colaboraron también Ana Maldonado Robles, Gonzalo Torres e Inés Royo Oyaga. Muchos de estos temas fueron discutidos en varios seminarios organizados por The Graduate School of Political Management de la George Washington University, en la ciudad de Washington, y también en varias universidades del continente como la Iberoamericana de México, la Autónoma de Chihuahua, el Instituto Tecnológico de Monterrey, el ITAM de México, la Universidad Torcuato Di Tella en Buenos Aires, la Universidad Cândido Méndez en Río de Janeiro, la Universidad Central del Ecuador, la Facultad de Marketing de Brasilia, la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Igualmente han participado como profesores en cursos para la Cámara Federal de Diputados de México, el Senado Mexicano, el Parlamento de El Salvador, el Parlamento del Paraguay, el Parlamento Andino, el IFE en México. Debemos agradecer por esa oportunidad a nuestro decano, Christopher Arterton, a Roberto Izurieta, director de Estudios para América Latina, y a David Meneses, coordinador de Estudios para América Latina de la GSPM-GWU.

Muchos políticos de alto nivel, con los que trabajamos en estos años, aportaron con sus ideas, a veces concordando y a veces disintiendo con nuestros puntos de vista. No mencionamos su nombre por razones profesionales, pero estamos muy agradecidos por todo lo que nos enseñaron, no sólo cuando discutimos las teorías, sino también cuando las pusimos en práctica y compartimos las tensiones y las alegrías de sus campañas electorales o las vicisitudes de sus gobiernos. En cada una de estas campañas encontramos también a intelectuales, periodistas, publicistas y dirigentes políticos que nos ayudaron a comprender mejor sus países, la política del continente y los laberintos de la psicología humana, que explican, en mucho, la lucha por el poder. Entre ellos debemos hacer especial mención de Jorge Fontevecchia, director de Perfil en Buenos Aires, quien ha dedicado mucho tiempo a conversar con nosotros sobre estos temas en los últimos años. También del consultor uruguayo Juan Rial, con quien compartimos varios debates en seminarios internacionales y que tuvo la amabilidad de prologar el texto.

Finalmente, nada de lo que hacemos sería posible sin el apoyo del equipo de

Informe Confidencial, en sus sedes de Ecuador y Argentina, que durante todos estos años nos ha apoyado en nuestra tarea. Hemos compartido, con la mayoría de ellos y ellas, gran parte de nuestra vida, investigando y analizando la política de nuestros países, y habríamos hecho poco sin su respaldo.

Buenos Aires, octubre de 2010

Los autores aclaran que este libro se terminó de escribir semanas antes del lamentable fallecimiento del presidente Néstor Kirchner. En el texto se encuentra un análisis técnico de algunas de sus actuaciones y también el reconocimiento de sus méritos.

Prólogo

En el año 2006 los autores de este libro publicaron un trabajo titulado *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*, con el sello del Fondo de Cultura Económica, el cual fue reimpreso en varias partes del continente debido a la fuerte demanda que provocó en los lectores. Consultor estratégico con vasta y larga experiencia uno, y encuestador muy reconocido el otro, la dupla daba cuenta del fenómeno del cambio social registrado en el electorado de la región latinoamericana. Cambio que implicaba nuevas formas de relacionarse y organizarse de los habitantes del continente. Es probable que estas actitudes se hayan generalizado en muchos otros lugares, aunque los autores prefieren tener a Latinoamérica como su centro de estudio. Este trabajo se plantea desde el enfoque de la labor de los consultores políticos y de los analistas, mostrando la necesidad de hacerse nuevas preguntas que nos lleven a superar viejos paradigmas.

El texto nos conduce de manera muy clara hacia el reto de enfrentar la profesión de consultor político en el asesoramiento de campañas electorales y de gestión de gobiernos desde una perspectiva muy práctica, mostrando cómo se construye una estrategia de comunicación política en la actualidad. La experiencia nos lleva a comprender de manera muy concreta lo que se ha venido realizando en diversos países.

El contenido de este libro pretende llegar a políticos pero también a periodistas, analistas y todo aquel que quiera saber cómo se maneja una campaña electoral moderna. Claramente, muchos políticos de alto nivel hallarán muy interesante el texto, que dibuja una serie de circunstancias en las cuales pueden encontrarse involucrados en sus carreras. Para los políticos de América Latina entre los cuarenta y cincuenta años de edad estas páginas serán tal vez reveladoras. Algunos otros son mayores y aún están haciendo política en sus países. En general, la mayor parte nacieron a partir de los años 60 del siglo XX, crecieron en un ambiente de cambios profundos que tienen que ver con el comercio, la tecnología, las costumbres, las relaciones de poder, las maneras de comunicarse o entretenerse y, fundamentalmente, las formas de afrontar la vida. Sin embargo, fueron tan rápidos que han sido difíciles de percibir. Este trabajo ayuda a la reflexión acerca de los mismos y permite que se actualicen con las transformaciones que continúan suscitándose.

Todavía muchos políticos hablan de las encuestas con desconfianza y las ven más como una pieza de comunicación que como una herramienta de tipo estratégico; recurren a sus guarismos o a mitos que se han mantenido en sus países como si fueran aciertos o desaciertos producto del azar o del destino. En una considerable cantidad, algunos no han captado el carácter técnico de los estudios cuantitativos y cualitativos, indispensables para un equipo moderno de consultoría en campañas electorales. Otros se quedan en el mero uso propagandístico de la encuesta. En ocasiones es difícil convencer a ciertos políticos acerca de la necesidad de la consultoría estratégica, que muchas veces confunden con la jefatura de campaña y con la conformación de un equipo

que prepara actos, giras, comunicados, escribe discursos o hace tareas propias de la publicidad electoral.

El político de nuestros días, para obtener poder y conseguir espacios de ejercicio, para ganar votos, para triunfar en las elecciones, debe primero luchar por conseguir la voluntad de la gente en medio de una contienda en la que los electores son distintos y se aproximan de forma diversa a la política y a las urnas. Esta tarea supone conocer al electorado actual, que se comunica por imágenes, se mueve por emociones, que le gusta o le disgusta el candidato y no tiene ningún problema en manifestarlo, que confía o desconfía de los postulantes, y que puede orientarse por votar por quien más le garantiza solución a sus problemas. El candidato debe conquistar al elector, y en una campaña electoral no hay suficiente tiempo para discusiones que nada tienen que ver con el objetivo de la contienda. Debe dedicar tiempo y recursos a planificar su campaña, para que su papel dentro de ella no responda a meros instintos. Para eso necesita de una planificación estratégica hecha por profesionales.

El término campaña viene del lenguaje militar y todavía existen algunas analogías que se siguen tomando de este campo. El candidato es quien comanda la contienda, al tiempo que necesita un Estado Mayor, y en él, un personaje central es el consultor estratégico. Alguien que piensa con frialdad las consecuencias de las acciones de la campaña y puede orientar al candidato a cometer menos errores que surjan de sus emotividades.

Hoy, como siempre, los candidatos deben enfrentarse a electorados que manejan prejuicios y tienen temores. La desigualdad social, acentuada por la forma en que han evolucionado la economía y la sociedad en las últimas décadas, fue creando fuertes resentimientos que constituyen uno de los motores claves para la toma de decisiones al momento de votar. Aunque en la realidad la gente tiene aspiraciones mayores y vive en mejores condiciones, el resentimiento es un motor muy fuerte en las elecciones. Los candidatos ricos deben hacer cosas distintas que los que no lo son, y viceversa. Los votantes presentan distintas motivaciones cuando eligen a un candidato rico que cuando eligen a uno de origen humilde o de clase media.

Pero no solamente se debe cautivar el voto de los electores. En la actualidad, los seres humanos demandan más atención y mayor participación en las decisiones que afectan su vida. La comunicación del personaje político con su electorado debe ser permanente. Los ciudadanos le van a transmitir su forma de ver el mundo y la dirección en la que ellos esperarían participar en la toma de decisiones. Sea cual sea la ruta que se utilice para tomar contacto con los electores, las investigaciones de opinión pública continúan siendo las más efectivas para comprender lo que la gente piensa. Muchos de los estudios que se han formalizado en la sociedad contemporánea en nuestros países y otros siguen estando fuera de la institucionalización. Hoy el ciudadano quiere ser tomado en cuenta y no sólo ser representado. Éste es uno de los elementos que los autores privilegian.

Los electores actuales no deben verse como una masa amorfa; por el contrario, es necesario estudiarlos con las características específicas de cada grupo. Los de una ciudad pueden perfectamente tener ilusiones distintas de vida, comparándolos con los de una ciudad vecina. En términos generales, el pobre de nuestros días no quiere ser educado de la manera en que las élites creen que se lo debe hacer, tiene sus propias

aspiraciones e imaginarios y así desean mantenerlos. Algunos quieren solamente ser atendidos por los gobernantes y esto supone nuevas formas de dirigirse a ellos. Esto también ha permitido un fuerte resurgimiento del asistencialismo y, como complemento, el fortísimo aumento de la política clientelar.

Hablamos del político más que del partido en relación con el cambio producido en la región. En la mayoría de los lugares, las viejas estructuras más o menos formalizadas han ido desapareciendo. La máquina partidaria tiene menos incidencia en las decisiones de Estado. Hoy la clave está en las personas, en los líderes, que, a diversos niveles, son los protagonistas de la política. Son quizá “nuevos caudillos”, que más que convocar a grandes masas buscan encantarlas y, si es posible, manipularlas.

Ahora se exige que el político sea, de alguna forma, un poliactor o poliactriz. Muchos montan espectáculos, como por ejemplo Hugo Chávez en Venezuela, quien realiza maratónicas presentaciones en televisión, en las cuales pronuncia discursos, canta, baila, insulta, halaga y hace humoradas por largas horas. Varios de los nuevos caudillos de América Latina han abandonado las formas tradicionales del político de traje y corbata. Evo Morales, Rafael Correa, el propio Chávez o Daniel Ortega, o las formas en que se presenta en público Cristina Fernández de Kirchner. Sus atuendos también forman parte de la manera como se relacionan con los ciudadanos. Otros muestran un aspecto más formal, pero en el fondo también buscan reflejar un cambio, como el que muestra el propio “Lula” Da Silva con sus impecables trajes.

En algunos ámbitos las estructuras partidistas siguen teniendo vigencia. Sin embargo, las nuevas formas de hacer política comienzan a mezclarse con el estilo tradicional. Subsisten pese a los grandes cambios que se viven en el entorno. Es de esperar que cuando los políticos comprendan mejor a los electores de este época, las viejas prácticas vayan desapareciendo del todo.

La clave está en respetar a los electores y procurar ponerse en sus zapatos. El consultor estratégico, según postula este libro, debe identificar en el electorado a los votantes duros, los blandos, los posibles, los difíciles, y hasta los imposibles. Para ello se vale de viejas y nuevas técnicas, informaciones y análisis y, de acuerdo con ello, estructura sus recomendaciones de campaña. A partir de esta evaluación debe diseñar la mejor forma de conseguir el mayor número de votos para el candidato el que asesora.

Sabe que hoy el político necesita apelar a lo que un muy conocido consultor, Manuel Mora y Araujo, llama “el poder de la conversación”, título que dio a uno de sus trabajos recientes. Un colega consultor uruguayo, Máximo Halty, que trabaja para varios organismos internacionales, estuvo alguna vez en un país africano, y frente a una situación difícil me decía: aquí se necesita “un conversador”. Aquél era un ámbito de acuerdos donde él encaraba las primeras etapas de una compleja negociación. En el contexto de una elección, el conversador es quien tiene que comunicarse con los electores que, en muchos casos, no apoyan desde un inicio al candidato, pero en el transcurso de la campaña el candidato le da razones para que lo hagan.

Los autores sostienen, muy acertadamente, que los analistas debemos dejar de lado nuestra pedantería y aprender a aprender. Poner límites a la iluminación intelectual y ser conscientes de que en la democracia contemporánea, la clave para comprender la política está en cultivar un auténtico respeto por el elector, sus costumbres, ambiciones y mitos. Hay nuevos electores, nuevos mitos, nuevas formas de

hacer política, y eso implica que el equipo de consultores se obliga en más de un caso a confrontar al candidato y a su pensamiento. No son cortesanos que deben decir lo que provoque placer al líder, sino profesionales que planteen de manera objetiva los mejores caminos para ganar una elección, o conseguir la meta que el candidato se haya propuesto. Nos dicen en este libro que es mejor que los consultores no sean partidarios de sus clientes, como no deben serlo los médicos, abogados o psicoanalistas del candidato. Eso les ayuda a tener una visión racional, menos apasionada, de los procesos.

El consultor de nuestro tiempo sabe que el culto a la personalidad de los líderes de antaño ya no es posible. El elector actual busca seres humanos que puedan otorgarle beneficios concretos. Se trata de un tiempo donde los límites entre la política y la antipolítica se vuelven borrosos. Los mensajes de los políticos en más de un caso son duros con sus propias bases institucionales.

A lo largo de la obra se distingue entre estrategia y táctica. La segunda sólo puede estar subordinada a la primera y no en vano se cita en más de una oportunidad a Sun Tzu, Maquiavelo o Clausewitz.

La lectura es ágil y entretenida, llena de ejemplos que siempre apuntan hacia la experiencia, las razones y las consecuencias de los actos de una campaña electoral o una comunicación de Gobierno. Este libro se destaca por análisis muy interesantes y útiles sobre el ataque y la defensa en la política contemporánea. Pero también permite reflexionar sobre la forma en la que los seres humanos reaccionamos frente a las dificultades.

El texto culmina con una referencia a la violencia en la política y el nuevo autoritarismo. Seguramente un anuncio de una próxima publicación, en la que se hablará de las campañas en la actual democracia posmoderna.

Para este prologuista, nacido en Uruguay —país excepcional en cuanto a campañas políticas por la persistencia de viejas formas y la supervivencia de patrones ideológicos desaparecidos en otras partes—, pero de experiencia cosmopolita, es muy importante destacar que el texto de Durán y Nieto es una lectura imprescindible para quienes aspiran a dedicarse al difícil arte de hacer política, así como para los que la analizan o la comentan en los diversos medios.

JUAN RIAL

Nueva York, octubre de 2009

Introducción

“En la vida las cosas se ganan peleando” fue el lema de la campaña de Néstor Kirchner cuando encabezó la lista de candidatos a diputados peronistas por la provincia de Buenos Aires en el año 2009. Después de gobernar Río Gallegos y la provincia de Santa Cruz con mano de hierro, Kirchner fue elegido presidente de la República Argentina en 2003. Según los escrutinios llegó segundo, pero cuando Carlos Menem se retiró de la contienda, fue proclamado presidente electo. Luego de regir el país durante cuatro años, gozando de una sólida popularidad, logró que su esposa Cristina Fernández de Kirchner fuese elegida como la primera presidenta en la historia argentina en 2007.

Tras cinco años en los que mantuvo el respaldo de más del 60% de la población, la imagen de Cristina cayó por debajo de los treinta puntos. Su conflicto con los productores del campo fue la gota que derramó el vaso de un descontento que se venía larvando poco a poco. Kirchner adelantó a junio de 2009 las elecciones legislativas previstas para octubre y se lanzó como candidato a diputado por la provincia de Buenos Aires, que hasta ese entonces lo había favorecido en sus batallas electorales^[1] con triunfos arrolladores. Para fortalecer su proyecto pidió al gobernador Daniel Scioli y a decenas de intendentes (alcaldes) peronistas integrarse a su lista. Estos líderes, que manifestaban su adhesión incondicional al presidente, fueron llamados “candidatos testimoniales”. Se sabía que no asumirían la banca, pero se postulaban para dar testimonio de lealtad a su líder y traer más votos. Estaba claro que quien ejercía el poder real de la Argentina no ambicionaba ser legislador, sino que pretendía conseguir un triunfo aplastante que fuese el punto de partida de su nueva campaña presidencial.

“En la vida las cosas se ganan peleando”, dijo Kirchner, y convirtió su visión de la vida en estrategia de campaña. Kirchner peleó siempre. Nada le vino regalado. De niño tuvo que enfrentar a sus compañeros de escuela que se burlaban por su ceceo al hablar y su mirada estrábica. Se hizo su espacio en la vida por la fuerza. Lo que tiene, lo obtuvo luchando y confrontando. Ingresó al peronismo en la adolescencia, cuando fue presidente del Consejo Estudiantil del colegio República de Guatemala, en Río Gallegos. Es un político de casta, cuya carrera refleja la crónica de un enfrentamiento permanente con sus adversarios. Así fueron los grandes caudillos del siglo pasado: Lázaro Cárdenas, Velasco Ibarra, Perón, Castro, Duvalier, Hitler. Pelearon hasta el último día de su vida por lo que creían o defendían, y ninguno de ellos dio tregua a sus adversarios. Kirchner, en Santa Cruz, no tuvo contemplación con sus opositores ni con la prensa independiente. Impuso su autoridad, y quienes no bajaron la cabeza fueron arrasados. La política es siempre más dura en las zonas periféricas que en las grandes metrópolis. La democracia, la libertad de prensa, los derechos humanos, son conceptos que surgieron con el pensamiento ilustrado en las ciudades europeas. Las innovaciones tuvieron un impacto más lento en las regiones alejadas de las grandes concentraciones urbanas. En 2009 Kirchner no se dio cuenta de que los argentinos estaban cansados de su estilo violento y de los conflictos entre políticos. Muchos ciudadanos creían que en la

vida no todo es conflicto, que las cosas también pueden conseguirse conversando, dialogando. El respeto a la diversidad, usual en las democracias desarrolladas, fue difícil de asimilar para alguien acostumbrado a no soportar voces discrepantes ni dentro ni fuera de su gobierno. Seguramente pensó que no era necesario cambiar su estilo, puesto que hasta ese entonces el conflicto permanente había funcionado para mantener su popularidad en Santa Cruz y en la Casa Rosada.

Sintiéndose en ventaja en una provincia tradicionalmente peronista, Kirchner salió a confrontar violentamente. Se puso a la cabeza de la lista de candidatos más espectacular de la historia política argentina y apostó todas sus fichas a ese número, seguro de que sólo se podía discutir la dimensión de su triunfo. En 2003 Kirchner perdió las elecciones, pero ganó el poder. En 2009, incluso si ganaba con un pequeño porcentaje, luciría derrotado. Necesitaba aplastar a sus adversarios, obtener un triunfo arrollador. Según avanzó la campaña, las cosas se complicaron para él. Creció de manera imprevista Francisco de Narváez,[\[2\]](#) un candidato poco conocido pero hábil, con mucha capacidad de trabajo. El Gobierno hizo lo imposible para ganarle, usando las mañas de la política tradicional. Atacó intensamente desde todos los frentes. Trató de enjuiciar al candidato acusándole injustamente de tener vínculos con el narcotráfico. Lo persiguió con saña, y De Narváez creció con sus ataques. Cuando una campaña sabe convertir las agresiones del adversario en armas para conseguir sus metas, puede lograr lo imposible.

El Gobierno contaba con investigaciones de buena calidad, pero carecía de estrategia. La información de las encuestas y de los focus se asemeja a la de los exámenes médicos: los datos sirven cuando son interpretados y manejados por expertos. Si el paciente los usa para analizarlos con sus amigos, y luego se autodiagnostica, se suicida con datos científicos. El día de las elecciones los miembros del reducido gabinete de cocina de De Narváez esperaban ganar por pocos puntos, como ocurrió en la realidad. Kirchner y su equipo no ponían en cuestión su triunfo; los más pesimistas creían que ganarían por seis puntos, mientras otros esperaban un triunfo contundente. El domingo 28 de junio el propio candidato había anunciado que ganaba por más del 10%. A las ocho de la noche, el ministro de Información dijo en la televisión que “sólo” ganaban por seis puntos. A la medianoche, las cifras del escrutinio eran claras: Kirchner había perdido. En un gesto caballeroso, usual en la Argentina, reconoció públicamente su derrota. Trascendió a través de los medios de comunicación que se descontroló, agredió a personas de su entorno y se hizo daño en una mano golpeando una pared. ¿Por qué ocurrió esto con un político con la experiencia y la inteligencia de Kirchner? Uno de sus colaboradores lo explicó con una frase: “Lo que pasa es que ante todo Néstor es un peleador”.

En 2006, el triunfo de Andrés Manuel López Obrador[\[3\]](#) en los comicios presidenciales de México parecía inevitable. Desde su éxito contundente en las elecciones legislativas de 2003 en el Distrito Federal mexicano, AMLO, como lo llaman en su país, se había posicionado como el candidato con más opciones para ganar la presidencia de su país. Se publicaron libros acerca de cómo iba a ser su gobierno, hubo funcionarios nombrados virtualmente y gabinetes imaginarios que sufrieron varias crisis. Durante tres años ganó en todas las encuestas, pero los números le fueron adversos solamente un día: el de las elecciones. AMLO habría llegado fácilmente a la

Silla del Águila haciendo una campaña positiva, exhibiendo su obra en el Distrito Federal. La regeneración del Paseo de la Reforma, los metrobuses, el programa de asistencia para personas de la tercera edad, el manejo del problema de las pandillas, el segundo piso, eran elementos suficientes para construir un discurso triunfador.[4]

Su primer problema fue creer que había ganado cuando recién empezaba la campaña. Quienes obtienen triunfos virtuales faltando mucho tiempo para la elección real corren serios riesgos. Si además se dejan llevar por la vanidad, pierden fácilmente. AMLO desairó a los medios, pensó que no necesitaba asesores, que le bastaba con su intuición. En algún momento dijo en su círculo de confianza “la única estrategia soy yo”. Hizo una campaña negativa, de denuncia, propia de candidatos contestatarios sin una obra que exhibir, que culminó cuando le dijo al presidente Fox “cállate, vieja chachalaca”, comparándolo con un pájaro mexicano que hace mucha bulla. Fue víctima de su biografía y de su psicología conflictiva. AMLO es un dirigente que militó desde su juventud en el PRI. Activista del frente campesino, luchó por los derechos de los indígenas mexicanos, especialmente en el estado de Tabasco. Como Kirchner, AMLO se educó y vivió su infancia y primera juventud lejos de las grandes ciudades, en un pueblito casi tan distante del Distrito Federal como Río Gallegos de la Ciudad de Buenos Aires. En las biografías de ambos líderes hay muchas coincidencias curiosas. Para mencionar algunas digamos que Kirchner nació en 1951, año en el que por primera vez se hizo una transmisión de radio en su ciudad natal, hecho que ocurrió también en Tepetitán en 1953, cuando nació AMLO. Ambos llegaron a ocupar lugares estelares en la política, casi sin haber cruzado las fronteras de su país y sin hablar inglés. AMLO saltó a la fama cuando en 1994, como candidato del naciente PRD[5] a la gobernación del estado de Tabasco, alegó fraude, organizó una marcha de partidarios que se apostó en el Zócalo y convocó a movilizaciones populares que pusieron en jaque al gobierno del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari. Seis años más tarde, elegido jefe de Gobierno del Distrito Federal, organizó una nueva protesta, alegando que los priistas le habían hecho fraude a un correligionario suyo, candidato a gobernador por el mismo estado. Cuando en la elección presidencial de 2006 el IFE proclamó los resultados según los cuales Felipe Calderón había ganado la presidencia de la República por medio punto, AMLO se negó a aceptar el resultado, se autoproclamó “Presidente legítimo de México”, convocó a una movilización que paralizó por semanas el centro de la ciudad y, como resultado de todo esto, perdió buena parte de su popularidad. Era sorprendente que un político de tan larga trayectoria, al sufrir un traspie, dilapidara la fuerza acumulada con tantas luchas. “Lo que pasa es que, más que un estadista, es un peleador”, nos comentó uno de sus colaboradores más cercanos.

León Febres Cordero[6] fue el presidente ecuatoriano más importante de fines del siglo XX. Dirigente empresarial y político, hizo una carrera brillante que lo llevó a la presidencia de la República en 1984. Orador de fuste, polémico, carismático, gobernó con mano firme. La vida le dio tiempo suficiente para enfrentarse con ecuatorianos de todas las ideologías y de toda orientación. No sólo reprimió a la izquierda, sino que también atacó a los líderes de centro y de derecha. Mientras vivió, ningún presidente se libró de sus dardos. Provocó la destitución del vicepresidente Alberto Dahik, persiguió al presidente Gustavo Noboa Bejarano, hombre de pensamiento liberal de su mismo círculo social. Se peleó violentamente con los sindicatos, los empresarios, los banqueros,

los líderes de la Iglesia. Terminado su período presidencial, fue elegido alcalde de la ciudad de Guayaquil, en donde realizó una obra monumental, y pasó a la historia tanto por la gran transformación de esta ciudad como por la violencia verbal con que ejerció su oficio de político.

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

Generalmente las campañas electorales latinoamericanas se deciden más por las equivocaciones de quienes pierden que por la habilidad de quienes ganan. AMLO pudo ser presidente de México fácilmente. Necesitó equivocarse mucho para conseguir la derrota. Más allá de que Francisco De Narváez tenía méritos, nadie apostaba diez centavos por su triunfo. Había empleado enormes sumas de dinero durante años para posicionarse en la política, con magros resultados; a pesar de la inversión realizada, era poco conocido y participaba en una pelea desigual. Con una biografía pobre, se enfrentaba a Kirchner, uno de los políticos con más experiencia del continente, que tenía todos los recursos para ganar. Inteligente, trabajador, decidido, sabía usar el poder del Estado. Su punto débil, desde una óptica estratégica, era que él y su equipo estudiaban la realidad con viejas categorías de análisis acerca del comportamiento de los electores, del peronismo, de la fuerza del aparato clientelar en el conurbano bonaerense. Estos mitos, vigentes en su entorno, los compartían muchos estudiosos de la política del país, contrariando lo que decían los datos empíricos. Los cambios que ha vivido el mundo han sido demasiado vertiginosos para que puedan interiorizarlos quienes tienen fe en las viejas cosmovisiones. Kirchner quiso ganar las elecciones planteando un plebiscito acerca de la vigencia de su modelo económico. Supuso que la gente votaría escogiendo entre modelos políticos y económicos, sin percatarse de que, más allá de unos pocos seguidores fanatizados, nadie tenía interés en esa discusión.

Pero este error no fue el determinante de su derrota, el teoricismo es muy frecuente en el continente y no siempre es vencido. Lo que en realidad le hizo daño fue su estilo agrio y sectario: inventó acusaciones, insultó, atacó incesantemente. Kirchner se esforzó y trabajó de manera incansable para perder. Cuando la estrategia es errada, la capacidad de trabajo se vuelve en contra del candidato: mientras más se esfuerza, más ayuda al oponente. Kirchner, con sus agresiones, logró una derrota que parecía imposible.

Néstor Kirchner, Andrés Manuel López Obrador, León Febres Cordero, son hijos de su tiempo. Se formaron en la Guerra Fría, cuando la militancia ideológica parecía vital. Más allá de las ideas, su estilo de liderazgo es el mismo. Pertenecen a una antigua estirpe de dirigentes con casta, que embisten hasta la muerte. En eso, descienden directamente de Perón, Velasco Ibarra, Lázaro Cárdenas, líderes que cuando tuvieron reveses redoblaron la apuesta y pelearon con más entrega. Cuando su acción los condujo a una nueva derrota, embistieron con más fuerza todavía, hasta terminar despedazados. La palabra “retroceder” no figura en su diccionario. En el año 1984, Febres Cordero perdió de manera inesperada la primera vuelta presidencial, pero la derrota lo motivó a

combatir y tuvo la entereza necesaria para trabajar febrilmente y triunfar en la segunda vuelta. Se mantuvo atento a lo que ocurría con la política de su país hasta los últimos minutos de su existencia, tratando de atacar el proyecto político vigente en ese momento, al que consideraba nefasto para el Ecuador.

Si en 2006 Andrés Manuel López Obrador hubiese comprendido que para avanzar a veces es necesario dar un paso atrás, se habría posicionado como el seguro triunfador de las elecciones presidenciales de 2012. Luego de quedar a tan corta distancia de Calderón y con la crisis que sobrevino, era la alternativa natural para las nuevas elecciones, pero prefirió emprender una lucha destinada al fracaso en contra del supuesto fraude, que destruyó su popularidad. A la gente no le gustan los líderes que parecen luchar por vanidad; quiere dirigentes que luchen por sus intereses. Es difícil pensar que AMLO dé paso a nuevas figuras; seguramente buscará la postulación presidencial en 2012, con una imagen muy venida a menos, y pondrá en riesgo la vida de su partido.

Cuando Néstor Kirchner perdió las elecciones de 2009 en la provincia de Buenos Aires, muchos analistas pensaron que se retiraría de la política. Nosotros discrepamos con esta tesis desde el primer día. Pasado el desconcierto inicial, Kirchner arremetió con más fuerza. Atacó al Grupo Clarín, mandó al Parlamento leyes para controlar a los medios de comunicación, puso en vereda a varios gobernadores y dirigentes díscolos que calcularon mal su capacidad de recuperación. Suponer que Kirchner se retiraría a pescar truchas en El Calafate era ridículo. Un político de sus características intentará ser candidato e influir en la Argentina toda su vida.

Luchar es importante en la vida, pero la inflexibilidad es madre de la tragedia. En el Tao Te King dice Lao Tse que cuando un árbol está muerto sus ramas son rígidas y se rompen con el viento, mientras que cuando está vivo son dúctiles y se mecen con la brisa. El atacar por atacar normalmente conduce al fracaso. Para agredir a otros, es bueno tener argumentos más racionales que “hago esto porque soy un peleador”. La política es pasión y la racionalidad es poco frecuente en esta actividad. Muchos líderes son derrotados porque sus adversarios usan la razón para nublar sus ojos con la ira. Las técnicas que permiten usar el conflicto para ganar las elecciones son parte de una visión moderna de las campañas, que se estudia y perfecciona día a día. Si se quiere superar la vieja forma de hacer política, es bueno apoyarse en profesionales capaces de diseñar una estrategia profesional que potencie todo lo que se hace y se deja de hacer en la campaña. Cuando se actúa de esa manera, nada queda al acaso o es fruto de la improvisación. Estas técnicas aparecieron en Estados Unidos en la década de 1960, están en pleno proceso de desarrollo, y en los últimos años se han introducido en América Latina con un creciente impacto. En este contexto, el ataque y la defensa dejan de ser ejercicios sentimentales de egolatría y se insertan dentro de un plan racional que permite ganar las elecciones.

Pretendemos aquí explicar de manera sintética y sencilla qué hacemos los consultores políticos para ayudar a nuestros clientes a ganar, cómo analizamos la política para conseguir ese resultado, cuáles son los principales temas que investigamos y, particularmente, la forma en que usamos el ataque en una campaña electoral. Para hacer más comprensibles los conceptos, usamos ejemplos que provienen de campañas que han tenido lugar a lo largo de estos últimos años en México, Brasil, Argentina,

Uruguay, Paraguay, Ecuador y otros países en los que por alguna razón tuvimos acceso a investigaciones cuantitativas y cualitativas de calidad y estudiamos con fundamentos científicos lo que ocurría. De acuerdo con la ética de nuestra profesión, si en algún caso conocimos información reservada sobre determinado político, no mencionamos nunca esos datos y utilizamos solamente información que fue pública a través de la prensa.

Otros ejemplos vienen de nuestra práctica profesional asesorando o evaluando a mandatarios y políticos. Tratamos de mencionar hechos acontecidos en los últimos años y nos referimos a ejemplos del siglo pasado sólo cuando son muy útiles para explicar algún concepto. Hemos concentrado la mayor parte de los ejemplos en torno a incidentes ocurridos con tres luchadores analizados de cerca: Néstor Kirchner en Argentina, Andrés Manuel López Obrador en México y León Febres Cordero en Ecuador. Los tres han sido políticos de primer nivel que dedicaron su vida a la lucha por el poder utilizando herramientas tradicionales. Inteligentes, agresivos, sufrieron grandes reveses por atacar sin una estrategia moderna. Concentramos los ejemplos sobre el ataque en estos casos para que el lector se ahorre el esfuerzo de informarse acerca de otros países. Mencionamos también a líderes pioneros en hacer un nuevo tipo de política en la región y que encabezaron campañas modernas, como Mauricio Macri en su elección para la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de 2007, y Jaime Nebot para la Alcaldía de Guayaquil en el año 2009. Ambos son dos líderes modernos que conocen este tipo de técnicas y las usan con habilidad. En este mismo año participamos en dos campañas electorales, una presidencial y otra para la alcaldía de una ciudad en dos países de la región. Los candidatos no pudieron contar con investigación adecuada para elaborar la estrategia y nos retiramos advirtiéndoles a los candidatos que sin investigación permanente y seria no existe una campaña moderna. Ambos perdieron.

América Latina es una nación dividida artificialmente y los conceptos que desarrollamos en este libro se pueden aplicar a cualquiera de nuestros países. Algunos de los ejemplos tienen que ver con recetas peligrosas que no deben ser autoadministradas por políticos o por aficionados a la política. Para hacer estas cosas se necesita de profesionales con experiencia, que sepan cómo y cuándo es posible usar determinadas herramientas en una campaña. Nos referimos a estos temas, pero no asumimos ninguna responsabilidad por su mala aplicación. Algunos esquemas se parecen a ciertos programas de la televisión de alto riesgo en los que anticipan: “No intente repetir esto en casa porque es peligroso”. Sobre todo en la segunda parte del libro hay tipos de ataque que, si no se llevan a cabo con el respaldo de mucha investigación y una buena estrategia, pueden conducir a una hecatombe.

El texto está dirigido a políticos, periodistas, académicos y personas que quieren conocer cómo se organizan las campañas electorales modernas, y cómo se han aplicado algunos conceptos de la consultoría política en algunas de las últimas elecciones realizadas en la región. Éste es un tema que influye cada día más en la vida política de nuestros países, sobre el que se han generado muchos mitos y del que se habla con mucho desconocimiento. Cuando en una reunión alguien que cría lombrices explica cómo se obtiene el humus, todos escuchan con atención, respetando los conocimientos de quien sabe del tema. Cuando un experto en política analiza una elección, todos le interrumpen y le explican por qué ocurrió lo que él provocó. En algunas ocasiones, ni los

propios candidatos entienden por qué ganaron y tienen explicaciones disparatadas acerca de los acontecimientos que protagonizaron. Esperemos que esta obra sirva para que todos opinemos con un poco más de información.

PRIMERA PARTE

ORGANIZANDO LA CAMPAÑA

1. Hay que entender la historia

En la historia se dan coincidencias extrañas que fortalecen los mitos de quienes creen en la magia.^[7] En 1895 nacieron Juan Domingo Perón,^[8] Lázaro Cárdenas^[9] y Víctor Raúl Haya de la Torre.^[10] Dos años antes había nacido José María Velasco Ibarra.^[11] Los grandes líderes hispanoamericanos de la época de la palabra vinieron al mundo cuando agonizaba el siglo XIX. Todos ellos fueron longevos y murieron en la década de 1970. Sus seguidores los consideran seres excepcionales. Su influencia se proyectó, más allá de su muerte, sobre muchos líderes actuales por haber sido sus discípulos o formarse a su sombra.

La democracia posmoderna nació en el siglo XX, cuando una serie de transformaciones tecnológicas cambiaron la vida de los latinoamericanos.^[12] A comienzos de esa centuria, nuestros países parecían más grandes que los actuales; debido a las distancias insalvables por la falta de medios de comunicación y a la dificultad de viajar entre ciudades, eran pocos los ciudadanos que conocían la mayoría de las regiones de su país. Hacia 1920 aparecieron los primeros automóviles y tuvieron que pasar décadas antes de difundirse su uso. Hasta los años cuarenta era una hazaña viajar de Mendoza a Buenos Aires o de Chihuahua a Ciudad de México. Cuando los primeros ecuatorianos tomaban el tren para trasladarse de Quito a Guayaquil, por el año 1910, redactaban su testamento y celebraban despedidas durante semanas. Era difícil comunicarse con otros seres humanos que no fuesen los vecinos inmediatos. La comunicación virtual no existía. Los primeros sistemas de telefonía aparecieron en los últimos años del siglo XIX y se difundieron lentamente, hasta que en la década de 1940 se instalaron las primeras centrales telefónicas automáticas.

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

Eran escasos los ciudadanos que se comunicaban con el exterior con alguna frecuencia y las herramientas disponibles para eso eran extremadamente pobres, comparadas con las actuales. Hasta la década de 1980 nos conectábamos a través del correo, recibir una carta era un hecho poco habitual. Con la aparición de internet y los teléfonos celulares nos hemos acostumbrado a recibir todos los días cientos de mensajes de otros seres humanos que rompen las barreras del espacio.

La televisión se difundió lentamente desde mediados del siglo XX, primero en los grandes centros urbanos y posteriormente en el interior. La mayoría de los líderes actuales vivieron sus primeros años de vida sin acceso a la televisión. Ésos son años decisivos en nuestra formación porque en ellos construimos socialmente la realidad.^[13]

A comienzos del siglo XX la gente estaba mucho menos comunicada que ahora, las redes de teléfonos automáticos recién aparecían, y para conversar con otra persona era necesario acceder a un teléfono fijo. La telefonía móvil existía en la imaginación de algunos autores de ciencia ficción. Actualmente, con la difusión de los celulares, la mayoría de los latinoamericanos cuenta con uno permanentemente a su alcance para comunicarse con quien quiera y cuando quiera. Pero la innovación no se detiene. Con el mismo artefacto logran una conexión integral, porque pueden tomar fotos, enviar imágenes, mensajes, conectarse a la Red, etcétera.

Hace treinta años, los latinoamericanos se comunicaban poco con sus vecinos y menos con quienes estaban en lugares distantes. Actualmente nos contactamos con muchas personas todos los días, sin importar las distancias físicas ni sociales. Todos tienen en sus manos, en forma permanente, una cámara fotográfica, y las fotos se pueden enviar en segundos al YouTube para ser vistas por todo el mundo en el sentido literal de la palabra. Vivimos en una época en la que el voyeurismo y el exhibicionismo han tomado dimensiones increíbles. *Gran Hermano* ha sido el programa con mayor rating en la televisión durante años, Facebook y Twitter permiten una exhibición y una indagación sobre la vida privada de los demás que ocupa buena parte del tiempo de nuestros electores. En la sociedad del siglo pasado la gente no tenía acceso a tantas fuentes de información, y solamente las personas cultas, las que leían, se hallaban informadas y conseguían prestigio exhibiendo sus conocimientos entre los “menos cultos”. El acceso a la información representaba una fuente de autoridad de los padres sobre los hijos, de los sacerdotes sobre los fieles, de los maestros sobre los estudiantes, de los doctores sobre los ciudadanos comunes: contar con conocimientos esotéricos a los que otros no podían acceder otorgaba poder. Hasta las últimas décadas del siglo pasado los ancianos eran considerados sabios y los más jóvenes los escuchaban con atención y buscaban su consejo. Actualmente las canas se han devaluado, porque mientras los más jóvenes tienen un acceso fácil a la información, muchos mayores son incapaces de usar los nuevos artefactos tecnológicos. Cada día se aprecia menos la experiencia y se sacraliza la novedad. Cualquier chico de doce años puede averiguar lo que le venga en gana navegando y mirando una televisión que se ha sofisticado más allá de todo límite. Los niños saben que navegan mejor que sus padres, los alumnos desconciertan a los maestros con el material encontrado en la Red, y a casi nadie se le ocurre consultar con los sacerdotes acerca de lo que fue su ámbito privilegiado de sabiduría: la sexualidad. Internet debilitó el poder de las viejas autoridades y fortaleció en la gente una sensación subversiva de independencia y de igualdad.

Nuestros países eran hasta hace poco enormemente aburridos y la oferta de placer muy limitada. En general, era poco lo que se podía hacer. La gente conversaba, dormía bastante, no había cine, ni televisión, ni iPods. Los elementos más avanzados de la tecnología eran el teléfono y la radio. México y la Ciudad de Buenos Aires fueron urbes en las que se podía ver con alguna frecuencia espectáculos teatrales o de ópera. En el resto del continente algunas compañías presentaban sus obras de manera esporádica, y su arribo a otras localidades constituía un acontecimiento de importancia nacional.

Los latinoamericanos vivían una fuerte represión sexual. En algunos de nuestros países no existía el divorcio, y cuando la ley lo permitía, las parejas divorciadas eran discriminadas. Las relaciones sexuales prematrimoniales constituían un tabú, y no cabía

hablar de temas que hoy aparecen hasta en los dibujos animados. La mayoría de la gente creía que los expertos en sexualidad eran los sacerdotes y aceptaban sus puntos de vista de condena a la homosexualidad y a toda práctica fuera de la llamada posición “del misionero”. La sociedad protegía con un manto de silencio los “pecados” de sacerdotes y obispos porque los consideraba personas sagradas. A nadie se le habría ocurrido que un obispo fuera a la cárcel por cometer un acto de pedofilia, pero todos aceptaban que una aventura con la vecina podía llevarlos al infierno. Las ceremonias religiosas eran espectáculos importantes, que podían convocar a multitudes y paralizar a nuestras urbes. Rompían la monotonía de la vida. En las procesiones la gente portaba imágenes sagradas, lloraba, se conmovía, hacía penitencias, se azotaba. Durante la Semana Santa, casi todo el continente vestía de duelo, estaba prohibido reírse, sólo se podía escuchar música clásica, a nadie se le habría ocurrido bailar. Muchos creían que quien se bañaba el Viernes Santo podía convertirse en pescado.

El dolor y la muerte tenían mucha presencia en la vida cotidiana de la gente. Las intervenciones quirúrgicas se realizaban sin anestesia, los peluqueros sacaban las muelas de sus clientes a golpes, las enfermedades eran muy dolorosas y con frecuencia mortales. En todos los hogares se celebraban duelos porque la mortalidad infantil era enorme y la expectativa de vida reducida. En ese mundo se formaron los líderes que piden su voto a los cibernautas contemporáneos. Parecería obvio que las campañas electorales deben ser distintas, pero muchos no son conscientes de eso y quieren ganarlas llenando la Plaza de Mayo con cabecitas negras como lo hacía Perón.

2. Los seres humanos hacen la política

El resultado de las elecciones depende de los candidatos, de su capacidad intelectual, su tesón, y de su psicología. No hay asesoramiento técnico, truco publicitario ni elemento mágico que pueda reemplazar al líder. Es falso que sea posible fabricar un candidato. Cuando se hace política usando las técnicas contemporáneas se investiga mucho, se miden las actitudes de la gente, se estudia la personalidad de todos los competidores y se cuenta con consultores profesionales que analizan las posibilidades y los límites de cada uno de ellos en la elección. Si son honestos y encuentran que el candidato tiene graves problemas de imagen, tienen la obligación de decírselo; aconsejarle que abandone la elección si es candidato uninominal, y si forma parte de una lista, pedirle que aparezca poco para no ahuyentar a los votantes. Esa actitud de los consultores a veces provoca malestar en los políticos, quienes no se percatan de que en nuestro diagnóstico no hay nada personal. Cuando su médico le dice que no participe en una carrera debido a problemas cardíacos, le está dando un consejo profesional que nada tiene que ver con la simpatía o antipatía que sienta por usted. Cuando un consultor profesional le sugiere que es preferible que no sea candidato porque va a perder, no se enoje con él. No le está expresando antipatía, sino brindándole un consejo profesional. Hemos conocido candidatos con mala imagen que eran excelentes personas y que podrían ser grandes estadistas, así como a personajes muy ignorantes y poco recomendables con buena imagen. Lo uno no necesariamente tiene que ver con lo otro. Algunos políticos no entienden que los consultores no estamos para comunicar nuestros sentimientos sino para trabajar con lo que sienten los electores.

No existen modelos ideales de liderazgo. Hace algunos años conocimos a un grupo de “consultores” que recorrían el continente sorprendiendo a políticos incautos. Alegaban haber extraído elementos de las biografías de los grandes líderes de la humanidad para crear un modelo ideal de líder. Suponían que existe un modelo único al que los seres humanos siguen instintivamente y al que se debe ajustar todo candidato. Eso es un disparate. Los liderazgos son distintos en cada cultura y en cada momento de la historia. En política todo es efímero y transitorio. No hay candidatos ideales, sino candidatos provisionalmente deseables. Por otra parte, el líder debe presentarse tal como es. Los consultores analizamos cómo evolucionan los sentimientos de la gente y trabajamos con el candidato tal cual es, con sus méritos y defectos, sabiendo que pedimos el voto a electores volubles, prestos a cambiar de opinión todo el tiempo. Para elaborar una estrategia electoral estudiamos todo el material disponible para conocer y comprender a nuestro candidato y a sus adversarios, las circunstancias que han vivido, especialmente en los años tempranos de su existencia, sus relaciones familiares, sus características psicológicas, y sus niveles de terquedad y agresividad. Para asesorarlos o combatirlos necesitamos saber quiénes son, qué han hecho y, sobre todo, cómo pueden reaccionar frente a los acontecimientos que provoquemos en la campaña. Son seres humanos con atributos y méritos que les han permitido figurar entre los personajes más

importantes de sus respectivos países. Según acumulamos experiencia, los estudiamos con más respeto, pero siempre conscientes de que, aun los más excepcionales, sólo son seres humanos.

Hemos recorrido el continente trabajando y estudiando procesos electorales, lo que nos ha permitido reflexionar sobre la relación entre la biografía de los líderes y su influencia en sus propios comportamientos políticos. Si queremos comprender la política argentina de este momento, debemos analizar la historia de Néstor Kirchner, nacido en 1950 en Río Gallegos, en la Patagonia argentina, donde estudió para luego, a los dieciocho años, trasladarse a la ciudad de La Plata a estudiar Derecho. Se inició en la política a los dieciséis años, cuando ingresó a la Juventud Peronista y fue elegido presidente del Consejo Estudiantil del Colegio República de Guatemala. Su vida siempre estuvo vinculada a la provincia: fue intendente de Río Gallegos, gobernador de la provincia de Santa Cruz, y llegó al sillón de Rivadavia sin haber cruzado las fronteras de la Argentina. Su biografía tiene muchos puntos en común con la de Andrés Manuel López Obrador, oriundo de Tepetitán. Nació en 1953 y cursó sus estudios en establecimientos cercanos a ese pequeño pueblo. Cuando tenía dieciséis años, en un lamentable accidente, provocó la muerte involuntaria de su hermano José Ramón. Viajó al Distrito Federal para estudiar Ciencias Políticas y Administración Pública, vinculándose al activismo político del PRI. En 1988 se separó del partido con otros dirigentes de izquierda para fundar el Partido de la Revolución Democrática (PRD).^[14] En 2006 perdió por menos de medio punto unas elecciones presidenciales, cuando todos lo daban como ganador. En caso contrario, hubiera sido el primer mexicano contemporáneo en ocupar la silla del Águila sin haber viajado fuera del país, con excepción de una ocasión en que visitó Cuba por algunos días. Al analizar las biografías de Hugo Chávez, nacido en Sabaneta, donde estudió hasta los dieciséis años, y de Evo Morales, original de la comunidad aymara de Isallaví y educado con sus padres en medio de las faenas agrícolas, tenemos datos importantes para comprender algunas de las actitudes de estos políticos. Ninguno de ellos vio televisión de niño, ninguno experimentó la vida de las grandes ciudades cuando joven, y todos tuvieron escasa experiencia internacional antes de ser mandatarios. Estos datos resultan más relevantes al enfrentarlos con las biografías de algunos de sus principales opositores, como Mauricio Macri^[15] y Felipe Calderón,^[16] que nacieron al empezar los sesenta, se educaron interactuando en distintos ámbitos de su país y del mundo, vivieron su infancia y juventud en ciudades grandes, son hijos de la televisión y la tecnología, viajaron y conocieron muchos lugares antes de iniciarse como líderes políticos. Se les parece el boliviano Gonzalo Sánchez de Lozada,^[17] si bien pertenece a la vieja generación, que vivió buena parte de su vida en los Estados Unidos, en donde aprendió el castellano con notorio acento inglés. Todos esos elementos personales influyen en las actitudes de un político. No puede tener la misma idea acerca de los Estados Unidos alguien que imagina ese país desde panfletos cargados de mitos y leyendas difundidos en lugares apartados de América Latina, que quien conoce directamente ese país.

Con esto no pretendemos decir que unos son superiores a otros. Nada de lo descrito es bueno o malo, pero los candidatos ven el mundo desde la perspectiva en la cual fueron educados y reaccionan desde ella ante lo que ocurre en la campaña. No pueden manejarse de la misma manera personas como Kirchner, Felipe Calderón o

AMLO, que han militado en partidos políticos toda su vida y se socializaron en sus ritos, que Mauricio Macri o Francisco De Narváez, que empezaron a hacer política cuando ya eran adultos, y no se formaron en la liturgia y los códigos de comunicación de los partidos políticos tradicionales. Para ellos es fácil adoptar actitudes “triviales”, que les ayudan a comunicarse con los nuevos electores que odian la política tradicional. Esas posibilidades de comunicación tienen que ver tanto con la edad como con su biografía.

Cuando planificamos la estrategia de una campaña electoral debemos conocer la mayor cantidad de datos posible acerca de cada uno de los candidatos. Es lo que en nuestra profesión llamamos “información sobre el adversario”. Esa investigación no se hace para conseguir datos engorrosos y acosarlo. No somos partidarios de las campañas negativas y nunca participamos de ataques que sólo buscan satisfacer pasiones personales de los candidatos sin objetivos políticos. Somos conscientes, sin embargo, de que en cada elección se enfrentan seres humanos concretos, y quienes elaboramos una estrategia debemos conocer sus méritos y defectos, comprenderlos al menos de manera virtual, para saber cómo reaccionarán frente a situaciones concretas que se presenten en la campaña.

Antes de la aparición de la radiofonía no existía una democracia real. Los hombres notables de cada país se reunían y designaban presidente a alguno de ellos, avalando su decisión con algún ritual capaz de legitimarla. Cuando se difundió la radio, líderes como Getulio Vargas, Perón, Haya de la Torre y Velasco Ibarra la usaron para movilizar masas populares que hasta ese entonces habían estado marginadas de la política. Este medio permitió que por primera vez participen en las decisiones políticas personas que no necesitaban leer, pero podían oír. Esos líderes fueron grandes oradores y se convirtieron en el modelo de político que las siguientes generaciones quisieron imitar. Cuauhtémoc Cárdenas quiso continuar la ruta iniciada por su padre, y junto a Andrés Manuel López Obrador tuvieron en el general Lázaro Cárdenas el modelo a seguir. Lo mismo ocurrió con Néstor Kirchner, formado a la sombra de Perón, y con Alan García, heredero de Haya de la Torre en el APRA. Muchos de los líderes de fines del siglo XX ansiaron parecerse a los caudillos de la edad de la palabra. Vivieron su juventud participando en las movilizaciones y campañas de esa época y tienen dificultades para relacionarse con electores que han desacralizado todo y que disponen buena parte de su tiempo a navegar y a comunicarse a través del YouTube, Facebook y Twitter. El esquema de la vieja política quedó en la mente de esos dirigentes y analistas que creen que la única política posible es la antigua, y que todo lo demás es vacío y banal.

En las elecciones contemporáneas los electores cambiaron radicalmente. Nada se parece al mundo de nuestros mayores, y los políticos de oficio necesitan prepararse para enfrentar esta nueva realidad, so pena de que personajes como Fujimori, Chávez, Evo y otros “nuevos caudillos” ocupen el espacio. Desgraciadamente, la mayoría de ellos no se percata de esa realidad. No se puede elaborar una estrategia de campaña moderna si se conservan los viejos prejuicios o se pretende revivir campañas exitosas de otros tiempos. Los electores actuales no tienen los mismos gustos que sus antepasados, habitan un mundo que es necesario explorar con respeto y prudencia. Para eso sirven las encuestas y otras investigaciones psicológicas, históricas, antropológicas: para desentrañar su vida cotidiana, sus mitos, sus sueños, sus temores, sus prioridades y sus ambiciones. Si no tomamos en serio esta tarea no podremos ganar las elecciones, porque pedimos el voto a

esas personas concretas y no a entes abstractos como la izquierda, la derecha, el priismo o el peronismo. La mayoría de los votantes indecisos se interesan más en los partidos de fútbol que en los partidos políticos. Nos guste o no, éste es el mundo en el que vivimos y en el que queremos ganar las elecciones. No nos extendemos en más consideraciones sobre el tema porque luego lo trataremos con mayor detalle. Digamos por el momento que para ganar las elecciones hay que comprender a esas personas comunes y poco informadas porque, en democracia, son los protagonistas que determinan quiénes son los que pierden y los que ganan los comicios.

3. Superemos los viejos conceptos

“Si hubiese tenido la libertad sexual de mis nietos, nunca habría sido comunista” nos dijo, medio en serio y medio en broma, un político agudo y de sofisticada formación intelectual, que fue secretario general del Partido Comunista de su país durante décadas. El personaje decía que con la oferta de placer que existe hoy en América Latina, le habría sido imposible asistir a los densos seminarios de formación del partido. Hace treinta años, quienes se dedicaban a la política estudiaban temas tan apasionantes como las Actas del Comité Central del Partido Obrero Social Demócrata Ruso (bolchevique) entre agosto de 1917 y febrero de 1918, publicadas en la colección de Cuadernos de Pasado y Presente en la Argentina. Estos cuadernos resultaron fuente de inspiración para los militantes de izquierda de todo el continente. Los seguidores de otras tendencias discutían textos socialdemócratas o las encíclicas, la Doctrina Social de la Iglesia Católica y los textos de Jacques Maritain, el último laico designado cardenal por la Iglesia Católica Romana. Las ideologías sacralizaban y daban trascendencia a nuestros sentimientos de adhesión o de odio por los líderes del país y del mundo. Si nuestros compañeros hacían algo, eso era maravilloso; si un adversario hacía lo mismo, cometía crímenes de lesa humanidad. Nada tenía sentido si no se inscribía en teorías y posiciones acerca del origen y destino de la humanidad, que nutrían el espíritu de los militantes. Actualmente, pocos jóvenes están dispuestos a gastar semanas de su vida discutiendo esos temas.

A partir de la caída del muro de Berlín perdieron sentido los conceptos que ordenaban la teoría y la práctica política y que ahora se discuten en pequeños grupos que dan un testimonio de vida, mientras esperan que la historia retroceda un siglo. Cuando tienen una votación interesante como la de Fernando “Pino” Solanas en 2009 en la Ciudad de Buenos Aires,[\[18\]](#) el resultado se explica más por las características personales del candidato que por su propuesta, desconocida para la gran mayoría de sus votantes. Esos porteños no apoyaron sus ideas, sino su imagen fresca y desenfadada. Pino Solanas no sacó votos en barrios en los que hubo un ataque de entusiasmo académico que llevó a los ciudadanos a leer libros y organizar seminarios de marxismo, sino que encarnó un deseo de cambio que nada tenía que ver con la apología del autoritarismo cubano o venezolano.

El debate ideológico al que se dedicaban las élites, cuando las masas eran obedientes y fáciles de manipular, está en crisis. Cuando algunos políticos y analistas interpretan los resultados de una elección se preguntan si avanzó la izquierda o la derecha, y plantean escenarios futuros basados en esas categorías. El antiguo paradigma los lleva a ordenar la realidad dentro de una caverna ideal, en la que existen conceptos sin relación con la realidad concreta de los simples mortales. Los desajustes se evidencian cuando tratan de explicar las elecciones mexicanas del año 2000, asumen que los que votaron por Andrés Manuel López Obrador para la Jefatura de Gobierno eran de izquierda, y que los que lo hicieron por Vicente Fox para presidente de la

República, de derecha. Desde la teoría es claro: Fox fue el primer presidente mexicano militante del PAN, el más tradicional de los partidos del país, y López Obrador un militante del ala radical del PRD, el partido de la izquierda mexicana. Esos cientos de miles de electores que votaron por ambos candidatos al mismo tiempo, ¿lo hicieron porque simpatizaban con la derecha o con la izquierda? El mismo problema aparece al analizar los resultados electorales de la mayoría de nuestros países.

En el transcurso de los últimos quince años preguntamos en diversos países de América Latina si a los electores les importa que el futuro presidente sea de izquierda o de derecha. En promedio, poco más de un 10% lo prefiere de derecha, otro tanto de izquierda, y a más del 70% no le interesa el tema.^[19] Los definidos ideológicamente suelen ser personas de edad avanzada que vivieron los conflictos de la Guerra Fría, o electores con una educación sofisticada. Los jóvenes, y más si tienen un nivel modesto de educación formal, no tienen ningún interés en la polémica ideológica.

Los consultores políticos tratamos de ganar elecciones, nuestro papel no es educar a los demás sino comprender el mundo desde los ojos de la mayoría de los electores para conseguir su favor. Si la discusión acerca de la izquierda y la derecha no tienen importancia para ocho de cada diez ciudadanos, tampoco la tiene para diseñar la estrategia de una campaña electoral.

Por otra parte, el tránsito de los dirigentes de un partido a otro o de una posición ideológica a otra se ha convertido en una norma usual de comportamiento. Con frecuencia, líderes que terciaron en una elección como candidatos de “izquierda” se postulan en la siguiente por la “derecha”. Muchas veces hemos conversado con candidatos que indagaban si les convenía postularse por una u otra tendencia. La pregunta que nos hacían no tenía nada que ver con sus convicciones, asunto en los que normalmente los consultores no intervenimos, sino con algo práctico: querían saber con qué membrete sacaban más votos. Algún político importante se cambió tantas veces de partido, que le sugerimos estudiar lo que opinaba la gente acerca de su maleabilidad. Nos dijo que él había sido un “peregrino de la democracia”, que transitó por todos los partidos pensando siempre en los altos intereses de su país. Cambiarse de partido le parecía una cosa perfectamente normal. Si cuando hablan con sinceridad el tema no les interesa mucho ni a los electores ni a los candidatos, ¿por qué tendría que ser tan importante al diseñar la estrategia?

Actualmente, esas categorías se han vuelto cada vez más difusas. Hay católicos marxistas, racistas de izquierda, autoritarios de todos los colores, liberales creyentes e izquierdistas partidarios de la teocracia iraní, el gobierno más reaccionario del mundo. Los conceptos se usan para manipular situaciones y las ideologías para racionalizar pasiones. El autoritarismo de Somoza, Trujillo y Duvalier renace en algunos coroneles tropicales cuyas familias se enriquecen como las de los viejos dictadores, se perpetúan en el poder, son autoritarios, pero deben ser considerados héroes porque tienen un discurso antinorteamericano y son de “izquierda”. Los conceptos han caído en una enorme licuadora y se han mezclado sin ninguna lógica.

Esto no significa, de ninguna manera, que resulte deseable una política vacía de contenidos, donde la publicidad reemplace al debate de los temas políticos. Hay posiciones progresistas y retrógradas que impactan en la vida de la gente. Es indispensable hacer un gran esfuerzo intelectual para debatir sobre contenidos que

tienen que ver con la posibilidad de que nuestras sociedades progresen o regresen al pasado. El autoritarismo ha tomado nuevos bríos. Han aparecido totalitarismos plebiscitarios que cuentan con el aval de pensadores y políticos de la vieja izquierda que atacaron a la “democracia burguesa”, se hicieron democráticos cuando fueron una minoría perseguida por las dictaduras militares, y hoy vuelven a las viejas tesis. Cuando una dictadura es de izquierda es buena y cuando es de derecha es mala.

Es imperioso discutir los contenidos de una democracia que, al menos para algunos, no puede consistir sólo en convocar a los electores para que voten de tiempo en tiempo, sino que debería suponer respeto a la oposición, a la libertad de pensamiento, a la de prensa, a la división y la autonomía de los poderes del Estado, y a una serie de valores que algunos gobiernos han reemplazado por consultas populares, en las cuales la oposición se enfrenta a medios de comunicación estatizados o silenciados por el temor. A propósito de la veneración a los pueblos indígenas, un moderno conservadurismo exalta el racismo indígena. Desde que se aprobaron las nuevas constituciones ecuatoriana y boliviana, decenas de personas han sido linchadas y quemadas vivas, sin que medie ningún procedimiento judicial, porque una comunidad consideró que eran extraños o parecían abigeos. Estos atropellos a los derechos humanos tienen el respaldo de muchos intelectuales, apoyados en la “sabiduría milenaria” de los pueblos ancestrales. Es necesario enfrentar esa posición arcaica con los argumentos racionales de quienes creen que los derechos humanos deben prevalecer sobre el mito y la magia.

La sexualidad aún es un tema tabú que los políticos no se atreven a tocar, pero que interesa mucho a los electores, sobre todo a los más jóvenes. Cuando un candidato dice que piensa prohibir la píldora del “día después”, debe acordarse de que los jóvenes tienen sexo desde una edad más temprana y con más frecuencia que los antiguos, y que para ellos la posibilidad de un embarazo es más inquietante que lo que pase con la deuda externa de su país. La política se ha erotizado y el sexo se ha politizado. En todas las elecciones aparecen las organizaciones gays, que ponen en aprietos a candidatos que son demasiado “machos” para adoptar tesis progresistas y bastante informados para saber cuáles son los costos de defender tesis muy conservadoras. Hay mucho que pensar, discutir, construir en el campo teórico, y es indispensable que los intelectuales se esfuercen en hacerlo. Algunos de estos debates mueven votos y otros no, pero todos son necesarios para desarrollar nuestras democracias. Son acercamientos a la política, que funcionan en distintos andariveles, todos ellos válidos, importantes y no excluyentes.

En el ámbito de la teoría es necesaria una discusión sin prejuicios acerca de la crisis de los partidos políticos. La democracia, como la concebimos en Occidente, supone que los partidos representen a los distintos grupos que conforman el país. Originalmente, en Europa los conservadores representaban a los terratenientes y eclesiásticos, los liberales a los burgueses, habitantes de las ciudades, y los socialistas a los trabajadores. En la mayor parte de América Latina esto fue confuso desde el inicio. De todas maneras, esas representaciones se volvieron difusas, el enfrentamiento entre clases cobró nuevos matices, y en la práctica vivimos una situación en la cual los ciudadanos son reticentes a que los representen organizaciones de cualquier tipo. En las encuestas la mayoría de los latinoamericanos rechaza a los partidos. Los electores son individualistas, más autónomos que antaño, cuando votan no dependen mucho de

autoridades morales o dirigentes intermedios, y tampoco quieren subordinarse a partidos. Aun así, no se puede negar el peso de los aparatos políticos en algunos países del continente. Es impensable hacer política en México sin tomar en cuenta en el análisis al PRI, al PAN o al PRD, o prescindir en la Argentina del peronismo y del radicalismo, o en Uruguay del Frente Amplio, del Partido Blanco y del Partido Colorado. Pero incluso en esas naciones, las estructuras tradicionales han sufrido derrotas incomprensibles: en 2009, el peronismo encabezado por Néstor Kirchner perdió las elecciones en la provincia de Buenos Aires. Dos semanas después, en México el PAN fue derrotado en Jalisco y el PRD perdió sus viejos bastiones de Iztapalapa y Ecatepec. Hasta hace pocos años hubiera sido impensable que estos grandes partidos fueran derrotados en circunscripciones electorales que han controlado por muchos años, y en las que cuentan con organizaciones de base sólidas. Hasta la llegada de Chávez, y durante décadas, la inmensa mayoría de los venezolanos votó por el COPEI (social cristiano) o por la AD (social demócrata). El bipartidismo venezolano fue el ejemplo paradigmático de un sistema perfecto que parecía definitivo. Hoy los dos partidos han desaparecido y reina un coronel procedente de Barinas. Sobre el tema partidario hay mucho que reflexionar, y serán importantes las teorías que se elaboren al respecto para consolidar la democracia. Sin embargo, esto no significa que este debate mueva votos o que su discusión pueda fortalecer a una candidatura. La discusión contribuye a fortalecer la democracia y a solidificar las instituciones políticas, pero no a ganar en las elecciones. Ganarlas no es lo único importante en la vida de un país. En el caso de este libro, es su tema central.

4. Los cambios que se han dado en la política

Nada se parece a lo que vivíamos hace cincuenta años: ni la comida, ni la libertad sexual, ni los cines, ni las ciudades. La única que no ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y se ha mantenido básicamente estática es la política, pero se han producido algunos cambios como consecuencia de la dinámica de la sociedad.[\[20\]](#)

A. DE LA AGENDA PARA LAS ÉLITES A LA DE LOS ELECTORES COMUNES

Las antiguas élites perdieron importancia. Se produjo lo que Ortega y Gasset llamó “la rebelión de las masas”. Todos los órdenes de la vida han sido invadidos por los gustos y costumbres de la gente común, convertida en una mayoría que orienta lo que ocurre en la sociedad. La presencia de estas masas tuvo efecto en el mercado: se incorporaron enormes grupos de consumidores que impusieron sus preferencias, sin que las viejas estructuras pudieran mantener vigentes las suyas propias. Los libros de Thomas Mann desaparecen de los estantes de las librerías, desplazados por textos de autoayuda, Mahler y Orff terminan en una modesta esquina de las tiendas de discos, en las que reinan el pop y la tecnocumbia. Si en el mundo del espectáculo a alguien se le ocurre montar una obra de Yeats, tiene el fracaso asegurado. Ese teatro sofisticado, pleno de poesía, es demasiado complejo incluso para las actuales élites. La gente común prefiere ver películas de Transformers, de Harry Potter.

En política, la masa de electores impone su agenda. Todos los días la gente se informa de lo que ocurre en los círculos del poder a través de la televisión. Encuestadores acuciosos hacen estudios de opinión pública y se convierten en portavoces de una masa que antes no tenía posibilidad de expresarse. Pero, además, los electores obtienen información directa de muchas personas con las que se conectan a través de los celulares, internet, Facebook, Twitter. Éstas no sólo son modernas herramientas de comunicación, sino que su vigencia supone el auge de un nuevo tipo de contenidos. Ya lo dijo en su momento Marshall McLuhan en *El medio es el mensaje*. Los temas de la política que comunican los cibernautas no son los que les interesaban a los académicos de antaño. No discuten lo mismo dos personas que viven en el mundo de los libros, sin conectarse nunca con la Red, que dos jóvenes que se comunican a través de Facebook: el tamaño del mensaje es distinto, los temas distintos, la realidad es distinta, la política significa otra cosa.

Son esas masas las que deciden quién gana una elección. Cuando diseñamos una estrategia de campaña, desde un punto de vista pragmático, nos interesan más los electores poco informados, los menos politizados, porque son ellos los que pueden moverse. No hay detrás de esto ninguna intención de manipular a la gente, ni un

desprecio por los electores comunes. Todo lo contrario. Los intelectuales y otros miembros de los grupos sofisticados de una sociedad tienen generalmente posiciones y puntos de vista rígidos, basan sus opciones políticas en una formación académica, aparentemente racional, que oculta montañas de prejuicios, tanto menos racionales cuanto más alta es su sofisticación. Tal vez se puedan llamar personas sentimentales con fundamento teórico, pero son menos frías y tienen menos sentido común que la gente corriente. Muchos de ellos suponen que siendo tan inteligentes e instruidos deberían ganar más dinero, sienten que los ricos ocultan algo sórdido, y tienen bronca a otros que parecen muy ignorantes y son millonarios porque patean pelotas, administran empresas o hacen negocios. Por todas estas razones, válidas desde su mundo, nunca votan por candidatos a los que llaman “de derecha” o a los que ven como opresores, ignorantes, antipáticos. En general desearían el retorno a un mundo que nunca existió, donde la gente votaba por los más sabios y actuaba guiada por la razón. Además, ser “progre” es elegante. Muchos de ellos tienen posiciones políticas tomadas para toda la vida. Hagamos lo que hagamos no se van a mover en la campaña. Votarán por nuestro candidato si es de izquierda y en contra si es de derecha. Es mejor no perder el tiempo intentando modificar su opinión. Por el contrario, los menos informados pueden cambiar de posición si reciben un mensaje adecuado. Son menos dependientes de los intrincados paradigmas del teorismo político; tienen menos conflictos vitales con las élites y una visión más fresca de la vida.[\[21\]](#) Hoy se aspira a que los líderes solucionen los problemas, o que al menos diviertan con espectáculos imaginativos como los que protagonizaron Abdalá Bucaram en Ecuador en 1996, Palenque en La Paz en 1989, De Narváez en la provincia de Buenos Aires en 2009, y otros dirigentes que supieron adueñarse de los escenarios bailando o haciendo reír a la gente.[\[22\]](#)

Si contamos con investigación profesional, vamos a ganar las elecciones hablando de lo que le interesa al público en general. Esto no significa que en la nueva democracia sobren los círculos de periodistas, intelectuales y personas dedicadas a pensar. Para que la sociedad evolucione hacen falta todos los teóricos que existen y más, con la mente abierta y con deseos de reinventar el mundo. No todo en la política son votos; para llegar a consolidar la democracia en América Latina es indispensable repensar la sociedad y hay que hacerlo más allá de que ese esfuerzo sirva o no para conseguir votos en una elección.

B. DE LAS PALABRAS QUE TRANSMITÍAN IDEAS A LAS IMÁGENES QUE TRANSMITEN SENTIMIENTOS

Como lo dijimos antes, los líderes políticos de la época de la radio trataron de ser grandes oradores. Las multitudes se entusiasmaban con sus discursos y los oían hechizadas, aunque tal vez no entendían sus contenidos. Hoy sería difícil que una manifestación espontánea permanezca reunida durante horas escuchando las divagaciones de Velasco Ibarra acerca de Roldós y Teilhard de Chardin bajo una lluvia torrencial. Cuando pronunció esos discursos, es probable que pocos los comprendieran, pero todos se entusiasmaban y sorprendían con el espectáculo montado con sus poses

exóticas, su figura extraña, su voz estremecedora y sus gestos histriónicos. Al leer muchas piezas oratorias de esos líderes, nos asombramos por lo elemental e incoherente de su contenido. Desde el texto, es difícil discernir por qué tanta gente se entusiasmaba hasta la histeria con ese discurso. Es posible que haya sido también la imagen y no la palabra la que ya en ese entonces haya hecho delirar a las multitudes, pero ésa es una polémica en la que no deseamos participar en este momento. La formación de los antiguos dirigentes y los frecuentes seminarios ideológicos en los que aprendían las doctrinas a defender tenían que ver con el fondo. En cuanto a la forma, la oratoria era materia obligada. Los jóvenes aspirantes a dirigentes aprendían a cerrarse los botones de la chaqueta, a modular la voz, a construir en orden la pieza oratoria, a empezar por el exordio, el desarrollo y a seguir todos los ritos propios del viejo espectáculo. El líder debía ser un buen orador. Cuando el joven Rodrigo Borja Cevallos ganó el campeonato latinoamericano de oratoria, inició la carrera hacia la presidencia del Ecuador.

El doctor José María Velasco Ibarra fue el prototipo del líder de esa época, capaz de demoler con su voz los molinos de viento. Dijo: “Dadme un balcón en cada pueblo y seré Presidente de la República”, y fue elegido cinco veces. Algo semejante ocurrió en el Perú con Víctor Raúl Haya de la Torre. Los apristas celebraban sus cumpleaños con movilizaciones, y escuchaban su palabra con devoción. En la forma no era un orador tan vibrante como Velasco, pero electrizaba con su voz a la multitud y a los búfalos y bufalitos del APRA que desfilaban emocionados.^[23] Perón habló en repetidas manifestaciones de la década de los setenta en la Argentina. La gente seguía entusiasmada con el mito. En las plazas los jóvenes seguían cantando “Perón, Perón, qué grande sos, mi General, cuánto valés”. Los tres fueron líderes que conmovieron a los electores en el apogeo de la política de la radio y la palabra, vivieron muchos años, y en el otoño de su vida no pudieron ser los profetas deslumbrantes de sus años mozos. No eran dirigentes para la era de la televisión. Muchos añoran ese mundo y creen que la mayoría de los dirigentes actuales son mediocres porque no pronuncian discursos a la vieja usanza. En lugar de hacerlo, algunos utilizan medios alternativos de comunicación y consiguen éxitos importantes. En general, los intelectuales no los han querido tomar en serio. Bucaram en el Ecuador organizó para su campaña un espectáculo tragicómico, con cantos, bailes y llantos, desagradable para las élites educadas, pero divertido para las bases a las que les gustan ciertas telenovelas. Sus lágrimas, gritos e insultos conformaron un espectáculo ambulante para reunir a un público que votó por él como lo habría hecho por otro actor exitoso del teatro de la calle. En la segunda vuelta electoral de las elecciones presidenciales ecuatorianas de 1996, Bucaram filmó un videoclip de varios minutos con una canción de su autoría en la que se ufanaba de ser loco. La pieza tenía escenas tan bizarras como aquella donde Bucaram aparecía en calzoncillos amarrado a una cruz mientras cantaba, o una en la que sus hijos actuaban semidesnudos, cubiertos de salsa de tomate para simular un atentado. Ese spot es una pieza interesante para quienes coleccionan objetos estrafalarios que surgen de la política. Lo llamativo es que colaboró para que Bucaram, una persona de formación elemental, derrotara a Jaime Nebot, uno de los políticos con mayor preparación del continente. Son muchos los dirigentes que vienen de los medios de comunicación y del mundo del espectáculo. Las personas que trabajan en esos menesteres están acostumbradas a relacionarse con el público. Al competir con los políticos tradicionales

les va mejor cuando proceden de programas de opinión, sino de espacios más livianos, con impacto en las masas. Es sintomático el caso del ecuatoriano Polo Baquerizo, animador de un programa de amenidades muy popular de la televisión de su país, *Haga negocio conmigo*. “Polito”, como lo llaman sus seguidores, ha tenido varios éxitos electorales importantes. En este campo, es innegable el importante papel que cumplió en las elecciones argentinas de 2009 el programa *Gran Cuñado* dirigido por Marcelo Tinelli —uno de los animadores más conocidos de la televisión—, que adaptó el esquema del programa *Gran Hermano* a la coyuntura electoral. Tinelli reunió en una casa a un grupo de actores que imitaban a los políticos más relevantes del país, como la presidenta Cristina Fernández, el presidente Néstor Kirchner, el presidente De la Rúa, el vicepresidente Julio Cobos, el jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires Mauricio Macri y varios candidatos que aparecían protagonizando escenas graciosas. Algunos quedaban “nominados” para salir de la casa y los televidentes votaban para que salgan o permanezcan en ella, usando el esquema del reality show original. Lo que al principio parecía una simple broma, durante el transcurso de la campaña se convirtió en un programa que influía poderosamente en los electores. Cuando Tinelli invitó a los políticos reales al set de televisión para que se enfrentaran con sus dobles, todos los equipos de campaña entraron en crisis. No sabían qué hacer. Por un lado estaba el temor al ridículo y por el otro la idea de que el show podía ser usado de manera conveniente. El primero que decidió concurrir fue Francisco de Narváez, que necesitaba darse a conocer y conseguir profundidad de imagen. Su participación, bailando con su doble un rap, es uno de los ejemplos más curiosos del uso de este tipo de programa en América Latina. A partir de ese día su popularidad creció de manera vertical y las masas lo recibían en los barrios al grito de “Alica, Alicate”, un juego de palabras jocoso que había inventado su doble. Usó muy bien el acontecimiento para conseguir sus fines. Hacerlo supone una inteligencia y una habilidad más agudas que las requeridas para ganar un debate. El humor es una de las dotes más sofisticadas de los seres humanos, que nos distingue claramente del resto de los simios. Luego desfilaron por el set todos los demás políticos. El propio Kirchner, agobiado por las dudas, cuando en la recta final veía que su campaña hacía agua por todos lados, participó en la última emisión de *Gran Cuñado*, aunque sólo por teléfono. Para alguien formado en la política tradicional, es extremadamente difícil desenvolverse en estos escenarios. Algunos de los políticos que fueron al set sacaron provecho, otros demostraron que no sabían enfrentarlo. Para tener éxito en algo así se requiere mucha inteligencia, mente abierta y actitud desenfadada ante la vida. Los intelectuales y personajes formados en los antiguos valores sienten pánico de cruzar la frontera entre una política que suponen formal y el mundo del espectáculo. Tal vez tienen poca conciencia de que las distancias entre ambas realidades son imprecisas y de que los eventos más solemnes siempre están a pocos milímetros del ridículo. La presencia de los políticos en programas como el de Tinelli fue criticada por periodistas y analistas tradicionales. Hace algunos años, los medios académicos llamaron “outsiders” a quienes transgredían las convenciones y actuaban como personas que estaban fuera de la política. Los defensores de los antiguos esquemas vieron en estas novedades un síntoma de la degradación de la política y creyeron que se acercaba el fin de los tiempos. Su posición no parece demasiado sólida. Por una parte, el fenómeno no es nuevo. Eisenhower no fue elegido presidente de los Estados Unidos por ser un gran

orador o filósofo, sino porque fue un general que se hizo conocer como guerrero exitoso. No está claro que matar a otros implique saber gobernar. Ronald Reagan, uno de los presidentes con más impacto en la historia norteamericana, fue actor de cine, como lo es Arnold Schwarzenegger, gobernador de California que pudo aspirar a la presidencia si no hubiese nacido en Austria. Carlos Menem tuvo en la Argentina tres candidatos a gobernadores provenientes de ese sector: un cantante, Ramón “Palito” Ortega, un corredor de autos y otro de lanchas, Carlos Reutemann y Daniel Scioli. Rubén Blades fue candidato en Panamá, Belmont en Lima, y la lista se hizo tan extensa que en algún momento llegamos a pensar que tal vez los “insiders” eran ellos y que los que estaban fuera de la política eran los viejos oradores. Por otra parte, el mundo está lleno de estatuas ecuestres de militares que nos gobernaron. En los últimos años desaparecieron los caballos y quedaron los uniformados de a pie: Hitler, Saddam Hussein, Stalin. Muchos de ellos llegaron al poder o gobernaron como guerreros sanguinarios. Su preparación tuvo más que ver con las atrocidades cometidas en contra de sus adversarios que con su preparación intelectual. A algunos nos parece menos peligroso que lleguen al poder personas que cantan que personas que matan, pero en la democracia caben todas las opiniones. En los Estados Unidos, país donde la televisión se instaló desde hace tiempo, los líderes conversan con la gente y no son profetas destemplados que predicen teorías con una oratoria encendida. Parecería que la política posmoderna va en esa dirección.

C. DEL VIEJO AL NUEVO ESPECTÁCULO

En las aburridas sociedades de la primera mitad del siglo XX los espectáculos políticos eran los mejores. Cuando Hitler pronunciaba sus discursos desde un escenario majestuoso, rodeado de seguidores con uniformes y estandartes vistosos, no había en Alemania ninguna otra función tan buena como la suya. Los discursos del general Perón en la Plaza de Mayo, de Lázaro Cárdenas en el Zócalo, o los de Velasco Ibarra en los balcones de su país paralizaban la vida de las ciudades y atraían a multitudes, que concurrían con el mismo entusiasmo con el que los actuales latinoamericanos asisten a los partidos de fútbol o a los conciertos de rock. Lo hacen voluntariamente, se entusiasman, gritan, arremeten a palos en contra de los hinchas de otros equipos, tienen las mismas actitudes de los antiguos frente a la política. La vieja liturgia se agotó. En las últimas décadas hemos asistido a cierres de campaña donde los líderes se suben a tarimas y repiten un rito que se ha vuelto aburrido y no puede competir con un concierto de rock, una exposición de perros, con *ShowMatch* o *El Chavo del Ocho*. A pesar de estar tan devaluados, estos costosos eventos se siguen organizando, porque a algunas personas que dirigen los partidos les parecen indispensables.

En las elecciones de la Ciudad de Buenos Aires de 2005 y 2007, muchos dijeron que Mauricio Macri no podría ganar si no hacía una concentración para pronunciar un discurso de cierre de campaña. Macri decidió no repetir las formas de una política que aburre a los electores. Con enorme imaginación, organizó actos interesantes, sin gente pagada para aplaudirlo, sin tarimas, juntándose con los vecinos. En el cierre de la campaña para jefe de Gobierno de 2007, en vez de llevar a miles de porteños a un

estadio, recorrió durante veinticuatro horas seguidas los barrios de la Ciudad de Buenos Aires hablando de propuestas que interesaban a los vecinos. Con sus acciones comunicaba que estaba con la gente, que compartía sus sueños y sus necesidades. Decía algo más importante: que no se parecía a los viejos políticos, sindicalistas y activistas de los cuales la gente está cansada. Este cierre de la campaña no fue la causa de su triunfo, pero se inscribió dentro de una estrategia que buscaba presentarlo como un líder de los nuevos tiempos. Los cierres de campaña, con discursos en los que se repiten las mismas frases oídas decenas de veces en la televisión o en la radio a lo largo de meses, no interesan a nadie. Los que asisten son empleados públicos, beneficiarios de planes sociales o miembros de sindicatos u organizaciones a los que les toman lista al terminar el acto. Ni a los oradores les interesa lo que dicen, ni a los asistentes lo que escuchan. Es un espectáculo que sobrevive por fuerza de las supersticiones y del dinero que se ganan los que venden comida, alquilan camiones, pegan afiches o acarrean a la gente. Esas manifestaciones son reminiscencias de una época que murió.

En la elección para diputados por la provincia de Buenos Aires de 2009, Néstor Kirchner cerró la campaña desde un escenario fastuoso ubicado en el Mercado Central, en la localidad de La Matanza, donde lo acompañaban funcionarios, líderes sindicales y partidarios. Pronunció un discurso que bastantes bonaerenses oyeron, pero que nadie escuchó. Pasaron los tiempos en que los antiguos oradores anunciaban su acto para intentar una nutrida concurrencia. La asistencia de los manifestantes a este acto fue tan artificial, que hasta la víspera se mantuvieron en secreto todos los detalles de su realización, incluso la hora, conocida sólo por los choferes de los camiones contratados para trasladar a las masas “espontáneas”. Era obvio que nadie fue convocado por la prensa. Al mismo tiempo, De Narváez hacía su propio cierre. Varios canales de televisión cortaron la pantalla en dos bloques para llevar a los televidentes las imágenes de ambos actos. En un lado se veía a Kirchner y a los oradores peronistas pronunciando discursos desde un podio, mientras en el otro aparecía Francisco De Narváez caminando solo, entre risas y saludos de gente espontánea, repartiendo boletas de votación por la calle. La pantalla ofrecía un contraste entre la vieja política de las tarimas y concentraciones de gente acarreada y una nueva política de los candidatos mezclados con los ciudadanos comunes. En un bar cercano a los dos actos, rodeados por personas del lugar, nos vimos obligados a bajar el volumen de la televisión. Educados en la vieja política de la palabra, queríamos oír lo que decía Kirchner, pero nadie tenía interés en su discurso. Todos conversaban sobre el tema que estaba en la mente de los argentinos en ese momento, incluso en la de quienes asistían a la manifestación del Frente para la Victoria. No les llamaba la atención la propuesta del Presidente y sus elucubraciones acerca de los modelos políticos y económicos que decía encarnar. Lo que en verdad deseaban saber era si Kirchner iría esa noche a *Gran Cuñado*. Unos creían que eso le daría votos y otros que le haría daño. Probablemente, mientras hablaba, el propio Presidente pensaba más en el programa de Tinelli que en su aburrida retórica. El programa de Tinelli podía cambiar el resultado de la elección, mientras que la concentración no movía un voto.

Al siguiente día, ni los medios de comunicación ni los ciudadanos hablaron del discurso del cierre de campaña de Kirchner. Lo que acaparó la atención fue que el Presidente no concurrió físicamente al canal, pero mantuvo un diálogo telefónico con su

doble y con Tinelli cerca de la medianoche. La vida cotidiana y el gusto de la mayoría de los electores impusieron su agenda por sobre las preferencias de quienes nos educamos en la época de las ideologías. Fue más importante discutir acerca de un programa visto espontáneamente por millones de votantes que pronunciar un discurso en una concentración a la que asistió un grupo de personas acarreadas. El reality show venció al show de la realidad.

D. DE LA INTUICIÓN A LAS ENCUESTAS

Cuando hace treinta años comenzaron a utilizarse encuestas políticas en América Latina, la mayoría de los líderes políticos e intelectuales las rechazaron. Para personas sin formación en estadística era difícil creer que se puedan conocer las opiniones del conjunto de los ciudadanos formulando preguntas a unos pocos. Al igual que en otros órdenes de la vida, existía la idea de que los dirigentes geniales tienen una intuición paranormal y no necesitan de herramientas técnicas para comprender el mundo. Las encuestas conllevan además un elemento mágico que las hacía peligrosas: para algunos implicaban adivinar el futuro, y eso inquieta. En todas las sociedades han terminado quemando a los brujos. La percepción supersticiosa ha perdido un poco de terreno, y del rechazo inicial hemos pasado a una etapa en la que los políticos, manteniendo sus temores míticos hacia los números, se dejan vencer por la curiosidad: si un candidato sabe que se efectuó una encuesta, aunque sea de mala calidad, hace lo imposible por conseguir los datos. Cuando se publica un estudio con malas cifras para un político, éste pierde la fe en los sondeos de opinión, dice que esos números son falsos, que los derrotará en las urnas y acusa a sus autores de parcializados. Normalmente tratan de conseguir una encuesta favorable para decir: “En la mía gano”. Por lo general esta actitud lleva a hacer el ridículo. Publican cifras distanciadas de la realidad, que los hacen quedar como ignorantes o tramposos. Cuando tienen la cabeza y la piel duras, esto no impide que en la siguiente elección repitan la escena, mintiendo nuevamente, sin percatarse de que lo peor para un político es destruir su propia credibilidad. Al cabo de algunas elecciones con estos procedimientos, terminan con su credibilidad y dedican los últimos años de su vida a ser personajes marginales. Lo de la ignorancia es menos grave. En la sociedad actual ser ilustrado no es requisito para llegar al poder.

Aun así, casi todos los candidatos ordenan encuestas, consiguen números y tratan de analizarlos. En algunas ocasiones, su ignorancia los lleva incluso a realizarlas ellos mismos, redactar formularios, interpretar datos. Son pacientes que se hacen los exámenes a sí mismos, se diagnostican y se operan. No saben que hay personas llamadas médicos o encuestadores, que dedican muchos años de su vida a estudiar esas profesiones. No lo hacen porque sean tontos, sino porque no encaran las cosas profesionalmente. A veces los candidatos son empresarios prósperos que entregan esta tarea a su departamento de marketing, suponiendo que el genérico “encuesta” sirve para todo. Normalmente les va mal si su adversario cuenta con consultores políticos especializados en investigaciones, y les va bien si los otros son tan anticuados como ellos. Hay varios casos de políticos que han gastado mucho dinero haciendo marketing y no han conseguido nada. Les habría ido mejor si hubieran entendido que una cosa es

vender cereales y otra conducir la política.

Lo que interesa a la mayoría de los políticos y periodistas que manejan encuestas es saber cuál candidato está mejor o peor en intención de voto, cuáles suben y cuáles bajan. En realidad, cuando falta mucho tiempo para la elección y no se ha conformado el escenario electoral, éste es un dato irrelevante, pero muchos lo desconocen. Su importancia crece paulatinamente en el transcurso de la campaña hasta convertirse en uno de los más importantes en la recta final. Cuando los candidatos no tienen experiencia, suponen que la elección se decide cada vez que se hace una encuesta y se angustian si alguien les gana en la simulación electoral con dos años de anticipación. Ésta es una actitud equivocada porque casi siempre los comicios se deciden durante el último mes de la campaña. Para triunfar es necesario investigar y trabajar varios años, pero no adivinando el futuro, sino cambiando el presente para llegar a metas establecidas. Es necesario saber cómo evolucionan algunos asuntos que mencionamos en este libro, contar con una estrategia que permita que mejoren nuestras cifras y llegar a la recta final con posibilidades reales de ganar.

Si con las encuestas se presentan estos problemas, con los focus group el asunto se vuelve dramático. Un investigador cualitativo de primera calidad es un elemento decisivo para contar con investigación de calidad que garantice el éxito de la campaña. Muy pocos profesionales serios, especializados en temas políticos, trabajan con esta herramienta, y multitudes de comedidos hacen disparates. Los focus representan una técnica muy sofisticada que sirve para fines específicos. Conocimos algún político que insistía en usar grupos de enfoque para todo, suponiendo que con eso podía saber lo que piensa la mayoría de la población. Cuando el encargado de la investigación cualitativa le entrega resultados cuantitativos y expone que la mitad de los electores piensa algo, debe botarlo por la ventana. Es alguien que ignora los conceptos básicos de la metodología de la investigación. Los porcentajes salen de las encuestas, no de los focus. Si usted es candidato, o estratega, o publicista, no trate de asistir a las sesiones de focus para sacar sus conclusiones. Usted no es un experto en focus. Cuente con profesionales serios, con experiencia, y no opine de lo que no sabe. Si no se mete en los laboratorios de los hospitales para ver cómo sus médicos analizan su sangre, y no se saca a sí mismo las radiografías, tampoco se meta a interferir con el trabajo de estos profesionales.

Los políticos sofisticados saben que las encuestas sirven para que sus asesores detecten y analicen las necesidades reales de la gente, hagan un seguimiento de su imagen y la de sus adversarios, formulen y revisen permanentemente la estrategia. Las investigaciones son eficientes cuando se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, y sobre todo si están hechas e interpretadas por profesionales con experiencia. En casi todos nuestros países es posible encontrar encuestadores expertos que saben hacer bien su trabajo. Hay que aprovechar sus conocimientos. Cuando se aplica una encuesta muchas preguntas obtienen el mismo resultado: los principales problemas son la inseguridad, el desempleo, los precios de los productos de primera necesidad; pero de esos números y de otra serie de fuentes, un buen profesional integrará la información y sacará conclusiones prácticas.

Puede darse un uso y abuso de las encuestas. Siendo una herramienta de investigación, se convierten en instrumento de una especie de democracia directa. Hay quienes plantean disparates como que un gobierno o un candidato deben hacer lo que

dicen las encuestas, o que un presidente debe renunciar porque tiene “bajos niveles de popularidad”. Esto no tiene ningún sentido. Las encuestas miden las efímeras opiniones de la gente acerca de distintos tópicos, y sería absurdo gobernar obedeciendo sus resultados. Los estadistas plantean metas, usan las encuestas para saber qué siente la gente y para establecer un diálogo que les permita conducir el país. Eso no niega algo que los políticos saben: los tiempos han cambiado y para ganar las elecciones es fundamental hablar de temas que interesan a los ciudadanos comunes y no de asuntos que sólo a ellos les atañen.

Algunos dirigentes tratan de hacerse encuestadores, sin percatarse de que el tema no es tan fácil como contratar una muestra, improvisar unas preguntas y leer unos números. Los políticos que han descubierto las encuestas y no están preparados profesionalmente para usarlas sacan conclusiones peligrosas, que les llevan a hacer el ridículo o a tomar decisiones equivocadas con una base aparentemente científica. Si usted pregunta en una encuesta “Cuál de estos dos proyectos de ley es más importante”, seguramente alguno sacará un porcentaje mayor que el otro. Si por ese motivo cree que el tema le interesa a la gente y dedica su tiempo a esa ley, es probable que se equivoque de cabo a rabo. Los consultores profesionales, que hemos elaborado la estrategia para decenas de campañas y gobiernos, sabemos que seguramente a los electores de su país no les interesará que los legisladores legislen, y tendrán otras expectativas sobre su actuación, que se van a frustrar si se dedican a hacer leyes. Resultados similares se presentan en todos los países en los que hemos estudiado el tema. Las investigaciones deben ser procesadas por especialistas que entregan sus resultados al estratega, que a su vez saca conclusiones y las discute con el candidato. Si usted se automedica, demuestra que le importa muy poco su propia vida. Cuando participe en una elección, actúe como si realmente le importara lo que está haciendo y deje que los profesionales analicen y receten usando los instrumentos que saben manejar. Para eso están en la campaña.

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

E. DE LA COMUNICACIÓN PARTIDISTA A LA PUBLICIDAD

En la Antigüedad muchos tenían temor de la publicidad y de la estadística. Las personas más conservadoras, especialmente las creyentes en la izquierda latinoamericana, despreciaron lo cuantitativo, privilegiaron las teorías, trabajaron alejadas de lo concreto, y todo esto lo hicieron orientadas por axiomas que reemplazaron a la teología del viejo discurso clerical. Al revisar nuestros archivos encontramos volantes que ayudamos a

repartir en una campaña electoral en el año 1979. En el anverso aparecen los rostros de Marx, Engels y Lenin, mientras que en el reverso se lee una consigna que en ese tiempo parecía teóricamente correcta: “Voto consciente, voto proletario, listas 9, FADI”. Esos materiales fueron entregados a electores de barrios marginales y comunidades indígenas que no tenían la menor idea de quiénes eran los viejitos que aparecían en un lado del papel, ni de lo que significaban las palabras del otro. La pieza es un ejemplo paradigmático de cierta forma de ver la política que pretendía comunicar “teorías de fondo” sin caer en las tonterías propias de la sociedad de consumo. Esos panfletos correctos y aburridos no comunicaban nada, no conseguían un voto. Quienes los repartían no se sentían decepcionados por eso. No creían en la democracia burguesa. Preferían un voto consciente y no mil votos de electores alienados por el capitalismo. Actualmente, con variaciones, todavía se produce ese tipo de comunicación excluyente. En casi toda elección las paredes de nuestras ciudades se embadurnan con carteles revolucionarios entusiastas que no conmueven a nadie.

Con el tiempo las cosas se han flexibilizado un poco, pero muchos conservan sus ritos. Es imposible que el PRD haga una movilización en el Distrito Federal mexicano sin pintar con sus colores los automóviles, los carteles, las caras. Los carteles amarillos con letras negras representan al sol azteca y al anarquismo de Flores Magón, elementos históricos insertos en el origen del pensamiento revolucionario mexicano. Pero ésta no es una tara de la izquierda: han hecho lo mismo durante décadas, con idénticos colores, los socialcristianos ecuatorianos, que pintaron ciudades, árboles y calzadas de amarillo porque ése es el color dominante de la bandera ecuatoriana, y algunos partidos de ese país lo usan para hacer “propaganda subliminal”. En Buenos Aires otro partido nuevo y sin tradiciones copió la misma mezcla de amarillo y negro, la pone por doquier suponiendo que con eso establece una “marca” de partido. Con frecuencia la comunicación de las organizaciones políticas latinoamericanas oscila entre el partidismo chato y la publicidad vacía.

En los Estados Unidos, a partir de los años sesenta se usaron sistemáticamente encuestas, y las campañas pasaron a ser manejadas por consultores profesionales, como lo explicamos más adelante. En algunos países latinoamericanos, más lejanos de los Estados Unidos y más cercanos a la cultura europea, los políticos buscan “publicistas” para que manejen su campaña. Cuando los publicistas trabajan solos y se guían por sus inspiraciones, sin respaldo científico, suelen matar las posibilidades de ganar en una campaña. No basta que intenten leer los números de una encuesta sin estar preparados para analizarla, o que pretendan aplicar sus conocimientos del marketing a algo tan diferente como la política. El tema es mucho más complejo. La candidatura de Jorge Telerman para jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en 2007 resultó un festival de ingeniosas ocurrencias publicitarias que volvieron intrascendente a un candidato con posibilidades de jugar un mejor papel. El uso reiterado de su cabeza calva de la que salían distintos objetos, y las gigantografías que imitaban a Andy Warhol, fueron tan divertidos como ineficientes para conseguir votos. Lograron banalizar y dañar para el futuro la imagen de un buen candidato.

La publicidad es útil en una campaña y se convierte en arma poderosa cuando está orientada por la investigación y la estrategia. Eso sucedió con Francisco De Narváez en 2009, ganador gracias a sus excelentes dotes como candidato, potenciadas por el apoyo

de un equipo profesional que contaba con un notable publicista, el cual trabajó dentro de las líneas planteadas por una estrategia profesional. Pero esto es poco usual. En estos años se ha superado la etapa de la comunicación partidista y se empieza a comprender que las campañas son algo más que publicidad. En América Latina los políticos aprenden a manejarlas de una manera moderna. Los viejos políticos no lo entienden, algunos de los nuevos todavía vacilan en confesar que tienen un buen asesoramiento, porque suponen que es mejor parecer iluminados y no estadistas capaces de usar tecnologías propias del siglo XXI. En todo caso, nuestras sociedades van avanzando hacia una nueva etapa y, en pocos años, al igual que lo que pasa actualmente en los Estados Unidos, la presencia de buenos consultores en el equipo de campaña será una garantía de éxito, incluso asegurará a los contribuyentes el buen uso de los recursos dentro de un plan profesional.

5. ¿Por qué votan los electores?

Mucho se ha discutido acerca de qué es lo que mueve a votar a los ciudadanos por uno u otro candidato. En su momento, el voto estuvo orientado por mitos, percepciones mágicas de la realidad y miedos irracionales. A principios del siglo XX, los conservadores creían que ganaban el cielo trabajando por la derecha, y los liberales, que impulsaban el avance de la civilización y el progreso. Los comunistas y socialistas, menos interesados en los votos, trabajaban para desarrollar la conciencia de clase y preparar el advenimiento de una nueva era de justicia e igualdad. Los activistas hacían sus campañas movidos por esos ideales. Algunos estudiosos creyeron que los ciudadanos escogían racionalmente al candidato que más les convenía. Sobre todo en la academia norteamericana se instaló la idea del “rational choice”, que suponía que los electores eran fríos, informados, comparaban posibilidades y escogían lo que les convenía. La verdad es que somos simios con sueños racionales, pero usamos poco la cabeza.

Hemos participado en muchos procesos electorales en las últimas tres décadas. En cada uno de ellos aprendemos, conseguimos información y nos planteamos nuevos interrogantes. A pesar de que en muchas otras cosas crecen las dudas, hay algo que está claro: desde el punto de vista práctico, son los sentimientos los que permiten entender la forma como se mueven los electores durante la elección. Si se aprende a comprenderlos, analizarlos y emplearlos en la campaña, tenemos la clave para ganar. Veamos brevemente qué sentimientos son éstos.

A. LOS AFECTOS

La política es pasión. Los candidatos y los electores dependen de sus sentimientos. Quienes desconocen los vericuetos de nuestra profesión se sorprenden cuando comentamos que la primera pregunta a los encuestados es si nuestros candidatos les caen bien o les caen mal. No nos inquieta si se identifican con sus tesis de izquierda, de derecha, o con que hagan o no la oposición al Gobierno. Ni en el mundo de los electores ni en el de las élites intelectuales se decide el voto razonando. Cuando un candidato le cae bien a un elector, es posible que vote por él. Si le provoca rechazo, ese voto está perdido, salvo excepciones que estudiaremos luego. No existen electores que lean programas y propuestas de los líderes que les desagradan, para después de una sesuda reflexión decidir si votan o no por ellos. El votante duro toma normalmente su decisión movido por sentimientos enmascarados en un discurso racional. El elector indeciso vota más desenfadadamente con el corazón. Ante todo siente antipatía o simpatía por el candidato. Tiene sentimientos positivos o negativos que le hacen tomar una opción electoral, más allá de racionalizaciones. En muchas ocasiones, los integrantes de un focus group dicen que un líder es honesto, eficiente, pero que nunca votarían por él. Su

argumento suele ser simple: “Es un pesado, se cree mucho, es antipático”.

Los votantes que actúan de esa forma contradicen las teorías de quienes creen que el programa de gobierno, la ideología o la razón son los elementos que determinan el voto, pero así funciona la realidad. Si un candidato es detestado por el elector, no hay forma de que vote por él a través de argumentos. Lo único que puede cambiar su posición es otro sentimiento más intenso. Muchas personas que veían mal a Alan García en el Perú de 2006 votaron por él en la segunda vuelta, no porque cambiaron de opinión o leyeron su programa de gobierno, sino porque su adversario, Ollanta Humala, les produjo un sentimiento intenso de temor. Las decisiones políticas responden a los juegos emocionales de los electores. Los consultores profesionales sabemos que la antipatía no se supera con una buena propuesta, sino con otras pasiones más intensas que ese sentimiento negativo concreto. Nuestras investigaciones cualitativas y cuantitativas tratan de desentrañar los sentimientos de los electores hacia el candidato, quiénes lo rodean, lo que representa, quiénes lo combaten, y la intrincada red de asociaciones conscientes o inconscientes que los sustentan. Para que el candidato gane, más allá de que tenga buenas o malas propuestas, debemos conquistar el corazón de los electores. Las propuestas son importantes para el país, pero tienen poca importancia para conseguir votos. Hay gente con magníficas ideas que es antipática y nunca ganaría una elección, y también otros, con ideas elementales, que son simpáticos y ganan.

La imagen del candidato se analiza desde distintos ángulos y con diversas herramientas. Los expertos saben qué preguntar, cómo hacerlo, y cuando tienen mucha experiencia, su aporte para el triunfo puede ser definitivo.^[24] Un componente importante de la imagen es la credibilidad. Si la gente no cree en la palabra del candidato hay pocas posibilidades de que vote por él y la campaña tendrá dificultades, porque si lo suponen mentiroso no lo van a escuchar aunque diga cosas interesantes, y será difícil que convenza a los indecisos. Es un grave error pronunciar mensajes o protagonizar eventos contradictorios que minen la credibilidad del candidato. Todo debe estar inscripto en un plan general, que es la estrategia. Finalmente, las propuestas son las mismas en todos los países: “Daremos más empleo”, “mejoraremos la salud”, “lucharemos en contra de la inseguridad”, “terminaremos con la corrupción” y otra serie de frases semejantes. Las dicen todos, en diversos tonos, sea cual fuere su definición ideológica. Casi no hay ideas nuevas bajo el sol, y cuando asoma alguna se copia inmediatamente. La diferencia entre las campañas está en cuándo se comunica el mensaje, en quién lo dice y cómo lo dice. Si el mensajero tiene credibilidad y cae bien a la gente, nuestro ataque o nuestra defensa pueden llevarnos a ganar.

Hay candidatos que tienen como eje de su campaña su personalidad: se proyectan como personas estimables, confiables, buenas. Poner el punto de gravedad de la campaña en la persona del candidato es una decisión estratégica complicada que debe tomarse después de analizar con todas las herramientas la imagen del candidato, de sus adversarios, del terreno en que conviene dar la pelea y de otra serie de cosas que se pueden programar solamente a partir de un buen plan de investigación.

Resulta crucial no olvidar que la mayoría de los electores tiene sentimientos encontrados acerca de lo que puede ocurrir en las elecciones. Son seres humanos con pasiones, mitos, prejuicios y sentimientos contradictorios. Normalmente quieren como presidente a alguien completamente nuevo, que además tenga gran experiencia y otros

círculos cuadrados. No suelen tener interés en que se cambie la Constitución, ni el reglamento de tránsito, a menos que sientan que esos cambios constituyen un peligro o una ventaja para ellos y su familia. Sus sentimientos contradictorios no pueden comprenderse con una pregunta en una encuesta, ni con la mera lectura de sus números. Es necesario que alguien con experiencia ayude a elaborar los formularios, analice el problema desde diversos ángulos, y contribuya a interpretar los datos combinando el resultado de las investigaciones cuantitativas con los de las investigaciones cualitativas, y las de otro orden que el equipo técnico crea necesarias.

B. LOS TEMORES

A veces los candidatos provocan temores, que surgen de los temas que comunican su biografía, su rostro, sus actitudes, su entorno, y por eso pueden perder la elección.^[25] En el otro extremo, si se presentan como quienes pueden enfrentar a los que suscitan miedo, tienen posibilidades de ganar. Los temores como arma de campaña juegan un papel especial en países en los que hay dos vueltas electorales. En segunda ronda los electores que deciden son los partidarios de quienes han sido eliminados, obligados a escoger entre dos candidatos a los que rechazaron en la primera oportunidad. Escogen un “mal menor”. En esa coyuntura, es posible conseguir votos alentando temores acerca de lo que podría pasar si gana el adversario. Si esos temores se combinan convenientemente con una campaña tendiente a demostrar que nuestro candidato es mejor y que puede hacer algo positivo para la vida de la gente, la fórmula puede funcionar.

Es una mala idea participar en un concurso de temores provocando una segunda vuelta totalmente negativa, que ponga al electorado en un callejón sin salida. En esos casos, puede pasar cualquier cosa. En las elecciones ecuatorianas de 1996, la candidatura de Jaime Nebot usó mal la campaña negativa en contra de su adversario Abdalá Bucaram. Nebot, un estadista de talla, competía con un personaje negativo, rústico, acostumbrado a calumniar, con imagen de poco honesto, que era además un excelente comunicador. La campaña de Nebot, contrariando todo consejo técnico, fue totalmente negativa y no tomó en cuenta los abundantes méritos de su propio candidato. En las propagandas socialcristianas aparecía Bucaram bañándose en cerveza, amenazando de muerte a otras personas, actuando de manera salvaje. Desde una visión tradicional de la vida, quienes controlaron en ese momento la campaña querían “hacer tomar conciencia” a los ecuatorianos de cuán peligroso era Bucaram. El resultado fue desastroso. La imagen de Nebot se manchó y se produjeron temores hacia ambos candidatos. La campaña se convirtió en una competencia de quién era peor, más violento, más negativo, y como era natural ese concurso lo ganó Bucaram. Incluso mucha gente preparada se asustó con Nebot y votó por Bucaram, o lo apoyó anulando el voto en la segunda vuelta. Cuando se hacen mal las cosas, los pobres temen más a los candidatos ricos que “parecen peligrosos” que a líderes violentos, más afines a ellos en su aspecto y en sus costumbres. Bucaram tuvo otro mérito que le permitió ganar: supo usar el humor para reírse de Nebot imitando y deformando sus spots. Armó un circo tenebroso pero divertido. Con la elección de Bucaram y su posterior destitución, se

inició un período de deterioro político que el Ecuador no acaba de superar.

Cuando se quiere usar el temor como arma de campaña, se debe estudiar a fondo lo que produce angustia en los electores, aclarando los targets a los cuales se dirige la campaña y los lugares en donde están. Si no se actúa con una estrategia adecuada, es fácil desatar una ola incontrolable de temores que metan el caos en la campaña y terminen con nuestra propia derrota. Aunque algunos creen en desarrollar siempre campañas negativas, nosotros somos reacios a usar ese tipo de arma salvo como excepción. Normalmente esas campañas se vuelven en contra de los propios autores y sólo deben hacerse con el concurso de consultores con mucha experiencia que sepan usarlas racionalmente. Este modelo de campaña implica jugar con fuego. Lo más probable es que el candidato termine incendiándose a sí mismo.

Existen también elementos externos que producen temores en la población y que llevan a votar por quien parece que puede defender a la población de esos peligros. La reelección del presidente Bush en 2004 tuvo esa lógica. El ataque del 11 de septiembre produjo un trauma en la población de los Estados Unidos, país cuyo territorio continental no había sufrido un ataque considerable. Muchos electores norteamericanos sintieron miedo y buscaron a alguien que los defendiera del terrorismo islámico. Muchos apoyaban la guerra con esos pueblos extranjeros que supuestamente los habían agredido. John Kerry, [\[26\]](#) en vez de diferenciarse de Bush para capitalizar el sentimiento antibélico que movía a los electores no belicistas, se vistió de militar y pretendió vender la imagen de buen soldado en la guerra de Vietnam, la más desprestigiada de la historia norteamericana. Quienes preferían un presidente guerrero tenían a Bush, un mandatario que había invadido dos países en los que aún no se producía una derrota. Competir con el uniforme de un soldado que participó en una guerra desprestigiada sólo podía enfriar a los sectores liberales y hacer sonreír a los conservadores. Fue un error estratégico de Kerry que contribuyó a su derrota. Los temores se pueden usar, pero con una buena estrategia para hacerlo.

C. LOS RESENTIMIENTOS

Con frecuencia la gente vota alentada por resentimientos en contra de alguien o de algo. Esto no significa que son de extrema izquierda o de extrema derecha y desean un cambio radical, sino simplemente que están resentidos con la sociedad donde viven. Protestan por la pobreza, por la exclusión, porque aspiran a un ascenso dentro del capitalismo y sienten que no les dan oportunidad. No quieren racionamientos de alimentos como en Cuba o Venezuela. Ansían consumir ilimitadamente. Buscan confort. Cuando se van de su país no hacen cola para conseguir visa a otras naciones socialistas como Cuba, Corea del Norte o Zimbabwe, sino que tratan de introducirse, aunque sea como ilegales, en países capitalistas como España o los Estados Unidos. Tienen animosidad en contra de los ricos porque disfrutaban de beneficios que querrían tener y están fuera de su alcance. No prefieren el socialismo, sino que buscan ocupar un lugar mejor dentro de la sociedad capitalista. Algunos de ellos, si pudiesen, explotarían a otros con tal de ser grandes empresarios.

Votan por alguien que expresa esos resentimientos negativos o que ofrece tomar

medidas populistas con las que creen poder realizar su utopía hedonista. Los técnicos estudiamos meticulosamente la profundidad negativa del candidato y de sus adversarios para saber cuántos votos pueden moverse por esas pulsiones negativas y qué podemos hacer para encauzar tal negatividad. Los expertos en investigación política saben cómo identificar los componentes de esas imágenes, cómo desmenuzarlos, cómo entenderlos en conjunto. En ese empeño, es indispensable integrar las investigaciones cuantitativas con las cualitativas. Estamos hablando de sentimientos y juegos psicológicos que a veces no son conscientes. Hay asociaciones de imágenes, juegos incomprensibles para personas con mentalidad cartesiana, que sólo un buen investigador con profundos conocimientos de psicología nos puede ayudar a entender. Los estrategas políticos saben cómo trabajar con esas pulsiones negativas, siempre y cuando dispongan de un buen diagnóstico hecho por un investigador.

Los sentimientos negativos no se producen solamente en contra del candidato, sino también en contra de su entorno y de lo que representa o parece representar. A veces, los pobres votan en contra de candidatos “ricos”. Los enfurece ver que otros se movilizan en un Mercedes Benz, mientras ellos hacen fila para tomar el colectivo en medio del frío invierno de Buenos Aires, o aplastados por una multitud en el metro mexicano. Tienen bronca y, contrariando la teoría del voto racional, aunque reciban los beneficios de un buen gobierno encabezado por un “oligarca” pueden votar en su contra si lo imaginan comiendo carne cuando ellos y sus hijos comen arroz con frijoles. Los votantes no se mueven solamente en pos de su propio bienestar, sino que también lo hacen buscando que les vaya mal a otros que les caen mal. Para muchos electores estos sentimientos son parte importante de su existencia. La envidia mueve más que la conveniencia.

Christopher Arterton,[\[27\]](#) en sus cursos en la George Washington University, suele hacer un experimento que explica este aspecto de la política desde la vida cotidiana. Arterton enfrenta a dos estudiantes a los que ofrece regalar cien dólares con la condición de que ambos se pongan de acuerdo en cómo se los distribuirán. Provoca después una serie de incidentes que conducen a que finalmente el reparto resulte desigual. El estudiante al que le corresponde la menor suma siempre impide el reparto invocando principios como la equidad, la justicia y otros de esa laya. Prefiere no recibir nada con tal de que su compañero no gane más que él. Experimenta un sentimiento de envidia que lo induce a actuar de manera irracional. En lugar de fijarse en cuánto gana, prefiere perder su dinero con tal de que el otro no gane más. Cuando ambos se van con las manos vacías, el juego termina demostrando que, con frecuencia, los seres humanos actuamos de manera estúpida.[\[28\]](#) El experimento explica en algunos aspectos la génesis del voto negativo: prefiero vivir peor de lo que actualmente vivo, con tal de que otros no estén mejor que yo.

Debemos ser conscientes de que esos sentimientos existen en el electorado y de que los “pobres” son cada vez menos sumisos. Muchos de ellos no votan por un “rico”, a menos que se cumplan dos requisitos. El primero, que crean que la elección de ese candidato les va a traer algún beneficio; y el segundo, que su voto sea necesario para que éste gane. Si no se cumple la segunda condición, porque el candidato eficiente y rico está bien en las encuestas, es probable que voten en su contra. Si ya tienen asegurados los beneficios que vendrán con su elección, pueden darse el gusto de agredirlo

simbólicamente con su voto para satisfacer sus resentimientos negativos. No teorizamos. Hablamos de algo sucedido con uno de nuestros candidatos en la vida real en el año 2005. La difundida teoría de que la gente vota al candidato ganador, refutada por los estudios desde hace cincuenta años, tiene aquí otra demostración de su debilidad.

Hay quienes dicen que estos razonamientos son demasiado complicados para los votantes, que ellos no son tan sofisticados como para razonar de esta manera. Esto de alguna manera es verdad. Los electores no se dedican a pensar con silogismos. Actúan guiados por conjuntos de sentimientos que no siempre se pueden verbalizar, y que los consultores interpretamos y analizamos de una manera racional.

Pero hay más. Los resentimientos no tienen solamente una base económica. El problema es más complejo. Mucha gente está en contra del orden establecido por angustias que se generan en múltiples dimensiones. A veces, están enojados porque pertenecen a grupos étnicos, religiosos, de preferencias sexuales, de género, o regiones que los hacen sentirse injustamente tratados por las mayorías. En otros casos engrosan las filas de votantes negativos aquellos que tienen dinero pero no reconocimiento, y se sienten excluidos de las fiestas de la sociedad. También están allí los que se creen feos, algunos discapacitados, homosexuales, gente con tez morena que no es aceptada en los círculos racistas que hay todavía en nuestros países.[\[29\]](#) O los que no tienen acceso a los círculos de poder y temen ser atropellados por ellos, los que creen que la justicia está manipulada por los poderosos para ejercer sus venganzas personales, los parientes y amigos de quienes se creen perseguidos, la gran masa de nuevos electores que no se ven representados por este sistema, los que odian la política como la entendían los antiguos, o los que perciben que los poderosos los miran por sobre el hombro porque no tienen títulos académicos. Peter Heinz estudió en sociología parte de este fenómeno y lo llamó “incongruencia de estatus”, refiriéndose a la distancia entre la situación que una persona ocupa en la sociedad y la que cree que debería tener. En un momento determinado todos ellos pueden engrosar el voto negativo.

Por último, hay un tema importante de relación afectiva del líder con los electores. A veces, muchos aplauden la obra del intendente o del gobernador, pero se sienten menospreciados. Hemos participado en campañas de mandatarios que buscaban su reelección, y que a pesar de ser vistos como buenos ejecutivos, eficientes y honrados, no comunicaron que tenían sentimientos solidarios con los más débiles y perdieron las elecciones frente a adversarios capaces de bailar, cantar, tocar la guitarra, tomarse unos tragos y confraternizar con los votantes. Los electores votan por líderes con sentimientos, no por gerentes eficientes. Quieren ser tomados en cuenta, demandan cortesía, cariño. Como dijimos antes, los nuevos electores no buscan dioses sino líderes con quienes vincularse sentimentalmente, que los visiten con frecuencia, y que conversen con ellos asomados por esa pequeña ventana que es el televisor. De alguna manera, deben sentir que son sus amigos. Si un líder no transmite sentimientos, aunque sea eficiente, finalmente puede terminar derrotado o borrado de la mente del ciudadano común.

D. LAS NECESIDADES

Otro elemento que mueve los votos de los electores es la posibilidad de que los candidatos satisfagan sus necesidades. Para conocer esas necesidades no hay que partir de lo enunciado por los expertos que redactan el programa de campaña sino de los dichos de la gente común. Los electores demandan atención a sus necesidades como ellos las sienten, y no como los sociólogos o los académicos quisieran que las sientan. Tienen sus propias prioridades. Felizmente, no es cierto que actualmente haya latinoamericanos que mueren de hambre sino por excepción. Existe objetivamente la pobreza. Muchos votantes se sienten pobres y sienten que necesitan cosas, pero quieren ser ellos los que decidan qué necesidades se deben satisfacer. Alguien nos decía que no comprendía cómo era posible que los pobres de su país hagan fiestas, compren cosméticos y se emborrachen, dilapidando dinero que podrían ahorrar para salir de su situación. Es difícil uniformar la felicidad. En los países socialistas, la racionalidad burocrática conseguía que todos tuvieran algo de comida aunque fuese mala, algo de ropa aunque fuese monótona, que todos vivieran con lo mínimo. En la vieja China todos tenían poco, nadie tenía mucho. Sobrevivían. No morían de hambre, pero habitaban en ese tedioso paraíso de mendigos organizado por Mao, que algún escritor argentino, admirador de la vida monacal, llamó con entusiasmo “un inmenso convento sin Dios”. Ése no es un ideal aceptable para los nuevos electores. Cada día los monasterios están más vacíos. Cada persona, cada grupo, barrio o sector, quiere todo para sí mismo y no está interesado en el bienestar de los demás. La política es cada vez más localista, y a veces individual. Se cumple lo que Marx llamó el fetichismo de la mercancía. La gente ansía consumir, comprar objetos disponibles en el mercado, que no son necesarios para aquellos que los crearon, y están al alcance de quien consiga suficiente dinero para adquirirlos.

En muchos casos, quieren confort y diversión antes que solucionar sus problemas básicos de infraestructura. Pueden faltarles otras cosas, pero no soportan vivir sin televisor ni celular, sin teñirse el cabello o ponerse un gel como el de sus ídolos de la televisión. Tal vez tengan que comer poco unos días, pero gastan su dinero para ir a un concierto de rock, aunque resulte caro para su economía. Lo que decíamos en el capítulo primero acerca de la importancia de lo lúdico en el tiempo contemporáneo es el eje de su vida y de su decisión política.

Algunos de los líderes antiguos creen que hay que “educar” a estas personas a las que suponen ignorantes; hacer una edición de Weber para díscolos; meterlos en cursillos intensivos de ética protestante para que trabajen, ahorren, piensen en el futuro, se sacrifiquen por él. Suponen que los expertos en economía saben cómo lograr la felicidad y cómo convencer a otros de que hagan lo que necesitan para realizarse. La gente común, sin embargo, tiene sus propias ambiciones y su propio concepto de la felicidad. El candidato y la campaña no son dueños de la verdad y no están para educar a los electores, ni para juzgarlos. Necesitan conocer sus valores, respetarlos y dialogar con ellos para que comprendan otros puntos de vista y, sobre todo, para obtener sus votos. Si alguien quiere predicar y convertir a la gente a su verdad, debe ingresar a la Orden de los Predicadores, inventar una religión, militar en una secta o dedicarse a la cátedra. Los políticos democráticos están para dialogar con el elector, proponer sus puntos de vista, escuchar a la gente y canalizar sus necesidades, sueños y temores.

La obra de un presidente o alcalde consolida al gobierno cuando nace de un

diálogo con los ciudadanos a los que escucha a través de investigaciones, y a los que se dirige con una comunicación adecuada. Hacer una obra no compra la voluntad de los electores. Hacer propaganda tampoco. Debemos adecuarnos a una nueva democracia de masas en la cual todos quieren opinar, tener acceso a la información, privatizar lo público, socializar lo privado, fisgonear en la vida de los demás, e impedir que el Estado se meta en su vida. En general, los nuevos electores no buscan el liderazgo de científicos que pavimenten sus sueños.

Las necesidades son infinitas. Los ciudadanos, cuanto más tienen, más demandan. Si tienen alcantarillado, quieren luz. Si tienen ambas cosas, quieren parques. Si tienen las tres cosas, quieren una universidad en el barrio. Nunca serán suficientes los recursos de ningún gobierno para cubrir necesidades que aparecen todos los días. Las utopías de corto aliento, que mueven a la gente común, son tan inalcanzables como las utopías apocalípticas de los intelectuales del siglo pasado, pero llegan en capítulos, como las telenovelas. Alguien decía en la época de la Guerra Fría que “el comunismo es el horizonte radiante al que se encamina la humanidad, y el horizonte una línea imaginaria que se aleja siempre que uno se acerca”. Pasa lo mismo con las utopías de corto plazo: es impensable que llegue un momento en que le digan al gobernador, intendente o al presidente “tenemos suficiente, preocúpese por otros”. Seguirán demandando hasta el infinito. Así es la vida.

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

Los electores son utilitarios. Sienten que con su voto tienen un pedacito de poder que debería servirles para algo. Agradecen lo que se hace por ellos, pero suponen que con eso la autoridad sólo ha cumplido con su obligación. No suelen votar por un dirigente que hizo algo, sino que votan por quien pueda darles algo en el futuro. No los mueve la gratitud, sino la esperanza.

Quieren divertirse, pasear con sus hijos, ir a sitios bonitos, vivir una vida agradable. La búsqueda del placer es central en la sociedad contemporánea, y es equivocado suponer que los pobres son felices aburriéndose, con un poco más de agua o caminos asfaltados. Esas obras tienen sentido si les ayudan a llevar una vida más placentera. Como en todo, en la política no hay juegos lineales. No hay gente con una mente fría y racional que escoge prioridades en una agenda para que el alcalde ponga primero agua, después alcantarillado, después luz, después pavimento, después un parque, etc. Quieren todo al mismo tiempo, y es necesario explorar sus sentimientos, sus prioridades, y no sólo sus necesidades “objetivas”. Las utopías nunca fueron bienvenidas en las oficinas de planificación. Todos tenemos sueños irrealizables, pero nos mueven más esas ilusiones que los planes quinquenales.

Sus necesidades no son sólo físicas y mecánicas. Pretenden celulares, ropa de

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

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

E. LOS SUEÑOS Y LOS INSOMNIOS

Los sentimientos, temores, resentimientos o necesidades que han quitado el sueño al elector los últimos meses, y los que le han permitido soñar con un futuro diferente, son los que consiguen votos. Cuando discutimos con un cliente acerca de si se debe o no poner énfasis en un tema, o si se debe o no responder un ataque, las preguntas que hacemos son: ¿Cuántos electores indecisos de nuestro target se han desvelado las últimas semanas pensando en esto? ¿Cuántos incorporan esta problemática a sus sueños y utopías? ¿Cuántos pueden votar por ti o dejar de hacerlo porque te preocupas por este asunto?

Muchos electores sufren de insomnio porque no tienen empleo, agua, luz, porque su hijo es ciego, o no llega a la casa de madrugada y temen que haya sido asaltado. Estas cosas quitan el sueño. Muchos anhelan que su hijo alcance una buena educación y triunfe; se sentirían felices comprando un coche, mejorando su vivienda o consiguiendo una visa a los Estados Unidos para llevar a su niño a Orlando. Son sus utopías, lo que Greenberg llamó los “sueños de la clase media”. Casi nadie sueña ni se desvela porque un líder no toma la bandera de la oposición, porque falta gobernabilidad o porque sería mejor un régimen de gobierno parlamentario. Son temas que no les importan. En el otro extremo, dirigentes políticos que viven en el microclima de la política creen que la gente solamente piensa en lo que a ellos les interesa. Cuando la presidenta Cristina Fernández anunció en agosto de 2009 que en adelante los argentinos verían gratis el fútbol que había estado secuestrado, como los desaparecidos de los 70, logró que la mayoría de la gente reaccione mal. Mezclar algo tan gratificante como el fútbol con un tema tan siniestro como el de los desaparecidos fue un error radical. La gente está más interesada en sus alegrías cotidianas que en las venganzas de los políticos. Uno de los presidentes latinoamericanos más populares de los últimos años, Álvaro Uribe, ganó abrumadoramente las elecciones pero no logró que un 25% de los colombianos concurran a un plebiscito sobre reformas constitucionales que a los juristas y políticos

les parecían muy importantes, aunque no interesaban al elector común. Los colombianos lo eligieron para que termine con los crímenes de la guerrilla, no para que discuta problemas de abogados.

Nuestras investigaciones tratan de comprender toda esta problemática en un lugar y momento determinados, desde los ojos de los electores indecisos que pueden votar por nuestro candidato. A partir de eso se elabora un plan, compatible con la imagen del candidato y sus ideas políticas, que pueda dar una respuesta a los sentimientos negativos y positivos de los electores. Parece difícil, pero es posible liberarse de prejuicios teorizantes, oír al elector mediante la investigación, comprender el mundo desde sus ojos y, desde allí, planificar la campaña electoral. Supone conocimientos, mente abierta y, sobre todo, experiencia.

F. UN ENFOQUE DE RESPETO AL ELECTOR

En todos los países existen prejuicios en contra de los consultores políticos. La nuestra es una profesión que recién aparece y todo lo nuevo causa temor. La consultoría vive sus primeros años. Le ocurre lo que en su momento aconteció con la psicología y la estadística, que fueron vistas como disciplinas que alteraban los planes de Dios. Algunas personas creen que los consultores estamos para manipular la mente de los electores, que somos una especie de brujos que desnaturalizamos los procesos democráticos. La acusación proviene sobre todo de periodistas, políticos y sociólogos militantes en corrientes ideológicas rígidas que pierden espacio con la posmodernidad, o que se sienten desplazados por lo nuevo. En la realidad, los consultores profesionales tratamos de comprender a los electores, y sabemos que lo más importante para el éxito de una campaña es respetarlos, comprenderlos, compartir sus gustos, sus alegrías y sus angustias. No se trata de un enunciado cargado de moralina simplona, sino de la experiencia de que no se ganan las elecciones con criterios elitistas, a menos que los demás candidatos cometan la misma equivocación. La falsa idea de que el elector es un idiota manipulable es propia de intelectuales vanguardistas, no compartida por ningún consultor profesional que sepa de su oficio.

En la terminología usada en los Estados Unidos, se habla de las simulaciones electorales de las encuestas como “carreras de caballos”. Los procesos electorales son vistos como competencias donde un candidato le gana a otro la elección, explicando el triunfo por las condiciones mesiánicas de los líderes políticos, su carisma y otras argumentaciones mágicas del pasado que todavía calientan las cabezas de algunos políticos que quisieran que les erijan estatuas. En ese análisis, lo importante es lo que hacen y dicen los candidatos, los sindicalistas, los editorialistas, las actitudes de los personajes importantes de la sociedad. Los problemas que se discuten son los suyos. Se analizan las campañas electorales como un espectáculo de teatro en el que se mueven y hablan los actores, mientras el público permanece en silencio. Cuando se maneja una campaña electoral de esta manera, los candidatos dedican su tiempo a discutir en foros de alto nivel, a participar en programas de opinión. Buscan el apoyo de personas conocidas en los cenáculos partidistas o intelectuales, que cuando aparecen en una encuesta son completamente desconocidas para la gente común. Los ojos del candidato

están puestos en sus adversarios, en sus seguidores y en los hombres y mujeres informados de la sociedad a los que trata de persuadir con sus actitudes. La gran mayoría de ellos tienen decidido su voto, y los esfuerzos que se realizan por convencerlos son una pérdida de tiempo. En esta sociedad en la que los electores son tan autónomos, estos personajes tampoco tienen demasiada influencia en la masa poco ilustrada.

Cuando la campaña se hace dentro de los parámetros tradicionales, el propio candidato la dirige, escribe formularios, interpreta investigaciones, diseña sobres, escribe notas de prensa, administra los fondos, interviene en la producción de las cuñas de televisión, y pide ideas sobre cualquier cosa a cualquier pariente o amigo que se cruza en el camino. La principal característica de una campaña mal hecha es que se conduce sin criterios técnicos y sin respeto profesional. Es una empresa familiar que produce piezas de publicidad testeadas con el entorno del candidato. Para ellos, las mejores producciones son las que alientan el ego del candidato, con gente aplaudiendo, multitudes gritando y agitando banderitas. A los incondicionales les gusta el mensaje que ataca de manera violenta a personajes que detestan. Cuando las encuestas dicen que sus adversarios son populares, dejan de creer en los números, que nuestro país no es como los otros, que el pueblo no puede ser tan tonto. Sólo importa lo que sucede en el escenario. La gente común no cuenta.

El problema está en que los electores se han vuelto autónomos. No quieren obedecer a otros que se creen más inteligentes y preparados, y que pretenden ordenarles cómo votar. Ha ocurrido en política lo mismo que en las obras de teatro desde que Pirandello revolucionó la escena: los actores se mezclaron con el público, no están claros los límites entre la ficción y la realidad, los personajes salieron en busca del autor y se armó una enorme confusión.

Los latinoamericanos contemporáneos no se interesan por lo que discuten las élites “racionales” acerca de la política. Aburridos del viejo espectáculo, apoyan a otros espectadores como ellos para que suban al escenario llevando sus propios libretos. Asoman, como protagonistas, personajes que en la sociedad tradicional no hubieran sido gobernadores ni ministros, que no están habituados a la comunicación de antes, y que de repente toman la conducción de países y ciudades. Los ciudadanos comunes que no han leído a Marx ni a Keynes, y a los que no les importa la gobernabilidad, son ahora la mayoría. La estrategia electoral antigua era semejante a la militar, porque se centraba en destruir a los adversarios. Había que atacar, calumniar, fiscalizar, gritar. El estrategia de la campaña tenía la misión de demoler a los demás actores del escenario que competían con su cliente. En el mundo empresarial se difundió esa tendencia a exterminar a la competencia, y los libros de Sun Tzu, Napoleón y Von Clausewitz cobraron vigencia entre los gerentes.

En los últimos años, algunos estrategas políticos han entendido que lo principal no es matar a los demás. Para resolver una elección no importa tanto la opinión de los personajes ubicados en el tablado porque los que ahora mandan no están allí. El que decide quién es el nuevo presidente de un país es el público, que a veces aplaude y a veces lanza tomates. Si la mayoría vota por un candidato, éste ganará las elecciones aunque haya sido el que menos vociferó durante la campaña, y el que más golpes recibió de sus adversarios. En muchas ocasiones es útil ser atacado y no contestar la agresión de

manera directa. Los ataques equivocados crean víctimas y a mucha gente le gusta apoyar a los agredidos. Cuando el atacante tiene mala imagen, el atacado puede ganar las elecciones utilizando la fuerza de su adversario. Éste fue un elemento central en la campaña de Francisco De Narváez que le permitió derrotar a Kirchner. Lo analizaremos detenidamente en el capítulo final del libro. Los latinoamericanos, especialmente los más viejos y los menos urbanos, conservan muchas taras machistas. Respondemos a un ataque porque debemos demostrar que somos “hombres”, porque “el que calla otorga”, y por otra serie de frases huecas como éstas. Hay pocos candidatos que tienen la entereza de callar cuando deben, porque éste es un acto superior de la razón que se sitúa por encima de los instintos agresivos que nos empujan a morder para comandar a la manada. Los perritos ladran siempre que se los provoca. Los seres humanos, si son superiores, deberían responder sólo cuando les conviene.

Muchos intelectuales hemos perdido la capacidad de asombrarnos con lo cotidiano. Encerrados en verdades inamovibles que se asientan en nuestras lecturas y en nuestra pedantería, no formulamos las preguntas que se hacen los ciudadanos comunes. Somos demasiado serios, demasiado solemnes, demasiado formados como para aquilatar las pequeñeces que dan sentido a la vida. Perdimos la capacidad de admirarnos con las preguntas de los niños que, según Carl Sagan, son la mejor base para incitar la creatividad del pensamiento científico.[\[30\]](#) Hemos destinado mucho tiempo a elucubrar sobre la construcción de la ciudadanía y las relaciones de producción, como para compartir con un “elector ignorante” la angustia que siente porque su hijo se fue a bailar y no ha vuelto a casa cuando ha amanecido. Creemos que la gente vulgar, cuando va a las urnas, se olvida de sus problemas vitales y vota por el que va primero en las encuestas porque “se une al carro ganador”, tesis ridícula sobre la que elucubran muchos periodistas y políticos cuando es tiempo de elecciones. La gente no es bruta. Tiene problemas importantes que afronta desde su mundo. No vota motivada por los tortuosos problemas teóricos que desvelan a los intelectuales, ni por los trucos simplones de algunos publicistas.

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

6. ¿Cómo se organiza una campaña moderna?

A. EL CANDIDATO

Nada puede reemplazar al candidato. Si tenemos un buen candidato, gran parte de la elección está ganada; si en cambio es malo, es difícil ganar. Quienes dicen que fabrican candidatos, mienten. Los consultores ayudamos a elaborar una estrategia y a racionalizar una campaña a partir de los méritos del postulante, dependiendo de sus capacidades. Nuestro papel puede ser decisivo para ganar las elecciones cuando la distancia es pequeña, o en determinadas circunstancias en las que la coyuntura política hace que la técnica tenga más peso, pero no podemos suplantar al candidato. Cuando termina una campaña se repite un rito: si se triunfa fue por la genialidad del líder que nos condujo a la victoria a pesar de nuestros consejos. Si se pierde, su entorno dice que estuvo mal asesorado, que la culpa es nuestra. Esto no tiene por qué apesadumbrarnos. Compartimos esa suerte con los médicos: cuando un paciente sana, es obra de algún santo o de la Virgen. Si muere, es culpa del médico al que enjuician por mala praxis. Hasta ahora no hemos sabido de alguien que haya seguido un juicio a ningún dios por sus errores profesionales. La vida es así y hay que tomarla con humor.

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

Ser un buen candidato no significa ser un buen estadista. Hay líderes preparados que nunca ganarían una elección, y excelentes candidatos que son pésimos mandatarios. Este hecho lleva a que en los círculos intelectuales exista una injusta tendencia a despreciar a los candidatos contemporáneos y a suponer que todo tiempo pasado fue mejor. Ni los líderes antiguos eran tan geniales como dice la historia, ni los actuales son tan mediocres como dice la prensa. Nuestros países han crecido mucho, y los dirigentes contemporáneos se destacan en sociedades más grandes y complejas que las antiguas. Es más difícil abrirse espacio ahora que cuando quien leía cuatro libros parecía

intelectual, y cualquier uniformado podía proclamarse dictador o caudillo por la gracia de Dios. Por otra parte, hay que ser conscientes de que algo deben tener estos personajes para ser considerados los más importantes de sus países. Son individuos que se han destacado entre millones de otros que también tienen capacidades, estudios, experiencia. Todo candidato es respetable, y para comprender las elecciones es necesario aquilatar sus méritos. Nada más tonto que dedicarse a pelear en contra de las caricaturas que nosotros o nuestra corte hemos inventado acerca del adversario. Los consultores debemos tener cuidado cuando nuestro cliente empieza diciendo que el oponente es un tonto, inmoral, descalificado. Casi todos los que llegan a estas posiciones son más inteligentes que la media, y tienen méritos. Incluso para combatirlos bien es bueno conocerlos con objetividad y respetarlos. En nuestra profesión, de tanto estudiarlos y seguir su trayectoria, muchas veces terminamos admirando a los adversarios. En la lucha asoman virtudes que antes no eran evidentes.

El buen candidato contemporáneo dirige equipos de personas y no debe pretender ser un sabio universal como los líderes del pasado. Poco a poco en América Latina los dirigentes aceptan que son seres humanos. Los más anticuados o inseguros todavía tienen miedo de que la gente sepa que tienen asesores que los ayudan a entender la economía, la política internacional, las campañas electorales. Son pocos los que usan profesionales para escribir sus discursos, como es usual en los Estados Unidos. Tienen pánico de que la gente, y específicamente sus parientes y amigos íntimos, sugieran que están “manipulados” y que leen lo que otros han escrito. Les gusta decir que hacen todo y que no oyen a nadie. En realidad, ésa es una actitud primitiva que explicita su ignorancia. En estos días nadie medianamente culto puede pretender que conoce todas las ciencias y todas las artes. El saber humano ha evolucionado de tal manera que, incluso los más sabios, para discutir con cierta profundidad sobre un tema consultan con personas que se han especializado en otras áreas. Poco a poco los dirigentes leen más, se vuelven más seguros, entienden la posmodernidad, y se percatan de que su papel de liderar equipos es más importante y complejo que improvisarse como diseñadores gráficos, encuestadores, productores de cine o escritores de discursos.

Las relaciones del candidato con los consultores profesionales son complejas. Algunos buscan asesores para que los alaben y confirmen la validez de sus caprichos con argumentos aparentemente científicos. Contratan encuestas que les permitan mentirse a sí mismos y engañar un poco a los demás. En realidad esto es una tontería. Con la misma lógica deberían acudir a médicos que les oculten las enfermedades y distorsionen las radiografías para darles “buenas noticias”. Consiguen cortesanos, no consultores. Normalmente los buenos profesionales tienen discusiones con sus clientes. El dirigente político es quien manda, pero el consultor debe defender sus puntos de vista respaldado por su experiencia. Un experto de alto nivel, que ha participado en campañas en distintos países y circunstancias, acumula conocimientos que no están al alcance de un político o de un asesor que vive sólo en un país y no tiene la posibilidad de adquirir una experiencia tan rica.

El buen candidato organiza racionalmente la campaña, respeta los espacios de cada miembro de su equipo, y no complica el trabajo armando grupos paralelos que suponen que manejan la campaña. Cuando los líderes no tienen experiencia, desconfían de los profesionales, contratan a varios consultores para oír a todos, sin escuchar a

ninguno, y siguen orientándose por la intuición, se vuelven ineficientes. Lo hemos experimentado varias veces. En el colmo del ridículo, algún político decía tener cuatrocientos asesores. Era cómico imaginarlo reuniendo en un estadio a la mesa chica de su campaña, con cuatrocientos asesores y cuatro personas de su confianza. Algunas campañas de líderes de primera línea han terminado en fracasos estrepitosos por manejarse de esa manera. Se debe tener un solo equipo bien escogido, y trabajar con él. Si el candidato no tiene una confianza total en los profesionales, especialmente en el estratega jefe, es mejor cambiar de equipo.

Más allá de todo organigrama, las campañas terminan manejadas por un pequeño grupo de personas al que los norteamericanos llaman el “gabinete de cocina”, porque consta de pocos miembros que caben en un cuarto pequeño y tienen la suficiente confianza como para reunirse en la cocina de una casa. Este mini gabinete suele estar conformado por el candidato, el jefe de campaña, algún pariente o amigo cercano, el encargado del manejo de las finanzas, alguna otra persona de confianza, y varios profesionales. Cuando hay madurez para trabajar en equipo, respetando puntos de vista diversos, con mentalidad abierta, las campañas funcionan bien. Si hay personas incapaces de dialogar y que imponen puntos de vista de manera violenta, las campañas se vuelven pobres. Este es un trabajo con muchas tensiones y de dedicación integral. Si al estrés usual de una campaña se suman problemas psicológicos mal procesados de algunos miembros del equipo, la tarea se vuelve desagradable e imposible.

B. EL MANEJO PROFESIONAL DE LAS CAMPAÑAS

Los Estados Unidos han vivido en democracia a lo largo de más de dos siglos, y ése es el país donde se celebran más elecciones libres todos los años. A diferencia de los países europeos, en Norteamérica las elecciones son directas, no pasan por los parlamentos y siempre fue muy importante la relación directa del votante con el candidato. Desde que se declararon independientes en 1776, han elegido a todos sus gobernantes y nunca estuvieron bajo el mando de caudillos u otros iluminados proclamados dictadores, como los que han existido en casi todos los demás países del mundo. En el siglo XX los políticos norteamericanos empezaron a usar encuestas y algunos personajes se dedicaron a organizar y dirigir campañas electorales de una manera profesional. En la década de 1960, Joseph Napolitan, Matt Reese, Tony Schwartz y otros asesores que se dedicaban a estas tareas, fundaron la consultoría política. El término “consultor político” fue acuñado por Napolitan, que pronto pasó a ser considerado por sus colegas y en el mundo político norteamericano como el mejor profesional del mundo. Personaje de inteligencia aguda y gran sentido del humor, Napolitan se convirtió en una leyenda viviente. Fue consultor de personajes tan diversos como John F. Kennedy, Hubert Humphrey en los Estados Unidos, Ferdinand Marcos en Filipinas, Oscar Arias en Costa Rica, Carlos Andrés Pérez en Venezuela, Giscard D’Estaing en Francia, o Gaafar el-Nimeiri en Sudán. Quienes tuvimos la suerte de tratar con él aprendimos mucho gracias a su generosidad y bonhomía.

Se fue consolidando paulatinamente la idea de que los consultores políticos profesionales deben manejar las campañas y no personas aficionadas a la política,

publicistas o filósofos. Se crearon la Asociación Norteamericana de Consultores Políticos, la Asociación Internacional de Consultores Políticos y otra serie de instituciones detrás de las cuales estuvo siempre la mano entusiasta de Napolitan. La consultoría política se convirtió en una profesión nueva, con espacio propio en los medios académicos norteamericanos cuando, por iniciativa de Christopher Arterton, se fundó The Graduate School of Political Management en 1986, en el estado de Nueva York, como una escuela distinta a las de Ciencia Política y de Administración Pública. En septiembre de 1991 la GSPM pasó a formar parte de la Universidad George Washington, en Washington DC, donde se mantiene como el centro académico pionero en la formación de consultores políticos y políticos profesionales.

Actualmente, casi todas las campañas políticas norteamericanas son dirigidas por consultores políticos, y concretamente por estrategias políticos. Así como pasó el tiempo en el que los peluqueros extraían las muelas, pasaron los tiempos en que la estrategia de la campaña era elaborada por políticos, publicistas o relacionadores públicos, que tomaban decisiones orientados por la intuición. Hoy las manejan consultores que utilizan investigaciones de todo tipo, con una perspectiva pragmática de su trabajo. Los consultores planifican todo y cuentan todo. Matt Reese, uno de los consultores más famosos del partido demócrata norteamericano, decía que “lo que no se puede contar y los personajes que no tienen dirección y teléfono no existen en una campaña”, y eso es real. Un seguimiento moderno de la campaña no se hace diciendo “repartimos muchas hojas”. Hay que saber si fueron cien mil o un millón, a quiénes llegaron y qué decían. Si queremos el apoyo de la izquierda, del peronismo, de los evangélicos, de los industriales, debemos tener el teléfono de sus voceros y saber cuántos votos representan en la realidad. Los consultores usan más el sentido común que ideas geniales en un tiempo en el que sobran los iluminados y hay poca gente que se ubica sencillamente en la realidad.

Sobre los consultores políticos se han creado leyendas y muchos los critican sin comprender su papel. Algunos los tildan de “mercenarios” que trabajan por dinero y no por convicciones. De alguna manera esto es cierto. Son igual de mercenarios que todos los profesionales, sean médicos, abogados o chefs. Profesionales que viven de su profesión. Cuando una persona se dedica a tiempo completo a algo se convierte en alguien que tiene esa actividad como medio de vida y cobra por sus servicios. Hay personas que cada cuatro años participan en alguna campaña y en el intermedio gerencian un restaurante, una agencia de publicidad, son periodistas, abogados o empleados públicos. Éstos no son consultores políticos profesionales, aunque ayuden en la campaña o sean parientes del candidato.

Por lo demás, el idealismo absoluto de quienes se entregan a tiempo completo a una campaña es relativo. Como es natural, quienes dedican su tiempo a esta actividad tienen algún tipo de interés, que es absolutamente legítimo. Algunos aspiran a ser funcionarios, acumular poder, honores o dinero, conseguir la gratitud y el buen trato del mandatario, además de que en algunos casos están convencidos de hacer algo bueno para su país o ciudad. Casi todos ayudan al candidato porque quieren alguna gratificación. Quien diga que se dedica a la campaña para sufrir, perder dinero, o alega que en caso de triunfar no pretende ser tomado en cuenta para nada, o busca que lo traten mal, debe ser excluido del equipo porque tiene alguna alteración mental.

Se dice también que los consultores son personas sin principios porque no actúan

por motivaciones ideológicas o partidistas. Cada consultor tiene sus propios principios. Algunos aceptan como cliente a cualquier persona que los contacta. Están en su derecho de hacerlo. Nosotros tenemos algunos límites: nunca asesoramos a personas que han colaborado con dictaduras, quieren hacer algo en contra de la democracia, tienen dinero de procedencia dudosa o defienden tesis machistas, racistas o de persecución a minorías de cualquier tipo. En cuanto a las ideologías, hay distintas posiciones. Los consultores que trabajan en los Estados Unidos normalmente son demócratas o republicanos y pocos se cambian de un partido a otro dentro de su país. Lo curioso es que cuando salen de sus fronteras modifican las normas de juego. Importantes consultores republicanos han asesorado a gobiernos que dicen ser de extrema izquierda en América Latina, y varios demócratas lo han hecho con candidatos de la derecha. Hace poco un consultor norteamericano de primer nivel, estratega de uno de los presidentes del “socialismo del siglo XXI”, trabajó para su reelección al mismo tiempo que con candidatos del PAN en México. Dentro de los Estados Unidos jamás asesoraría a un republicano porque es demócrata. No nos queda claro que las distancias entre los partidos norteamericanos sean más dramáticas que las que separan a Felipe Calderón de Hugo Chávez, pero la lógica de un consultor puede ser ésa.

La mayoría de los consultores latinoamericanos internacionales no solemos definirnos ideológicamente, y a menudo tenemos clientes de diversas corrientes. La profesión apareció en nuestra región cuando las ideologías se evaporaban y dejaban de ser importantes, tanto para los líderes como para las masas. En la práctica hemos conocido políticos que dicen ser de derecha o de izquierda en la campaña, y que cuando llegan al gobierno hacen exactamente lo mismo. Las tesis tienen en la vida real de los políticos menos peso que en las tribunas. La práctica de un consultor internacional tiene varios problemas, como que para entender un país se necesita hacer un enorme esfuerzo. Si el consultor es responsable y toma en serio su trabajo, emplea meses y a veces años para conocer su historia, sus costumbres, comprender a los diferentes partidos y la psicología de sus dirigentes. Cuando por alguna razón termina la relación con un cliente, en muchos casos pasa a trabajar con otros líderes del país que conoce tan bien. No hacerlo es perder un capital intelectual enorme. Esto provoca polémicas entre quienes confunden la consultoría con la militancia, pero se da con frecuencia y es comprensible. Para muchos es difícil entender la distinción que hacemos muchos consultores, cuando a veces llegamos a votar por un candidato distinto al que asesoramos. La profesión es una cosa y las utopías de cada uno otra.

El tema de las ideologías ha dado un giro por la aparición de algunos totalitarismos de “extrema cualquier cosa” que se perennizan en el poder, aliados de la teocracia ultraderechista iraní, racistas, que violan los derechos humanos en nombre de mitos milenarios, enemigos de la diversidad, perseguidores de la prensa libre, que organizan elecciones sin garantías para la oposición, y están en contra de la división de poderes. No son gobiernos democráticos en el sentido occidental de la palabra, sino versiones light de los gobiernos nazis y de las dictaduras centroamericanas del siglo pasado. Hay consultores que trabajan con este tipo de políticos, otros que sólo lo hacen con quienes son partidarios de una democracia liberal. Es también un tema de opciones. En todo caso, es mejor que los consultores no sean militantes entusiastas, para tener así una visión racional y menos apasionada de los procesos.

Algunos atacan a los consultores políticos por ser extranjeros. Quienes tienen mentalidad más provinciana creen que su ciudad o país son únicos en el universo y que sólo pueden comprenderlos nativos de ese lugar. Ese mito proviene de nuestros antepasados simios, que defendían espacios físicos frente a la invasión de otros individuos de su misma especie y los rechazaban. Los seres humanos somos parecidos. Combatimos instintivamente a quienes no son de nuestro clan. La xenofobia es una reacción animal que surge espontáneamente en nuestra especie, aunque trata de ser superada en la cultura occidental por el avance del pensamiento liberal. Ésta fue una de las grandes revoluciones de nuestra cultura: superar los mitos acerca de la superioridad aria, nipona o aymara, y creer que los seres humanos somos iguales, más allá del color de nuestra piel o del idioma que hablamos. Los latinoamericanos nos parecemos más entre nosotros que los norteamericanos entre sí, aunque ellos pertenecen a un solo país y nosotros a una nación dividida, cuyas peculiaridades regionales no se compadecen con las fronteras de los países. Chiapas se parece más a Guatemala que al DF mexicano, y las provincias collas argentinas son más semejantes a los países andinos que a Buenos Aires. En Ecuador la costa tiene más en común con Centroamérica que con la Sierra y esta región con el México central. Los quiteños hablan, comen y tienen una cultura parecida a la chilanga.[\[31\]](#) Pero todas son variaciones dentro de una matriz que permite a un latinoamericano entender a cualquier país de la región. Tampoco es indispensable nacer en un país latinoamericano para trabajar en la región. Hay norteamericanos que se desempeñan muy bien en Latinoamérica. Se necesita experiencia en sistemas políticos semejantes y buena investigación que permita conocer la realidad política del país. El resto se acerca a la esfera de la magia. Anotemos que un consultor de primer nivel sólo puede acumular experiencia si trabaja en varios países. Si nunca sale del suyo, tiene una visión menos rica de su profesión.

Desde otro ángulo, la consultoría política es una profesión nueva y mucha gente novata quiere reemplazar la experiencia con la imaginación; muchos charlatanes dicen ser profesionales. Hemos conocido en estos meses a unos diez latinos que andan buscando trabajo en nuestros países, y se presentan como autores del triunfo de Obama. La verdad es que si un latino hubiese sido el estratega jefe de la campaña del presidente norteamericano, se habría dado la noticia con gran despliegue y todos lo sabríamos. Para curarse de estos embustes, use internet, ponga el nombre del consultor y el del presidente Obama y espere los resultados. Si ninguna página vincula al personaje con el presidente de los Estados Unidos, puede ser alguien que le está mintiendo. Por lo demás, el sentido común dice que si alguien jugó un papel realmente importante en la campaña de un presidente norteamericano, tendría trabajo en Washington y no necesitaría estar correteando por nuestros países es busca de clientes. Como es obvio, un presidente integra a su equipo de gobierno a quienes fueron personajes importantes de su campaña. Pero la charlatanería no tiene límites. En nuestra experiencia directa ganamos una elección presidencial en 1998, y por razones académicas reunimos a todo el equipo de asesores de la campaña en Miami. Saludó con nosotros una consultora procedente de Sudamérica, que alegaba haber dirigido la campaña de nuestro cliente. Durante las presentaciones, describiendo el papel que habían tenido en la campaña, le preguntamos por qué nadie la había visto nunca; bruscamente cambió de tema y escapó. En algún seminario internacional, un ciudadano de un país andino se presentó como

director de campaña de Mauricio Macri para jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, cuando participaba del mismo evento uno de los consultores miembro de la mesa chica de esa campaña. Era evidente que ni siquiera conocía la ciudad, y tampoco a quienes habían participado en ese trabajo. Este tipo de mentiras son frecuentes. Cuando un candidato toma contacto con un consultor que dice haber trabajado con diez presidentes, dictado conferencias en seminarios internacionales y ser conocido en varios países, su nombre debe aparecer en varias páginas de internet. Si esto no ocurre, pídale que lo contacte con dos de los mandatarios o sus inmediatos colaboradores para pedirles referencias. Proceder de esta manera no es una grosería. Si lo contrata como consultor, este personaje va a ser uno de los factores decisivos para que usted pierda o gane la elección. Si se convierte en el estratega jefe de su campaña, usted no tendrá secretos con él y por ende tiene derecho a averiguar los antecedentes de un profesional que puede tener tanta incidencia en su futuro.

Desconfíe cuando un consultor le dice que sabe todo para ganar la elección. Para tener el respaldo técnico necesario, un consultor necesita un equipo que integre a profesionales con experiencia bajo la dirección del estratega. Actualmente, todo estratega serio trabaja con un especialista en investigaciones, que luego de coordinarlas integra el resultado de todos los estudios cuantitativos, cualitativos, demográficos, electorales, económicos, para tener un diagnóstico de lo que ocurre. Una campaña sin investigaciones es como un barco sin brújula. Recientemente abandonamos dos proyectos en los que habíamos empezado a trabajar por no contar con investigaciones sistemáticas. En un caso nos dio mucha pena, era gente excelente, nos hubiera encantado colaborar con ellos, pero en ese país las encuestas tienen un gran nivel académico y poco sentido práctico.

Los encuestadores deseaban hacer estudios sofisticados, que se demoraban mucho y que exploraban temas interesantes para la teoría pero poco prácticos. Descartaban hacer otras preguntas, menos trascendentes, solicitadas por los consultores que no buscamos la inmortalidad sino algo más pedestre: ganar la presidencia de un país. Para nuestro trabajo necesitamos investigaciones realizadas con seriedad, pero ágiles, con métodos que permitan conseguir objetivos pragmáticos. En el otro caso, el candidato suponía que éramos genios en condiciones de ayudarlo solamente con nuestros consejos, pero esto no es así. Nuestro trabajo no es mágico sino técnico, se asienta en la investigación constante aprovechada desde la experiencia y el conocimiento. No hay genialidad que valga sin una investigación profesional, repetida muchas veces a lo largo del tiempo. Lo demás es política antigua de la época de los líderes iluminados y los asesores mágicos como Rasputín.

Sólo a partir de esa información el estratega puede hacer su trabajo, elaborar un plan que luego necesitará un seguimiento para que en la campaña se aplique en cada detalle y se evalúe con nuevos estudios. Recién después de hecha la investigación y planteada por escrito la estrategia, un consultor que conozca las técnicas de la comunicación propias de la televisión, la radio, la publicidad, internet, debe proponer las formas en que se va a comunicar el mensaje a los electores. Si no existe en ese país un consultor político especializado en esta área, un buen publicista puede ocupar su lugar. En pocas campañas en las que trabajamos el publicista formó parte del gabinete de cocina. Cuando eso es posible la idea es buena. En la campaña argentina de 2009

tuvimos la colaboración de un excelente publicista que ocupó esa posición. El resultado fue formidable. Todo depende de las circunstancias, de las personas, y sobre todo del candidato y sus niveles de confianza con los distintos miembros del equipo.

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

C. LA ESTRATEGIA^[32]

En los últimos años, en la mayoría de las campañas electorales latinoamericanas no se han usado herramientas técnicas, sino que se ha trabajado dependiendo de las intuiciones y de los entusiasmos del candidato y de su entorno. Actualmente, varios de nuestros países están dando el paso que dio Estados Unidos hace cincuenta años, cuando también allí los políticos contrataban publicistas para manejar sus campañas y terminaban transformados en un pintoresco híbrido de viejo estadista y caja de cereal. En general, los políticos de la región se hallan atrasados respecto de los líderes de otros países y de sectores de su propia sociedad, como el empresarial, mucho más ágiles para captar la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos. Pocos políticos entienden cómo se hace una campaña moderna, mientras que a ningún gerente de banco se le ocurriría cerrar su departamento de cómputo o la división de marketing y manejar su negocio con sus intuiciones y las de sus amigos. Los grandes financistas del siglo pasado se manejaban así, y no les iba mal, pero ahora hay economistas y profesionales que colaboran para que el gerente tome mejores decisiones. Eso no los hace menos capaces, sino más eficientes. La mayoría de los líderes se rodea de partidarios con buena voluntad, que aspiran al triunfo, pero no tienen la experiencia y los conocimientos profesionales necesarios para diseñar una estrategia de campaña.

Cuando en cursos que dictamos por todo el continente preguntamos a los asistentes cuál fue la estrategia de su última campaña, algunos dicen que incrementaron el trabajo puerta a puerta, que visitaron los barrios más pobres, usaron la televisión, contrataron un buen publicista, prepararon magistralmente el debate, hicieron una campaña viral en internet, tuvieron un buen lema o compusieron una canción pegadiza. Todas son tácticas interesantes, para producir resultados que se potencian cuando se enmarcan dentro de una estrategia correcta. No son la estrategia, pero pueden ser medidas tácticas que llevan a la práctica aspectos de la estrategia.

La estrategia es un plan general que orienta todo lo que se hace y se deja de hacer, todo lo que se comunica o se deja de comunicar en una campaña. Los que explican el resultado de la elección por un elemento aislado, no toman en cuenta que nada escapa al desenlace de las elecciones. La estrategia integra todas las acciones dentro de un conjunto coherente, hace que los elementos se refuercen unos a otros, calcula las

consecuencias de cada acción en el conjunto de los electores, en los targets específicos, en los votantes de los otros candidatos y en otros actores que influyen en el resultado final. Si el diseño estratégico está bien hecho, el estilo del discurso, el mensaje, la ropa, la publicidad, el comportamiento del candidato y su entorno responderán a un diseño y ayudarán a ganar las elecciones. La estrategia analiza el corto, mediano y largo plazo, calcula las consecuencias de nuestras acciones, tanto en lo que ocurrirá mañana como en el día de la elección y también en el largo plazo, después de los comicios. La inmensa mayoría de los políticos son tácticos. Quieren saber qué hacer en este momento frente a un ataque y tienen poco interés en analizar las consecuencias de su acción en el mediano y largo plazo. El estratega profesional está obligado a pensar de otra manera.

Si la estrategia no está escrita, no existe. El consultor o el candidato que manifiesta poseer su estrategia en la cabeza, no tiene estrategia. Ésta debe traducirse en un documento que desarrolla al menos algunos temas básicos que describimos a continuación. En cada país y en cada caso, otros elementos se añaden a esta lista indispensable.

El primer capítulo analiza las metas que se persiguen con esta campaña en el corto, mediano y largo plazo, las cuales se traducen en propósitos más o menos inmediatos que conducen al objetivo final. El candidato las determina en diálogo con su equipo técnico y con quienes considere necesario. Éste es el punto de partida de la elaboración de una buena estrategia política. Normalmente la meta es ganar la presidencia de un país o incrementar la popularidad de un mandatario, pero esto no siempre es así. A veces hemos trabajado en campañas que pretendían lavar la imagen de un candidato con demasiada carga negativa o subir su nivel de conocimiento. La idea era aprovechar la exposición de esa campaña para desvanecer elementos negativos de la imagen de nuestro candidato y participar en una futura elección con otros fines. Si nuestro candidato quiere ser presidente dentro de cuatro años, puede ser candidato a diputado y usar eso para posicionarse. En este caso, el diseño de la campaña es distinto al de la campaña tradicional. Las consecuencias que interesan son las del mediano plazo. Ni siquiera importa ganar la diputación. Lo central es manejar una imagen hacia el futuro. En 2010 Marina Silva, candidata a la presidencia del Brasil por el Partido Verde, no tenía como meta ganar la presidencia del país, sino difundir ideas, poner en el tapete de la discusión el tema del desarrollo sustentable, producir un cambio en la sociedad en el mediano plazo. Si tal era su fin, la campaña no podía privilegiar la búsqueda de votos sobre la difusión de tesis. Es mejor que estas metas se ordenen en el tiempo, se traduzcan en números y fechas y, sobre todo, se puedan cuantificar y medir con parámetros claros. Matt Reese decía que no existe lo que no se puede contar, que no tiene fechas, dirección y teléfono. Todo debe ser susceptible de ser medido y es necesario que la estrategia establezca las normas de la medición. Si el sesenta por ciento de las personas ven mal al candidato, debemos saber en cuánto tiempo esas cifras van a mejorar y cómo sabremos que esto ocurre. Cuando se trata de mejorar la imagen de un político o de una empresa, las encuestas no registran automáticamente los cambios. Los estudios cualitativos detectan primero que los argumentos esgrimidos en contra del candidato se vuelven blandos y después cambian los porcentajes. Cuando el presidente Kirchner perdió las elecciones de 2009, llegó a porcentajes negativos muy graves. Quienes no tienen mucha experiencia leyeron esas cifras como un anuncio de que estaba

liquidado en la política argentina. Nosotros disentimos con esto desde la noche de su derrota. La experiencia dice que cuando un político pierde crecen sus negativos, y cuando gana sube su imagen positiva. La derrota, cuando es imprevista, produce efectos más radicales. Nadie creía que De Narváez podía triunfar, y por eso el efecto de los resultados de la elección sobre la imagen de Kirchner fue dramático. Sin embargo, en poco tiempo los estudios cuantitativos detectaron que los argumentos en su contra fueron perdiendo intensidad, y que las cosas podían cambiar. El vaticinio de que Kirchner no podía ganar las elecciones de 2011 porque tenía negativos demasiado altos era un mito equivocado. Los consultores profesionales deben analizar lo que ocurrirá en el futuro, no con la lectura inocente de las encuestas, propia de aficionados, sino usando distintas herramientas que permitan leer lo que se encuentra más allá de los números.

El segundo capítulo de la estrategia analiza la imagen de nuestro candidato, nuestro partido y los miembros visibles de su entorno. Sabemos que, en el manejo de las elecciones y de la imagen de los gobiernos, lo único real es aquello que está en la mente de los electores. Por eso nos vemos obligados a usar las herramientas técnicas a fin de conocer objetivamente lo que opinan sobre nosotros. En su versión más elemental, la imagen se cuantifica comparando los porcentajes de opiniones positivas y negativas que obtiene el candidato en la encuesta. Cuando se trabaja de manera profesional, se usan otras preguntas y herramientas que permiten hacer análisis más sofisticados. Si sus consultores tienen más experiencia y preparación que los de su adversario, usted corre con ventaja en la carrera que ha emprendido. A veces este estudio conduce a conclusiones incómodas. Hace años los estudios detectaron que el entorno familiar del candidato, y en particular uno de sus hermanos, muy activo en la campaña, tenía una imagen desastrosa. Pedimos que saliera oficialmente de la campaña, sin exhibirse públicamente con el candidato hasta el fin de las elecciones. Nuestro papel no es el de decidir nada, pero a veces debemos hacer una sugerencia fuerte porque el candidato se niega a ver un problema que le incomoda. Nosotros hacemos nuestra sugerencia, es él quien decide pagar o no los costos de pasear con su hermano incómodo.

En un tercer capítulo del texto se hace ese mismo estudio de imagen aplicado a los posibles adversarios, tanto de las elecciones primarias del partido, si es que existen, como de la elección nacional. Si en su país la ley establece la existencia de dos vueltas electorales cuando el primer candidato no tiene cierto porcentaje, hay que estudiar detenidamente a todos los actores que decidirán la segunda vuelta, desde que se inicia la elección. Se estudia con el mismo método a otros personajes que pueden influir positiva o negativamente en los votantes, como líderes religiosos, de la sociedad civil, deportistas, estrellas de la televisión, por ejemplo. En esta sociedad liviana, pocas veces figuran en esta lista los pensadores, filósofos o intelectuales importantes de un país.

En cuarto lugar, el estudio de la imagen de los actores políticos se complementa con el estudio de la realidad de nuestro candidato y de sus opositores, para marcar cuáles son sus debilidades y fortalezas objetivas. Una investigación de fondo debe hacerse siempre sobre la situación objetiva de los candidatos como parte de lo que llamamos en la jerga de nuestra profesión “la investigación del adversario”. Cada consultor tiene sus preguntas y métodos para conseguir la información que usa para su trabajo. Nosotros investigamos todo lo posible, pero somos reacios a utilizar aquello que no tenga que ver con la vida pública de los adversarios. Además de esa información

tratamos de conocer bien la psicología de la variedad de actores políticos, los propios y los ajenos. Especialmente para el tema central de este libro, el ataque en las campañas electorales, la psicología de los actores es determinante. Hay a veces otros elementos que pueden ser determinantes. El hecho de que Marina Silva y Dilma Rousseff sean mujeres y Serra hombre pudo ser un elemento importante a usar en las campañas presidenciales de Brasil de 2010, un país en el que nunca una mujer ha llegado a primera mandataria. Francisco de Narváez tenía un enorme tatuaje en el cuello, absolutamente inocultable. Ese hecho físico pone límites y abre posibilidades a la campaña. Si intentaba presentarse como un gran orador y estadista clásico hubiera hecho el ridículo. Perón, Haya de la Torre o Velasco Ibarra nunca tendrían un tatuaje como ése. Podía mostrarse en cambio como un líder de los nuevos tiempos, más allá de las viejas definiciones políticas, de los discursos aburridos, capaz de movilizar a los electores con su actuación en un *reality show*.

El quinto capítulo tiene que ver con la evolución de los hechos. Se escribe una y otra vez, mientras dura la campaña y se analiza la coyuntura de cada momento, investigando cómo se presenta la evaluación de los gobiernos nacionales o locales que tienen que ver con esta candidatura, cómo son vistos sus líderes, cómo perciben la política los electores, qué tanto les interesa, quién creen que va a ganar las elecciones, por quién nunca votarían, y otra serie de informaciones que nos permiten tomar el pulso político de la población. Analizamos también cuáles pueden ser los escenarios políticos futuros en los que se puede desenvolver nuestra campaña. Aclaremos que al hablar de “mientras dura la campaña” no nos referimos a plazos legales. Joseph Napolitan, el mayor consultor de la historia, dice que nunca aceptó un contrato si no contaba con al menos un año para trabajar. Lo ideal es empezar con unos dos años de anticipación. La política moderna es hija del estudio y la dedicación, no de la improvisación de los iluminados.

El sexto apartado es el más delicado porque define —dadas las metas perseguidas, los actores en el escenario y la coyuntura determinada— cuál es el terreno donde aspiramos a pelear, eligiendo los temas y circunstancias en los que tenemos ventaja sobre los otros candidatos. Se combate en el campo que nos es favorable y se evitan los ámbitos con adversarios más poderosos. La delimitación de este campo es el elemento más importante de una estrategia sofisticada, cuya precisión depende de la experiencia y calidad profesional de los técnicos que efectúan este trabajo. Básicamente el terreno se define a partir de ejes a los que se trata de llevar la discusión de la campaña. En la campaña presidencial brasilera de 2010 el eje *continuismo* (de Lula) o *cambio* era favorable para Dilma Rousseff y malo para los candidatos de la oposición. Un candidato que podía exhibir el apoyo de un presidente con más de un ochenta por ciento de adhesión debía llevar la discusión a ese eje. Si los electores tenían que escoger entre seguir con el mismo esquema o cambiar el rumbo del gobierno, iban a votar por Dilma. Si el eje era la salud, el triunfador iba a ser José Serra. Su imagen de un excelente médico, que introdujo los medicamentos genéricos y armó un plan de lucha modelo a nivel mundial en contra del sida. Ponemos este ejemplo porque, en la realidad, Serra es economista, nunca estudió Medicina, pero fue un buen ministro en esa área. Lo que importa es la imagen, que tiene que ver con la realidad, pero no siempre se ajusta con exactitud a ella. Si el eje de la campaña era la ecología y el desarrollo sustentable, el

votante podía elegir a Marina Silva. Ella ha sido una luchadora vinculada a la preservación de la Amazonía, y su compañero de fórmula Guilherme Leal un empresario que siempre luchó por las mismas tesis. Si el votante quería un Brasil que respete a la naturaleza, iba a apoyarlos. Delimitar el terreno es una tarea muy compleja. Los ejes se escogen no sólo a partir de la fortaleza del candidato, sino también de los sueños y desvelos de los votantes, y de otros elementos que no es el caso desarrollar en detalle.

En un séptimo capítulo identificamos cuáles son los grupos de votantes a los que podemos llegar con nuestro mensaje, construyendo los llamados “targets de la campaña”. Una campaña que se dirige a todos los habitantes del país es una campaña que dilapida sus propios fondos. Es crucial saber quiénes son los votantes que pueden adherir más fácilmente a nuestro candidato. Usamos modelos lógicos de dureza de voto para construir con la mayor precisión estos targets necesarios para elaborar la estrategia. Con un software que revisa la coherencia de cada boleta, clasificamos a los encuestados en varias categorías: duros, blandos, posibles, difíciles e imposibles, y cruzamos esos modelos con las variables sociodemográficas. Puesto en términos sencillos: ubicamos si nuestros votantes y quienes nos rechazan son jóvenes, viejos, muy educados, poco educados, pobres, mujeres, dónde se encuentran geográficamente, y así orientamos la campaña. Empleamos el dinero y el tiempo del candidato para llegar a grupos específicos en los cuales podemos conseguir más votos con nuestro trabajo. Esto supone mucha investigación, tiempo y un trabajo enorme, que culmina en la redacción de la estrategia. Este documento no se escribe en una semana.

Las campañas mal diseñadas malgastan sus recursos porque suelen dirigirse a los votantes duros del propio candidato. Los spots, la propaganda, toda la comunicación se relaciona con lo que opinan los miembros del entorno del candidato, y van al aire las piezas que les gustan a ellos. Esto es un disparate. Una campaña ganadora es la que mira los problemas desde los ojos de otras personas: los votantes comunes que no han decidido votar por nuestro candidato, pero pueden hacerlo. La investigación posibilita saber quiénes son, cómo ven el mundo y cómo debe ser nuestra campaña. Nosotros trabajamos sólo con los votantes blandos y los posibles: aquellos que nos votan pero pueden irse y aquellos que no nos votan pero pueden hacerlo fácilmente. Los modelos permiten analizar los targets, averiguando en qué grupo de la población (edad, sexo, nivel de instrucción y otros) tenemos más votos blandos y posibles. El cruce de modelos admite también hacer algo esencial: saber quién nos puede quitar votos y a quién podemos quitárselos. Necesitamos ubicar adónde pueden irse nuestros blandos, que siempre son posibles para otros candidatos, y de dónde pueden venir nuevos votos, porque nuestros votantes posibles son, generalmente, partidarios blandos de otros postulantes.

Hecho todo esto, en un octavo capítulo averiguamos cuál es el mensaje que puede hacer que esos electores ya identificados voten por nosotros el día de la elección. Es absurdo escoger un mensaje o un lema de campaña si no se ha hecho todo el trabajo previo, y no se sabe a qué electores se dirige la campaña y qué opinan sobre todos los temas mencionados. Aunque parezca raro, la mayor parte de las campañas empieza por el mensaje o, peor aún, por la comunicación superficial del mensaje: la publicidad, la música de la campaña, las consignas. Cuando un candidato nos pregunta si nos parece bien el lema de su campaña, debemos preguntarle cuáles son sus targets, qué imagen

tiene, qué imagen tienen sus adversarios, en qué terreno quiere pelear, y casi nunca tiene respuestas. El candidato ha empezado a construir el edificio por la terraza, ha decidido hablar sin saber a quiénes ni de qué.

Conociendo el mensaje que pretendemos comunicar, llega el momento de proponer el uso de los medios más adecuados para llegar a esos targets: televisión, radio, periódico, volantes, campaña directa, medios alternativos. Mencionando ejemplos extremos, si los electores a los que quiere llegar no usan internet, es inútil utilizar Facebook y Twitter para su campaña. Si son jóvenes cibernautas, tiene sentido armar blogs y usar herramientas de ese estilo. Pero se puede discutir cuáles son los medios adecuados sólo cuando se han identificado sus targets y el mensaje que les mueve. Es el orden lógico del plan de acción.

Finalmente, la estrategia propone un calendario que distribuye el tiempo y las tareas que se deben hacer desde el inicio de la campaña hasta el día de la elección. Las campañas electorales tienen distintas fases, y en cada una de ellas se deben atender distintos problemas. Preocuparse por la simulación electoral cuando falta más de un año para ir a las urnas es un disparate. Ese momento es para trabajar en otras cosas. Presentar la biografía del candidato cuando faltan pocas semanas para que termine la campaña también es equivocado. En esa etapa hay que pedir el voto. Por lo común los candidatos no experimentan un crecimiento ni una caída constantes. Los gráficos del movimiento de las encuestas dibujan una especie de olas en las cuales el candidato tiene más aceptación. Un calendario bien elaborado debe permitirnos llegar al día de la elección en la cima de una de ellas.

En cada campaña se desarrollan también otros capítulos relacionados con temas que interesan a esa campaña concreta, según las metas propuestas, las peculiaridades del país, asuntos de coyuntura, y otros que influyen en el resultado de los comicios. En nuestro caso, cuando termina una elección normal, llevamos escritas alrededor de seiscientas páginas sobre estos temas, material que sirve, al candidato y a los consultores, para analizar lo que pasó en la campaña y acumular experiencia para acometer nuevos desafíos.

La estrategia surge del desarrollo y la interacción de los capítulos mencionados, no es sólo la suma de todos ellos: son las puertas, las ventanas, las gradas de una casa. La estrategia es el diseño arquitectónico que da sentido al conjunto, un plan general que ayuda al candidato a tomar decisiones para conducir la campaña, decidir cuándo y cómo atacar, cuándo y cómo defenderse, para que todo lo que haga, funcionando en armonía, lo conduzca a ganar las elecciones.

7. La imagen de los candidatos

Son las imágenes y no los programas las que deciden quién gana una elección. Éste no es un problema de gustos o de opciones ideológicas. Es irrelevante si a los derechistas les gusta que la gente vote por imágenes y a los izquierdistas que lo hagan por ideologías. Nosotros simplemente tratamos de conocer cómo actúan los electores para tratar de que nuestro cliente gane las elecciones. Para bien o para mal, todas las investigaciones coinciden en que la gente vota por la imagen de los candidatos más que por doctrinas o propuestas.^[33] Cuando un candidato le cae mal, el elector lo rechaza y no cree que pueda decir algo sensato. No existe el elector que odia a un político, pero vota por él convencido de que es el mejor después de una lectura neutral de su programa de gobierno. En las elecciones presidenciales mexicanas de 2006, Roberto Madrazo, candidato del PRI, tenía en las encuestas más del 60% de opiniones negativas. Cuando nos preguntaron qué se podía hacer en este caso, nuestra respuesta fue simple: cambiar de candidato. Alguien con esos números no puede ganar las elecciones, aunque haya protagonizado una primaria exitosa y tenga la nominación porque controla el aparato del partido. Algunos esgrimían el argumento inocente de que Madrazo iba a obtener en las internas del PRI muchos más votos que todos los candidatos de los demás partidos mexicanos reunidos y que esto lo llevaría al triunfo. En los países latinos tal planteo es un disparate. Ganar la candidatura porque se tiene más camiones para acarrear gente y se cuenta con el control de las estructuras puede ser bueno para ganar las internas, pero malo para la elección general. En esta votación Madrazo contaba con el respaldo de la maquinaria partidaria, los gobernadores, muchísimos intendentes, dirigentes populares y, sin embargo, iba inevitablemente a la derrota. Las elecciones internas de un partido obedecen a otra dinámica y es un disparate suponer que cambian la realidad política general. En las elecciones argentinas de 2009 sucedió algo similar con algún candidato a diputado de la lista de Francisco De Narváez. Se hicieron muchas bromas alrededor del tema, varios periodistas dijeron que habíamos sugerido que se lo excluya de los comerciales de la campaña. Tinelli se solazó riéndose de esa exclusión en su programa. La verdad es que el dirigente tenía pésima imagen, era un símbolo de un pasado superado y la campaña de la que formaba parte era novedosa, ordenada, sabía cuánto daño podía ocasionarle su apoyo. Para colmo, el dirigente era un viejo político peronista que estaba a contramano del diseño de una campaña que pretendía presentar un candidato moderno, más allá de las peleas entre peronistas y antiperonistas propias del siglo pasado. Cuando en un caso como éste el consultor sugiere que un miembro de la lista tenga poco protagonismo, no lo hace por algo personal en su contra, sino guiado por un pragmatismo que beneficia también a quien se excluye de las propagandas porque saca más votos sin aparecer, y pasada la campaña, incluso puede deslizarse la mentirilla de que los votos del triunfo fueron suyos. Eso no nos molesta a los consultores profesionales, que no competimos con ningún candidato, ni hacemos carrera política. Cuando ganamos una elección, acumulamos experiencia y generalmente nos vamos a

otro país. Cuando recomendamos que alguien con mala imagen aparezca poco, nuestro consejo no tiene nada que ver con lo que opinamos acerca de esa persona, a quien en muchas ocasiones tenemos en buen concepto. Simplemente representa un tema técnico. Queremos ganar la elección.

La política ya no se resuelve en el ambiente caldeado de las manifestaciones donde nos comportábamos con los entusiasmos de una manada de simios. Nos informamos sobre los juegos del poder en el ambiente familiar, viendo la televisión, dialogando con nuestra pareja y nuestros amigos. Si se produce un conflicto, cada ciudadano reacciona a su manera y saca sus propias conclusiones. Como lo analiza con tanta profundidad Manuel Mora y Araujo^[34] en su libro *El poder de la conversación*, la eficiencia de los eventos de la campaña debe medirse por la capacidad de generar conversación en los ciudadanos comunes, que pueden hablar sobre ellos en los boliches de Buenos Aires, en los antros mexicanos o en los autobuses andinos. Si la gente común conversa sobre algo visto en la televisión, o que otros comentan que ocurrió, ese evento ha comunicado un mensaje que caló en la población. Este tipo de informaciones generan cadenas de rumores con versiones de lo acontecido, provocan que la gente se ría, que se divierta comentándolo. El entramado de interacciones humanas determina el resultado de la elección. Lo probamos hasta la saciedad en las campañas de Buenos Aires de 2005 y de 2007. Mauricio Macri no organizó manifestaciones, ni ningún evento de masas. Se perfiló como un candidato que hizo comunicación mezclándose con la gente, realizando pequeños eventos que lo llevaron a dos triunfos espectaculares. Fueron formas de la política del futuro. Hasta hoy la gente conversa sobre pequeños incidentes de esa campaña como el “salto del bache”, o las veinticuatro horas de propuestas. Macri quiso generar conversación acerca de una nueva manera de hacer política y cumplió generosamente con su objetivo.

Uno de los trabajos más importantes del consultor consiste en seguir la evolución de la imagen del propio candidato y la de sus adversarios. La tarea es compleja y supone mucho tiempo y trabajo. Vamos a explicar a continuación ideas básicas al respecto, que se expresan en algunas cifras elementales. Actualmente, ciertos políticos y periodistas que han tratado con consultores profesionales utilizan esas cifras, y está bien que lo hagan. Es mejor que caminar a tientas. Pero ésa es sólo la punta del iceberg. Cuando hay profesionales que saben manejar estos datos y los combinan con otras investigaciones, las cifras simplonas se convierten en el eje de la campaña y en el termómetro al que se recurre de manera permanente para saber si las cosas caminan en la dirección correcta. Veamos, de manera breve, qué es lo que miden los consultores para elaborar la estrategia y colaborar para que su cliente gane las elecciones.

A. LA IDENTIDAD

Lo primero que necesitamos saber es cuánta gente conoce a nuestro candidato y a sus adversarios. Los electores votan más fácilmente por alguien a quien identifican que por un desconocido. El conocimiento es central en los comicios uninominales en que se eligen presidentes, gobernadores e intendentes. Cuando éstos son concurrentes con elecciones plurinominales, la imagen del candidato a presidente suele arrastrar a las

listas para diputados, senadores y otros cargos de menor rango, cuyos candidatos no necesitan ser tan conocidos. La gente suele identificar a los candidatos plurinominales con el candidato principal, y votan por las listas porque la patrocina un líder o partido en el que creen, sin averiguar mucho acerca de quiénes las integran. Cuando hay un enfrentamiento, el tema se repite: el ciudadano cree más fácilmente al conocido que al desconocido.

Estas jerarquías, como todo en la política, no son rígidas. Cuando en 2009 Kirchner se lanzó como candidato a diputado por la provincia de Buenos Aires, la política del país giró en torno a lo que ocurría con esas elecciones locales. La gente sintió, equivocadamente, que asistía a una elección presidencial, porque el Gobierno planteó el tema de esa manera. Kirchner sufrió una enorme derrota simbólica por haber sobrevalorado una elección de diputados, produciendo una gran confusión. Con sus actitudes, confundió a los electores que creyeron que participaban en una campaña presidencial, polarizó los comicios, los convirtió en un plebiscito y muchos argentinos terminaron sufragando por Kirchner o en su contra, cuando en la realidad elegían legisladores, incluso en provincias en las que el ex presidente no era candidato.

Si un candidato no logra darse a conocer antes de que termine la campaña, difícilmente puede ganar una elección uninominal. La regla dice que para triunfar es necesario que el día de las elecciones un 90% de los electores conozca al candidato. Iniciar la campaña con un bajo nivel de conocimiento no es grave si se cuenta con una buena estrategia. Es un problema superable, aunque tampoco de sencilla solución. Darse a conocer es uno de los problemas más complejos de resolver para quienes se inician en la política. El conocimiento necesario en política no se logra solamente con carteles que reproducen un nombre, ni basta con conseguir un espacio en los medios, ni que lo saluden en la calle, sino que los electores deben además asociarlo con algún tema que les interese o ubicarlo en algún contexto positivo. Si usted se hace conocer matando a su abuela, todos lo identificarán, pero su imagen será lamentable y sus posibilidades electorales nulas. Si lo recuerdan salvando a un niño que corría el riesgo de ahogarse, defendiendo una causa popular, o formando parte del grupo de famosos que aparecen en las pantallas de televisión, su identidad seguramente ascenderá de manera positiva. Hemos conocido varios casos de candidatos que han llenado con su nombre y foto su país o estado, gastando sumas millonarias en carteles, vallas o gigantografías y no han conseguido nada. Todo depende de cómo se hacen las cosas. No es sólo dinero, hay que asociarse con temas y resolver otros aspectos técnicos.

Para elaborar la estrategia y diseñar nuestros ataques nos interesa conocer la identidad de los protagonistas de la elección en la masa de electores comunes. En la campaña presidencial mexicana de 2006, la famosa escritora Elena Poniatowska filmó un spot de televisión atacando a Felipe Calderón y pidiendo el voto para Andrés Manuel López Obrador. Quienes la hemos leído, y conocemos su trayectoria, entendimos el spot y nos impactó que alguien de ese nivel intelectual apoye al PRD. En términos prácticos, los que pensábamos de esa manera éramos una ínfima minoría. Para la gran mayoría de votantes mexicanos, ajenos al mundo de la literatura, ella era una desconocida. El PAN reaccionó de manera errónea cuando puso al aire una respuesta violenta en contra de la escritora. Volveremos sobre esto más adelante. Por el momento digamos que fue equivocada, porque la autora existía solamente en la mente de un diez por ciento de

mexicanos sofisticados, que ya tenían decidido su voto. A los efectos de la campaña, las opiniones de la respetable escritora no tenían ningún impacto entre los electores indecisos que decidían el resultado de la elección. En este caso, la mejor respuesta hubiera sido el silencio o darle otro giro. Citamos este ejemplo porque ayuda a aclarar cuál es la identidad que nos interesa para nuestro trabajo: la que tienen los personajes que pueden influir en la elección entre la gente común y no en pequeños círculos politizados.

B. EL AGRADA Y EL DESAGRADA

Además de ser conocido, es necesario que el candidato tenga buena imagen. Es menos grave ser desconocido, que ser muy conocido y rechazado. Si un candidato se lanza a la presidencia de un país con una imagen negativa de más del cincuenta por ciento, seguramente va a perder. Sólo con una estrategia sofisticada y un equipo de profesionales con enorme experiencia puede intentar revertir este panorama. En una época en que la política es tan personal, la decisión de los votantes gira en torno a la persona del candidato. El ciudadano no vota por alguien que le parece desagradable, a menos que el miedo, el rencor u otros sentimientos negativos lo motiven a votar más que ese rechazo. El *desagrada* se supera con resentimientos, no con propuestas. Abdalá Bucaram ganó las elecciones ecuatorianas de 1996 a pesar de que su *desagrada* era enorme, incluso el día del triunfo. Hicimos muchos estudios sobre el tema antes de concluir que fue un “anticandidato” que funcionaba con una lógica inversa a la común. [35] Sus partidarios se movían por el resentimiento más que por la esperanza. En un país donde se dan segregaciones de todo tipo y una gran injusticia social, un porcentaje importante de los electores quería fastidiar a los ricos y poderosos y no encontraron mejor vía para hacerlo que votar por alguien que ofreciera perseguirlos, aunque fuese un líder desagradable. En los grupos de enfoque lo decían claramente: vivo mal, no tengo ningún futuro, con este loco el país se va al diablo y todos van a vivir como vive mi familia. En circunstancias como ésta, los argumentos negativos que se esgrimen en contra del anti candidato no le hacen daño sino que lo ayudan, porque los electores están buscando justamente un dirigente que sea negativo. Si se lo acusa de malo, loco, ladrón, ignorante o cualquier otro calificativo, sólo se consigue endurecer la voluntad de los electores, que desean encontrar a alguien con esas características para que lo destruya todo. Durante una exhaustiva investigación que realizamos en esa campaña averiguando la psicología y los estilos de vida de los electores, encontramos que en el país cerca de un ocho por ciento de los ciudadanos eran proclives al suicidio. Todos votaban por Bucaram. Sin embargo, salvo estos casos en los que el candidato tiene una imagen de enemigo del sistema, un líder común debe controlar los elementos negativos de su imagen.

Cuando se da un enfrentamiento, el nuevo elector tiende a dar la razón a quien le parece simpático y no a quien le cae mal, sin importar mucho el contenido de la denuncia, que pocos se detienen a estudiar. Es un tema de imagen. Ésta resulta tan poderosa que cuando un político o un gobierno caen en desgracia entre los electores, incluso las medidas demagógicas que se toman para adularlos pierden eficiencia.

Cuando el gobierno argentino decidió controlar la televisación del fútbol para entregarlo de manera gratuita a todos los ciudadanos, la gente reaccionó negativamente, fijándose en el alto costo que tenía para el Estado esa medida. Si los Kirchner hubiesen hecho lo mismo dos años antes, habría subido su popularidad en varios puntos. Como lo hicieron cuando estaban con mala imagen y cometiendo graves errores, lograron poco con el anuncio de la medida. Cuando tiene una imagen negativa del dirigente, la gente sospecha hasta de los regalos que le hace.

Los ciudadanos no son magistrados ni abogados. Juzgan a los “poderosos” y casi siempre los condenan. No lo hacen tomando en cuenta criterios legales sino simplemente porque les caen mal. La imagen y la credibilidad de los políticos que se enfrentan son decisivas para evaluar los efectos del ataque. Desde el punto de vista técnico, cuando un líder con mala imagen ataca a otro con mejor imagen, lo puede ayudar en lugar de hacerle daño. Si usted tiene mala imagen y quiere afectar a otro, no lo ataque, es mejor que calle o incluso que lo alabe. Será menos gratificante para su ego, pero más útil en la práctica. De haber contado con un equipo de profesionales que conociera estos temas y los hubiera escuchado, Néstor Kirchner habría podido ganar la elección de 2009. Avanzada la campaña, cuando De Narváez se iba dando a conocer y se estaba posicionado como el gran adversario de Kirchner, hizo una declaración que puso en peligro su triunfo: afirmó que pasadas estas elecciones buscaría la jefatura del peronismo en la provincia de Buenos Aires. Esto proporcionaba a los radicales armas para presentarse como la única alternativa frente al Gobierno. Podían decir que Kirchner y De Narváez eran peronistas, que eran lo mismo y que terminarían trabajando juntos. Kirchner debió evaluar que en ciertas ocasiones el ataque más violento puede ser la alabanza, y hacer una declaración muy cordial, invitando a su “compañero peronista” a reunirse fraternalmente después de las elecciones para trabajar juntos por “nuestro partido”. La frase de Perón: “Para un peronista no hay nada mejor que otro peronista”, hubiera liquidado a Francisco De Narváez. Con ella habría destruido el principal eje de su candidatura, que fue presentarse como un político del futuro que estaba por encima de la antinomia “peronismo versus antiperonismo”. La mayor parte de sus partidarios, ansiosos de librarse del peronismo, lo habría abandonado y se habría precipitado al tercer lugar. Felizmente para De Narváez, Kirchner reaccionó violentamente insultándolo, y lo ayudó así a aparecer como su gran adversario. Nada le venía mejor a De Narváez que el ataque de Kirchner, y el ex presidente, sin darse cuenta de lo que hacía, lo favoreció generosamente. Kirchner es un peleador que se mueve por intuiciones, y para una persona como él una estrategia de atacar alabando es difícil de entender.

Hay que analizar los distintos componentes del *agrada* y *desagrada* de cada personaje, sabiendo que hay cosas que si bien les parecen buenas a determinados segmentos de la población, pueden resultar desastrosas para otros. Una buena estrategia sopesa todos esos elementos y calcula qué conviene enfatizar y qué atenuar para ganar la elección. El racismo[36] está presente de alguna manera en todos nosotros. Nace de una reacción instintiva de defensa de la horda, inherente en nuestros antepasados incluso antes de la aparición de la especie. El recelo ante el diverso sólo se ha superado en los últimos años gracias al desarrollo del pensamiento de las sociedades democráticas. Ese atavismo hace que sea raro que los gobernantes de un país pertenezcan a las minorías.

En el caso del presidente Obama, el racismo estuvo presente, pero los demócratas usaron este elemento de manera estratégica y ganaron la elección. Más del 90% de los afroamericanos votaron por él, al igual que la inmensa mayoría de hispanos y un importante porcentaje de demócratas blancos. El racismo jugó en contra de Obama en algunos estados tradicionales, dominados por blancos anticuados, pero es un tema tan sensible entre los grupos liberales de los Estados Unidos, que algunos que no le tenían simpatía votaron por él para quedar en paz con su conciencia. No osaron poner en duda sus credenciales de no racistas. La suma de blancos liberales y de mayorías aplastantes de afroamericanos y latinos aseguraron el resultado de la elección. La tarea de diseñar una estrategia que tome en cuenta todos los elementos es propia de profesionales con mucha experiencia, que se respaldan en la investigación, y Obama contaba con un buen equipo con esas características.

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

Se debe medir la imagen de nuestros voceros y de todos los personajes que puedan apoyar a nuestra campaña. Si un amigo suyo lo quiere ayudar y tiene dinero pero mala imagen, pídale que envíe su contribución sin aparecer nunca en la campaña. Así apoyará en dos frentes: proporcionar recursos y no asustar a los votantes. Si un dirigente local tiene excelentes relaciones con los líderes de las ligas campesinas de su provincia, pero su imagen es mala a nivel nacional, pídale que trabaje con esos dirigentes rurales, que les hable directamente, pero que evite sacarse fotos con usted. La norma es que, si se exhibe reiteradamente con un aliado con más del cuarenta por ciento de negativas, usted está trabajando en contra de su propia candidatura. Sus técnicos, si son serios, deben advertirle de estos problemas. Si usted insiste porque es su hermano o compañero de escuela, hágalo a sabiendas de que está perdiendo votos. Éste es un principio para tomar muy en cuenta cuando se hacen alianzas o se consiguen apoyos. Si quien lo respalda tiene una imagen negativa, es posible que le quite más votos que los que aporta.

En un ataque, la credibilidad y las credenciales de honorabilidad del vocero son muy importantes. Como lo analizaremos luego, los antecedentes del juez que enjuició a Francisco De Narváez en la campaña de 2009, con una acusación absurda que lo vinculaba al contrabando de efedrina, quitaron toda credibilidad a las acusaciones que pretendía endosarle la campaña de Kirchner. La gente creía que si alguien como él decía algo, evidentemente mentía. Cuando un político tramposo intenta hacer una acusación sin fundamentos suele armarse un círculo vicioso: si es un ataque muy tendencioso, solamente lo ayudarán jueces con pésima imagen que restarán toda credibilidad a su acción. Los magistrados honorables no suelen prestarse a estas triquiñuelas y la gente lo sabe. Lo mismo pasó en 2010 cuando otro juez de dudosos antecedentes enjuició a Mauricio Macri, candidato exitoso ubicado en la oposición al gobierno de Kirchner, por un asunto disparatado. El ataque, lejos de causar un problema al jefe de Gobierno, lo benefició.

Sin embargo, la imagen negativa no es un problema fatal. Hemos trabajado con líderes que tuvieron mala imagen, la superaron, y después consiguieron triunfos importantes. Pero aclaremos algunas cosas. Para empezar, hay que analizar la causa de la mala imagen. Si se origina en hechos difíciles de explicar, posiblemente no pueda remontarse. Si usted fue funcionario público, la gente se convenció de que era deshonesto y existe un consenso sobre el tema, es poco probable que se recupere; pero en verdad las cosas no siempre son tan definitivas. Justo o no, en el Perú estaba implícito que Alan García había cometido serias irregularidades en su primer período como presidente. Se lo creía sin ninguna posibilidad de regresar al poder. En las elecciones de 2006 Lourdes Flores, vista como segura ganadora, hizo una campaña desastrosa y se autodestruyó. Ollanta Humala, que representaba el fastidio de algunos peruanos con la vieja política, creció desmesuradamente, pero suscitó temor en otros electores. Al igual que el coronel Chávez, de quien se decía seguidor, era un militar golpista, autoritario, con antecedentes de violación a los derechos humanos. Cuando se enfrentó en la segunda vuelta con Alan García, líder inteligente y carismático que en la campaña había hecho un derroche de simpatía, puso a los peruanos en una disyuntiva compleja: votar por un militar que producía miedo o por un político simpático con un pasado dudoso. García ganó porque un político con mala imagen puede ganarle las elecciones a otro, si éste suscita sentimientos negativos más intensos en la mente de los electores.

Si las razones que están detrás de su mala imagen no son tan contundentes, se puede trabajar para cambiarla siendo consciente de que el tema requiere tiempo. Si su imagen es mala, para mejorarla debe estudiar lo que pasa, contratar buenos profesionales que sepan del tema, contar con una estrategia adecuada y actuar con disciplina. Si sus médicos detectan que tiene problemas cardíacos, no se inscriba en la próxima maratón. Cúrese y compita cuando esté en condiciones de hacerlo. Las investigaciones cualitativas serias son centrales para elaborar la estrategia de alguien que espera superar su mala imagen. Con mucha investigación y buena estrategia, la mala imagen se convierte en un problema que se remedia con tiempo y tesón. Eso sí, es indispensable partir de la aceptación de que existe la mala imagen y la necesidad de solucionar el problema. Si usted no procede de esa manera, escucha a los aduladores y supone que hay trampa en las encuestas, o cree que improvisando dos o tres trucos va a sanar, no tiene remedio.

C. LA PROFUNDIDAD

Las imágenes de los líderes son a veces superficiales, pero en otras ocasiones están arraigadas en la mente de los electores y levantan intensas pasiones. Una cosa es que el candidato caiga mal y otra que, cuando los encuestados hablan sobre él, argumenten apasionadamente en su contra. Esta actitud revela que su problema con los votantes es más serio. Es lo que llamamos profundidad negativa. Existe también una profundidad positiva, la cual se traduce en que la gente no sólo ve bien a un candidato, sino que tiene argumentos para defenderlo y para explicar su adhesión. Al desarrollar estos estudios no importa si los argumentos de los ciudadanos en contra o a favor del candidato son

verdaderos o falsos. Es un error suponer que la gente siempre tiene opiniones fundamentadas y neutrales y que juzga de manera imparcial. Aquello de “vox populi, vox Dei” es seguramente ocurrencia de un ateo militante. Si la mente de Dios fuese tan variable y equívoca como la opinión pública, nunca habría creado algo tan complicado como el universo. Las encuestas no reflejan verdades sino que simplemente permiten conocer opiniones, y en este caso, la intensidad de los sentimientos de los electores frente a un personaje. Si esas pasiones son justas o no, es otro problema, en la realidad conocemos algunos personajes de conducta irreprochable con pésima imagen. Todas estas cosas cambian, en muchos casos pueden ser manejadas con el aporte de estudios, estrategia y técnicos. Si existe la verdad, las encuestas no son el camino para encontrarla.

La profundidad negativa es un elemento muy importante que la mayoría de políticos no suele tomar en cuenta. Según el análisis de los datos de las encuestas, Carlos Menem en Argentina y Roberto Madrazo en México no debieron ser candidatos en las últimas elecciones donde participaron, porque su profundidad negativa era intensa y ninguno de los dos era un candidato por fuera del sistema como para que eso no les afecte. Buscar la candidatura fue un error que les causó daño a ellos mismos y a los partidos que representaban. No habrían actuado de esa manera con asesores que estudiaran estos temas con seriedad y si los hubieran escuchado.

8. La solidez del voto

Durante los últimos años, las empresas de consultoría han desarrollado herramientas para conocer de manera más sofisticada la evolución de actitudes de electores hacia los candidatos durante la campaña, desarrollando los conceptos de “voto duro” y “voto blando”. Estos análisis de la fortaleza de la opción electoral y de las posibilidades de crecimiento de cada candidato nos permiten conocer si lo que estamos haciendo en la campaña consolida la votación de nuestro candidato o no. Con mayoría de votos duros vamos bien, si crecen los votos imposibles, es hora de revisar la estrategia. En nuestro grupo hemos desarrollado modelos de análisis que superan la lectura de los porcentajes de la simulación electoral, para conseguir una información más sofisticada que nos permita ganar. La mayoría de los latinoamericanos no siente mucho entusiasmo por la política. Los estudios que se realizan en Chile y Uruguay establecen que en estos dos países la gente se apasiona por este tema, pero no sucede lo mismo en el resto del continente. Encuestas hechas en Brasil, Argentina y México nos dicen que más del 70% de los electores tiene poco o ningún interés en la política. Probablemente Brasil sea el país con menos interés en el tema. Cuando faltaban tres meses para el día de las elecciones presidenciales de 2010 las mediciones detallaban que sólo un 8% de los electores tenía mucho interés en quién sería el nuevo presidente del país y un 12% algún interés.

Cuando se pregunta a esa mayoría de electores sin interés por quién van a votar, no logramos una respuesta definitiva. Incluso su voto es a veces poco consistente porque, al no interesarse por temas políticos, no se informan y llegan a votar por candidatos que defienden ideas y posiciones ante la vida que no son las suyas. Los votantes no usan una lógica cartesiana. Son razonables pero no filósofos. Algunos dicen en la encuesta que votan a Kirchner, pero no les gusta el gobierno de Cristina Fernández, ni quieren vivir en una sociedad autoritaria, ven bien a Mauricio Macri y tienen una visión más liberal. Votan por Andrés Manuel López Obrador, pero rechazan las ideas de izquierda y son partidarios de un liberalismo salvaje. La información sobre la fortaleza del voto es decisiva pues permite tomar decisiones importantes en el momento de escribir la estrategia de campaña, y reformularlas o no según cómo evolucionan las cifras de estos modelos durante la campaña.

A. LOS VOTANTES DUROS

Con un software que revisa la coherencia de las respuestas de cada boleta, clasificamos a todos los encuestados en varias categorías. Ubicamos así a quienes presentan una posición coherente de apoyo al candidato, a los que llamamos “votantes duros”. Votan por él en la encuesta, les gusta su personalidad, coinciden con sus planteamientos, y son consistentes con sus opiniones a lo largo del cuestionario. En algunos casos tienen

relaciones personales con el candidato, son militantes del partido, o electores que por cualquier causa están de acuerdo con él en casi todo. Han tomado una decisión y quieren a su candidato de manera más o menos incondicional. Si alguien que vota en la encuesta por el candidato del PAN dice que le gusta el gobierno de Felipe Calderón, que siempre votó por el PAN, que su abuelo cristero fue asesinado, que detesta la Revolución mexicana y la izquierda marxista y tiene en su casa un retrato de Manuel Gómez Morín, fundador del PAN, seguramente representa un voto duro. En principio, si estamos haciendo la campaña del panista, éste no es un target en el que debemos trabajar demasiado. Ya ha decidido cómo votar.

Si algún adversario ataca a su candidato no va a creer en las acusaciones. Lo más probable es que frente a una agresión, su posición se endurezca y refuerce su fidelidad al candidato. Éste es un mecanismo normal de funcionamiento de nuestra especie: cuando alguien agrede a una persona que apreciamos, o con la que nos identificamos, tendemos a defenderla. Si en las elecciones de 2009 en la provincia de Buenos Aires un encuestado decía que iba a votar por Néstor Kirchner, se confesaba peronista, evaluaba bien el gobierno de Cristina Fernández, tenía un retrato del general Perón y de Evita en su casa, un bombo detrás de la puerta y simpatizaba con Kirchner y su esposa, no iba a creer ningún ataque en contra del ex presidente. Era un seguidor duro que se iba a fanatizar si un adversario atacaba a Kirchner.

Estos estudios son mucho más útiles cuando falta bastante tiempo para la elección. Las encuestas hechas en México en los primeros meses de 2010 dicen que Enrique Peña Nieto, actual gobernador del Estado de México, es el precandidato con mayores posibilidades de ganar las elecciones presidenciales de 2012. Faltando dos años para la elección, el resultado de la simulación electoral es interesante pero no sirve para adivinar el futuro. El porcentaje que se mueve de un candidato a otro y decide la elección tomará su decisión en los últimos meses de la campaña. Ahora, es más importante conocer la solidez de la decisión de quienes dicen que van a votar por los distintos precandidatos, averiguar cuán consistentes son, cuáles competidores internos y externos pueden restar votos al candidato, a quiénes se les puede quitar, cuál es la consistencia de su imagen para enfrentar los ataques de los que será víctima, en qué tiempo, cuál es la fuerza de sus eventuales atacantes para diseñar estrategias de defensa. La agenda de un precandidato exitoso debe atender estos problemas más que preocuparse por los números que obtiene en la simulación. Los modelos permiten hacer ese trabajo, yendo más allá de inquietarse por el resultado de la simulación electoral que, insistimos, es un dato poco relevante cuando falta mucho tiempo para la elección.

B. LOS VOTANTES BLANDOS

Hay un segundo grupo de electores: los que en la encuesta se pronuncian por un candidato, pero manifiestan opiniones y sentimientos contradictorios en el resto del cuestionario. Dicen que van a votar por él, pero no les gusta su personalidad, su entorno, su estilo o las ideas que representa. A veces ocurre algo más grave: votan por él, pero no le creen. En muchas ocasiones los ciudadanos despolitizados tienen una imagen vaga del candidato y su información positiva es superficial. El tema se complica cuando los

encuestados tienen una buena imagen de los adversarios. En este caso, el programa los clasifica como “votantes blandos”. En las elecciones paraguayas de 2008, un cincuenta y seis por ciento de los encuestados decía que les gustaba el Partido Colorado y que votarían por un candidato colorado. Muchos de esos votantes cantaban la polka colorada, sentían admiración por Bernardino Caballero —el fundador del Paraguay después de la Gran Guerra—, agitaban su pañuelo según la tradición colorada, pero en la simulación votaban por Lugo. Eran colorados que proponían un voto en contra de su partido. Si Blanca Ovelar quería ganar, debía ir por esos votos blandos de Lugo con un mensaje positivo, ofreciendo una transformación dentro de la tradición colorada, evitando dividir al partido y chocar con los propios dirigentes. Estaban definidos cuáles eran los votantes blandos de Lugo y cómo se los podía atraer. En la Argentina de 2010, si un encuestado vota por Néstor Kirchner pero no le gusta el peronismo, ve mal al gobierno de Cristina Fernández y admira a Alfonsín, es un votante que puede cambiar de opción. Si estamos trabajando para Kirchner, debemos esforzarnos con estos votantes para que no abandonen a nuestro candidato, y si lo hacemos para un opositor, ya sabemos que esos votantes pueden abandonarlo.

Cuando un candidato ataca, sus votantes blandos y los del atacado pueden moverse en cualquier dirección. Si el atacante actúa bien, puede provocar un movimiento de implosión que, como explicamos más adelante, lo fortalecerá; si el ataque está mal hecho, o quienes se defienden tienen una buena estrategia, es posible que el resultado sea el inverso y que el atacante se debilite.

C. LOS VOTANTES POSIBLES

El tercer grupo es el de los votantes posibles. Éstos son encuestados que en la simulación no votan por el candidato, pero lo ven bien, o no lo conocen y no tienen nada en su contra. Son al mismo tiempo votantes blandos de otro postulante, o no tienen decidido por quién votar, y en algunas preguntas mantienen actitudes que nos hacen pensar que podrían respaldar a nuestro candidato. Si un encuestado expresa que vota por el candidato del PAN, pero se opone a la política de Felipe Calderón frente a las drogas, postula que doce años del mismo partido en el gobierno es demasiado, cree que el país estaría mejor con una política de centro, y le agrada Enrique Peña Nieto, entonces hablamos de un votante posible del gobernador mexiquense. No vota por él en este momento, pero si el candidato sabe comunicarse, puede conseguir ese voto. Si en una encuesta un elector vota por Néstor Kirchner, pero luego dice que está cansado del gobierno de su esposa, que cree que el país está mal porque todos los anteriores gobernantes han sido un fiasco, que ansía que aparezca una tercera opción distinta del peronismo y del radicalismo, pretende una sociedad con más libertades, le entusiasma la consigna de “que se vayan todos” y ve bien a Mauricio Macri y aprueba su gobierno en la Ciudad de Buenos Aires, representa un voto posible de Macri.

Ésos son electores que, si atacamos bien o si la defensa del adversario es equivocada, se pueden mover en nuestra dirección. Si nos equivocamos al atacar, o la defensa del oponente es buena, pueden actuar también de manera inversa y alejarse más de la candidatura. En nuestros países, ante el enfrentamiento entre dos candidatos,

algunos se fastidian con ambos y buscan otra opción. Son las actitudes de estos electores posibles y las de los blandos las que debemos estudiar con mucha atención antes de lanzar el ataque, porque ellos son los que más pueden moverse en cualquier dirección, como efecto del conflicto.

D. LOS VOTANTES DIFÍCILES E IMPOSIBLES

Con nuestro método de análisis ubicamos un cuarto grupo: el de los votantes difíciles que no eligen en la encuesta a nuestro candidato; tienen por lo general posiciones encontradas con sus puntos de vista, no simpatizan con su entorno y son difíciles de atraer a nuestra causa. Cuando surja un conflicto, creerán fácilmente las acusaciones que nos hagan. Ratificarán sus prejuicios en contra del postulante y se alegrarán de que existan esas acusaciones. Si nos defendemos hábilmente, es posible que lleguen a sentir simpatía por la candidatura, pero será la excepción. Lo más probable es que el enfrentamiento los aleje más de un candidato al que ya veían mal. Cuando hemos participado en campañas en las cuales el candidato tiene un manejo excepcional, ha sido posible conseguir triunfos arrolladores avanzando incluso sobre los votantes difíciles. Candidatos muy hábiles —como Mauricio Macri en 2007— lo han logrado, llegando a más del 60% de los votos en la segunda vuelta de la elección para jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a pesar de que, al empezar la campaña, un porcentaje importante de porteños estaba entre estos votos difíciles.

Finalmente, hay una quinta categoría: la de los votantes imposibles. No votan por nuestro candidato, tienen una mala imagen personal de él, detestan a su entorno y a lo que representa. Creerán fácilmente cualquier ataque en su contra, porque les dará más argumentos para reforzar una posición previamente tomada. El ataque tendrá para ellos toda credibilidad, pero no cambiará la situación porque esos electores harán lo vaticinado: votar por otro. Como veremos más adelante, una buena estrategia no intenta convencer a estos electores, sino conducirlos a que actúen de manera torpe, se dispersen y desperdicien su voto. Es lo único que cabe hacer cuando los sentimientos adversos son muy intensos.

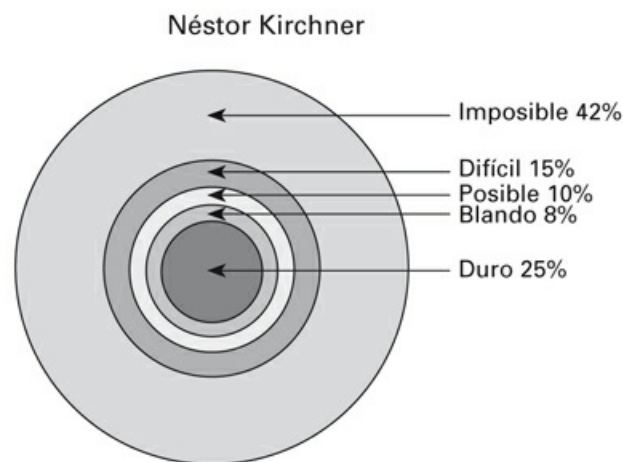
Puede ser una buena idea lanzar un ataque frontal en contra del líder al que apoyan, para que sus odios se exacerben, se vuelvan más activos y provoquen la solidaridad de nuestros seguidores blandos, si éstos los odian. Si en las elecciones uruguayas de 2009 usted trabajaba para José Mujica, era probable que un ataque a Lacalle, dentro de ciertas condiciones, le hubiera sido útil para que algunos de sus votantes blandos se volvieran duros. Provocar a los adversarios para que se desmoronen es una de las posibilidades de juego estratégico más delicadas. Puede ser muy eficiente, pero, especialmente en el caso de los gobiernos, hay que tener cuidado cuando se provoca a muchos grupos de adversarios al mismo tiempo. Si actúa solo, cada uno de ellos puede resultar insignificante, pero si se juntan pueden provocar serios problemas. La gobernabilidad depende de conseguir el respaldo de las mayorías, y de saber manejar los conflictos con las minorías, que a veces son muy peligrosas por sus niveles de solidaridad y capacidad de movilización. En algunas ocasiones, el ataque de un gobierno a grupos minoritarios de activistas se ha salido de control y hemos sido testigos de la

caída de mandatarios que se envanecieron con el poder y sobrevaloraron su fuerza.

En definitiva, el ataque a un candidato detestado por nuestros votantes blandos puede volverlos duros. Los técnicos sabrán comparar la estructura de imagen del adversario con la nuestra, para determinar los riesgos del juego y aconsejar si se ataca o no, y qué modelo de ataque debe usarse en cada caso. Si AMLO acomete contra Felipe Calderón con fuerza, tiene pocas posibilidades de perder votos. Los partidarios del presidente mexicano lo detestan, son sus votos imposibles. El ataque, sin embargo, puede entusiasmar a algunas de las tribus más radicales del PRD y consolidar el respaldo de algunos simpatizantes del partido que no han estado de acuerdo con muchas cosas que ha hecho el Peje,[\[37\]](#) pero que odian a Calderón.

E. LOS MODELOS INTEGRADOS

Los modelos de dureza del voto tienen muchos usos, especialmente cuando se cruzan entre sí y son el centro de prolongadas discusiones entre los técnicos que elaboran los materiales antes de presentarlos a la mesa política. Por una parte, permiten conocer de manera objetiva la evolución de la situación del candidato, y por otra nos dicen cuáles son los adversarios que pueden quitarnos votos y a cuáles se los podemos arrebatarse. Para conseguir esta información elaboramos los modelos de todos los candidatos y luego los cruzamos entre sí para saber cómo se comportan nuestros votantes blandos, que siempre son al mismo tiempo votantes posibles de algún adversario, y nuestros votantes posibles, blandos a la vez de otros. La información acerca de quién puede llevarse nuestros blandos y a quién podemos arrebatárselos, es vital. Usemos algunos ejemplos para entenderlo. Graficaremos las actitudes de los electores frente a cada político con círculos concéntricos donde se consignan los votantes duros, blandos, posibles, los difíciles e imposibles. Cada sección del círculo refleja el porcentaje de votantes de cada categoría. Veremos cómo el modelo nos permitirá comprender algunas cosas que influyen en el diseño de la propuesta estratégica que se hace para defender o atacar a cada personaje.

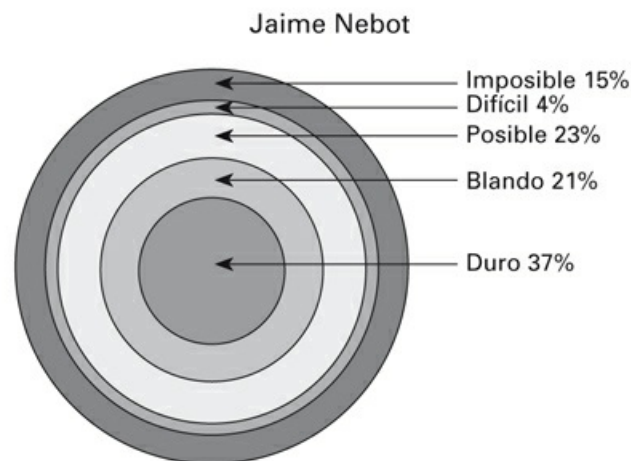


Tomemos como ejemplo la situación que vivía Néstor Kirchner al iniciarse la campaña de 2009 en la provincia de Buenos Aires.^[38] Desde antes de comenzar la campaña, los electores estaban polarizados. Un 25% de ellos lo respaldaban a muerte y en el otro extremo había un 42% de electores que no estaba dispuesto a votar por él jamás. Arrancar con una base tan grande de votos duros es muy bueno, salvo que ocurra lo que en esa ocasión: los blandos y los posibles eran muy pocos. En nuestra jerga profesional usamos dos términos: “techo” para referirnos al máximo de votos que puede obtener un candidato, y “piso” para el mínimo. Al analizar el gráfico podíamos decir que Kirchner estaba sentado en el techo. Al inicio de la campaña tenía ya casi todos los votos a los que podía aspirar, eran tan duros que no podía perderlos y la inmensa mayoría de los demás votantes estaba fuera de su alcance. Lo que decía la investigación cuantitativa lo confirmaba: quienes no deseaban votar por él no sólo eran muchos, sino que estaban fanatizados.

Un caso apasionante desde el punto de vista del análisis de las campañas electorales. Sus posibilidades, tanto de crecimiento como de descenso, eran casi nulas. Habría necesitado de mucha investigación y análisis profesional para entender la lógica de quienes lo odiaban, bajar la agresividad del electorado hacia él y perforar los límites del voto difícil. Eso no era imposible —lo hizo Macri en el año 2007—, pero requería mucha capacidad de control del candidato, así como apoyo técnico, y no lo podía lograr con una campaña tradicional como la que llevó a cabo. Muchos elementos que aparecían en las investigaciones se podían usar para mejorar su posición. En estas situaciones, la técnica tiene recetas perfeccionadas con la experiencia que pueden conducir al triunfo, pero es indispensable que el candidato domine sus instintos agresivos y tenga la capacidad de actuar con frialdad. Difícil con un político de su temperamento.

El principal problema de Kirchner era su estilo pendenciero, que provocaba resistencias. Toda campaña es distinta a cualquier otra, incluidas aquellas en las que participaron los mismos candidatos en el mismo país. El triunfo depende de la voluble voluntad de los votantes, y la estrategia debe tomar en cuenta esos cambios. El argumento de reiterar algo porque funcionó hace dos años es torpe. Nada se repite nunca, pero es natural que alguien que llegó a la presidencia de un país crea que sabe cómo volver a ser elegido. Los consultores tenemos problemas cuando nuestro cliente es un ex presidente o un político con una carrera muy exitosa. Suelen ser dueños de la verdad. Para tener vigencia, un político debe innovarse permanentemente, ser crítico con su pasado, reírse un poco de sí mismo. Eso es difícil de lograr en los acartonados corredores del poder. Inicialmente Kirchner intentó presentar un rostro amigable, abrazando niños, recorriendo con sencillez una provincia que conocía poco, mezclándose con la gente. El intento duró pocos días. No podía con su temperamento. Era un peleador. Al poco tiempo volvió a ser él mismo, reapareció con el tono violento de siempre, atacando con virulencia a quien aparecía en las encuestas como un adversario que crecía mucho, Francisco De Narváez. Él y su entorno habían menospreciado a De Narváez. Sin partido que lo apoyara, no tenía el respaldo de la mítica “estructura” peronista que se creía indispensable para ganar en la provincia; hacía pocas concentraciones; su campaña no cumplía con los ritos tradicionales; había gastado millones de dólares en posicionarse durante años con poco éxito, pero esta vez todos los estudios decían que su popularidad iba en aumento. Estaba haciendo bien

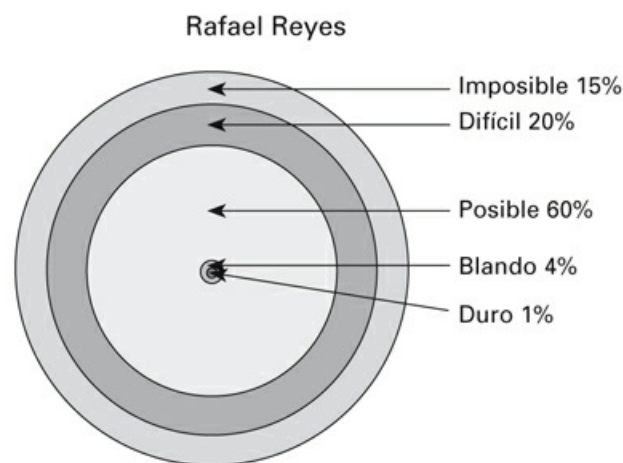
muchas cosas que los políticos tradicionales, incluidos algunos que lo rodeaban, no comprendían. Trascendidos del entorno del poder decían que Kirchner lo miraba con una mezcla de desdén y sorpresa. Se dedicó a atacarlo y ése fue su gran error. Era lo que le convenía a De Narváez. Hemos vivido varias veces situaciones semejantes y sabíamos que el peor error que puede cometer un candidato como Kirchner es polarizar. Cuando un candidato está sentado en su techo, no puede crecer, y la única posibilidad de ganar la elección pasa por lograr que sus adversarios se dividan sin que ninguno se haga muy poderoso, como lo hizo Mauricio Macri en 2007 cuando con una buena campaña logró que sus opositores se dividieran de manera equilibrada entre Daniel Filmus y Jorge Telerman, que sacaron en la primera vuelta 20% cada uno, mientras Macri llegaba a más de cuarenta. Kirchner en 2009 hizo lo contrario. Se dedicó a atacar a un solo adversario, indicando a los electores que lo rechazaban por quién debían votar. Sin darse cuenta, ayudó a De Narváez.



Jaime Nebot ha sido durante los últimos ocho años el alcalde mejor evaluado del mundo. Esto parte de un hecho objetivo: durante su gobierno, Guayaquil se ha transformado en una ciudad moderna, pujante, que atrae el turismo, mientras que hace diez años casi nadie visitaba la ciudad excepto por la necesidad de hacer algún trámite indispensable. Su labor ha merecido un apoyo que oscila entre el noventa y cinco y el noventa y nueve por ciento, las opiniones positivas sobre su persona no bajan del ochenta por ciento, su credibilidad mantiene cifras similares. Constituye un caso excepcional, digno de estudio dentro de nuestra profesión. Volvemos a una frase repetida reiteradamente: es el líder el que gana, los asesores sólo lo ayudamos a conseguir sus metas. Nebot triunfó porque era un mandatario que supo ganarse la voluntad de sus conciudadanos. La estrategia en esos casos únicamente ayuda para que esa fuerza se consolide. En el año 2009 buscó ser reelegido alcalde de Guayaquil por tercera vez. Su piso era semejante al de Kirchner, pero su techo era incomparablemente más alto.

De cada cinco guayaquileños, cuatro podían votar por él. A pesar de ello, la candidatura tenía algunos problemas. Al igual que Kirchner en la provincia de Buenos Aires, Nebot no pretendía solamente vencer sino obtener un triunfo contundente. Después de una carrera tan larga y exitosa como la suya, no podía ganar con pocos

votos. Se enfrentaba a un buen adversario. Nebot es el líder de la oposición a Rafael Correa, presidente ecuatoriano nacido en esa ciudad, también popular, que contaba en ese momento con cerca del sesenta por ciento de aprobación. La mayoría de los guayaquileños veía bien a Nebot y a Correa al mismo tiempo, y muchos querían votar por ambos, más allá de que representaban opciones políticas diferentes y mantenían un violento enfrentamiento rayano en lo personal. Se repetía el caso del DF mexicano de 2000, cuando muchos votantes respaldaron al mismo tiempo a Fox y a AMLO, y el caso de la Ciudad de Buenos Aires de 2005, cuando Macri ganó las elecciones con los votos de muchos porteños que veían bien a Kirchner. Con la estructura de imagen evidenciada en el gráfico, Nebot podía crecer. Tenía bastantes votos posibles sobre los cuales avanzar. Su obra, reconocida por todos, era el argumento central que podía esgrimir para atraer votos, y no debía salirse de la campaña positiva cometiendo el error de AMLO en México en 2006. Aunque Correa se dedicó a hacer campaña en Guayaquil provocándolo, Nebot tuvo la cabeza fría, usó el sentido del humor y obtuvo un triunfo contundente: sacó el setenta por ciento de los votos. Cuando un candidato tiene un techo alto, y existe un número importante de electores sobre los que puede avanzar, debe atraerlos centrando su campaña en los problemas de la gente, sin dar oído a lo que digan sus adversarios.



En este libro preferimos citar experiencias de campañas recientes y no hablamos de muchas en las que participamos hace más de cinco años. Rompemos ahora la norma por tratarse de un caso excepcional. Hablamos de la campaña de alguien cuyo tránsito por la política fue fugaz. Rafael Reyes Uribe llegó a nosotros cuando faltaban pocos meses para que se realizaran las elecciones para prefecto de Pichincha en 1996.[\[39\]](#) Normalmente, siguiendo una de las enseñanzas de Napolitan, no trabajamos en una campaña si no tenemos por lo menos un año para prepararla. Conociendo los elementos utilizados para elaborar la estrategia, se comprende por qué no se puede improvisar una campaña seria con menos tiempo. Solamente así se puede hacer la investigación necesaria, formular la estrategia, formar un equipo exitoso con los políticos del país. En este caso, Rafael Reyes nos comentó que no pretendía ganar. Durante años había sido el financista de un pequeño partido al que pertenecía y en el que, según su percepción, lo

proclamaban siempre candidato a dignidades imposibles. En esa elección se había repetido su problema. Había ya un seguro ganador y sus posibilidades de triunfar eran nulas, pero pretendía obtener un 10% de los votos para demostrarles a sus correligionarios que era capaz de conseguirlos y lograr, después de dos años, la candidatura a una diputación provincial. La meta era modesta y se podía conseguir si contaba con recursos económicos, disciplina y la disposición de trabajar en serio. Hicimos inmediatamente una investigación de base que arrojó que muy pocos lo conocían, y tampoco tenía resistencias. Nunca había sido funcionario de un gobierno, no tenía un currículum frondoso, y tampoco antecedentes negativos. En el gráfico observamos que no tenía ni piso ni techo. La mayoría de los votantes eran posibles para él, considerando que eran muy pocos, tanto los que lo rechazaban como los que lo respaldaban con fuerza. Su adversario, Marcelo Dotti, al inicio de la competencia encabezaba las encuestas con cerca de un cincuenta por ciento de apoyo. Era un político inteligente, preparado, pero muy apasionado, un peleador. Había atacado a casi todo el mundo con violencia. Tenía otro problema grave: suponía haber ganado ya las elecciones, cuando en la realidad sólo estaba empezando su campaña. Con frecuencia, encabezar las encuestas con mucha ventaja trae aparejado ese riesgo: los candidatos se dan por triunfadores, se vuelven más agresivos y empiezan a cavar su propia tumba.

Reyes hizo una campaña completamente ajustada a la estrategia. Era una persona simpática, jovial, con sentido del humor, que usó esas virtudes personales como arma. Las equivocaciones de sus adversarios enfrascados en una lucha a muerte, típica de la vieja política, le abrieron una puerta insospechada. Con una campaña positiva, que contrastaba con la violencia instalada entre sus contendientes, llevó de un lado a otro la maqueta de una casa, ofreció un plan de vivienda popular que —según los focus groups— era la propuesta que podía atraer a sus posibles votantes. Sus propios esfuerzos y las equivocaciones del resto dieron frutos, y en pocas semanas subió vertiginosamente. No obtuvo el diez por ciento que buscaba; ganó la elección. Éste fue un caso extremo en el que las equivocaciones de los políticos con campañas convencionales permitieron que un candidato nuevo, sin antecedentes políticos, ni pretensiones, conquistara la gobernación de una provincia. El juego de Reyes Uribe no hubiera sido factible en caso de un techo duro, o si sus votantes difíciles e imposibles hubiesen sido muy numerosos. La revisión del gráfico permite ver cómo se comporta el modelo frente a uno de los candidatos más maleables con que hayamos trabajado.

La utilidad de los modelos de dureza de voto es enorme. Lo complejo, desde el punto de vista profesional, es lograr que estén bien contruidos, para lo cual es decisiva la preparación y la experiencia de los consultores que los elaboran. Los errores en su diseño pueden llevar a equivocaciones fatales. Improvisar estas herramientas con la ayuda de un novato o de un aficionado es peligroso, porque el candidato supondrá que está trabajando con herramientas científicas y actuará engañado. Muchos consultores con formación elemental ni siquiera pueden hablar de estos conceptos. Para trasladarse en aviones supersónicos se necesitan pilotos experimentados o pueden hacerse pedazos.

Cuando contamos con buenos modelos podemos dar un paso más: los blandos de un candidato son siempre posibles de otro. Cruzando el modelo de nuestro candidato con los de los otros candidatos, sabremos por quién están votando el día de hoy nuestros votantes posibles. Averiguaremos también a dónde pueden irse nuestros votos blandos.

Ésa es otra información capital para saber a quiénes debemos atacar, a quiénes no, y por qué motivos podemos atacar. Más adelante nos extenderemos sobre el tema.

En una campaña ordenada se hacen permanentemente encuestas para ver la evolución de los modelos de voto de todos los candidatos, y averiguar así qué está pasando con cada uno de ellos. Algunos se debilitan, sufren lo que en nuestra profesión llamamos explosión: sus duros se hacen blandos, éstos posibles, y crecen los difíciles y los imposibles. Cuando empezamos a trabajar en la campaña de Rafael Reyes, Marcelo Dotti era una súper nova en plena explosión. Su estilo violento alejaba a muchos votantes, y su identificación con un estilo tropical de política, rechazado en la región en que vivía, lo estaban desmoronando. Dejaba vacantes muchos votos. Reyes tuvo la habilidad de atraer a los electores despechados, y por eso creció de manera excepcional hasta conseguir el triunfo. Mientras Dotti explosionaba, Reyes se acrecentaba gracias a que nadie lo conocía, no le afectaba ningún prejuicio, y contaba con una estrategia capaz de conseguir votos capitalizando el rechazo a Dotti. Reyes implosionaba, sus votos tenían un movimiento de afuera hacia adentro: los blandos se volvían duros, los posibles se hacían blandos, las resistencias se debilitaban y los difíciles e imposibles disminuían. Estos movimientos no son lineales. Un candidato que empieza a caer no está condenado a destruirse en la campaña, ni el que empieza a crecer mantendrá todo el tiempo su tendencia positiva. Las investigaciones detectan esos movimientos y se puede detener una caída si analizamos científicamente sus causas, si contamos con un buen equipo profesional que diseñe una estrategia apropiada para revertir el proceso y si lo contratamos cuando aún hay tiempo para hacerlo. Desgraciadamente muchos políticos van al médico en medio de una agonía irreversible y buscan ayuda profesional cuando ya están en el horno.

Una investigación sofisticada y la presencia de profesionales capaces de armar adecuadamente estos modelos, permiten monitorear la evolución del proceso y son un insumo indispensable para que la campaña no cometa equivocaciones, o para rectificarlas cuando es necesario. En la campaña para jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires del año 2009, los números de Mauricio Macri reflejaban un fortalecimiento permanente en su imagen. Si las encuestas no mentían, era indispensable mantener la estrategia aunque los analistas tradicionales más sofisticados la criticaran. Lo más frecuente es que los analistas formados en la vieja escuela, políticos y periodistas, vean con sospecha las campañas hechas con estas herramientas y los líderes deben tener la entereza de enfrentar críticas. Mauricio Macri, Jaime Nebot y unos pocos dirigentes latinoamericanos más manejan bien este tipo de técnicas, pero son excepciones en un continente lleno de políticos tradicionales que siguen pronunciando discursos anticuados ante multitudes acarreadas. Macri, con una personalidad recia y una enorme capacidad para improvisar, hizo en 2007 una de las campañas más interesantes que hayan tenido lugar en la región. No organizó manifestaciones, caravanas ni pronunció prácticamente ningún discurso. Casi no tuvo propaganda en la televisión. Varios políticos que lo apoyaban decían que estaba completamente equivocado y que nadie había ganado una elección en la historia argentina sin “reunir una multitud para pronunciar un discurso en el Luna Park”. Lo acompañó en la fórmula como candidata a vicejefa de Gobierno Gabriela Michetti, una mujer comprometida con los pobres, sensible, que complementaba la imagen de Macri

en muchos aspectos. No hubo ningún milagro ni nada fuera de lo común que explique el triunfo contundente que se obtuvo en esa elección. Macri fue un candidato que se ganó la voluntad de los vecinos con enorme tesón. Día a día su estructura de voto implosionaba, mientras las de Jorge Telerman[40] y Daniel Filmus explosionaban. Uno era el jefe de Gobierno en funciones y el otro ministro de Educación del gobierno de Kirchner, ambos preparados, inteligentes y con buena imagen. La buena calidad de los contendientes hizo más importante el triunfo de Macri. Telerman cayó en la trampa de hacer una campaña publicitaria divertida, pero que le quitó todo contenido convirtiéndolo en un candidato demasiado frívolo para el votante informado y demasiado denso para los menos sofisticados. Filmus, un intelectual con planteamientos coherentes, transitó una campaña clásica apreciada por los editorialistas progresistas, pero con un estilo del que, según las investigaciones, la mayoría de los porteños estaba cansada. No supo capitalizar el respaldo de Kirchner, que por entonces estaba bien evaluado en la ciudad. Ambos fueron apagándose lentamente y Macri condujo inteligentemente su campaña, evitando la polarización. Le convenía que Telerman y Filmus mantengan una fuerza relativa para que quienes lo combatían se dividieran en dos grupos parejos, quedaran a una buena distancia por debajo de sus cifras y dejaran abierta la puerta para su triunfo en la segunda vuelta. El resultado de la primera vuelta fue el que pretendía el candidato: Macri obtuvo el 46% de los votos, Daniel Filmus el 24% y Jorge Telerman el 21%. Seguramente los dos derrotados no guardan en sus archivos una información que les explique cuándo y por qué explosionaron. Si la hubiesen tenido a tiempo habrían podido corregir sus errores y conformar de otra manera sus campañas. No les faltó capacidad, sino que no pudieron contar con herramientas modernas y con la información técnica adecuada.

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

SEGUNDA PARTE

EL ATAQUE EN
LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

1. Pensando en atacar

A. LOS EFECTOS DEL ATAQUE

La mayoría de los políticos supone que cuando ataca no tiene ningún costo, y que el único perjudicado va a ser el atacado. Partiendo de un análisis anticuado, cree que si acusa a su contendiente de ladrón no tiene por qué sufrir un daño si el que tiene que aclarar las cosas es el acusado. Desafortunadamente, esto no es así. Cuando se ataca con estrategia hay que superar los entusiasmos, las pasiones, y hacer un análisis frío de los costos y beneficios del ataque, sabiendo que una acción agresiva trae consigo problemas también para el agresor. En América Latina muchos candidatos pierden las elecciones porque se equivocan cuando analizan la conveniencia de atacar. Acometen sin pensar, instintivamente, guiados por los resentimientos o la intuición. El político es un toro de lidia que tiende a embestir por naturaleza. Cuando se enfrentan varios candidatos con la misma actitud, presenciamos campañas violentas en las que todos se agreden y se produce una especie de tsunami al final del cual alguien resulta vencedor, más por los errores de los otros que por sus aciertos. Si en las elecciones presidenciales ecuatorianas del año 2006 Álvaro Noboa hubiese tenido menos dinero para difundir su equivocada campaña por la televisión, podría haber ganado las elecciones. Sin hacer nada hubiera logrado mejores resultados. Noboa es un empresario que ha participado en varias campañas presidenciales, combinando sus intuiciones con los estudios del departamento de marketing de sus empresas, obteniendo un pésimo desenlace. La mezcla de esos elementos suele ser letal: la política no es estudio de mercado, los candidatos no son bolsas de avena, y la época de la política intuitiva está quedando atrás. El candidato que ataca a todo el mundo sin un plan, fracasa fácilmente.

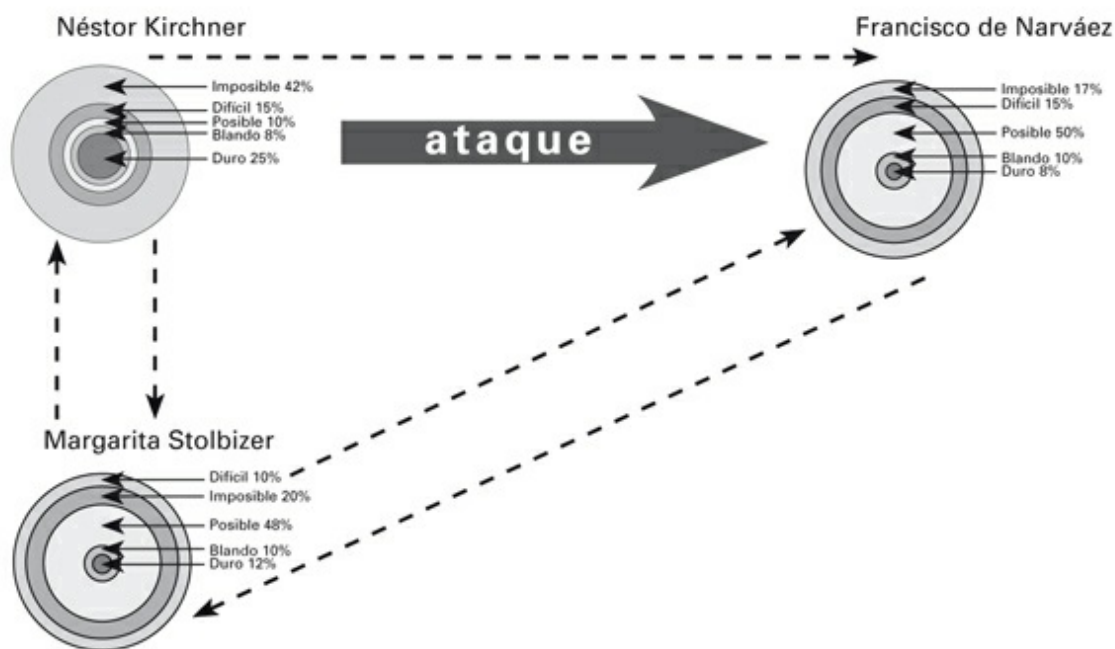
Ocurre lo mismo con los mandatarios que se enfrentan a todo opositor que se pone adelante, o que se defienden de todo ataque que reciben: en algún momento vuelan en pedazos. Las encuestas no registran inmediatamente los daños que sufre la imagen del líder constantemente agresivo, pero la política violenta promueve la acumulación de un daño que estalla en algún momento. El matrimonio Kirchner es un buen ejemplo de esta situación: mantuvo actitudes provocativas durante cinco años sin que las cifras de las encuestas denotaran la existencia de un problema. Sus números no variaban, pero desde la campaña presidencial de Cristina Fernández los estudios cualitativos registraron un enfriamiento progresivo y un malestar de la gente con su estilo de confrontación.^[41] El conflicto con los productores rurales provocó el inicio de su derrumbe que culminó en las elecciones legislativas de 2009, cuando fueron derrotados en la provincia de Buenos Aires. Los insultos reiterados generan a veces un ambiente que actúa como una olla a presión. Aunque no se ven los problemas en la superficie, se incrementa una tensión que explota en un momento determinado. No ocurre lo mismo con el ataque atolondrado y duro, que puede producir efectos violentos, como fue el caso de Abdalá Bucaram en el

Ecuador de 1996. Atacó a tantos y con tanto entusiasmo, que en seis meses fue derrocado con la venia unánime de las clases informadas del país.

El esquema de aplastar a los adversarios sirvió para mantener la democracia autoritaria del siglo pasado, pero cada día es menos útil en esta sociedad donde los electores no se sienten súbditos, sino sujetos con plenos derechos. Actualmente, los ciudadanos no agradecen la obra de los mandatarios, sino que cuando inauguran algo creen que tienen el derecho a exigirles más. El culto a la personalidad de los líderes de antaño ha sido desplazado por la búsqueda del placer y la exigencia ilimitada de beneficios concretos. Incluso detrás de los liderazgos más mesiánicos del momento, hay menos mitos y más intereses personales, tanto en los líderes como en la gente común. El *somozato* de Chávez se asienta en el mar de dólares que llega a Venezuela por el precio alto del petróleo, que le permiten sostener una política dispendiosa. Cuando hay mucho que repartir, la gente apoya a cualquier gobernante. Pero las tiranías de nuevo cuño compartirán el destino de las antiguas. Finalmente, la mayoría de los autoritarismos termina en tragedia, y esto es más fácil que ocurra en un mundo en el cual la gente quiere ser más libre y donde las violaciones a los derechos humanos se pagan más temprano que tarde.

Al producirse un enfrentamiento, los efectos van más allá del daño al atacado y del beneficio del atacante. El tema lo analizó hace años uno de los pioneros de la consultoría política en América Latina, el norteamericano Ralph Murphine, antes de que se desarrollaran los modelos de fidelidad del voto de los que hablamos en el último capítulo de la primera parte del libro. Algunos de los conceptos que usamos en este texto surgieron de sus conferencias.

Grafiquemos nuevamente, con círculos que representan la totalidad de los electores, sus actitudes frente a un candidato. Cada fracción del círculo refleja la cantidad de electores con determinada actitud respecto del candidato, de acuerdo con la información que proporcionan las investigaciones. Siguiendo ese método, dibujemos tanto al candidato atacante como al atacado. Usamos como ejemplo para esta explicación a los candidatos de las elecciones para diputados por la provincia de Buenos Aires del año 2009: Francisco de Narváez, Néstor Kirchner y Margarita Stolbizer. Los números que usamos no son exactamente los que arrojaron en ese momento las investigaciones, pero son semejantes.



Si observamos el gráfico, tenemos una primera información importante: los políticos que se enfrentan en este escenario no tienen el mismo peso. Kirchner es totalmente distinto de dos candidatos con la misma estructura de imagen: Francisco de Narváez y Margarita Stolbizer. El conflicto entre dos candidatos que participan en una elección se parece al choque de dos personas que patinan sobre el hielo. En principio, el más pesado atropellará al más liviano. En el gráfico se aprecia que en ese entonces Kirchner tenía una estructura de imagen más compleja que las de Stolbizer y De Narváez. En principio, era el que menos tenía para ganar en una campaña de confrontación. Hagamos un balance: si sumamos su voto duro y blando y lo restamos del difícil y del imposible, el saldo de Kirchner era de menos 24, el de De Narváez de menos 14, y el de Stolbizer de menos 8. Kirchner tenía un voto duro mayor, pero su rechazo era demasiado grande. No podía crecer si atacaba, y si su adversario lograba una estrategia adecuada, podía usar su agresión para vencerlo. A través de la encuesta, muchas otras preguntas expresaban cuáles eran sus debilidades. Un poco más del 60% de los bonaerenses quería votar en contra del gobierno de los Kirchner, un porcentaje semejante decía que nunca votaría por Néstor Kirchner, y la cifra de electores que lo rechazaba como persona rondaba el 65%. Había muchas preguntas más que permitían ratificar esta información, pero no es del caso mencionirlas. Las decisiones respecto de realizar o no un ataque deben tomar en cuenta este tipo de información y el diagnóstico de los expertos. Ellos nunca deciden nada, es el líder quien lo hace, pero cuando se cuenta con el apoyo de profesionales y de herramientas modernas se cometen menos errores. Desde el punto de vista técnico, si Kirchner atacaba de manera directa a uno de sus adversarios se iba a hacer daño a sí mismo y también lo fortalecería, si éste aprovechaba su equivocación.

En esa circunstancia, aunque resulte paradójico, su mejor ataque hubiera sido la

alabanza, y eso valía también para sus colaboradores. Los funcionarios del Gobierno que deseaban apoyar a Kirchner no entendieron el efecto de sus acciones cuando trataron de debilitar a Francisco De Narváez alabando a la tercera candidata, Margarita Stolbizer. Con sus elogios la hundieron y, sin darse cuenta, ayudaron a De Narváez. Los votantes de la Coalición Cívica eran enemigos acérrimos de Kirchner, y si él y sus voceros hablaban bien de su candidata los desconcertaba, debilitaba a la candidata y fortalecía a De Narváez. Era absurdo creer que los seguidores blandos de Stolbizer iban a endurecer su apoyo hacia ella porque se lo pedía Kirchner. Apoyada por el Gobierno, su situación empeoró más cuando De Narváez apareció como candidato apoyado por toda la oposición. El vicepresidente de la Nación, Julio Cobos, recibió a De Narváez y le brindó su apoyo. Stolbizer quedó en una situación inexplicable para sus electores, cuando el vicepresidente apoyó a De Narváez y los ministros del Gobierno de Kirchner la ensalzaron a ella. El mensaje para sus electores fue desastroso.

Hablamos de reglas generales, insistiendo siempre en que nada es universal. Todo caso debe ser analizado minuciosamente a partir de la investigación, y la aplicación de estas reglas depende del diseño estratégico de la campaña. Lo que en un momento es bueno para un candidato, puede ser muy malo en otro. En nuestra práctica profesional, algunos candidatos que nos han consultado se desconciertan cuando descartamos algo que antes aconsejábamos, pero esto no supone ninguna contradicción. En el trabajo de la consultoría política no existen verdades eternas, ni siquiera durables. Todo depende de lo que exponen las investigaciones acerca de cómo evoluciona la campaña. Dentro del mismo país, incluso con el mismo candidato, lo que en un momento fue útil luego puede resultar negativo. Un ejemplo de cómo los conceptos se aplican de una manera tan variable lo encontramos en los debates. Según la teoría, suelen ser poco relevantes, porque en general sirven para confirmar los sentimientos de los electores que los miran. En la práctica, sin embargo, en algunas ocasiones han sido determinantes para la suerte de la elección.^[42] La forma en que actuó Mauricio Macri en el debate de las elecciones de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2005 fue vital para su triunfo. La ausencia de Andrés Manuel López Obrador en el primer debate de la elección presidencial mexicana de 2006 significó un duro golpe para su candidatura, porque potenció una imagen de prepotente que ya había proyectado en la campaña y que le venía haciendo daño. El segundo debate de esas elecciones, y sobre todo la forma en que el PAN manejó el posdebate, disminuyeron hasta su mínima expresión la distancia que existía entre Felipe Calderón y AMLO, dando pie a la inestabilidad con la que se inició el nuevo gobierno mexicano. Volviendo al ejemplo inicial, era equivocado para Kirchner atacar a De Narváez y a Stolbizer de manera directa, a menos que tuviera la intención de beneficiar al atacado. Para hacerlo de manera eficiente debía usar otros modelos de ataque, a los que nos referiremos en otro momento. Si centraba sus dardos en un solo adversario, podía ayudarlo a ganar, si éste contaba con una estrategia adecuada de defensa. Eso fue lo que hizo De Narváez.

B. LO QUE SE GANA Y LO QUE SE PIERDE EN EL ATAQUE

Explicaremos ahora en detalle dos conceptos que ya anticipamos y que deseábamos

dejar en claro pues los usaremos con frecuencia a lo largo de este texto: la explosión y la implosión. Cuando en una elección participan solamente dos candidatos, el choque entre ellos produce al menos dos tipos de movimientos en cada uno, con lo que los cambios posibles del electorado son cuatro. Tanto el atacante como el atacado experimentan por un lado un movimiento que los desgasta, y por otro uno que los fortalece en el conjunto de los electores. El balance de las sumas y restas debería ser el que defina si debemos atacar para conducir la campaña de manera racional.

Se llama explosión al movimiento de adentro hacia afuera que nos informa que el candidato se está debilitando. Lo podemos comprender mejor si observamos el gráfico anterior para explicar estos conceptos. Si Kirchner ataca a De Narváez, por efecto de la explosión, algunos electores de ambos se moverán desde el centro hacia afuera, minando sus posibilidades de triunfo. Algunos votantes duros se harán blandos, algunos blandos se transformarán en posibles o difíciles, mientras algunos posibles se volverán difíciles o imposibles. Las razones para la explosión de Kirchner fueron varias, y las investigaciones tuvieron que profundizar en cada una de ellas. Mencionemos por el momento la más obvia: muchos argentinos estaban cansados del estilo de confrontación de Kirchner, y los ataques confirmaban que era un líder conflictivo, desvirtuando los efectos que pudo tener el estilo amistoso y de diálogo con el que inició la campaña. Por otra parte, el ataque contra De Narváez^[43] carecía de todo fundamento, y se veía como un montaje sin contundencia que minaba la confianza de la gente hacia Kirchner. En el caso de De Narváez se dio también alguna explosión. Algunos creyeron en la acusación, a otros les disgustó su respuesta inicial, y no faltaron quienes se quedaron con sospechas pensando que el agravio podía tener algún sentido. En todo enfrentamiento, ambos contendientes sufren una explosión cuya dimensión se puede predecir de acuerdo con la imagen que tienen en las encuestas. El papel de los técnicos es prevenir al candidato acerca de los costos inherentes en la polémica, tanto para él como para el atacado. Conociendo esto, el líder sabrá lo que hace. Cuando las cifras son muy claras, como en el caso de Kirchner en esa campaña, atacar de la manera en que lo hizo es un suicidio. Desconocemos las especificidades del caso, pero cuando los asesores alertan a un candidato acerca de los peligros de actuar de esta manera, la responsabilidad es toda del líder que no los escucha. Si ellos no detectan el problema, es su responsabilidad, porque éstos son asuntos en la esfera de los técnicos que cuentan con las herramientas necesarias para hacer estos análisis, no la de los políticos.

La explosión tiene una contrapartida: la “implosión”, que también ocurre en los dos protagonistas del conflicto. Siguiendo con el mismo ejemplo, vemos que se produce un movimiento inverso, desde los anillos externos del gráfico hacia el centro. Algunos electores que no creían en Kirchner, o no lo tomaban en cuenta, supusieron que su denuncia era cierta, que con su acción servía a sus intereses, sintieron que era un líder valiente. Esos votantes pudieron realizar un movimiento favorable a Kirchner: cambiar de blandos a duros, de posibles a blandos, de difíciles a posibles. En el caso de De Narváez hubo también electores que implosionaron. Pasaron de la periferia hacia el centro: decidieron votar por él. Algunos se fastidieron por la burda intervención de los políticos en la Justicia, conocieron a un De Narváez que se enfrentaba con coraje a un adversario más fuerte que él. Fueron bastantes. El ataque tenía que favorecerlo. Ocurrió además lo que buscaba la estrategia de De Narváez: al ser muchos los electores

contrarios a Kirchner, era bueno que supieran que De Narváez era su contrincante, una alternativa a su poder. Gracias al ataque de Kirchner, se enteraron de la existencia de De Narváez y de que era su odiado adversario. Obviamente estos votantes implosionaron hacia esta opción diferente. En un ataque, la fuerza de la implosión tiene que ver con la cantidad de votantes posibles. Kirchner tenía muy pocos posibles, De Narváez muchos.

Es curioso que a pesar de lo que ocurrió Kirchner haya repetido en 2010 el mismo error. Inquieto porque Macri aparece en las encuestas como el candidato que lo puede derrotar, lo ataca con las mismas armas. Un juez con imagen cuestionada inició un juicio penal en su contra acusándolo de organizar una asociación criminal, porque aparentemente un policía anónimo, al que Macri nunca conoció, espiaba a uno de sus cuñados y a otros siete ciudadanos sin ninguna figuración política. Los voceros del Gobierno y otra serie de opositores encontraron aquí una herramienta para combatir al candidato. Las encuestas detectaron que la implosión de Macri fue mayor que su explosión gracias a este ataque. Cuando la agresión es muy disparatada, la gente se percata de que hay mala fe en los que la usan y reacciona en su contra. En casos como éste, la distancia entre el círculo de políticos tradicionales y la gente común se profundiza. Ellos creen que con sus discursos de denuncia crecen; en realidad explotan, porque la gente constata que están movidos por venganzas o pasiones y tiene más sentido común que ellos. Se percata de que es un montaje para combatir a un candidato y de que ninguno de los acusadores está realmente preocupado por el cuñado de Macri. Simplemente manipulan una circunstancia para salir en la televisión y mejorar su imagen.

Si se han hecho bien las investigaciones, y los técnicos poseen la experiencia necesaria para usar los datos, podremos saber con bastante precisión cuál será el efecto de un enfrentamiento entre dos políticos. Eso depende del nivel de conocimiento, credibilidad, *agrada* y *desagrada* de cada uno de ellos y de algunos temas que desarrollaremos a continuación. Si se trabaja de manera racional, antes de atacar es necesario hacer un balance de costos y beneficios que permita saber si con ese ataque nuestra posición se fortalece o se debilita. Pocos líderes cuentan con un equipo técnico capaz de hacer estos cálculos antes de lanzar un ataque y tienen la capacidad de controlar sus pasiones. La mayoría actúan movidos por sentimientos, y están rodeados de cortes de incondicionales que aplauden todo ataque. En la práctica muchos líderes que pretenden hacer carrera con ataques disparatados como los descritos terminan con una imagen desastrosa, sin credibilidad. No se percatan de que la gente los elige para que hagan algo positivo y mejoren sus condiciones de vida, no para satisfacer venganzas y chantajear a los demás.

C. LOS EFECTOS DEL ATAQUE EN PAÍSES MULTIPARTIDISTAS

La consultoría política se desarrolló en los Estados Unidos, país que ha sido bipartidista a lo largo de toda su historia. Los análisis descritos hasta aquí, válidos para las elecciones norteamericanas, se vuelven más complejos cuando se aplican en América Latina, porque la mayoría de nuestros países tiene en el escenario más de dos partidos importantes, y en otros casos, incluso a muchas organizaciones que son efímeras, sin el

peso y la continuidad de los partidos norteamericanos. Cuando un candidato ataca a otro, no sólo se producen implosiones y explosiones en ambos protagonistas de la pugna, sino también en otros candidatos que pueden ser afectados o beneficiarse por una pelea que no es la suya. En la elección argentina de 2003, cuando Kirchner, Menem, Rodríguez Saá y Elisa Carrió se atacaban entre sí, debieron tomar en cuenta que otros actores involucrados se iban a perjudicar o beneficiar con sus acciones. Se produjo un choque feroz. Elisa Carrió protagonizó una campaña pintoresca, con una enorme cruz colgando de su cuello, golpeando a diestra y siniestra. Sin cruz, pero con igual entusiasmo, los otros candidatos actuaron con la misma agresividad. En medio de ese caos, se fortaleció la imagen de Ricardo López Murphy, que en las últimas semanas, creció, e incluso pareció que podía entrar a la segunda vuelta. Su preparación y estilo le hicieron figurar como el más sensato de los candidatos. Sus ataques eran muy académicos como para que la gente los entienda, y tuvo poco dinero para hacer una publicidad agresiva. El escasamente difundido spot que jugaba con su rostro y las imágenes de unos perritos bulldog lo presentó como un líder simpático en medio de un ambiente cargado de odios y ofensas. Fue una pieza de comunicación extraordinaria. Casi sin espacio publicitario, provocó más comentarios que todas las demás propagandas juntas. En política, el efecto de un mensaje no se mide por cuántas veces aparece en la pantalla, sino por su capacidad de generar conversación, y ese comercial fue muy comentado. Se benefició de tanto conflicto quien parecía estar más al margen de las confrontaciones.

En general, los electores latinoamericanos están cansados de los insultos. Cuando un político acusa a otro de algo, no creen a los denunciantes ni a los denunciados, y son suspicaces con todos los “poderosos”. En muchos casos, cuando dos candidatos se enfrentan de manera encarnizada, los electores prefieren votar por quienes no participan de la discusión. Si usted se encuentra cenando con su familia en un restaurante y dos personas se agarran a trompadas, lo más probable es que sienta fastidio por ambos, sin tomarse el tiempo de averiguar quién tiene razón o los motivos de la pelea. Su actitud será irse del restaurante o conversar con otra persona e ignorarlos. Cuando se produce un conflicto, con frecuencia los electores reaccionan así, especialmente si la pelea tiene aspectos desagradables y violentos.

Hemos participado en varias elecciones donde el candidato ganador supo mantenerse al margen de los conflictos, rechazando la campaña sucia con un discurso que canalizaba el disgusto que producen esos enfrentamientos en los electores comunes. Cuando tiene estrategia, el candidato debe mantener una postura coherente durante toda la campaña. No es posible que aparezca en un escenario con una actitud, y que al poco tiempo actúe en otro de manera totalmente contradictoria. Si después de abrazar niños y sonreír a los ancianos aparece insultando y atacando de manera furibunda y sin fundamentos al resto de los candidatos, queda como falso. Si siempre ha sido violento y cambia de pronto de actitud, la gente percibe que pasa algo extraño. El candidato pierde credibilidad. Cuando asesoramos a un gobernante debemos ser aun más cuidadosos para no caer en contradicciones. La prensa persigue constantemente a los mandatarios, y mentir es difícil. En el mundo de YouTube, Facebook, celulares e internet, lo mejor es no engañar nunca, ni decir nada que pueda ser filmado y subido al ciberespacio en minutos. Lo repetimos hasta el cansancio: la credibilidad es el principal activo de un

político. No lo ponga en riesgo fingiendo o faltando a la verdad.

La decisión de proyectar la imagen del candidato como alguien que confronta o busca consensos es un tema estratégico, e imprime un estilo orientador hacia todo lo que se hace durante la campaña, desde el principio hasta el fin. Cada dirigente toma su camino, asistido por la investigación y por sus asesores, pero también siguiendo lo que dictan sus sentimientos y actuando conforme a su forma de ser. La decisión depende de muchos factores, entre ellos el ánimo de la gente. En Brasil, en 2010 las encuestas detectaban un ambiente de optimismo en el presente y en el futuro del país que no permitía una campaña de confrontación. El ochenta por ciento de los brasileros no quería que se cambie el rumbo del país, suponían que se encaminaban al progreso. En ese escenario la confrontación es mal vista. La gente quiere escoger un nuevo presidente que mejore un poco las cosas y nada más. En el otro extremo, en el Ecuador de 1996 las encuestas nos decían que la mayoría de los ciudadanos no tenía esperanzas. Estaban decepcionados del gobierno, de los políticos, de las instituciones. En los sectores populares, especialmente de la costa, muchos creían que su situación no tenía salida. Preferían que todo se hundiera y que los ricos compartieran sus padecimientos. Estaba la mesa lista para que un candidato como Abdalá Bucaram, con un espectáculo circense violento y negativo, se alzara con el poder.

Mucho depende también de la biografía de los líderes. Algunos se han hecho políticos en la lucha y la denuncia, otros han surgido de sectores sindicales, empresariales o religiosos acostumbrados a negociar, y esto influye en su comportamiento. Inácio Lula Da Silva explicó en una conferencia que presidió un gobierno ecuaníme porque era un dirigente sindical que había vivido en medio de negociaciones, y es evidente que sabe negociar. Desde su experiencia vital le ha sido fácil conducir un gobierno de ese estilo. En el otro extremo está Andrés Manuel López Obrador, un luchador que siempre confrontó y que ha preferido sufrir daños que negociar durante sus conflictos, tanto en Tabasco como en el país. Cuando perdió las elecciones de 2006 con un margen tan pequeño, era previsible que no aceptara el resultado, se proclamara “Presidente legítimo de México” y protagonizara un gran enfrentamiento. Cada líder carga sobre sus hombros una biografía y no debe forzarse a parecer lo que no es. Esa conjugación entre lo que dice la técnica y la naturaleza propia del líder debe llevar a plantear una estrategia que oriente racionalmente el trabajo de la campaña, sin entrar en conflicto con su estilo de vida y sus principios. La estrategia que elaboran los técnicos no puede ser una camisa de fuerza que ate al dirigente, ni debe intentar fabricar una imagen artificial.

A propósito de este comentario, vale mencionar que no todo lo ejecutado por los ganadores en una elección es bueno, ni malo lo que hacen los perdedores. Existe la tendencia a adular a los triunfadores manifestando que su campaña fue genial y que no cometieron errores. Esa actitud ayuda a sus cortesanos a conseguir favores, pero le hace un grave daño al mandatario. Negarse a revisar críticamente lo realizado y lo que se está haciendo porque “así nos va bien”, implica ser inocente. Es indispensable reflexionar, hacer un examen de los triunfos y detectar los errores que se cometieron para no volver a caer en ellos. Hay también aciertos en las candidaturas perdedoras. Cuando tenemos éxito en una elección, siempre pedimos que se aplique una encuesta postelectoral para conocer los aciertos y las equivocaciones cometidas. Se gane o se pierda, se hace

imprescindible analizar los hechos con objetividad para ganar en futuras batallas —si hemos perdido— o para comprender por qué ganamos y responder así a las demandas de los votantes. En algunas ocasiones, el candidato que ganó no entiende cómo lo hizo. Cuando transcurre la campaña, y nadie le otorga posibilidades, es extremadamente obediente con los consultores; pero esa misma actitud incondicional le impide actuar con reflexión y aprender. Conseguido el éxito, supone que es fruto de su iluminación, de la protección de algún dios, y se niega a aceptar que fue un político actuando con estrategia. Llegados a la diputación o a la presidencia, hacen todo lo contrario de aquello que los llevó al triunfo y se desmoronan. Normalmente esos candidatos son fuegos fatuos que brillan espectacularmente por un tiempo, y luego desaparecen del firmamento político. Hemos trabajado con algunos personajes de este tipo y la historia se repite inexorablemente.

D. ALGUNOS EFECTOS QUE NO SE TOMAN EN CUENTA EN LOS CONFLICTOS

Cuando encuentran una ocasión de atacar, los políticos tradicionales lo hacen sin calcular dos efectos que no están en su concepción del ataque: el debilitamiento del atacante y el crecimiento del atacado. Algunos de ellos, convencidos de que podían hacer una gran carrera convertidos en “fiscales” o guardianes de la moral atacaron a gobiernos y partidos durante años, para terminar arruinados. De hecho, ésa fue la principal ocupación de los partidos de la izquierda marxista a lo largo del siglo XX, y su éxito electoral resultó muy pobre. Perdieron en casi todas las oportunidades, con muy pocas excepciones. En el capítulo acerca del ataque con estrategia, veremos cuándo y cómo se debe atacar para conseguir los objetivos estratégicos en cada momento de la campaña.

Cuando el ataque está mal hecho y perjudica al atacante, el atacado debe estimular a su adversario para que lo repita. Así se puede aplicar la idea de Sun Tzu de que “el mejor general es aquel que vence al adversario usando sus propias fuerzas”. El buen candidato juega con las equivocaciones y los recursos de sus adversarios para ganar las elecciones. Hace algunos años, un candidato con mala imagen y poca credibilidad atacó a su adversario, que tenía una imagen sólida, de hombre de bien y estadista, tildándolo de homosexual. La gente no reaccionó en contra del acusado, sino que se solidarizó con él. Le pareció indignante que un candidato con fama de mentiroso se metiera en la vida privada de alguien a quien respetaba. Si bien el candidato, que era nuestro cliente, se sorprendió con el consejo, le sugerimos provocar a su adversario para que repitiera el ataque. Cada vez que volvía con su acusación, nosotros ganábamos votos. Los ataques relacionados con la vida privada de una persona son peligrosos y pueden provocar reacciones negativas, como en este caso. Hay que advertir que esto ocurrió hace veinte años, cuando la mayoría de la gente tenía posiciones más conservadoras hacia el sexo. En estos días, con votantes más permisivos, protagonizar un ataque así sería aun más riesgoso.

Antes de realizar un ataque, o de responderlo, más allá de los argumentos jurídicos y de las pasiones del candidato y su entorno para decidir qué hacer, se deben evaluar la

suma y la resta de explosiones e implosiones que provocará el enfrentamiento. Si manejamos la campaña racionalmente, atacaremos si hacerlo nos da votos y nos defendernos únicamente cuando los estemos perdiendo, más allá de argumentos que sólo reflejan pasiones disfrazadas de principios. Hasta la primera elección del presidente Clinton, en 1993, entre los consultores políticos norteamericanos y en los nacientes medios profesionales latinos había poca conciencia de los problemas derivados de las campañas negativas. En ese entonces, y todavía hoy en los países más atrasados, algunos consultores suponen que lo más importante de la campaña es atacar, atacar y atacar, y que la reacción inmediata a una agresión debe ser la defensa directa. Algunos se venden como especialistas en “campañas sucias”, rumores, mentiras, provocan autoatentados y emplean armas de este tipo. Si sus adversarios saben usar técnicas modernas, o cuentan con una asesoría profesional, fácilmente revertirán tales acciones y los derrotarán. Desde esa elección norteamericana, muchos estudios han llevado a la conclusión de que es necesaria mucha cautela con las campañas negativas, tanto por el interés individual de los candidatos como porque debilitan a la democracia. Nosotros evitamos esta postura a menos que por alguna circunstancia extraordinaria sea indispensable usarla.

Lo que decimos acerca del enfrentamiento en los procesos electorales sirve también para estudiar los efectos del ataque y la defensa en el manejo de la imagen de los gobiernos. Algunos presidentes confunden la política con el box y se dedican a golpear al resto de los actores políticos. Por otro lado, ciertos líderes de oposición consideran que su papel es criticar y denunciar al presidente, y que todo acuerdo con el gobierno les produce daños electorales. Quienes actúan de esa forma suelen analizar los problemas desde sus pasiones y no desde una perspectiva moderna. En el mundo en el que vivimos es primordial comportarse de manera democrática y satisfacer las demandas de los electores. Si lo han elegido diputado por un partido de oposición, averigüe por qué lo respaldaron sus votantes; infórmese si es verdad que quieren que “haga oposición”, como seguramente le pedirá su entorno partidista, o si tienen un concepto más positivo de usted y pretenden que haga algo por ellos. Por lo general, la gente desea superar sus dificultades, que se preocupen por ellos y solucionen sus problemas. Comprenda cuál es su papel como líder de la oposición desde los ojos de los electores, y no desde los entusiasmos del círculo que lo rodea o las peticiones de la prensa. Parece elemental, pero para muchos políticos esto es difícil de comprender. Conversamos varias veces con un político sudamericano, hombre inteligente y luchador, que siempre repetía: “Me eligieron para que haga oposición y debo responder a ese mandato atacando al alcalde”. Le resultaba complejo pensar que alguien le pidiera algo positivo. No era consciente de que tenía buenas credenciales porque había servido eficientemente en otras funciones públicas. Terminó perdiendo estrepitosamente las elecciones para diputado y arruinando su carrera. Los electores no suelen elegir a sus mandatarios para que fastidien, se dediquen a la venganza, a la crítica o a satisfacer sus pasiones, sino para que les sirvan y los ayuden a vivir mejor.

2. Preparando el ataque

A. PRINCIPIOS GENERALES

i. ¡Tenemos que atacar!

En distintas facetas de la vida, incluyendo la política, los seres humanos actuamos impulsados por nuestros instintos. Somos agresivos por naturaleza, tratamos de defender nuestros territorios reales o virtuales de manera feroz y para hacerlo pensamos poco. Como dijimos antes, en los orígenes de la especie, los machos más violentos fueron los jefes de la manada. Otros, poco interesados en el poder o más débiles, buscaron formas diversas de ser influyentes y se hicieron brujos, poetas o escribieron libros.

Por razones históricas y genéticas, el instinto de la mayoría de los políticos los empuja a destruir a sus rivales. Una de las primeras cosas que nos preguntan los mandatarios y los candidatos a los que asesoramos es: “¿Cuándo atacamos?”. Si tratamos de analizar con ellos el tema racionalmente, inevitablemente se presentan dificultades. Casi todos los líderes sienten que deben atacar y ésta no siempre es una conclusión racional. Sus resentimientos con los adversarios estimulan esta tendencia; los miembros de su entorno se encargan de llevarles todos los días chismes, rumores, les muestran publicaciones donde se encuentra alguna frase hiriente “que no podemos dejar de responder”. Los cortesanos odian a la prensa independiente y magnifican sus ataques. Los comedidos subrayan frases intrascendentes, perdidas en textos que nadie lee, pero la irracionalidad de algunos líderes hace que concedan a esas tonterías una importancia que no tienen, y deciden responder en el mismo nivel.

Durante millones de años, la lucha por el poder ha pasado por ese tipo de enfrentamientos, en los cuales quien mataba al líder era el nuevo jefe de la horda. Esos instintos que nos empujan a exterminar al predecesor se expresan en un rito —casi siempre inalterable— cuando, al iniciar su mandato, muchos presidentes comienzan su discurso echándole a su antecesor la culpa del desastroso estado en el que entrega el país. Pase lo que pase, si el que triunfa es un candidato de la oposición, el rito manda que la situación debe ser apocalíptica. El juego tiene poca eficacia en esta democracia de hombres y mujeres libres, que tienen sus propios intereses, que eligieron a un mandatario para defenderlos y no para que se dedique a venganzas personales, pero se repite sistemáticamente. Esto no significa que las campañas electorales se hayan convertido en torneos florales y que la gente nunca espere ataques a los otros candidatos. La política es lucha y tenemos un atavismo por el cual nos divierte ver que los aspirantes al poder se agreden, pero más allá de esa diversión es importante analizar otros elementos si pretendemos una estrategia de campaña en la que el ataque y la

defensa cumplan su papel. Se busca el poder enfrentando a otros candidatos y vencéndolos en una dinámica que tiene similitudes con la guerra, pero antes esto se resolvía a mazazos, y en la posmodernidad las cosas se plantean de otra manera. El cambio tiene que ver con que ahora la gente común rechaza al marido golpeador, al padre que da coscorriones a sus hijos, al profesor que castiga físicamente a sus alumnos, a cualquiera que ataca a otro sin una razón que parezca válida. La feminización de la cultura occidental nos ha llevado a una sociedad superior, donde somos menos brutales que antes, y la lista de razones aceptadas para justificar las agresiones es cada día más corta. Actualmente, el enfrentamiento en la campaña electoral se justifica cuando está orientado a satisfacer las necesidades, sueños y resentimientos de los electores comunes, o cuando produce un espectáculo circense interesante.

Ante la pregunta de “¿cuándo atacamos?”, la respuesta es simple: cuando nos convenga. Debemos acometer cuando el conflicto nos comunica con los electores, nos identifica con sus problemas, y permite conseguir objetivos analizados y establecidos por la estrategia. En la democracia moderna, el ataque debe planificarse con frialdad, analizarse desde los ojos de la gente común y realizarse con pasión. Es necesario investigar y calcular todas las consecuencias, ventajas y desventajas de nuestra acción. Los militantes y partidarios fanáticos son los menos indicados para aconsejar qué hacer en casos de conflicto. Cuando se presenta una crisis grave, o se la quiere provocar, lo más aconsejable es contar con un gabinete de crisis integrado por personas con experiencia que no pierdan la cabeza ante los problemas, y que se encuentre bien asesorado por técnicos, que sean lo más racionales y lo menos militantes que sea posible.^[44] Generalmente, es preferible que los consultores sean ajenos al partido, si es posible al país, y que no aspiren a ningún cargo para evitar conflictos de interés, ni una agenda propia que pueda chocar con los objetivos de la campaña. Cuando quienes manejan la crisis tienen sus propios intereses, es posible que la aprovechen en su beneficio a costa de poner en riesgo al líder. El papel de los consultores no es lograr los aplausos del candidato y su entorno exaltando pasiones, sino aportar con un análisis frío que ayude a actuar racionalmente en la política, una de las actividades más plagada de dogmatismos y sentimientos descontrolados que existe.^[45]

ii. La política es enfrentamiento

Todo lo dicho acerca de los peligros del enfrentamiento en las campañas electorales no se contradice con un hecho: la política es una pugna entre distintos personajes que ansían dirigir un país, un estado o una ciudad. Nuestros más lejanos antepasados disputaron el poder a mordiscos, los más recientes lo hacen entre insultos y conceptos usados para expresar que en cada elección se juega la historia. La frase típica de Velasco Ibarra, repetida por sus compañeros de generación fue: “En esta elección se juega el futuro de la patria, se salvará o llegará su destrucción definitiva”. Todo ese discurso resultó pintoresco y exagerado. Nunca se salvó nada cuando lo eligieron, ni se destruyó cuando lo derrocaron. Pero, dicho en un contexto épico, electrizaba a multitudes que se movilizaban por mitos simplones. Actualmente, los electores están más preparados y los

enunciados sensacionalistas tienen menos efecto. En su momento, mucha gente creyó en los poderes sobrenaturales de esos caudillos, los siguieron ciegamente, y los enfrentamientos de la campaña, que solían incluir algunos muertos, parecieron hechos trascendentales para el futuro de una humanidad que, además, se creía el centro del universo. Eso continúa vigente en teocracias como la iraní —gobernada en última instancia por un representante de Dios— y en una versión caricaturesca en la comunicación de algunos gobiernos autoritarios de la región, pero está muriendo en el Occidente contemporáneo vertiginosamente, porque la gente se preocupa más por su comodidad que por mitos extraterrestres. Como dicen dos autores franceses, Pascal Bruckner y Alain Finkielkraut, los jóvenes convirtieron la utopía de cambiar el universo en una “aventura a la vuelta de la esquina”.[\[46\]](#)

En la sociedad posmoderna la lucha por el poder se sigue dando, pero la gente es más libre, diviniza menos a sus dirigentes y se moviliza de acuerdo con sus propios intereses. En nuestra cultura nadie está dispuesto a morir por nada, ni por nadie, y menos por un político. Tampoco suelen estar dispuestos al sacrificio los colaboradores inmediatos de los presidentes que, con frecuencia, se pasan a la oposición cuando pierden su empleo o no consiguen alguna prebenda. Para que los electores se interesen en un conflicto, debe percibirse como algo que tiene relación con sus necesidades y pasiones. La actitud de los electores es pragmática. Les fastidian los conflictos entre líderes si no producen algún beneficio. Cuando Andrés Manuel López Obrador rechazó los resultados de la elección presidencial de 2006 y se proclamó “Presidente legítimo” de México, organizó un plantón que obstruyó durante varias semanas el Paseo de la Reforma, una de las principales arterias de la capital mexicana. Obsesionado por los problemas políticos, restó importancia a la vida cotidiana de la gente común. No se percató de que gracias a su protesta muchos comerciantes dejaban de vender, los taxistas perdían pasajeros, la gente no podía caminar libremente. Muchos ciudadanos, agradecidos con él por su obra como jefe de Gobierno del DF, lo pudieron soportar unos pocos días. Después sintieron bronca. A un señor que vive vendiendo tacos en la vereda le interesa más llevar la comida a su casa que participar de una gesta heroica. Finalmente, a toda esa gente le importa más la sonrisa de sus hijos que el triunfo de la justicia en el mundo.

Pero las cosas no son en blanco y negro. Vivimos un proceso evolutivo que recién empieza. Como señalamos, la democracia en general tiene pocos siglos de vida y la democracia de masas es un fenómeno reciente. Todavía sentimos la excitación de la horda cuando presenciaba la lucha de los que pretendían liderarla. La pelea era un espectáculo que producía intensas emociones, semejantes a las que viven los grupos de mandriles y otros grandes simios que gritan y se agitan mientras pelean sus líderes. Semejantes también a los arrebatos de las barras bravas del fútbol, que son capaces de matar a sus adversarios porque discrepan en que una pelota entró o no por el arco. Durante miles de años, nuestra especie ha dirimido los conflictos de poder empleando la violencia. Esos atavismos no pueden borrarse con tres décadas de cambios, por radicales que hayan sido. El futuro, sin embargo, parece que será cada vez más racional e incluso y menos simiesco.

iii. Denunciar no es hacer campaña sucia

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

Debemos distinguir entre distintos tipos de ataque que sólo se parecen, sin ser lo mismo. Joseph Napolitan desarrolló en sus textos algunas ideas sobre el tema. Una cosa es dar a conocer a los electores cierta información para demostrar que el adversario representa un peligro para la sociedad si gana las elecciones, y otra es hacer campaña sucia. Lo primero es perfectamente legítimo y hasta una obligación moral. Si sabemos y tenemos pruebas de que nuestro adversario ha robado cuando fue funcionario público, o de que ha votado en el Congreso de manera contradictoria con lo que hoy ofrece, es perfectamente ético que lo pongamos en evidencia. Que la denuncia sirva para conseguir votos es más discutible.

Si nos metemos con la vida privada del candidato, pasamos a otra esfera. Varios consultores consideramos que inmiscuirse en estos campos es poco ético y que, dentro de lo posible, debemos evitar hacerlo. Si los adversarios traspasan esos límites, se puede analizar la posibilidad de responder en el mismo campo, pero en general la idea es mala. Los ataques de ese tipo tienen más efecto en el electorado sajón que en nuestros países. Los latinoamericanos somos descendientes de colonizadores violentos y lujuriosos, llegados al nuevo continente en busca de oro y placeres. Estados Unidos es un país fundado por peregrinos moralistas que huyeron de Europa perseguidos por su extremismo religioso y ético. En Norteamérica el tema de la fidelidad conyugal puede destruir a un candidato y es posible que alguien pierda las elecciones o la nominación porque lo encuentran con una amante. En algunas zonas de América Latina, donde sobrevive el viejo machismo, el candidato con prestigio debe tener varias mujeres. Mostrar una vida sexual exuberante es a veces un requisito para ser importante. El tema de la homosexualidad también ha tenido un giro importante. En varias elecciones de los últimos años, especialmente en las grandes ciudades, han competido candidatos y candidatas que reconocieron su homosexualidad de manera más o menos explícita, sin que esto les signifique un problema. En las elecciones de gobernador provincial en uno de nuestros países, un candidato que aceptó ser gay de manera bastante explícita tuvo un buen resultado electoral y perdió la gobernación por pocos votos. Cuatro años más tarde, siguiendo los desacertados consejos de un consultor norteamericano, quiso

enmendar su imagen de manera equivocada, contrató a una modelo para exhibirse con ella, decir que estaba enamorado y que iba a contraer matrimonio. Recorrió la provincia tomado de la mano y dándose besos con la dama. El resultado fue una catástrofe: perdió abrumadoramente. Según las investigaciones realizadas en ese momento, en la primera elección los electores fueron indiferentes a la homosexualidad del candidato, pero en la segunda no soportaron lo que parecía un engaño. Lo castigaron en las urnas y sacó pocos votos. Nuevamente, lo que más pone en riesgo el resultado de una elección es la falta de credibilidad. Otras cosas son generalmente menos importantes.

Hacer denuncias relacionadas con la vida personal de un candidato puede traer muchos problemas si el atacado sabe defenderse. Mucha gente disfruta de esta sociedad voyeurista y exhibicionista que se expresa en sitios como YouTube, pero al mismo tiempo cree que se debe respetar a quienes no buscan exhibirse. Muchos quieren espiar lo que pasa debajo de las sábanas de los demás, no para denunciar sus pecados sino simplemente para divertirse. Seguimos siendo curiosos, los códigos morales rígidos basados en mitos se han debilitado, pero tampoco es cierto que nos hayamos vuelto demasiado racionales. Hace unos años participamos en un programa de televisión donde un académico comentaba a los analistas y periodistas invitados que uno de los candidatos que participaba de la segunda vuelta de ese país era un enfermo mental peligroso. Según su criterio, su desafortunada biografía le había conducido a la locura y debía estar recluido en un psiquiátrico. ¿Cabía denunciar esa enfermedad mental en la campaña? ¿Era ético publicar los detalles de la vida privada de ese candidato que lo habían conducido a esa situación? Nuestro criterio fue negativo. Lo gracioso del caso es que el candidato, supuestamente alterado, ganó las elecciones, y el académico que hizo este diagnóstico de manicomio aceptó un ministerio y se convirtió en un servidor obsecuente del nuevo presidente. En la política puede ocurrir casi cualquier cosa. En todo caso, está claro que los ataques vinculados a la vida íntima de los candidatos han perdido fuerza. La rigidez ética de los electores es menor, y el respeto a la intimidad de los demás tiene más valor que en otros tiempos.

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

A lo largo del libro hablamos con frecuencia del ataque, y nos referimos menos a la defensa porque en muchos aspectos son lo mismo. En la práctica se dan enfrentamientos constantes entre los candidatos, y nadie recuerda quién empezó la agresión y quién atacó para defenderse. La distinción entre ambos conceptos tiene importancia desde la perspectiva estratégica, como lo explicaremos más adelante. Digamos por el momento que si a usted le conviene que un adversario lo ataque, es bueno provocarlo. Si tiene un plan bien hecho para aprovecharse de la agresividad de su adversario, suscite intencionalmente el ataque. Si es víctima de una ofensiva imprevista, antes de responder analice si le conviene hacerlo. Cuando hablamos de defensa nos referimos al acto de responder un ataque en un momento de la elección, sin tomar en cuenta cuándo y quién empezó la serie de agresiones.

v. Los delirios del poder

Es importante que las decisiones acerca del enfrentamiento se tomen superando los entusiasmos del entorno del candidato, y que cuando se llega al gobierno se vuelve impenetrable. Los círculos cerrados de poder son casi siempre inevitables. Por una parte, es comprensible que el dirigente quiera rodearse de gente de su confianza: parientes, amigos de toda la vida, compañeros que han luchado con él durante muchos años. Las posibilidades de ayuda sin traiciones son con ellos mayores que con gente que aparece con la marea del poder. También es lógico que luego de una campaña exitosa el líder desee rodearse de quienes más aportaron para su triunfo. Muchas veces los medios de comunicación critican este comportamiento, pero es absurdo pretender lo contrario. Nadie va a respaldar al mandatario con mayor entusiasmo que su pareja, sus hijos y sus allegados más cercanos. No sería lógico que nombre para los puestos más comprometedores a sus enemigos o a desconocidos. Sin embargo, esto no significa que estas personas, que son incondicionales, tengan el criterio más objetivo, ni la mayor experiencia en campañas electorales y en el manejo del gobierno, y que su consejo sea el más acertado cuando hay que tomar decisiones con alto contenido emocional. Es sano escuchar opiniones externas, que existan en el equipo íntimo personas que disientan, discutan, critiquen, sin el temor de que su actitud les signifique que vuelen por los aires. Los gobernantes que se rodean sólo de incondicionales o que no oyen a nadie que discrepe, terminan en serios problemas. Hemos discutido varias veces con presidentes a punto de perder el poder, y que seguían creyendo que todo estaba bien en el país por las informaciones de obsecuentes que les ocultaron la proximidad del colapso.

Hay que cuidarse de las verdades esotéricas. Cuando un grupo es cerrado, sus miembros suponen que algo es correcto porque todos dicen lo mismo, sin percatarse de que sólo hablan entre ellos y por eso llegan a la conclusión de que “todo el mundo” comparte su verdad. En muchas ocasiones nos ha parecido increíble que personas inteligentes y con experiencia política no perciban problemas evidentes gracias a este aislamiento, fruto de lo que llamamos la fiebre del poder en su fase inicial. Esto, que siempre fue así, se agudiza por el comportamiento de los electores contemporáneos que son pragmáticos, y fingen tomar en serio los delirios de los dirigentes cuando con eso pueden divertirse o sacar alguna ventaja. Si un presidente llega a alguna población donde todos aplauden y dicen que todo está bien a cambio de unos refrescos, unos canapés y una foto con el mandatario para ponerla en el living, eso no es más que entretenimiento. El elector se está divirtiendo. Se da un juego de mutuas manipulaciones, en las que el político cree que maneja a los votantes, pero termina engañado por ellos, que suelen tener más sentido común.

En el año 2005 las encuestas decían que el presidente Kirchner era muy popular. Algunos analistas pensaban que, más allá de los números, el régimen se desmoronaba, y que algunos dirigentes de la oposición debían iniciar una ofensiva de inmediato para quedar en la mente de la gente como los que atacaron primero. Nosotros fuimos escépticos frente a esas ideas. Por un lado, si los datos de las encuestas decían que el Presidente era popular, realmente era popular. Cuando digan que no lo es, tendremos otros análisis. Hacer un ataque porque un analista cree que las cosas pueden cambiar, y

lo que es va a dejar de ser, es un disparate. Hay que ver en qué investigación se basa su pronóstico. Por otro lado, sabemos que la memoria de la gente es débil, y nadie recuerda quién atacó primero. Ése es un dato sin importancia. Si atacar a otro candidato le trae problemas a usted en este momento, no lo haga. Si en el futuro las cifras sugieren cambiar de actitud, hágalo y ataque. Uno de los dirigentes políticos que asistía a esas reuniones también era candidato y decidió arremeter en contra de Kirchner. Lo acompañamos a una concentración de cientos de partidarios, provenientes de distintos lugares de su provincia. Cuando nuestro amigo atacaba al Presidente la gente lo aplaudía a rabiar, lo que estimulaba su adrenalina. Los ataques se volvían más feroces y los aplausos de la multitud más ruidosos. Al salir del evento, el opositor entusiasta nos dijo que esto demostraba nuestra equivocación, que el deseo de la gente era atacar al Presidente. Respondimos que, en un mundo con tantas cosas que hacer, ninguna persona normal concurre a manifestaciones. Lo hacen solamente los partidarios fanáticos o personas que encuentran en las campañas una forma de pasear, divertirse y conseguir unos pesos. Van de concentración en concentración, aplauden lo que proponen quienes pagan el viaje, aunque no les interese, ni lo entiendan. Disfrutan de la música, comen choripanes o tortitas, toman refrescos y pasean. Luego van a otro mitin y aplauden a quien paga, diga lo que diga. El día de la elección votan como les da la gana.

Si, según Napolitan, las concentraciones ya no valían para nada hace cuarenta años, menos sentido tienen en el alucinante mundo de la posmodernidad. Hacer una campaña dirigida a partidarios duros que son capaces de sacrificarse concurriendo a algo tan aburrido como una manifestación, o a personas acarreadas por unos pesos, es tan absurdo como suponer que ellos representan los sentimientos de la mayoría. En el caso concreto al que nos hemos referido, los manifestantes llegaron en camiones desde sitios distantes. Se les pagaba la comida, la bebida, las camisetas, los carteles. Iban a aplaudir al candidato proveedor y hubieran aplaudido con el mismo entusiasmo si atacaba a Kirchner o si lo defendía. Los esfuerzos de una campaña deben concentrarse en llegar a los votantes menos politizados, que jamás van a esos actos. Huelga decir que el debilitamiento de la popularidad de Kirchner no se produjo sino varios años más tarde. En esa elección, los agrios ataques del candidato en contra del Presidente colaboraron para que esa campaña fracasara. Era una mala idea fiarse de los aplausos de los partidarios que él mismo había llevado para que lo oigan y lo apoyen. Esas personas acarreadas nada representan, pero no lo entienden así todos los políticos. Siempre recordamos la cara de un presidente al que se le caían las lágrimas por la emoción que le provocaban los gritos y manifestaciones de apoyo de un grupo de personas contratadas para ir a la barra del Congreso a aplaudirlo. Resultaba casi cómica tanta emoción por algo que había pagado, pero la vida es así. Muchas poses épicas de los presidentes tienen la misma dinámica, propia del ansia de figuración.

La fiebre del poder llega a su cumbre cuando se gana una elección. Se consolida un entorno que rodea al triunfador y le dice que todo lo hecho en la campaña, y lo que ahora propone, es genial. Están en juego intereses, aspiraciones a ocupar funciones, contratos y, a veces, el simple deseo de que el dirigente se sienta bien.^[47] Son pocos los líderes que se detienen a analizar objetivamente su triunfo. Pocos profundizan una investigación postelectoral objetiva para comprender lo ocurrido desde los ojos de los ciudadanos comunes. Si se gana, la explicación de que el triunfo llegó gracias a su

inteligencia y la de su entorno es suficiente. La idea de que “ya está” y no hay para qué amargarse analizando los propios errores es peligrosa, porque conduce a repetirlos. Muchos políticos creen que la gente los apoyó por cosas que ellos imaginan, muchas veces alejadas de la realidad. Algunos suponen que lo que movió a sus votantes fueron sus propuestas. La mayoría de las encuestas postelectorales que hemos hecho demuestran que pocos electores llegan a enterarse de las propuestas, a menos que sean breves, sencillas y generales. Generalmente, no votan por eso. En el caso extremo, estudios que realizamos en las elecciones presidenciales ecuatorianas de 2006 nos permitieron saber que la inmensa mayoría de los electores que llevaron al triunfo a Rafael Correa no compartían con él ninguna de sus tesis de izquierda. Muchos de los que se decían de “izquierda” creían que ser socialista era ayudar a los ancianos a cruzar la calle o pagar puntualmente los sueldos y la seguridad social de los empleados. Votaron por él porque estaban cansados de las prácticas mañosas de los partidos tradicionales, de su estilo, y necesitaban algo nuevo. Existe una intrincada red de imágenes y sentimientos que explican el resultado de la elección que trascienden al programa.

Cuando se instala el gobierno, si los números se mueven para mal, el entorno presidencial suele decir que las encuestas mienten, que unos pocos amargados fastidian al presidente, pero que el último taxista con el que hablaron expresó que el gobierno era una maravilla y sus adversarios detestables. Muchas veces el presidente toma decisiones orientado por el coro de incondicionales avalando estas tonterías. Recordamos todavía la carcajada de un ex presidente cuando, tras preguntarnos qué pensábamos acerca de la crisis que atravesaba su país, escuchó que, a nuestro criterio, la situación era crítica y estaba por ser derribado. A los pocos días debió asilarse en una embajada. Nos parecía increíble que un mandatario que debía tener la información de los servicios de inteligencia estatales y de otras fuentes estuviese tan lejos de la realidad. Pero nos consta que ésa es la norma: muchos mandatarios derrocados no creyeron que podía pasar eso hasta que se derrumbó su castillo de naipes y se estrellaron con la dura realidad. La culpa de esa desconexión de los dignatarios con lo que ocurre en su país la tienen la fiebre del poder, los círculos de cortesanos incondicionales y los militantes fanáticos que creen que la realidad es como la imaginan y no como expresan los fríos números de las encuestas.

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

La única manera de romper esa burbuja es contar con investigaciones serias, hechas sistemáticamente, analizadas por profesionales que no se contagien de las pasiones del círculo íntimo. Cuando trabajamos en cualquier país, incluido en el que nacimos, integramos a nuestro equipo consultores de distintas nacionalidades, tratamos de que los colegas que colaboran en el proyecto no se vuelvan activistas, ni “partidarios” del candidato o del presidente. Los consultores no estamos para eso. Debemos ser profesionales capaces de proporcionar información objetiva y de discutir con frialdad

temas que no están sesgados por el manejo cotidiano del gobierno o de la campaña, para tomar decisiones racionales. Aun con este tipo de colaboradores hay que tomar recaudos. En cierta campaña participaba un consultor norteamericano que apoyaba con entusiasmo todas las iniciativas del candidato. Durante algún desayuno de trabajo, opinó que varias de las propuestas en discusión eran una tontería, pero cuando el candidato las presentó como suyas inmediatamente las apoyó. Hablamos con el personaje político en privado y le sugerimos hacer una prueba: le preguntamos cuál le parecía la actitud más tonta a tomar frente a uno de los problemas de la campaña, y sugerimos manifestarle al consultor que él pretendía actuar de esa manera. Si se atrevía a criticarlo, era apto para seguir en la campaña, pero en caso de creer que era “una gran idea”, debía ser despedido de inmediato. Sus últimas palabras fueron “su idea es genial, doctor”.

Es importante que el líder escuche a quienes tienen posturas críticas y las aprecie. Quienes tenían acceso al círculo presidencial en las elecciones argentinas de 2009 recuerdan que el presidente Kirchner tuvo informaciones objetivas acerca de cuál sería el resultado de la elección. Algunos encuestadores serios que trabajaban para él vaticinaron un triunfo ajustado, le anticiparon la posibilidad de una derrota y fueron criticados por el entorno presidencial. Éste anhelaba datos más optimistas y algunos se prestaron para darlos. Poliarquía, una empresa profesional independiente, publicó en el diario *La Nación* una encuesta que se ajustó a los números que posteriormente arrojó el escrutinio. Fueron atacados injustamente por voceros políticos, cuando lo que correspondía era conversar con ellos, escuchar sus puntos de vista. Las alturas de los palacios hacen que los mandatarios vean a los ciudadanos muy pequeños y los desprecien. Kirchner pensó que no tenía un candidato a su altura. La campaña de De Narváez, que no cumplió con los ritos de la vieja política, les pareció a muchos un juego absurdo. Kirchner despreció la capacidad de su opositor y ése fue un grave error. Lo imprevisto del resultado provocó conmoción en el Gobierno, que evidentemente no tenía un plan B para enfrentar una derrota. La soledad del poder y el trato despótico con los colaboradores —que conduce a la desinformación— son malos consejeros.

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

vi. El ocaso de las utopías

Vivimos la agonía de la democracia occidental y del ideal ascético soñado por algunos idealistas del siglo pasado, que supusieron que acabaría la injusticia cuando todos nos igualáramos en la miseria. Esa utopía perdió su atractivo.^[48] Hoy, incluso los que predicán en contra del capitalismo y el dinero cobran bien por sus charlas, y los militantes que se oponen al consumismo y a la globalización gastan y viajan mucho más que el ciudadano promedio de sus países. En ese contexto, se ha consolidado la democracia de masas y han perdido sentido las oposiciones fanáticas que pusieron al planeta al borde de su destrucción en la época de la Guerra Fría. Hasta la década de 1980 se mantenía vigente una lucha a muerte entre los partidarios del socialismo y los del libre mercado. Así, el ataque irreconciliable entre los políticos tenía sentido. Los unos querían un mundo totalmente distinto al de los otros, el triunfo de los comunistas suponía el fin de sus adversarios. Los comunistas fusilaron a burgueses y disidentes, y los defensores de “Occidente” no vacilaron en asesinar a los militantes de izquierda en Chile, Argentina, Uruguay y otros países del continente.

En la democracia contemporánea, ese tipo de enfrentamiento es poco usual. Con excepción de Venezuela y algunos de sus satélites donde se experimenta el llamado “socialismo del siglo XXI”, en la mayoría de nuestros países se consolidan la democracia y las sociedades pluralistas. No es un problema de izquierda y derecha: Chile, Brasil, Uruguay han tenido gobiernos de izquierda que no pretendieron convertirse en autoritarismos tropicales. Son naciones con una visión de largo plazo y una estabilidad básica, en las que los ciudadanos no corren el riesgo de que un día cualquiera pase por la vereda de su casa un gorila, diga “expropiése”, y los echen a la calle sin más trámite. En esas sociedades hay instituciones que se respetan. Algunos, sobre todo en Chile, conservan la antigua terminología, pregonan que las diferencias con sus adversarios son “insalvables”, y que defienden proyectos de país radicalmente diversos; pero en los hechos nada es así. El triunfo del socialismo que reemplazó a la Democracia Cristiana en la presidencia de Chile no supuso un cambio radical, como tampoco lo supuso el triunfo de la derecha que sucedió al socialismo. El discurso ideológico en ese país es aguerrido y entusiasta, pero en la práctica los cambios que se producen son tan radicales que giran siempre trescientos sesenta grados y el país sigue construyendo sus metas a largo plazo. En la realidad esa lucha ideológica es una reminiscencia del pasado. Chile es una democracia madura en la cual los presidentes no pretenden recrear el mundo cuando asumen su mandato, sino que continúan un modelo económico que ha sido muy exitoso, aunque fuera instaurado por alguien al que casi todos odian, el general Pinochet. Nótese que los autoritarismos contemporáneos tampoco tienen la brutalidad de los del siglo XX. En Venezuela y sus satélites se atropellan los derechos individuales y se combate la libertad de prensa, pero no se han dado masacres como las que presidieron Hitler, Stalin, Pol Pot o Fidel Castro en el siglo pasado. Sus aliados orientales —como la teocracia de Irán— conservan intacta la brutalidad de antaño, pero están en otro contexto cultural.

Como dice el célebre historiador marxista Eric Hobsbawm, está claro que los países capitalistas fueron más eficientes para crear riqueza y bienestar que los países socialistas, que sólo lograron repartir con equidad la pobreza. Las diferencias entre los líderes modernos son relativamente pequeñas. Siguen existiendo algunos partidarios de la monarquía absoluta y del viejo comunismo, pero solamente son parte del folclore

político contemporáneo. Los partidos reales y los líderes importantes no predicán la abstinencia y el totalitarismo, sino que hablan de bienestar y democracia.

Cuando vaya a atacar en una campaña electoral recuerde que está compitiendo por el poder dentro de un sistema en el que hay alternabilidad. Sus opositores de hoy pueden ser el gobierno de mañana, sus adversarios pueden convertirse en aliados, y no vale la pena entablar luchas sangrientas por diferencias que distan de ser radicales. Nunca tuvo sentido exterminar cristeros en México o comunistas en Chile, ni militantes de izquierda, ni policías en ningún lugar del continente; pero hacer esas cosas actualmente es absurdo, además de torpe, serían acciones muy mal vistas. Más allá de algunas diferencias, la inmensa mayoría de los occidentales quiere vivir mejor, más años, con una buena calidad de vida. Los soldados occidentales, cuando se enfrentan a los islámicos en Afganistán, no lo hacen para defender a un dios por quien ofrendar su vida. Simplemente están en un lugar absurdo, mandados por los que les ofrecieron una paga o una tarjeta de residencia. Muchos de ellos son simplemente mercenarios, como los condenados mundialmente por su trabajo en África, que ahora se llaman empleados de agencias de seguridad. Ningún soldado norteamericano se convertiría en atacante suicida en Irak. Hay miles de islámicos que sí lo harían. Felizmente, los occidentales hemos perdido el sentido épico que ensangrentó nuestra historia en el siglo pasado. En su lucha política, no conduzca a sus electores a extremismos que los hagan pensar que usted es un cruzado medieval, porque lo van a abandonar.

vii. Los anticandidatos y la violencia política

Durante los últimos años, América Latina ha crecido económicamente de manera sostenida. Todos los indicadores dicen que las condiciones de vida de los americanos han mejorado en los últimos cincuenta años más de lo que avanzaron desde que los primeros asiáticos llegaron al continente, hace 13.000 años, hasta principios del siglo pasado. Algunos países experimentaron cambios descomunales y otros progresan con cifras más modestas, pero todos han mejorado. En los inicios del siglo XXI, este bienestar económico coincide con una ola izquierdista que se ha extendido por buena parte de los países de la región. Se observa un “izquierdismo” variopinto, desde el nazismo katarista de Ollanta Humala en Perú hasta las posiciones socialdemócratas de Bachelet en Chile y Mujica en Uruguay. Las diferencias entre estas izquierdas oscilan entre todos los extremos que combatieron en la Guerra Fría; desde algunos esquemas que están más cerca de la Falange franquista y los antiguos gobiernos del “socialismo real” hasta otras que se aproximan al pensamiento socialdemócrata de Willy Brandt o Felipe González.

Los líderes de este tipo, especialmente los más tropicales, han puesto de moda la confrontación. Por lo general, su discurso se asienta en un ataque permanente a los Estados Unidos, a los “ricos”, “viejos oligarcas” y “políticos antiguos” de sus países, mezclando la retórica de los populismos del siglo pasado con elementos del viejo marxismo, y con elementos propios de las subculturas de la new age. En muchos aspectos, representan a una nueva generación de dirigentes, que expresó la ruptura de

las masas de sus países con los partidos tradicionales al mismo tiempo que recuperaron frases del discurso ideológico de los autoritarismos del siglo XX, fuera de su contexto histórico. La pintoresca mezcla de entusiasmo por la teocracia iraní, frases de Marx, textos de Bolívar, algo de racismo nazi-aymara y Teología de la Liberación, no constituye tanto una ideología como un museo de restos de la doctrina autoritaria. No es una muestra de la vigencia de las ideologías, sino todo lo contrario, el ejemplo patético de su desintegración y confusión totales.

Alguien podría decir que estos gobiernos demuestran que la confrontación continúa siendo la mejor vía para llegar al poder, y que la gente exige a sus líderes ser machos alfa que se despedacen entre sí a mordiscos, y esto es parcialmente cierto. El enfrentamiento es parte de la política y mantiene expresiones propias del pasado. Siete millones de años de luchas por el poder están alojados en el fondo de nuestra memoria genética, nos excitan las peleas entre los líderes de la manada, la sangre, el atropello, pero estamos evolucionando. El tipo de enfrentamiento propio de la política posmoderna es diverso, y si queremos ganar una elección en estos años debemos analizar el tema con más detalle.

En varios países de América Latina hubo partidos proletarios antes de que exista una clase obrera, y actualmente algunos creen que es una buena idea distribuir la riqueza previo a su aparición. En muchas ocasiones, cuando una empresa minera trata de iniciar sus trabajos de exploración, las comunidades, grupos ecologistas, líderes locales, exigen repartir los beneficios sin siquiera constatar la existencia de minerales, o la generación de ganancias. Imaginemos qué habría ocurrido si los campesinos ingleses hubiesen tenido las mismas actitudes en los albores del siglo XIX, y no hubieran permitido la explotación de las minas de carbón y de hierro mientras no se hicieran regalos a sus comunidades. La Revolución Industrial no existiría, sus descendientes no gozarían de comodidades, para vivir en condiciones tan miserables como las que tuvieron ellos. No estamos defendiendo la injusticia ni la desigualdad.

En América Latina, el reducido acceso de muchos ciudadanos a ciertos niveles de consumo ha provocado desazón. La gente cuenta con más información y esto agudiza su sensación de pobreza. Gracias a la magia de la revolución tecnológica —y a los discos piratas— cientos de millones de pobres acceden al cine y a una información antes reservada a las élites. Disfrutan de lector de DVD, equipo de sonido, televisión, teléfono celular, se informan de cómo viven otros seres humanos en su país y fuera de él, quisieran tener lo que ellos tienen, comparan su casa con la de los personajes que aparecen en la pantalla y se sienten inmensamente pobres. Quieren mejorar, son conscientes de sus derechos y los reclaman. Tienen muchas necesidades insatisfechas y un enorme malestar porque ven que otros viven mejor que ellos. Cuando algunos líderes ofrecen repartir la riqueza les suena muy bien, y en muchos casos los apoyan. Cuando además esa riqueza cae del cielo o surge mágicamente del suelo, como en Venezuela, y puede distribuirse sin esfuerzo, apoyan a Chávez o a quien la reparta, más allá de cualquier otro argumento. El coronel expresa el resentimiento de muchos venezolanos que se sintieron relegados durante años y que ahora participan de la riqueza petrolera a través de las “misiones” y otros programas sociales. Su discurso en contra de los “ricos”, los “imperialistas” y los antiguos beneficiarios del sistema cobra sentido en ese contexto. Lo mismo ocurre con las élites contestatarias de otros países. Ningún militante de

izquierda latinoamericano estaría dispuesto a trabajar al ritmo de los trabajadores chinos, con su salario y sus exiguos derechos. Tampoco estaría contento viviendo en medio de la pobreza de Corea del Norte, ni enviaría a sus hijos a Bolivia para que hagan un postgrado en “sabiduría milenaria” con los chamanes a los que admiran en sus textos. Tratan de que estudien en universidades norteamericanas y les gusta que aprendan inglés y no quechua o aymara. Cuando pueden, publican sus textos contestatarios en inglés, en revistas especializadas de los países del norte, donde está de moda mezclar la aromaterapia, la rebeldía y un poco de estimulantes. Pero estas contradicciones no les impiden decir que “ya es hora” de que esto cambie, de que termine la sociedad democrática de la que disfrutaban y de que haya más justicia.

Hay otras marginaciones que antes parecían “normales” y que son ahora inaceptables. Las democracias occidentales no sólo tuvieron éxito en el campo de la economía, sino que crearon el clima propicio para el triunfo de las luchas por otras libertades. La mentalidad liberal suponía un respeto por las opciones individuales tanto en la economía como en la vida privada. El comunismo y otros estatismos, mientras fueron coherentes, creyeron en la intervención del Estado en todo: la economía, la cultura, la sexualidad. En Cuba y otros países de esa ideología se persiguió a los homosexuales y todos los que no acataban las normas de vida impuestas por el partido. En Occidente se desarrolló una sensibilidad para combatir otras injusticias de las que no se hablaba en los países socialistas porque eran “desviaciones pequeño burguesas”. Como resultado, actualmente está mal visto el racismo. Hace sólo cincuenta años en algunos estados de la Unión norteamericana los afroamericanos no podían subir a los autobuses de los blancos. En 2008, Barack Obama se apoyó en su condición racial para convertirse en presidente de los Estados Unidos de América. Hasta hace pocos años, en varios países de América Latina los indígenas eran tratados de manera inhumana y a muchos eso les parecía normal. Los miembros de las minorías sexuales eran objeto de mofa y podían ser apresados y condenados por sus preferencias. Las mujeres estaban discriminadas y no podían acceder a posiciones reservadas solamente para los hombres. Todo eso cambió. Los integrantes de esos grupos saben que tienen derechos, los defienden y, en muchos casos, simpatizan con líderes que atacan el orden tradicional. La izquierda incluyó las libertades civiles a su ideario y algunos grupos de derecha, en cambio, quisieron ser liberales en lo económico e intervencionistas en lo sexual.

Las identidades étnicas son parte sustancial de este juego. En países con una presencia más o menos significativa de grupos indígenas este elemento transforma la política. Algunos dirigentes con un discurso de contenido étnico encuentran allí una cantera de apoyos como Evo Morales, Ollanta Humala, Lucio Gutiérrez, líderes de los indígenas, mestizos o “cholos” en sus respectivos países.^[49] Esas luchas están también detrás de esta nueva izquierda que ataca al viejo sistema. Incluso en países como la Argentina, donde la presencia indígena es minoritaria, está de moda hablar de los “pueblos originarios” y reivindicar sus supuestas costumbres y religiones. Así como en Europa es de buen gusto ser celta, en nuestros países se inventan religiones y costumbres milenarias que en realidad son parte de la cultura new age.

En todo caso Chávez, Morales y otros dirigentes de esta izquierda son populares porque sus discursos expresan reivindicaciones de gente común, y de muchos discriminados por las viejas élites. La tendencia al cambio de los electores se expresa a

través de un discurso violento, negativo, crítico de las oligarquías y el imperialismo. El surgimiento de esta corriente coincidió con que los Estados Unidos llegaron al límite de su impopularidad debido a la política exterior del presidente Bush. El ataque en contra del orden establecido ayudó a líderes como Evo Morales en Bolivia, Ollanta Humala en Perú y Andrés Manuel López Obrador en México. En todo caso, estos dirigentes han instalado una época en la que la oratoria violenta y la confrontación permanente son un arma para conservar su popularidad.

viii. El conflicto político permanente afecta a la democracia

El entusiasmo por los enfrentamientos —generalizado entre los políticos, periodistas y personas influyentes de nuestros países— está en la raíz de la crisis de la democracia en América. El mundo empresarial es a veces más cuidadoso. Pese a la competencia implacable, es poco frecuente que una marca de automóviles se dedique a convencer a los posibles clientes de que sus competidores son malos o peligrosos. Si todas las empresas del sector hicieran eso, la gente terminaría sospechando de cada marca, bajarían las ventas y los ciudadanos buscarían otras alternativas para transportarse. Terminarían comprando bicicletas, motos, o autos tirados por caballos para proteger su vida. Normalmente, cada empresa trata de demostrar a sus clientes que es la mejor, que ofrece oportunidades de pago más convenientes u otras ventajas. Los restaurantes se ubican unos cerca de otros y compiten por ser los que ofrecen comida de calidad a menor precio. No creen que les irá mejor si eliminan al resto, sino que procuran que el sector donde trabajan se expanda y buscan ocupar un nicho importante en ese mercado.

Muchos políticos funcionan con una lógica distinta, que termina dañando a todos. Son bastantes los que tratan de demostrar que todos sus competidores son corruptos, incapaces, inmorales. Más que convencer a los electores de que voten por sus méritos, pretenden ganar demostrando que sus adversarios son malos. En algunos casos, ese camino es inevitable por las pobres condiciones del candidato que sólo puede jugar a ser “menos malo”, pero en general obedece a un comportamiento irracional. Algunos candidatos, que podrían hacerse fuertes en sus méritos, se dedican al insulto arrastrados por las pasiones. Esa política de ataques indiscriminados lleva a que se pierdan las elecciones o que, aun ganándolas, se agudice la ingobernabilidad. En 2006, Felipe Calderón fue un candidato a la presidencia de México con sobrados méritos. Su identificación con el tema del empleo le sumó votos. Pudo plantear una estrategia para demostrar que si era elegido presidente podía gobernar mejor que AMLO, y que su preparación y trayectoria eran una garantía para sus electores. Tenía la ventaja de ofrecer continuar la obra del gobierno del presidente Fox, que estaba bien evaluado. El ataque permanente, y a veces innecesario, en contra de la obra de López Obrador como jefe de Gobierno del Distrito Federal, lo enemistó con el electorado de la capital mexicana y provocó una implosión entre sus seguidores, que luego ayudó a AMLO a desestabilizar su gobierno. Si su campaña hubiese sido más positiva, probablemente habría ganado con un margen más generoso y sin provocar en los electores de la capital tantos resentimientos, que dieron lugar a la protesta. En general, los legisladores de

oposición privilegian su actividad de “fiscalizar” sobre la de legislar. Denuncian todo lo que pueden, protagonizan un espectáculo violento permanente, y han logrado que los parlamentos sean las instituciones más desprestigiadas del continente. Los partidos políticos de varios países, de tanto denunciarse y calumniarse unos a otros, consiguieron que la mayoría de los electores se convenzan de que la política es una actividad sucia. En Venezuela, Ecuador, Perú y otros, la política negativa logró liquidarlos, dando espacio a personajes “distintos de los políticos”. Chávez, Fujimori y Correa fueron hijos de esas luchas despiadadas entre COPEI y Acción Democrática, entre el APRA y Acción Popular, [50] entre la Izquierda Democrática y el Partido Social Cristiano. Desde luego que esto no significa que sea bueno dejar de denunciar la corrupción de algunos candidatos o gobernantes, pero otra cosa es intentar convertir en crimen de Estado la caída de una casa, el descalabro de un restaurante o algún evento disparatado. En países muy generosos para repartir subvenciones por cualquier motivo, esto tiene un estímulo supletorio al de las ambiciones políticas. Muchas personas ven una oportunidad de negocio en la muerte o daño de un pariente y la militancia por los derechos civiles se vuelve un negocio interesante. Simplemente hay que tomar en cuenta que el abuso del ataque como herramienta privilegiada de los procesos electorales ha resultado nocivo para la democracia.

En algunos de nuestros países, la agresividad permanente de unos en contra de otros ha llevado a buena parte de la población a un desencanto con la democracia representativa. La política percibida como una actividad útil sólo para la defensa de intereses mezquinos y el culto a la vanidad de los líderes lleva a un agotamiento del sistema. Los atropellos al orden y la Constitución no han causado ningún efecto negativo en grandes masas a las que los propios políticos convencieron de que ellos mismos eran un cáncer que debía extirparse de cualquier manera. Tanta política negativa hace daño a la democracia en el largo plazo, si bien a algunos funcionarios no les hace mella y lo entiendan solamente cuando resultan víctimas de las tempestades que provocan. Se interesan más en ganar las elecciones o en recibir elogios y disfrutar de la “majestad del poder” que en lo que ocurra con la libertad de su país. La política hecha de esa manera termina con los actores democráticos, reviviendo viejos autoritarismos que parecían superados en las últimas décadas del siglo XX, al menos en Occidente. Sobre el tema, vale la pena consultar algunos textos producidos por un grupo de la Universidad de Stanford dirigido por Stephen Ansolabehere y Shanto Iyengar.[51]

ix. El ataque como espectáculo

Finalmente, no hay que olvidar que en muchas ocasiones el ataque desmesurado, el insulto, la calumnia, son parte de un espectáculo del que disfrutan los electores, crean o no en sus contenidos. Seguimos siendo primates a los que nos gusta el espectáculo del enfrentamiento. Miramos las disputas entre los líderes con la misma atención que nuestros antepasados de las cavernas, que se rompían la cabeza a mazazos por el liderazgo de la horda, aunque las armas y los medios de los actuales líderes hacen que sus peleas sean peligrosas para todos y nos lleven a una tragedia más que a una

comedia.

Cuando Abdalá Bucaram insultaba a diestra y siniestra a todos los ecuatorianos “importantes”, sus partidarios no tenían interés en la lógica de sus discursos, ni entendían las acusaciones, ni las creían, pero se divertían mucho. Como bien lo describe en un estudio Carlos de la Torre, en las manifestaciones de respaldo a Bucaram la gente se reía, aplaudía, gozaba con sus lágrimas e histrionismo. Igual que un encuentro de lucha libre,^[52] en el cual todos saben que los golpes con que se enfrenta El Santo con sus adversarios son fingidos, que los luchadores hacen teatro, pero les divierte ver esas peleas entre “buenos” y “malos”, aun sabiendo que todo es mentira. Cuando Bucaram lanzaba cualquier calumnia en contra de uno de sus adversarios —muchas de ellas absolutamente disparatadas—, sus seguidores lo festejaban porque querían reírse de la desgracia de los poderosos, y no por un deseo de justicia. Sus discursos eran parte de un espectáculo que viajaba de pueblo en pueblo, complementándose con canciones de su autoría, las de un viejo grupo uruguayo, Los Iracundos, el “Rock de la cárcel” y frases desorbitadas en contra de los ricos, los “pelucones” o los que manejaban automóviles Mercedes Benz, iguales a los que él usaba cuando dejaba las concentraciones. El mismo auto era bueno si era de un “pobre” y malo si pertenecía a un “rico”. Sus campañas tenían más elementos circenses que ideológicos, y polemizar con él desde el discurso político tradicional o tratar de refutar académicamente sus argumentos era tan inútil como mantener un debate con el payaso de un circo. Funcionaba con otra lógica.

Para un político con formación tradicional es difícil enfrentar a un adversario de estas características. Corre el riesgo de cometer dos equivocaciones: competir en su terreno tratando de ser más violento y grotesco que él, o tratar de llevarlo a discutir en un escenario académico. En las elecciones ecuatorianas de 1996, Jaime Nebot, gran orador y político con una formación clásica, adversario de Bucaram, intentó hacer una campaña más truculenta que la del líder populista jugando en un ámbito desventajoso para él. No se percató de que en un concurso de procacidad tenía todas las de perder. Aceptar el debate académico con un personaje así es otro error. Nunca se discute seriamente con alguien que responde las ideas con insultos. Enfrentarlo es difícil y requiere de mucha frialdad. Desarrollamos el tema en otra obra publicada, *El triunfo de un nuevo caudillo*.

En algunos casos el ataque es sólo un elemento del espectáculo que arma un candidato. Es frecuente entre quienes vienen de fuera de la política, y antes de responderlo hay que hacer un esfuerzo para analizar el tema desde la perspectiva de la gente. Si los electores se están riendo, las refutaciones racionales caerán en el ridículo. Es necesario investigar, comprender lo que ocurre, no dejarse guiar por las pasiones que naturalmente suscitan las agresiones y, sobre todo, saber si le conviene responder a la agresión y cómo hacerlo. El nivel técnico de sus asesores puede ser decisivo.

B. ALGUNAS REFLEXIONES PREVIAS

i. La vida personal y la política

En la época de la televisión, una persona con poder, dinero o fama se instala en la mira de la opinión pública que, por regla general, condena a todos los poderosos y los considera culpables de cualquier mal, aun sin fundamento. Los personajes que consiguen notoriedad a toda costa no pueden hacer lo que les viene en gana, porque siempre hay alguien escudriñando su vida. Los celulares con cámaras fotográficas, internet, los sistemas de espionaje de la Policía —que ahora se venden en cualquier supermercado— hacen que todos nos vigilemos mutuamente y extienden las posibilidades de investigar a todo tipo de información. Cualquier actividad de un famoso puede ser fotografiada por decenas de personas y terminar en la web en minutos. Los límites entre las acciones públicas y privadas son tenues. Vivimos bajo el imperio del *Gran Hermano*. En Occidente se ha desatado el voyeurismo, existe una fiebre insaciable de fisgonear en la vida privada de los demás y hay recursos técnicos para hacerlo.

La decisión de dedicarse a la política supone costos. Si usted no está dispuesto a vivir en una vitrina, a que lo calumnien con frecuencia, a mantener la calma y sonreír aunque esté furioso, a conversar con algunos personajes que no entienden nada de lo que hablan pero discuten con prepotencia, no ingrese a la política. Muchos de los personajes con los que hemos trabajado, especialmente quienes se inician en esta actividad, cuando sufren un ataque se sienten heridos y quieren responder violentamente. Son presa de intensos sentimientos que se racionalizan y se expresan en frases grandilocuentes como “hay que defender la dignidad del partido”, “debemos luchar por la majestad del Parlamento”, el “honor de la familia”, “es cuestión de principios”, o cualquier otra que proporcione un aura de trascendencia histórica a su resentimiento personal. Asesoramos a un mandatario que sufrió un ataque violento. Aunque la ley de ese país le permitía manejar de manera discrecional determinados fondos destinados a la seguridad pública, abrió una cuenta bancaria, llevó una contabilidad detallada de lo que hacía y terminó acusado de corrupción. En medio del conflicto, conversamos con él varias veces. Sugerimos que era preferible llegar a un acuerdo con sus adversarios antes de tornar el problema irreversible. Él se negó. Dijo que se sabía inocente, que estaba en juego su honra, y que por el bien de su apellido se veía obligado a responder a los ataques y a profundizar el conflicto. Luego de un enorme escándalo, fue destituido y le dictaron una orden de prisión que lo obligó a abandonar su país. En encuestas hechas posteriormente, constatamos que, para la inmensa mayoría de los electores, su nombre se había convertido, injustamente, en sinónimo de corrupción. No logró el objetivo de defender su buen nombre. Nuestro personaje no tomó en cuenta dos cosas.

La primera, que la imagen y la justicia no tienen mucho que ver entre sí. La prensa y los ciudadanos juzgan y condenan sin conceder derecho a réplica. En el ámbito de la política y de la opinión pública, ser inocente no es garantía para salir absuelto. Para muchos, desempeñar un cargo público es en sí mismo un grave indicio de culpabilidad en cualquier asunto. Recordemos casos manifiestos de inocentes perseguidos, como el de Ana Lucía Armijos, una ex ministra y política ecuatoriana preparada y de moral intachable, que siempre observó un comportamiento ejemplar pero ha tenido orden de captura dos veces, perseguida durante años por el machismo y el servilismo de jueces de su país, que obedecían consignas políticas.

La segunda es que ahora importa más el juicio de la opinión pública que la ley.

Muchos jueces juzgan basados más en las encuestas que en los códigos, lo que resulta en sí mismo una depravación, pero así es la realidad. Algunos magistrados sueñan con ser presidentes de su país, hacer política, o dependen del favor de otras autoridades y ejercen la magistratura con ese fin. No todos son así, pero muchos actúan de esa manera. El personaje del que hablamos anteriormente, al intentar demostrar su inocencia, incrementó el escándalo y no lavó el buen nombre de su familia, sino que lo manchó de manera irreversible. La defensa ante un ataque debe tener objetivos claros y una estrategia que permita conseguirlos. Si no se actúa de esa forma, el remedio puede ser peor que la enfermedad.

ii. Averigüe si existen disidentes que pueden dar información

La información objetiva, indispensable para el éxito de cualquier acción política, se consigue usando bien las herramientas técnicas de investigación propias de la sociedad contemporánea: estudiando archivos, prensa, los buscadores de internet y otras fuentes que permiten conocer cómo son los adversarios, qué han hecho o pueden hacer, cómo reaccionan ante los distintos estímulos. Al iniciar nuestro trabajo con un cliente, uno de los primeros objetivos es organizar lo que se llama “investigación del adversario”. Debemos indagar todo lo que sea posible acerca de cada uno de los contendientes importantes y de las personas que constituyen su entorno más cercano. Para eso es mejor contratar a gente especializada que ejecuta el trabajo con acuciosidad y apego a la ley. Más allá de los mitos, la inmensa mayoría de la información de agencias de espionaje como la CIA proviene de un procesamiento adecuado de lo que se publica en la prensa y no de métodos ilegales de escucha. Actualmente se ha hecho fácil procesar esta información con el desarrollo de los buscadores de internet. En el continente muchas personas e instituciones sistematizan información y la ponen a disposición de sus clientes; somos partidarios de usarlas, porque en cada caso es mejor que sean los profesionales especializados los que colaboren con la campaña.

Con la crisis de las ideologías, las míticas distancias entre los partidos políticos se hicieron pequeñas y mucha gente cambia de partido de acuerdo con sus conveniencias personales. Antes era más raro pero, en la actualidad, en casi toda campaña nos encontramos con personas que han desertado de las filas adversarias y pueden aportar información interesante. Cuando se estructuran las listas para legisladores y otros cargos menores, algunos militantes que no obtuvieron en otros grupos las candidaturas pretendidas encuentran “razones ideológicas de fondo” para unirse a nuestra campaña. Pueden ser muy útiles si nos proporcionan datos sobre el adversario, su biografía, sus antecedentes, su forma de ser, su psicología, cómo es su entorno, cuáles sus fisuras. Hay que usarlos tomando ciertos recaudos. Si el informante es alguien emotivo, militante, de psicología fanática, que está resentido y odia a sus antiguos compañeros, no le demos mucho crédito. No hay peor información que la de los conversos que, para justificar su nueva posición, exageran los defectos de sus antiguos compañeros y nos mienten. La escena se repite en la mayoría de las campañas. El recién llegado dice que nos va a contar los “secretos” del adversario, habla muy mal de él, y sus dichos son recibidos con

alborozo por los incondicionales del candidato, que no vacilan en dejarse engañar. Antes del entusiasmo es bueno preguntarnos: ¿por qué trabajaba con este sujeto del que tiene tan mal concepto? Si sabía todo esto, ¿por qué colaboró con él? ¿Por qué lo abandonó? ¿Qué credibilidad tiene su información?

Desde Sun Tzu, pasando por Maquiavelo, se produce una polémica acerca de la utilidad y al mismo tiempo de la peligrosidad de este tipo de informantes. En muchos casos tiene sentido la vieja frase de que “quien traiciona una vez lo hace varias veces”. Sun Tzu decía que es mejor usar adecuadamente a los traidores del ejército enemigo y luego ejecutarlos. Estas ideas ya no tienen vigencia en nuestra época de respeto a los derechos humanos, pero hay que tener cautela con este tipo de personajes. En todo caso, en lo que respecta a nuestro tema, el disidente es una fuente extraordinaria de información. Evalúe con objetividad lo que dice, certifique la veracidad de sus dichos, analice con frialdad las razones por las que salió del otro grupo y luego vea si merece su confianza. Si por nuestra parte tenemos disidentes que se han pasado al campo de los adversarios, seamos cuidadosos con la información que puedan dar de nosotros. Si un miembro de nuestro equipo tiene actitudes que permiten suponer una traición, es mejor que no conozca nuestros planes, o mejor aún, que tenga referencias falsas, para que cuando nos traicione desoriente al adversario.

iii. Deseche chismes y prejuicios

La política está plagada de chismes, exageraciones, prejuicios e informaciones erradas. Muchos partidos y líderes no luchan en contra de sus oponentes reales sino con ciertas caricaturas propias inventadas por ellos mismos. Tienden a creer cualquier cosa mala acerca de sus adversarios. El maniqueísmo es una herejía que los católicos condenaron hace varios siglos, pero que aún goza de buena salud. Muchos políticos dividen el mundo en blanco y negro, buenos y malos, corruptos y correctos, patriotas y oportunistas. En varios países hemos tenido la suerte de tratar bastante a fondo con dirigentes de diversos partidos que se enfrentaban entre sí, y constatamos que las imágenes de unos hacia los otros muchas veces son falsas, construidas sobre leyendas y prejuicios. Si se parte de informaciones erradas, con frecuencia las decisiones también lo serán. Trate de mantener una visión objetiva de las cosas.

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

En política, como en todas las demás actividades humanas, es peligroso actuar a partir de información falsa. Menospreciar al adversario, atribuirle defectos que no tiene, ignorar sus méritos, es un error radical. Los cortesanos que adulan y traen chismes son parte del juego de la política, pero cuando un líder se deja llevar por pequeñeces termina

mal. Quien difunde oprobios sobre sus adversarios seguramente hará lo mismo con usted cuando esté con otras personas. El mundo se ha tecnificado y la gente se especializa. Trate de rodearse de personal idóneo y tome distancia de la información dada por “incondicionales” que dicen lo que a usted le gusta para alimentar su ego y pedirle favores.

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

El manejo racional de la campaña supone averiguar muchas cosas para procesarlas racionalmente. Si su adversario ha sido candidato en otras ocasiones analice lo realizado. Seguramente lo va a repetir. La inmensa mayoría de los políticos de alto nivel han llegado al lugar donde están trabajando con una metodología, y les es difícil cambiar y adaptarse a nuevas condiciones. Uno de los clientes más complicados en nuestra profesión es quien ya ha sido presidente de su país. Humanamente hemos vivido experiencias enriquecedoras con ellos, pero nos dicen con frecuencia: “Yo fui presidente de este país, tú no. ¿Quién sabe más acerca de cómo se ganan las elecciones?”. El argumento suena contundente, si bien es sofista. Si formulamos tres preguntas sobre el estado de la campaña, e indagamos acerca de cuál es la estructura de solidez de su propio voto y la de sus adversarios, no sabrá qué responder. Sería torpe sorprendernos por su silencio. Éstos son temas técnicos que ningún político tiene por qué dominar. Son aspectos de la campaña que saben manejar los consultores profesionales. Normalmente los candidatos que intentan reemplazar a los consultores son tan malos como los consultores que tratan de ser candidatos. Vitalmente tienen distintas aproximaciones a la política.

En todo caso, es útil analizar la trayectoria de los candidatos pues nos permite adivinar cómo será su comportamiento en el futuro. Si conocíamos cómo vivió AMLO su activismo entre los campesinos, el escándalo que armó al perder las primeras elecciones, sin reconocer el triunfo de su adversario en Tabasco en 1988, la resistencia organizada cuando Madrazo le ganó la gobernación en ese mismo estado en 1994, el plantón montado cuando uno de sus compañeros no triunfó en los comicios para gobernador en 2000, se podía prever lo que haría al perder las elecciones para presidente de la república de 2006 con un margen tan reducido como el que lo separó de Calderón. El conflicto era inevitable. La estrategia electoral del PAN debía tomar en cuenta esto desde un primer momento, y así prepararse para el enfrentamiento que se dio durante meses, porque era totalmente predecible desde la psicología de AMLO. La noche de las elecciones argentinas de 2009 conversamos con muchos políticos y periodistas seguros de que Kirchner convocaría a elecciones anticipadas, que se encontraba en crisis, que se retiraría. Si alguien había estudiado con objetividad su biografía lo consideraría un absurdo. Kirchner pertenece a una vieja clase de políticos de fuste, que pelean hasta el final. No se lo puede imaginar trasladándose a El Calafate para vivir una plácida jubilación. Kirchner es alguien entregado a su vocación, que peleará por el poder hasta el último día en que tenga fuerzas para hacerlo. Los líderes que tienen una vocación

profunda dedican su vida a esa actividad de tal manera que la lucha por sus ideales es más poderosa que su instinto de conservación.

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

v. Jerarquice a los adversarios

Cuando en la década del noventa trabajábamos en determinada campaña presidencial, solíamos reunirnos en la suite principal de uno de los hoteles más importantes de la capital de ese país. El candidato al que asesorábamos, tenido por “derechista”, nos avisó la llegada de la delegación provincial de un partido de izquierda, con deseos de sumarse a su campaña. Presenciamos el discurso del diputado que presidía la delegación — inflamado de entusiasmo y gritos— con respaldo incondicional al candidato, exponiendo su análisis a fondo de la realidad del país, y convencido de que él era la única persona que podía salvarlo. El orador insistió en que el apoyo no estaba supeditado a ninguna negociación, no suponía ningún compromiso, que era patriótica. El candidato les agradeció el aval, dijo que tendrían un lugar en el nuevo gobierno, que él no era de derecha, que los programas e ideas progresistas eran bienvenidos para que una comisión integrara esos puntos de vista al programa de gobierno. Todos aplaudieron, estrecharon sus manos, juraron trabajar hasta que el país tuviera el gobierno que merecía. La televisión transmitió las imágenes al mediodía. Casi provocaban lágrimas de unción patriótica. A la noche, en la habitación del hotel, descubrimos en los noticieros al mismo diputado ofreciendo su apoyo a otro candidato. Sorprendidos, llamamos al cliente para preguntarle qué había pasado. Nos contó que al retirarnos mantuvo una entrevista privada con el diputado de marras, quien le solicitó tantos puestos en las listas de legisladores que fue “imposible llegar a un acuerdo con ellos, y por eso se fueron con otro”. Hemos vivido escenas semejantes en varios países.

Los discursos líricos suelen encubrir intereses concretos. No se confunda. La política no es poesía, sino articulación de intereses. Nosotros sólo somos partidarios de hacerlo con intereses legítimos, de personas y grupos que los merecen. Otros creen que hay que coordinar también los intereses de la droga y de bandas delictivas. Sea cual fuere su punto de vista, sepa concretamente qué es lo que quieren, en realidad, los

miembros de su equipo, los posibles aliados, los adversarios. No se pierda en declaraciones teóricas. Los mismos que defienden los derechos de las minorías cuando son pocos, suelen tratar de aplastar a sus opositores si son gobierno. Los mismos que luchan por los derechos humanos de sus hijos, después quieren linchar sin fórmula de juicio a quienes los atropellaron. Aquellos que expresan interés por los hijos de los desaparecidos no vacilan en atropellar los derechos y humillar a huérfanos que fueron adoptados cuando eso conviene a sus intereses o a sus delirios paranoicos. Los principios suelen acomodarse a las circunstancias. Los que no varían son los intereses. Si su adversario o su aliado es un empresario importante, cualquiera sea su ideología, no querrá que su negocio se vea afectado. Si es profesor universitario y se dedica a dar clases y escribir libros, defenderá que el Estado subvencione a las universidades y no a las empresas. Si es afroamericano y vive en países racistas tendrá el tema racial entre ceja y ceja. Si tiene problemas de incongruencia de estatus querrá honores y reconocimiento. Muchos están en la campaña porque aspiran a ser ministros, diputados o porteros. Si tuvieron una infancia infeliz querrán vengarse de los ricos y de los poderosos para enfrentar a sus fantasmas. No somos ángeles, somos seres humanos. Una condición para ejercer un liderazgo moderno es entender objetivamente la realidad de propios y ajenos sin perderse en declaraciones líricas que ocultan intereses y pasiones reales.

Con este análisis podrá ser eficiente al confrontar con su adversario. Maquiavelo decía que hay príncipes que pueden perder todo por los honores, son capaces de sacrificar su economía y su familia con tal de que los veneren. Otros buscan sexo. Si revisamos la historia, veremos que algunos poderosos o poderosas pusieron en riesgo el poder y quedaron en quiebra por los amores de una cortesana o un cortesano. La pasión sexual ha generado países y religiones. Otros buscan dinero, no les importa tener imagen de truhanes y arruinar su vida sexual con tal de ser ricos. Normalmente, todo líder tiene una mezcla de estas tres pulsiones con diversos grados de intensidad. A lo señalado por Maquiavelo deberíamos añadir algunos otros elementos, derivados de las biografías particulares, que pueden explicar los comportamientos de los líderes en cada caso. Si por alguna razón estratégica trata de conmoverlo sepa qué intereses son más sensibles en el caso de cada uno de sus adversarios y aliados para saber en dónde pueden ser golpeados de manera eficiente.

vi. Persiga objetivos, no personas

Es posible que un objetivo estratégico sea desequilibrar psicológicamente al oponente. En ese caso se realiza el ataque de determinada forma y en ciertos momentos, sin que esto implique nada personal. Como lo veremos más adelante, esta decisión se toma analizando las características psicológicas del adversario para conseguir metas concretas a lo largo de la campaña. En muchos casos, algunos políticos agreden por el gusto de fastidiar al otro. En sus carreras se han enfrentado, han quedado heridas sin cicatrizar y sienten que la campaña es un buen momento para saldar cuentas. Esta actitud es más frecuente cuando las encuestas favorecen al candidato, o cuando llega al poder y se cree

omnipotente y eterno. A veces los políticos olvidan que una campaña termina pronto y que la popularidad de los presidentes se esfuma fácilmente. Cuando alguien ocupa altas funciones, aparecen amigos y parientes como hongos, llueven las invitaciones, los homenajes, las condecoraciones y las placas de gratitud eterna. Cuando el poder se va, quedan los amigos de siempre y, por excepción, alguno que se acercó en esa época. Los celulares dejan de sonar. Las placas se convierten en latas viejas. Los que pedían favores averiguan el teléfono del nuevo funcionario y borran el nuestro de la memoria electrónica. Nunca llamaron a una persona, sino a un despacho. No existe la lealtad al poder, salvo como excepción. Las funciones públicas son una oportunidad efímera para servir a los demás, y el tiempo de los banquetes, las trompetas, las ceremonias, los guardias que presentan armas, la pompa, pasan pronto.

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

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

En la práctica, muchos candidatos invocan principios y motivaciones éticas para atacar a alguien que les cae mal o con el que mantienen viejas disputas. Dicen que es “comunista” o “neoliberal”, y presuponen la obligación ética de destruirlo. En la democracia, que otro respalde la ideología que le venga en gana no justifica un ataque personal. Si usted tiene una visión del mundo contrapuesta a la de su adversario no se dedique a calumniarlo, sino a convencer a los electores indecisos de que voten por su candidatura. Así combatirá mejor la ideología que rechaza, si es ésta la verdadera motivación de su ataque. Con frecuencia se alega también que el competidor es corrupto, que alguien de esa laya no debería llegar al poder. Nuevamente, si lo importante es evitar que triunfe alguien deshonesto, gane las elecciones demostrándole a la gente que usted verdaderamente se preocupa por sus problemas. El ataque a la

corrupción en sí misma no suele dar votos. Aunque esto es injusto, la gente es escéptica acerca de la pureza moral de todos los políticos. A lo largo de nuestra carrera hemos conocido, en todos los países, a personas que hacen política honestamente, movidos por una auténtica vocación de servicio. Es cierto que no son la mayoría, pero son bastante más de lo que los electores comunes y la prensa suponen.

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

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

Por último, si sus pasiones lo dominan y su gran objetivo es amargarle la vida al adversario, recuerde que lo mejor que puede hacer para alcanzarlo es ganarle en las urnas. El buen ataque se realiza porque conviene a la campaña, porque conviene a la imagen del presidente y al país, porque se persiguen metas concretas, no para que alguien que nos cae mal tenga un disgusto pasajero.

3. El ataque sin estrategia

Explicamos en la primera parte del libro, de manera sucinta, lo que significa la estrategia de una campaña electoral. Dijimos también que la mayoría de las campañas en el continente son tácticas, improvisadas y carentes de un plan estratégico técnicamente elaborado. Cuando un candidato hace política guiado por su intuición, y su adversario usa herramientas modernas, los resultados pueden ser desconcertantes y, a veces, completamente inesperados. A los seres humanos nos gusta crear mitos, y nos sentimos más seguros con explicaciones mágicas y simplonas de lo que acontece. Algunos quieren explicar el desenlace de una elección por una supuesta idea genial que se le ocurrió al asesor o al candidato, o pretenden que algún incidente tuvo tanta importancia que determinó la voluntad de la mayoría de los votantes. Son explicaciones demasiado elementales. En las elecciones presidenciales ecuatorianas de 1984 se mitificó el debate entre los candidatos que pasaron a la segunda vuelta. Cuando en un país se organiza por primera vez algo, obtiene con frecuencia dimensiones mágicas. Según la leyenda instalada en el país, en un momento del debate León Febres Cordero le dijo a Rodrigo Borja “míreme a los ojos”, él no lo hizo y muchos creen que este incidente decidió la suerte de la elección. Nadie midió con alguna herramienta aceptable si el impacto realmente fue tan grande, si la mayoría de los indecisos vio el debate, le gustó lo que hacía Febres Cordero y por eso votó por él. Es muy poco probable que un elector que decide elegir a un mandatario para que le sirva y solucione sus problemas se olvide de todo al llegar a las urnas, pierda interés en sus sueños, resentimientos e intereses y diga: “Voy a votar en contra de un candidato porque no miró a los ojos a su adversario cuando discutían en la televisión”. La gente tiene más sentido común que los analistas. Sin embargo, el desplante de Febres Cordero entusiasmó hasta el paroxismo a los militantes de derecha que veían el debate, y fastidió a los de izquierda, aunque es poco probable que haya tenido mucho efecto fuera del círculo de los votantes fanatizados. Las elecciones no se ganan por un hecho, una anécdota, un slogan, un color, un letrero o una cancioncita. Esto significaría que los electores son una serie de simplones que, cuando van a las urnas, se dejan manipular y votan por un candidato porque sus carteles fueron morados o porque presentó un lema impactante. Se gana gracias a la capacidad y el tesón del candidato, que a lo largo de bastante tiempo construye una imagen personal, comunica un mensaje y en los últimos meses se sujeta a un plan rígido para llevar a los electores a decidir su voto por él. Todas esas acciones se potencian y se refuerzan si se realizan dentro de un plan estratégico bien elaborado que conduce al triunfo.

Un buen candidato, con la preparación y las condiciones adecuadas, usando herramientas modernas, provoca sorpresas cuando derrota a “seguros ganadores”, e inclusive rompe mitos.^[53] Eso es lo moderno: planificar la campaña con mucha anticipación, basarse en la investigación, trabajar de acuerdo con una estrategia, dedicar bastante tiempo a pensar y planificar, no actuar sin saber para qué. En las elecciones de 2006, López Obrador en México y Álvaro Noboa en Ecuador pudieron haber ganado

fácilmente la elección si actuaban de esa manera. Desde el punto de vista técnico eran candidatos vencedores, pero trabajaron mucho en una dirección equivocada y finalmente perdieron.

En cuanto al ataque, lo instintivo simplemente es morder. Lo racional es analizar la situación y atacar sabiendo cuándo, cómo y para qué. Lo primitivo es improvisar y actuar en la campaña o en el gobierno a partir de intuiciones y otros impulsos primarios. Lo racional es prepararse, analizar y contar con equipos críticos.

A. SE ATACA PORQUE “HAY QUE ATACAR” Y SE DEFIENDE PORQUE LO ATACARON

En una campaña electoral anticuada, el candidato ataca porque existe el mito de que es favorable hacerlo y de que se necesita defenderse de manera directa de toda agresión. En este contexto, el comando político se reúne diariamente, dedica su tiempo a discutir los ataques de los otros candidatos, los analiza, elucubra sobre sus intenciones. El grupo discute resúmenes de prensa, informes acerca de lo que dijo un periodista referente al candidato, o considera los insultos que provienen de cualquier personaje al que odian o que les parece importante. No se preocupan de saber si el que insulta existe políticamente o si al menos su nombre se menciona en las encuestas. Hay que responder por responder. Todo incidente sirve para perder el tiempo. Algunos candidatos y presidentes se dedican personalmente a revisar los ataques y quieren que todo lo que diga cualquier persona, en cualquier sitio, genere una respuesta de alguno de sus voceros. El ego y la inseguridad personal se han superpuesto a la eficiencia del gobierno y con ese comportamiento es difícil que el dirigente llegue a tener una buena imagen.

A continuación, el equipo se rompe la cabeza imaginando sutiles formas de ataque. Políticos, publicistas, creativos, parientes, amigos, secretarías, traen ideas acerca de cómo fastidiar al oponente, de cómo herirlo. Los comedidos son más peligrosos mientras más creativos, activos y desinformados están sobre el funcionamiento de la política moderna. Varios líderes de buen nivel han corrido el riesgo de hacer el ridículo por la presencia de ese tipo de consejeros. En la campaña de 2007 en la Ciudad de Buenos Aires, un grupo que se creía profesional propuso hacer la “campaña caca”. Su idea fue usar la letra K —que correspondía al apellido de Néstor Kirchner y de Cristina Fernández de Kirchner— repitiéndola dos veces, en un video donde se exhibían decenas de heces caninas de distintas formas, y que terminaba con un cartel pidiendo el voto por los candidatos. Hacer algo así, más allá de la mentalidad coprofágica que expresaba, habría sido totalmente equivocado. El presidente Kirchner y su esposa gozaban en ese momento de una buena imagen, y la gente se hubiera indignado con una grosería tan burda. Nuestro cliente era una persona de un nivel más elevado y no podía aparecer en un spot de esa laya. Ni siquiera le informamos la iniciativa. Lo curioso es que los autores de la idea “genial” eran personas que decían tener experiencia, creían en la “inspiración”, pero sin conocimiento cabal de lo que significa la investigación política, ni los fundamentos de una campaña moderna.

No faltan los que viven haciendo campañas sucias, acusando al adversario de todo

lo que hizo o dejó de hacer, sin investigar si eso es interesante o si provoca una reacción positiva en la mayoría de la población. Varias veces hemos trabajado con candidatos que perdieron el tiempo investigando montañas de papeles para efectuar denuncias en un debate en contra de una autoridad, porque creían que la gente esperaba que lo hicieran. Después del debate se constató que nadie escuchó lo expuesto por el candidato. Los temas que desarrollan los políticos para atacarse no son los que más interesan a los electores comunes. Los parlamentos y los legisladores son odiados en muchos países porque pasan meses discutiendo tonterías usadas en mutuas agresiones, en lugar de ponerse a cumplir sus promesas de campaña. Hemos medido el tiempo que dedican las campañas a este tipo de actividades, comparándolo con el dedicado a buscar soluciones a los problemas de la gente. El resultado es dramático. Son pocas las campañas, los gobiernos o los parlamentos que utilizan un diez por ciento de su tiempo a pensar en los temas de los electores, su hambre, sus angustias y alegrías. Casi todos encargan a un equipo de segunda línea el estudio de esos temas “superficiales”, con el fin de que el candidato pueda responder si alguien pregunta sobre estos temas, mientras los dirigentes importantes se dedican a lo de fondo, a hacer lo que llaman política seria, o sea, a la tarea de insultar y calumniar en nombre de algún modelo de país o defenderse de las embestidas de sus adversarios. Si ese espacio se triplicara, las posibilidades de ganar las elecciones crecerían en la misma proporción.

El complemento lógico de una campaña que ataca por atacar es un candidato que se defiende porque lo atacan. Hemos discutido acaloradamente con varios personajes de enorme talla política que nos han dicho “Yo respondo este ataque, aunque por hacerlo pierda las elecciones. Mi honor está antes que el triunfo”. Si nuestro cliente tiene esta actitud, estamos en problemas. Si el que reacciona de esa manera es nuestro adversario, debemos agradecerle: responderá a lo que no debe, perderá las elecciones, y con ellas también el honor. Con el triunfo vienen siempre los honores. Sólo los derrotados necesitan explicar lo que hicieron. Para este tipo de candidatos, cualquier comentario en un periódico produce un terremoto. Si quienes se le oponen tienen la habilidad de herir su orgullo y hacerle creer que “está obligado a responder”, cuentan con una enorme ventaja. El candidato temperamental es fácil de derrotar, aunque esté lleno de otros atributos. Al darse la crisis, él y su equipo descuidarán la campaña real, y se dedicarán a responder ataques o a presionar a su adversario para que se calle. En muchas ocasiones son los parientes y el entorno los que argumentan que “si no respondemos, estamos aceptando que es cierta la acusación”, que “todo el mundo” está hablando sobre el tema porque conversan entre ellos, con otra gente politizada, y suponen que ése es el mundo. Se mueven en la porción de electores decididos que a los técnicos no nos interesa, porque sus opiniones están sesgadas y no van a cambiar de preferencia electoral. Las personas que habitan en el microclima político son un pequeño porcentaje de la población, que mantiene su posición a menos que el ataque haya cumplido con una serie de condiciones complejas de las cuales hablaremos más adelante.

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

que los voten argumentando en otro terreno que les interese. En definitiva, dedican más tiempo a navegar en sus laberintos psicológicos que a ganar la voluntad de los electores.

B. SE DENUNCIA PORQUE “ES BUENO QUE LA GENTE SEPA”

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

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

Trabajamos con un candidato que llegó a la presidencia con una campaña positiva, moderna, generando grandes expectativas en un momento en que su país atravesaba por una situación crítica, y en el que la mayoría de los políticos tradicionales estaban enfrascados en peleas de tinte personal. Ordenó a los ministros que investigaran a fondo todas las irregularidades del anterior mandatario para convertirlas en su principal pieza de comunicación. Nuestro consejo fue no hacerlo. Si la gente lo eligió confiada en que solucionaría los graves problemas que afectaban a la nación, no iba a ver con buenos ojos que se dedicara a una pelea intrascendente con los viejos políticos. Argumentó que los electores “tenían que saber” lo sucedido en el anterior régimen. En la práctica, lo que hizo fue tirar el dinero al tacho de basura, pues en las encuestas constatamos que casi nadie se enteró de las denuncias. Los electores comunes no están interesados en esos temas, a menos que se encuadren en una comunicación de enfrentamiento iniciada desde la campaña y hayan elegido al nuevo mandatario por un deseo de revancha o resentimiento social.

C. QUEDAR BIEN ANTE TERCEROS

Muchos candidatos y mandatarios participan en conflictos porque esperan quedar bien ante las personas que los rodean. Esto es más agudo cuando la campaña está dirigida a

entusiasmar a la familia, amigos y colegas, y no a conseguir el apoyo de los votantes indecisos. Muchos políticos ponen al aire la propaganda que le gusta a su entorno sin hacer algo elemental: medir técnicamente si las piezas de comunicación producen el efecto buscado en los electores que conforman nuestros targets, donde están los votos blandos y posibles. Recordamos las discusiones con un político importante que, cuando la agencia de publicidad producía una propaganda, pedía la opinión de sus allegados. Él sostenía que allí estaban representados todos los electores: “En nombre de los jóvenes están mis hijos, por las mujeres está mi esposa y las compañeras del partido, por las clases populares las empleadas y el personal de servicio. ¿Para qué hacer un focus con desconocidos en los que, además, no tenemos confianza?”.

El resultado de esa forma de trabajar fue pésimo. La comunicación entusiasmaba a sus votantes duros y no atraía la votación de los blandos y los posibles. En la práctica, estos candidatos hacen campaña en contra de sí mismos. Las piezas deben ser analizadas por profesionales, que convocan a representantes de grupos de la población a los que se apunta porque suponemos que allí están los votos disponibles: mujeres, jóvenes, campesinos, o lo que fuere. La propaganda no es para entusiasmar a la familia, sino para atraer a ciudadanos que no son partidarios. A ellos se dirige la consulta de llegada o no del mensaje que pretendemos transmitir.

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

En el caso de los gobiernos hay que tener cuidado no sólo con lo que comunica el jefe de Estado, sino con lo que hacen sus subordinados. Con mucha frecuencia, algunos funcionarios menores tratan de adular al presidente atacando a determinados adversarios que él detesta, esperando alguna gratificación. La estrategia de comunicación de un gobierno debe evitar este tipo de equivocaciones. Vivimos un caso extremo de este comportamiento mientras acompañábamos al presidente de un país en un momento violento, cuando parecía que el gobierno podía ser derrocado. En el despacho presidencial escuchamos acercarse una columna de tanques hacia el Palacio. Le informaron al mandatario que ni el ministro de Defensa ni los mandos militares habían dispuesto el despliegue de los blindados. Temimos lo peor. La calma volvió cuando informaron que el comandante de ese regimiento, próximo a ascender, había resuelto avanzar con sus subordinados por propia iniciativa, en un gesto de zalamería con el presidente, que era la autoridad decisoria en su ascenso. El mensaje a la población fue desastroso, magnificó los problemas, pero ese general tenía buena voluntad, defendía sus propios intereses y, dato importante, ignoraba todo sobre comunicación política. Los hechos transmiten mucho más que las palabras. Cuando los ciudadanos vieron en la televisión el despliegue de los tanques frente al Palacio, recibieron un mensaje de inestabilidad más impactante del que habrían provocado diez manifiestos subversivos publicados en los periódicos. A esos extremos llegan los entusiasmos de subordinados deseosos de ayudar en un conflicto, que actúan erróneamente fuera de la estrategia de comunicación.

Un presidente debe articular su discurso y las acciones de los miembros del gobierno dentro de los distintos papeles que deberán jugar cada uno de los colaboradores en el conflicto. Unos serán los “buenos”, no atacarán nunca o sólo lo harán por excepción. Otros serán los “malos”, que cuando sea necesario lo harán más allá de lo debido. El presidente y sus colaboradores deben trabajar formando parte de un equipo perfectamente sincronizado para alcanzar los propósitos previamente acordados. Cuando el presidente tiene poca personalidad, o cuando a pesar de su liderazgo hay ministros o colaboradores que tienen su propia agenda y buscan objetivos ajenos al mandatario, se pueden presentar serios problemas. Esto, que es válido para los tiempos normales, se vuelve mucho más estricto en momentos de crisis, en los que la disciplina de los funcionarios debe ser mucho más rígida.

D. APARECER EN LOS MEDIOS MASIVOS

Uno de los mayores problemas de quienes se inician en la política es lograr que la gente los conozca. Algunos, cuando a pesar de haber sido diputados o ministros, no han logrado darse a conocer, atacan a un adversario para adquirir notoriedad. En ocasiones esto ayuda y en otras no, porque para tener éxito en política es necesario ser conocido, pero más importante es no ser rechazado por la mayoría. La progresión del conocimiento no debe ir en paralelo con el crecimiento de su mala imagen; en caso contrario, estaría empeorando la situación en vez de mejorarla. Es más fácil ganar una elección como un desconocido que ser considerado por muchos como una mala persona. Para los técnicos es fácil subsanar el desconocimiento durante la campaña con algunas jugadas de pizarrón, mientras la mala imagen es un problema complejo, aunque superable con tiempo, dinero, el uso de técnicas sofisticadas y la ayuda de técnicos con mucha experiencia.

En principio, cuando se planifica un ataque, los resultados dependen de los temas a tratar en el conflicto, de las circunstancias, y de que se tomen en cuenta una serie de recaudos que enumeraremos más adelante, pero ante todo de la imagen, tanto del personaje al que se ataca como la del atacante, de sus niveles de conocimiento y aceptación entre la gente. Cuando un político desconocido se enfrenta con una persona de prestigio, es posible que muchos se enteren de su existencia, pero que su imagen se vuelva más negativa. En el extremo, desarrollamos pormenorizadamente en otro libro el concepto del “efecto Billy Graham” que se da cuando alguien muy desconocido ataca a alguien con muy buena imagen. Si un desconocido profesor de la Universidad de San Pablo aprovecha la visita del Papa a su ciudad para darse a conocer y lo acusa de ser contrabandista de drogas, es posible que se vuelva popular y también que por ese mismo conocimiento no pueda ganar nunca una elección en Brasil. En esto, la experiencia dice que la mayoría de los grandes fiscales que se dedican a la denuncia permanente suelen tener poco éxito. Conocemos muchos casos de políticos que se han pasado la vida hablando de la corrupción de los gobiernos, atacando a cuanto adversario salió a su paso, para terminar siendo tan conocidos como detestados.

Tome en cuenta que, en la época de la televisión, los temas y los rostros se asocian en la mente del elector sin que medie un proceso racional. Hace poco estudiamos el caso

de un dirigente que aparecía constantemente en los medios de comunicación de su país acusando de corrupción a cuanto dirigente se le cruzaba en el camino. En una reunión de focus groups con electores poco informados, al aparecer su rostro en una pantalla, muchos dijeron, entre otras cosas: “Éste es un político que tiene algo que ver con robos”, “es un tipo que anda vinculado a cosas sucias”. Había sucedido algo típico de este mundo mediático: los temas y las imágenes se fusionan cuando se presentan juntas con frecuencia. El tema de la corrupción se había pegado a la imagen de este político, sin que los electores distingan bien si era el acusador o el acusado. Por lo demás, mucha gente aplica un viejo adagio que dice “dime de qué presumes y te diré de lo que careces”, y suelen sospechar de quienes hablan mucho sobre un tema. Por lo general tienen razón. Finalmente Hitler tenía sangre judía y cuando murió un famoso jefe del FBI que perseguía homosexuales se descubrió que era travesti y se vestía con ropa íntima de mujer.

E. NO ATAQUE EN TEMAS VINCULADOS A SU PROFUNDIDAD NEGATIVA

Debemos enfrentar a los adversarios y pelear en los terrenos en los cuales tenemos más fuerza. Ésta es una norma válida para todo lo que se hace en la campaña, y debe respetarse de manera más estricta cuando atacamos a otro. Las investigaciones determinarán los elementos negativos que tiene su imagen en la mente de los electores. No se mueva mucho en esas áreas porque puede padecer un daño grave. Si piensa usar el argumento de que “el otro es peor”, sepa que esto no tiene sentido para la gente. Cuando dos candidatos se aniquilan dan espacio a terceros, aunque sean desconocidos. Un ejemplo del uso equivocado de un componente negativo de la imagen de un candidato para hacerle daño se dio en la campaña presidencial mexicana de 2006, cuando algunos enemigos de Roberto Madrazo cubrieron el país con vallas con su foto y esta leyenda: “Yo le creo a Madrazo... ¿y tú?”. Esa propaganda, hecha aparentemente por el propio Madrazo, le causaba un enorme daño. Las investigaciones señalaban que uno de los mayores problemas de Madrazo era su falta de credibilidad. Machacar en este tema específico era eficiente. Contar con una búsqueda seria y objetiva de los elementos negativos de su imagen le permitirá evitar terrenos peligrosos y soslayar la discusión de temas perjudiciales.

Rodrigo Borja, un ex presidente ecuatoriano de cuya honestidad nadie dudaba en los medios informados de su país, inició su campaña presidencial del año 2002 con un spot de televisión declarando que todos los políticos eran corruptos, ambiciosos, mentirosos. Se trataba de la producción de un publicista profesional, muy bonita, bien actuada, con un mensaje equivocado. Todas las encuestas decían que por su amplia trayectoria, para el elector común, Borja era el prototipo del político. No se percató de que su honradez era indudable en los círculos que lo rodeaban, pero no tan evidente entre los electores comunes, poco interesados en esos temas. Al atacar violentamente a “los políticos”, se estaba atacando de una manera brutal a sí mismo. Él y su entorno no se dieron cuenta de que la mayoría de los electores hacen distinciones sutiles entre

conceptos. Para la gente común, los políticos son políticos, los obispos son obispos, y los jugadores de fútbol son deportistas. Si les dicen que los políticos son detestables, y Borja es el prototipo del político, él es el más detestable. Estratégicamente nunca se debe asumir que los electores hacen operaciones lógicas complicadas para descubrir la verdad en algo que normalmente les aburre, como la política. Muchos de ellos necesitan tiempo para comentar lo que pasa en el fútbol y la televisión, y sólo hacen un esfuerzo marginal para comprender los debates de la campaña.

F. NO ATAQUE EN TEMAS QUE PUEDEN CONTAMINARLO

Muchas veces el ataque puede volverse en contra del atacante. Los mensajes políticos, si no son precisos y quedan librados a la interpretación de la gente común, pueden provocar serios problemas. Para empezar, ubicándose en la mirada de la gente, hay que evitar atacar a parientes o a personas que se identifican con el candidato. Lo importante es la percepción, no la realidad. Si al político lo atacan su hermano, su pareja o sus padres, va a pagar enormes costos aunque, en la realidad, no tenga una relación estrecha con ellos. Para la gente común son sus parientes, y no hay más que decir. Ocurre lo mismo, aunque con menor intensidad, cuando se ataca a un compañero del mismo partido. Según Napolitan, uno de los problemas más graves que puede tener una campaña es el conflicto interno. Un ejemplo patético de esta situación se vivió en 2009 cuando Fabricio Correa, hermano del presidente ecuatoriano Rafael Correa, inició una serie de ataques en contra del mandatario, denunciando supuestos negociados llevados a cabo en su círculo íntimo y haciendo alusiones a la vida personal del entorno presidencial, al que llamó “círculo rosa”. Esos ataques no hubieran trascendido si provenían de alguno de los enemigos de Correa, pero tuvieron gran despliegue y afectaron a la imagen del presidente por venir de su hermano.

Si un mandatario afirma que personas de su entorno son deshonestas, la gente va a asociarlo con esa deshonestidad. Cuando se vea obligado a desligarse de una persona cercana al descubrir un problema grave que puede salir a luz, la ruptura debe ser tajante y rápida para evitar la contaminación. Si el gobierno afronta repetidas denuncias de deshonestidad, su imagen quedará marcada.

Un político también se contamina cuando ataca a otro con una imagen similar a la suya en la mente de la gente. Recordemos que en política la realidad es lo que está en el pensamiento de los electores y no en lo que dicen conocer unos pocos iniciados. No importa que usted deteste a otro personaje al que ataca. Si la gente los ve semejantes, o cree que tienen relaciones estrechas, su ataque le significará costos. Sucedió esto con Jaime Nebot cuando preparaba su campaña presidencial de 1996 en Ecuador. El Partido Social Cristiano, al que pertenecía, atacó violentamente a Alberto Dahik, el vicepresidente de la República en aquel entonces. Los socialcristianos lograron su destitución, y si bien resultó absuelto por el Congreso y según la Constitución no podía ser procesado por la Justicia, lo mandaron al exilio con una orden de captura. El ataque fue orquestado por algunos dirigentes de ese partido que manipulaban el poder judicial para saciar venganzas personales. El error del candidato consistió en no impedir de manera firme que se cometiera el atropello. Nebot y Dahik eran jóvenes, preparados,

inteligentes, guayaquileños, hablaban el mismo dialecto, tenían ancestros libaneses y eran católicos practicantes. Pocos años atrás habían sido prominentes funcionarios del gobierno de León Febres Cordero, y la gente creía que pensaban de la misma manera. Para los electores comunes eran idénticos.

En la realidad, quienes tuvimos un contacto más cercano, sabíamos que eran bastante diferentes, no pensaban igual, y nunca habían tenido una relación personal profunda. Para ambos, el efecto nocivo del enfrentamiento fue brutal. Si su gemelo es malo, usted es malo. Dahik terminó en un injusto exilio y Nebot perdió las elecciones frente a alguien que no se parecía en nada a ninguno de los dos: Abdalá Bucaram. Éste fue un caso de contaminación ocasionado por la semejanza de las imágenes de los contendientes. En conclusión, nunca ataque a alguien que en la mente de los electores se le parece demasiado, aunque no tenga nada que ver con usted. En los procesos electorales la realidad no es lo que usted y su círculo íntimo conocen, sino lo que está en la mente de los votantes.

G. TENGA CUIDADO AL ATACAR A UN ANTIGUO ALIADO

En la mayor parte de los asaltos exitosos participan personas que conocen la casa, las costumbres de sus dueños, los sitios donde guardan sus valores. Algo semejante sucede en política: quien conoce sus reacciones o tiene información acerca de asuntos personales que podrían derivar en problemas de imagen puede atacarlo mejor. Casi todos hemos cometido errores a lo largo de nuestra vida, o hemos pasado por experiencias negativas. Nuestros viejos conocidos y colaboradores lo saben, y es mejor evitar que lo publiquen.

Tanto los antiguos aliados como los parientes y amigos cuentan con otro elemento que los hace peligrosos en el momento de un enfrentamiento: la gente les cree lo que en boca de un adversario no parecería cierto. El ex presidente del Brasil, Fernando Collor de Mello, se destruyó por un problema de este tipo. A los dos años de gobierno enfrentó conflictos por diversas razones, como ciertas medidas económicas impopulares que aprobó. En medio esa situación crítica, su hermano Pedro ofreció una entrevista de prensa para plantear una serie de acusaciones, tanto políticas como personales, que derivaron en un escándalo de grandes proporciones. A los pocos días el Congreso destituyó al presidente. Una acusación que sale de la boca de un pariente o colaborador cercano tiene credibilidad.

La gente desconfía de personas que han trabajado juntos muchos años y que de pronto se atacan violentamente. No comprende cómo, si sabía que era tan malo, el acusador colaboró tantos años con el denunciado. Durante las elecciones del año 2002 en cierto país, una mujer, colaboradora incondicional de un ex presidente, abandonó su partido formulando una serie de denuncias dramáticas en contra de su antiguo líder. Los ciudadanos comunes no podían comprender que después de largo tiempo de servirle de manera incondicional descubriera tantas maldades en su jefe político. Para colmo, luego del ataque se postuló como candidata a la vicepresidencia de la República, en binomio con uno de los enemigos más enconados del otro partido. Un ataque así rebota fácilmente en contra del atacante. Le habría ido mucho mejor si ella se cambiaba de

tienda con discreción, reconociendo los méritos de sus anteriores correligionarios, y dando alguna razón sensata y medianamente creíble para su nueva militancia. Sufrió una derrota absolutamente estrepitosa.

Digamos finalmente que, en muchos casos, estos conflictos con parientes, personas cercanas y antiguos aliados huelen a deslealtad. Tenemos mal concepto del hijo que golpea a su padre, y es desagradable ver que algunos parientes cercanos se enfrentan a puño limpio. La gente común desprecia a los traidores, y tales enfrentamientos terminan siendo negativos para ambos bandos. Curiosamente, incluso cuando los electores detestan a un personaje, ven mal a sus parientes y miembros del círculo íntimo que parecen traicionarlos.

4. El ataque con estrategia

A. EN LA DEMOCRACIA QUEREMOS GANAR LAS ELECCIONES, NO EXTERMINAR ADVERSARIOS

Hemos dictado conferencias sobre estos temas en casi todos los países de América Latina. La mayoría de los políticos asistentes, con cara de sorpresa, nos preguntan: “Pero cómo, ¿ustedes tratan simplemente de ganar las elecciones?”. La respuesta que damos es un rotundo “sí”. Cuando alguien se presenta como candidato es normal que quiera ganar las elecciones, y nuestra profesión consiste en ayudar a nuestros clientes a lograr ese objetivo. Normalmente tenemos poco interés en asesorar a líderes o partidos que no hacen la campaña para ganar, si bien puede ser muy gratificante. Conocer personas idealistas que luchan simplemente para instalar la discusión del desarrollo sustentable o defender la ecología, como Marina Silva y Guilherme Leal en el Brasil de 2010, nos entusiasmó sobremanera, pero el mundo está más lleno de políticos pragmáticos que de personas tan desinteresadas como ellos.

En estos seminarios, al tratar el tema, suele suscitarse una discusión muy interesante acerca de si el fin justifica los medios, de si es ético realizar un tipo de ataque u otro, de si la política no estará más bien para difundir ideas que para ganar el poder. Hace algunos años, en la Universidad Autónoma de Chihuahua, Manuel Mora y Araujo, el reconocido intelectual y consultor argentino, dijo: “Hay que dejarse de tonterías y hablar las cosas como son: los políticos están para tomar el poder. Ése es su fin natural”. Quienes desean educar a la gente persiguen un objetivo muy noble, pero para conseguirlo no es necesario que sean candidatos a nada; pueden ser más eficientes fundando colegios o universidades, los aspirantes a predicadores pueden unirse a la orden de los dominicos o crear otra semejante. En una elección popular, el candidato a cualquier cargo normalmente quiere ganar. La norma es tratar de ganar.

Esto no significa falta de límites éticos en política. Cada uno tiene los suyos de acuerdo con sus convicciones, pero respetándolos como corresponde, una campaña se hace para ganar la elección. Con el ataque, cuando actuamos estratégicamente, pretendemos que los ciudadanos cambien o reafirmen determinadas actitudes políticas para que ayuden a nuestro triunfo. Por lo general procuramos apoyo a nuestro candidato o presidente, pero si la estrategia lo requiere, podemos aspirar a objetivos más complejos, que en todo caso conducen a la misma meta: ganar la elección o mantener una buena imagen del gobierno. Lo dicho parece elemental, pero no lo es. Es poco común atacar con mentalidad estratégica.

B. LOS OBJETIVOS DE FONDO DEL ATAQUE

Ante todo, definamos los conceptos. Aclaremos cuáles son los objetivos propios del ataque y de la defensa en la contienda electoral. En pocas campañas se reflexiona sobre el tema, y esta omisión en muchas ocasiones conduce a la derrota. El ataque y la defensa tienen, cada uno de ellos, usos específicos que deben respetarse. Pueden existir objetivos secundarios con sentido estratégico, a los que nos referimos después, pero supeditados a los fines propios del ataque y de la defensa. Esto que decimos de la campaña electoral vale también para otras situaciones de la vida y para otros enfrentamientos.

El ataque en la campaña electoral tiene dos objetivos específicos: conseguir nuevos votos para nuestro candidato y quitar votos a los adversarios que la estrategia aconseja debilitar. En el caso del gobierno, el ataque debe conseguir nuevos partidarios y quitar respaldo a los opositores que nos conviene que decaigan. La primera norma básica señala: “Si con este ataque no va a conseguir nuevos votos o partidarios, no debe atacar”. Lo mismo ocurre cuando se enfrentan una empresa y un gobierno o dos empresas: quien busca atacar debe tener claro que con su ataque va a conseguir nuevos adherentes. De lo contrario, hacerlo es equivocado. Esto es difícil de comprender cuando la pasión del enfrentamiento hace pensar a los contendientes que cualquier cosa que amargue a su adversario es buena.

En un proceso electoral esto es más fácil de comprender. Antes de atacar, analice las consecuencias de su acción sobre los votantes blandos y posibles, de los que hablamos en un capítulo anterior. No debe realizar un ataque a su adversario si no los lleva a votar por usted. Si, como es frecuente, su ataque le hace perder más electores de los que atrae, está liquidándose con sus propias fuerzas. En abstracto suena fácil. En la práctica concreta de las campañas electorales es complejo aplicar esta teoría porque a la mayoría de los líderes les cuesta mucho superar las pasiones y actuar con frialdad. Si AMLO en 2006 y Kirchner en 2009 hubiesen pensado de esta manera en las elecciones donde sufrieron los golpes más duros de su trayectoria política, cada uno de ellos habría ganado esos comicios.

Cuando hablamos de la comunicación de los gobiernos, muchos dirigentes de oposición “sienten” permanentemente que deben atacar al gobernante y actúan guiados por esos impulsos instintivos. Si el presidente es muy popular, el adversario que lo ataca puede perder muchos votos por “cumplir el rol de opositor”, papel que en muchas ocasiones actúa de la manera en que ciertas élites y su entorno político le piden para conseguir sus propios fines. En el caso de varios líderes autoritarios de la región hay una presión permanente de empresarios o allegados al poder sobre algunos miembros de la oposición para que ataquen al presidente, hagan coaliciones o actúen como a ellos les conviene. No quieren sutilezas sino ataques frontales, que generalmente también destruyen a sus protagonistas. Esto no significa que no se deba hacer oposición jamás, sino hacerla siendo conscientes de que vivimos una sociedad posmoderna en la cual es necesario investigar, analizar, pensar y oponerse cuando y de la manera en que esa acción ayude a conseguir nuestros objetivos políticos. Los electores contemporáneos no dividen a los seres humanos en buenos y malos a partir de lo que hacen en la política. Son pragmáticos y pretenden que todos los dirigentes les sirvan. La distancia entre los análisis de los militantes, periodistas y teóricos políticos que elucubran, y el de los de los consultores que se basan en investigaciones empíricas, suele ser enorme, porque unos escriben desde el deber ser y los otros toman en cuenta el efecto de los ataques en los

ciudadanos comunes.

El consultor profesional busca un objetivo: ganar las elecciones en un momento y una realidad concretos, con los votos de personas reales. Muchas veces no está muy interesado en lo que defienden sus clientes, no pretende cambiar el universo y a veces ni siquiera comparte sus puntos de vista. Los militantes, en cambio, quieren que el mundo sea como creen que debe ser y que la gente actúe de acuerdo con lo que disponen sus principios. Ambas son actitudes correctas, pero significan una aproximación distinta a la realidad. Hay una vieja historia de enfrentamientos entre la fe y la ciencia, entre las ideologías y la realidad.^[54] La astronomía geocéntrica tenía el respaldo de muchos dioses y textos sagrados, pero fue derrotada porque las observaciones empíricas dijeron que es la Tierra la que gira alrededor del Sol. Si pretende explorar el espacio suponiendo que la Tierra es plana, va a tener serios problemas.^[55] Para algunos sería deseable que todos los electores fueran filósofos políticos, pero si usted cree que los electores votan leyendo libros, está equivocado. En general, tienen cosas más interesantes que hacer en su vida cotidiana. Tal vez el mundo sería mejor si todos nos convirtiésemos en filósofos, pero si así fuese moriríamos de hambre en pocos días y el mundo feliz tendría corta vida.

En ocasiones, los consultores se vuelven militantes dogmáticos, y sus creencias terminan desviándolos de la realidad y nublando su razón. Pretenden demostrar científicamente que es bueno atacar a sus demonios, aunque ello reste votos a su cliente. El candidato los ve como consultores trabajando en pos de su victoria, se entusiasma porque tienen convicciones, pero en la realidad son predicadores que tratan de lograr el cielo y no el triunfo en las urnas. Hemos analizado más de una campaña que ha caído en errores garrafales por causa de la intención evangelizadora de consultores que han mezclado la lucha por sus principios con lo que debería ser un manejo técnico y frío de la elección. La comunicación de la campaña del PAN en 2006, y también la del gobierno de Felipe Calderón, tuvieron este tipo de problemas. Determinados sectores del partido cayeron en entusiasmos fanáticos alentados por publicistas que también eran militantes. Muchos ataques a AMLO fueron innecesarios y endurecieron su votación en el DF, poniendo las bases de una violencia que luego trajo aparejados muchos problemas al nuevo gobierno. Si los líderes del PRD hubiesen tenido estrategia, habrían formulado una respuesta adecuada al ataque del PAN, utilizándola para ganar la elección. En caso de actuar con estrategia, como lo hizo De Narváez en Buenos Aires en 2009, AMLO habría sido presidente.

En las elecciones, entonces, el ataque debe darnos nuevos votos. Tiene sentido cuando incrementa la popularidad de los gobiernos. Cuando el presidente ecuatoriano Lucio Gutiérrez llamó “forajidos” a grupos de jóvenes que protestaban por las equivocaciones de su gobierno —en el año 2004— debió percatarse de que no atraía a nadie y que, por el contrario, provocaba una reacción emocional que llevaría a su posterior derrocamiento. Ofendidos, los jóvenes quiteños reaccionaron solidarizándose con los insultados. Se llamaron a sí mismos “forajidos”, se movilizaron usando celulares, internet, sin ningún liderazgo político que los orientara; derribaron al gobierno en funciones, en un episodio que debería ser estudiado con menos poesía y más reflexiones técnicas. Este tipo de reacción de los jóvenes se ha repetido a lo largo de la historia. No hay más que recordar esa manifestación en la que cientos de miles de jóvenes franceses

desfilaron proclamando que eran judíos alemanes después de que De Gaulle intentó descalificar con esos apelativos a los líderes de la rebelión estudiantil. Un presidente con la importancia histórica del líder de la resistencia francesa terminó en su casa por no saber conducir un conflicto con estudiantes, que al principio lo único que intentaban era poder entrar a las residencias femeninas luego de las ocho de la noche. Después, incendiaron el mundo.

Cuando el ataque de un político se convierte en un problema para la vida cotidiana de la gente produce una reacción adversa en la masa de electores. La permanente actividad de los piqueteros en Buenos Aires, cortando vías y paralizando el subte, los ha convertido en personajes rechazados por los porteños. Cuando aparecen en los medios para defender al gobierno y a ciertos políticos que los financian, los perjudican en términos electorales. Son fuerzas de choque delincuenciales que sirven para reprimir las protestas de la clase media y amedrentarla, pero al respaldar a un personaje público, lo contaminan con una imagen desastrosa. Lucio Gutiérrez armó en Ecuador algo muy similar a los piqueteros. Formó grupos de garroteros llamados “Cero tolerancia”, que provocaron más reacciones en su contra y aceleraron su caída. En definitiva, tengamos claro que si el ataque no atraerá votos o fortalecerá el respaldo popular al gobierno, no tiene sentido hacerlo.

El ataque tiene un segundo objetivo propio: lograr que pierdan votos los adversarios factibles de debilitar. En la política norteamericana, como lo mencionamos antes, el análisis del tema es más simple porque hay un solo adversario a vencer. Todo se reduce a un enfrentamiento entre demócratas y republicanos, donde todo lo que gana uno lo pierde el otro. Por eso, consultores como Joseph Napolitan o James Carville^[56] mantienen puntos de vista tan contundentes acerca de la necesidad de atacar y de responder de inmediato la agresión.

En América Latina el tema es más complejo. Son raros los países bipartidistas, y aquellos que lo han sido durante muchos años, como Colombia y Venezuela, se encuentran en crisis. México dejó de serlo a partir de la aparición del PRD, y la Argentina ha visto enfrentarse a muchos candidatos, más allá de que en general dicen venir de dos movimientos históricos, el peronismo y la UCR. En varios países, más que partidos existen coaliciones provisionales, que aparecen y desaparecen de tiempo en tiempo. Normalmente hay más de dos candidatos con opciones de competir por la presidencia de la República, o con una importante presencia en el escenario político. En los países con dos vueltas, los votantes del principal derrotado deciden quién es el nuevo presidente. En este escenario, con pluralidad de actores, un ataque afecta positiva y negativamente a todos. Antes de realizarlo debemos tener claro que la combinación de todas las sumas y restas que se producen nos ayude a ganar.

Tampoco conviene que todos los adversarios tengan problemas. Es indispensable analizar y jerarquizar a los candidatos que nos enfrentan en la elección. Entre ellos habrá algunos —a los que llamamos adversarios reales— a quienes nos interesa debilitar, y otros cuyo crecimiento nos beneficia para ganar, los “terceros actores”. Es bueno que desgastemos a dos tipos de candidatos: los que nos pueden ganar las elecciones y otros que, si bien pequeños, restan votos y nos debilitan en el cómputo final. Es conveniente el crecimiento de los que no pueden ganar la elección, pero que pueden debilitar a un adversario con posibilidades reales de triunfo. Planifique el ataque evaluando en qué

categoría se encuentra el atacado y para qué lo atacamos. En algunos casos los atacaremos para ayudarlos, como veremos más adelante.

Si Kirchner hubiera hecho este análisis con frialdad, no habría menospreciado a Francisco De Narváez. Era el adversario real que podía ganarle la elección de 2009. Pese a no ser muy conocido, llevaba adelante una campaña ordenada, y la inmensa mayoría de analistas —que tampoco usa las herramientas propias de los consultores— coincidía en que este candidato no tenía ninguna posibilidad. Hasta la víspera de los comicios, conversamos con varios personajes políticos y periodistas de excelente nivel académico que descartaban un triunfo de De Narváez, pues enfrentaba una maquinaria peronista imbatible. Algunos publicaron que, incluso en caso de ganar, sin respaldo partidario le sería imposible contar los votos en una provincia tan dependiente de las estructuras, y que frente a la absurda hipótesis de que triunfara, el peronismo simplemente le haría fraude. Un dirigente sindical peronista expresó públicamente lo que creían muchos dirigentes del luego denominado “peronismo federal”: que De Narváez estaba perdido y “que venga ahora Durán Barba a contar los votos para ver cómo le va”. En ellos se justificaba la posición, porque son políticos que no han estudiado para consultores, pero no en los consejeros profesionales de Kirchner, que debían haber detectado la peligrosidad del oponente dos meses antes. En otra perspectiva, Margarita Stolbizer era una candidata menor que podía disputar fácilmente los votos blandos de De Narváez. Desde el punto de vista del político, ella era una adversaria real porque aunque no podía ganar esas elecciones, competía con él en su base de votantes cansados del peronismo, que eran la mayoría. En tales análisis hay que usar encuestas y herramientas técnicas, averiguar la realidad y dejar los prejuicios en un baúl. Cuauhtémoc Cárdenas cuando fue candidato a la presidencia en 2000 debió saber que su adversario real en el DF era Fox, no sólo porque podía ganarle, sino porque le quitaba muchos votos blandos que estaban votando por AMLO para jefe de Gobierno y por Fox para presidente en la misma elección. Para los analistas de aquel momento era realmente difícil comprender el tema y sacarle provecho, porque desde el mundo de las ideologías parecía absurdo que existieran espacios compartidos entre el PRD y el PAN. Los teóricos creen que la gente no puede ser tan incoherente y la gente no entiende las taxonomías de los sociólogos. Vota desde lo que parece razonable en su mundo.

En este juego multipolar nos conviene que algunos opositores crezcan debilitando a los adversarios con posibilidades reales de triunfo. Si enfrentamos a un candidato que puede ganarnos, cuyos votantes blandos nos odian, es mejor que esos votos —que de todas formas no serán nuestros— vayan a candidatos menores, que no son peligrosos y los pueden dispersar. Si un elector no va a votar jamás por usted, es bueno que desperdicie su voto apoyando a candidatos sin posibilidades. Por eso los partidos de derecha son tan útiles para los de extrema izquierda. En el caso mexicano, si en las presidenciales de 2006 los zapatistas movían solamente el uno por ciento de la votación nacional, podían llevar al triunfo a AMLO, quien perdió los comicios por menos del uno por ciento. Esos pocos votos desperdiciados pudieron cambiar la historia. No queremos extendernos en las decenas de consecuencias que tiene el uso de estas herramientas. Digamos sólo un par de cosas más. Normalmente no se debe atacar a un candidato pequeño si los votos que pierde con nuestro ataque van a un adversario con posibilidades de ganarnos la elección. Si los votos de quienes nos ven mal se concentran

en torno a un solo candidato, podemos perder. En varias campañas nos ha sido difícil que el candidato practique esta regla básica porque, a veces, esos pequeños candidatos son tan estridentes que se vuelven muy antipáticos y el candidato importante siente tanta animosidad que es capaz de poner en riesgo el triunfo con tal de golpearlos. La ira es madre de muchas derrotas.

Desde el punto de vista de la estrategia, un objetivo del ataque puede ser un candidato pequeño, con imagen parecida a la nuestra, que aunque no puede ganar conquista a nuestros votantes blandos. Si se fortalece lo hará a nuestra costa. Los votos que nos quita pueden hacer ganar a un tercer candidato. Si necesitamos atacar a un candidato de estas características, no debemos hacerlo frontalmente porque entonces sus seguidores se van a enojar. Se usan tipos de ataque que, haciéndole daño, evitan mostrarnos como agresores, y finalmente nos permiten cosechar votos entre quienes lo abandonan. Todo esto debe basarse en estudios, no en intuiciones o elucubraciones. Por eso es tan importante que estén bien hechas las investigaciones y bien elaborados los modelos de votos duros, blandos y posibles de los que hablamos anteriormente, eficaces para diseñar una estrategia de ataque racional y eficiente.

C. LOS OBJETIVOS PROPIOS DE LA DEFENSA

Conceptualmente, la defensa trata de evitar que nuestro candidato pierda votos o de impedir el fortalecimiento de adversarios reales. Cuando un candidato sufre un ataque, todos los integrantes de su entorno, sus familiares, los periodistas y políticos tradicionales le piden que responda inmediatamente de manera directa. El candidato se agita, llega a decir que prefiere perder la elección con tal de limpiar su nombre, sus parientes lo empujan a la batalla argumentando que a su hijo lo desafió en la escuela un compañerito hablándole del tema, los lugares comunes invaden la campaña, y nada de esto tiene que ver con una defensa racional. Si como efecto del ataque no existe una pérdida cuantificable de votos, normalmente es mejor callar. Se necesita mucha inteligencia emocional y equilibrio psicológico para que el candidato domine sus instintos y reaccione de esta manera, especialmente cuando el ataque lo golpea en algún tema sensible y tanta gente cercana le pide sangre. Hace algunos años asesoramos a un candidato a la alcaldía de una ciudad importante de América del Sur. Su principal adversario era el presidente del Congreso. Algún comedido consiguió información acerca de manejos sospechosos de los fondos del Parlamento. Una secretaria resentida entregó más datos, y nuestro candidato publicó un extenso reportaje en una revista de poca circulación, con nombres, apellidos y minucias de los supuestos abusos del jefe del Parlamento. El impacto fue mínimo. Ningún medio de comunicación importante se hizo eco del asunto, y sólo los ciudadanos politizados supieron lo que ocurría. El atacado actuó de manera correcta: no respondió nada. No estaba perdiendo votos con el ataque y por lo tanto debía callar. Si aclaraba algo, hubiera amplificado el ruido de la denuncia y perdido votos gracias a su propio esfuerzo. Antes de defenderse investigue lo que pasa con sus votantes blandos y posibles. Si no percibe malestar en ellos por el ataque, su ego quedará herido, sus parientes y amigos darán alaridos, sentirá el deseo natural de devolver la ofensa al adversario, pero su silencio le ayudará a ganar la elección. Si lo

motiva mucho la revancha, sepa que ésta llegará con su triunfo, el cual debería dolerle más a su oponente que una rabieta efímera superable con creces si al final gana las elecciones.

Además de frenar una sangría de votos, la defensa puede tener como objeto estratégico impedir el fortalecimiento de nuestros adversarios reales. Es posible que no estemos perdiendo votos, pero si por efecto del ataque ocasionado muchos de los votantes se concentran en torno a un opositor no conveniente, hay que responder. Ya lo explicamos: el principal adversario no es el más lejano ideológicamente, sino el muy fuerte o el que nos resta votos blandos. En la elección para la presidencia de México de 2006, el principal adversario de Felipe Calderón era Andrés Manuel López Obrador. Si la operación del primero lograba que ciudadanos de mentalidad izquierdista votaran nulo, estaba actuando de manera correcta. A Calderón le convenía que tuviera visibilidad la campaña del subcomandante Marcos, o que los militantes de izquierda respaldaran a Patricia Mercado, una candidata de tesis progresistas. Todo lo que hiciera por promover las actividades del subcomandante y por fortalecer a Mercado era correcto desde el punto de vista de sus intereses electorales, porque desviaba del área de AMLO algunos votos que le eran imposibles.

Debemos llamar la atención sobre algo importante. Por lo general, cuando los adversarios más peligrosos se fortalecen como fruto del ataque, la respuesta no debe ser una agresión frontal. Es necesario analizar de dónde provienen los votantes que van hacia él, cuáles son sus características demográficas y de otros órdenes. Si los estudios dicen que nuestros votos difíciles e imposibles se están concentrando en torno a un solo adversario, es prueba de una elección polarizada, por lo que debemos evitar la confrontación directa, so pena de empujar a esos electores a votar por nuestro rival político. Es lo que ocurrió en la campaña de la provincia de Buenos Aires de 2009 con Kirchner y De Narváez, cuando un sesenta por ciento de los bonaerenses manifestaba su deseo de votar en contra del candidato peronista. En ese momento De Narváez no era conocido y carecía de profundidad de imagen. Muchos de los que sabían su nombre no podían decir nada sobre él. Si Kirchner lo combatía con saña, iba a decirles a esos ciudadanos que ya lo rechazaban quién era su enemigo. Llevado por el odio, Kirchner atacó a De Narváez, lo nombró su principal oponente, y de esta manera le dio una gran mano. Cuando Kirchner cumplía su tarea de manera tan entusiasta repetíamos la vieja frase de Sun Tzu: “El mejor general es el que gana la guerra con las armas del enemigo”. Efectivamente, la mejor campaña es la que se gana gracias al esfuerzo del adversario y De Narváez pudo darse el lujo de hacerlo.

Si el adversario crece quitándonos votos blandos y posibles, el tema es complejo. La defensa debe evitar confrontaciones directas. Si nuestra respuesta es violenta, podemos resentir a estos electores y alejarlos definitivamente. Si van hacia él es porque le tienen alguna simpatía, y no es una buena idea insultarlo personalmente. Hay diez modelos de defensa indirecta que sus consultores pueden armar para esta circunstancia. Es mejor hablar acerca de los defectos de sus allegados y de los peligros de su programa, diseñando modelos de ataque sofisticados. Pero, en estos casos lo importante no es tanto el tema sino el tono de la defensa. Si criticamos su obra como lo hizo el PAN con López Obrador en la elección presidencial de 2006, nuestra comunicación sonará a ataque personal.^[57] Las imágenes y los textos eran tan violentos e inverosímiles para

quienes habíamos vivido en el DF que sonaban más a insulto que a crítica de una gestión, y galvanizaron la votación del PRD en la capital mexicana. Atacar bien es una tarea delicada que depende en mucho de la calidad de las informaciones que los expertos manejan. Los estrategas que trabajamos hace muchos años en esta materia conocemos cien posibilidades de respuesta para cada caso, que pueden ser usadas o no dependiendo de lo que digan las investigaciones y también de la decisión del candidato, que siempre tiene sus propios principios y puntos de vista y es el que manda en la campaña.

D. OBJETIVOS POLÍTICOS SECUNDARIOS

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

i. Que un tercer actor pierda votantes

Cuando hablamos de un “tercer actor” nos referimos a un candidato sin posibilidades de ganar las elecciones. El primero es nuestro candidato, el segundo —o segundos—, los que pueden ganarnos los comicios, y finalmente los terceros, quienes participan de este proceso sin posibilidades reales de triunfo. Puede suceder que un candidato pequeño obtenga sus pocos votos entre nuestros blandos y posibles. En este caso, hay que debilitarlo o sacarlo de la competencia. Así como nos conviene que los opositores no se unifiquen, debemos lograr que todos los votantes afines respalden a nuestro candidato. Se cumple la “ley de las pequeñas diferencias” enunciada en su momento por el psicólogo Oliver Brachfeld, acerca de que es más fácil hacer acuerdos con quienes son distintos, pero más difícil hacerlo con los que se nos parecen mucho y disputan los mismos espacios. La posibilidad de aliarse con otra fuerza política es inversamente proporcional a la proximidad ideológica y de estilo de sus líderes.

Esto de patrocinar a un candidato pequeño que por alguna causa quite votos al contendiente es una vieja práctica de la política, utilizada ahora con efectos más devastadores gracias a la investigación. En las elecciones legislativas argentinas de 2009, los partidarios de Kirchner encontraron una manera ingeniosa de afectar a De Narváez. ¿Qué hicieron? Consiguieron que un señor Narváez, un ilustre desconocido, inscribiera otra candidatura. Podría haber sido un ciudadano con aspiraciones como cualquier otro, pero la prensa pronto encontró algunos datos curiosos. Al principio lo entrevistaron algunas radios, pero nunca compareció en persona sino a través del teléfono. En sus diálogos con la prensa parecía conocer de política, al menos en niveles elementales. Cuando la búsqueda llegó a su casa y a su trabajo, había desaparecido. El grupo que lo inscribió era una formación minúscula, sin antecedentes. Existía el rumor

persistente de que era un candidato de papel, creado por los partidarios de Kirchner para confundir a los electores haciéndoles votar por un “De Narváez” falso. La jugada tenía sentido porque la imagen de Francisco De Narváez era poco profunda, y parecía posible confundir a un porcentaje reducido (no más de un cinco por ciento). Si De Narváez caía en la trampa, podía defenderse mal atacando al personaje anónimo, negándole el derecho a ser candidato. Esto, para alguien con imagen superficial, como la suya en ese momento, podía significar perder unos pocos votos. Siendo De Narváez un político nuevo, también podía conceder una importancia excesiva al tema, perdiendo su tiempo en este asunto y descuidando la verdadera campaña. A lo largo de nuestra carrera hemos afrontado el problema de los homónimos en unas diez ocasiones y sólo funcionó una vez. Era relativamente fácil controlarlo. Hay recetas que los técnicos conocemos perfectamente. Aunque el problema no era tan grave, conmovió a algunos sin experiencia. Cuando el falso “De Narváez” fue ubicado, las sospechas tomaron forma. Era una persona sin ningún conocimiento de la política, su voz y sus dichos no se parecían en nada a los escuchados por la radio. Resultó claro que su candidatura era un montaje para quitar votos a un candidato con imagen superficial. El tema era delicado. Si se inscribe un falso Kirchner en una elección, nadie lo va a confundir con el líder peronista conocido por todos los argentinos. Con De Narváez, en ese momento no ocurría lo mismo. Hay modelos de contraataque específicos que pueden ser utilizados en una circunstancia como ésta, pero no fue necesario hacerlo. El propio grupo que había presentado al Narváez de utilería retiró la candidatura, asustado porque los medios pusieron en evidencia su juego.

En la Argentina se vota con el método más arcaico de América Latina, sospechosamente vigente en un país que está a la cabeza del continente en otros aspectos de la vida moderna. Los argentinos votan usando muchas boletas, una por cada candidato, que se amontonan en el cuarto de votación y que pueden ser manipuladas sin mayor control. El ciudadano escoge la boleta de su favorito, la introduce en un sobre que deposita en la urna. Cada sobre tiene multitud de boletas, a veces cortadas, porque el votante quiso votar por algunos miembros de una lista y por otros no. Ese método desapareció en el resto del continente hace años, pero algunos políticos lo mantienen vigente en este país para tratar de manipular los resultados de una elección. Algún dirigente decía en las elecciones de 2009 que “el aparato peronista es indispensable para conseguir los votos del conurbano, y aunque no tenga votos reales sigue siendo importante porque hace los escrutinios como quiere”. Era una forma de chantaje: significaba que un candidato pacta con una mafia o pierde la elección. El mismo mito sigue vigente en otros países. Cuatro semanas después de la elección argentina, durante un seminario donde dictamos conferencias en la ciudad de Veracruz, un político mexicano planteaba que “en este país hay partidos que tienen un aparato enorme con el que compran votos y hacen fraudes. Si no consiguen los votos, los inventan. No hay forma de ganarles legalmente”. Lo del fraude ilimitado es una leyenda urbana. En casi todo país hay manejos poco ortodoxos que mueven algunos votos. Algún presidente norteamericano no habría llegado a la Casa Blanca sin ayuda de este tipo en el estado de Florida. Sin embargo, no es realista suponer que en estos tiempos es posible efectuar un fraude masivo. Salvo contadísimos casos, las posibilidades de hacerlo son bajas en nuestro continente. Cuando alguien lo pone en práctica, se produce una reacción furiosa

y las denuncias lo derriban todo. Ni siquiera funciona bien en culturas totalitarias como las de Irán y Afganistán, menos en países libres como los nuestros. En México, con el sistema electoral más rígido del continente, y en la Argentina, con el más anticuado, se pueden mover algunos votos pero no los suficientes como para cambiar el resultado final, a menos que sea demasiado ajustado. La prueba de eso es que en la Argentina, con todos los defectos de su sistema de votación, De Narváez ganó en una elección bastante limpia a un presidente de la calidad de Kirchner, que además contaba con todo el aparato estatal y político que era posible armar.

ii. Ayudar al atacado

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

Hace seis años, las encuestas decían que una candidata que competía por la alcaldía en uno de nuestros países se encontraba empatada con su principal adversario en alrededor del treinta por ciento de las intenciones de voto. Ella llevó adelante una campaña rara, que le había dado todos los votos alcanzables, y contaba con el odio de los que no la respaldaban. Quienes no la votaban eran para ella electores difíciles o imposibles. La mayoría la detestaba, y sus posibilidades de crecer eran nulas. Para ganar la elección tenía sólo una opción: lograr que crezca un tercer candidato a costa de su contrincante. La candidata había polarizado de tal manera a los electores, que buena parte votaba por su principal oponente porque lo creía su peor enemigo. Lo óptimo fue atacar al candidato débil para ayudarlo, polemizar con él, darle protagonismo, hacerle un espacio en los medios, con la intención de permitirle crecer y debilitar al candidato que nos podía ganar. Cuando lo hizo, fue posible dar el otro paso. La candidata habló bien de su principal oponente y dijo que si debía escoger entre sus competidores, votaría por él. De esa manera trató de orientar el voto de quienes más la odiaban hacia el adversario menor. El día de las elecciones, el tercer postulante creció unos pocos puntos a costa del segundo, y la candidata ganó. Cuando se toma una decisión estratégica de este tipo, es indispensable contar con investigación de mucha calidad que nos asegure que el candidato al que estamos ayudando no crecerá lo suficiente como para ganarnos las elecciones. Igualmente, se debe chequear que crezca a costa del adversario principal y no de nuestros propios votos porque, de ser así, estaríamos suicidándonos.

En las elecciones de Buenos Aires de 2009, Kirchner, que no contaba con este tipo de análisis, hizo exactamente lo contrario y consiguió fortalecer a sus adversarios. Cuando faltaban tres semanas para el día de las elecciones, estaba claro que De Narváez había crecido y podía seguir haciéndolo. Con acierto, el equipo que rodeaba a Kirchner

dedujo que debía fortalecer a Margarita Stolbizer para dividir los votos de la oposición. Hasta allí el razonamiento era correcto. Pero no sabían cómo hacerlo. Aparecieron los voceros de la campaña kirchnerista, e incluso algunos candidatos oficialistas, hablando bien de Margarita Stolbizer, la tercera candidata, afirmando que ella sí representaba una oposición sensata. Era exactamente lo que debían hacer para perjudicarla. Los electores que rechazaban a Kirchner iban a hacer lo contrario de lo que él les pidiera. Si el Gobierno alababa a alguien, esos ciudadanos iban a votar en contra del recomendado. Para ese sesenta por ciento de electores que quería votar en contra de Kirchner, las alabanzas a Stolbizer les decían por quien no debían votar. Si usted quiere influir en el voto de quienes no lo quieren, debe tener mucho tino. Acuérdesse de que sus consejos no son bienvenidos entre ellos.

iii. Lograr que su adversario lo ayude en la campaña

Cuando nuestro adversario responde a cualquier ataque, si tenemos la información y la estrategia necesarias, es fácil hacerlo trabajar para nosotros. Ante todo, debemos saber cuántos son y en qué sitios están los votos que necesitamos para lograr el triunfo, cuál es la evolución de la imagen de nuestros adversarios en los últimos meses y, sobre todo, conocer su psicología. Si son fríos y racionales en sus decisiones será difícil atacarlos de manera eficiente, porque sabrán defenderse con juicio. Si un candidato es apasionado y pierde la razón al calor del enfrentamiento, si es un “peleador”, podemos lograr que nos ayude y que incluso financie nuestra campaña. Hemos conocido a muchos políticos que han perdido gracias a su personalidad hiperactiva y agresiva. En algunas ocasiones, si no hubieran hecho nada habrían ganado las elecciones. También hemos tratado con presidentes que con su ánimo pendenciero ayudaron a sus adversarios, y que incluso terminaron derrocados.

En 1990 lanzó su candidatura a diputado por la provincia de Pichincha Jamil Mahuad, iniciando un camino que, con los años, lo llevaría a la presidencia del Ecuador. Antes había sido ministro, alto funcionario, dirigente deportivo. En los círculos informados era conocido y tenía buena imagen, pero sólo un tercio de los ciudadanos comunes lo conocía, y muchos de ellos de manera superficial. Afrontaba el problema de falta de identidad que, como hemos dicho, es uno de los más difíciles de resolver para los políticos que empiezan su carrera. Esto de que a pesar de ser un ex ministro con tanta trayectoria lo conocieran pocos, es normal. La mayoría de quienes han integrado los gabinetes del continente son totalmente desconocidos, pero creen ser populares. Mahuad era miembro de la Democracia Cristiana, partido que se oponía de manera virulenta al gobierno del presidente León Febres Cordero, en esos momentos con serios problemas de imagen y detestado por la inmensa mayoría de los habitantes de Quito, ciudad que albergaba el ochenta por ciento de los votos de la provincia donde Mahuad se había postulado.

El candidato redactó una carta con el objetivo estratégico de enfurecer al Presidente para que respondiera violentamente, lo insultara en los medios y, si tenía suerte, lo encarcelara. Febres Cordero tenía un temperamento explosivo, que lo hacía

víctima fácil de ese tipo de estrategias. El texto se pensó cuidadosamente, buscando provocar en él la reacción más violenta que fuera posible. Tras la publicación, el Presidente armó un escándalo descomunal, convocó a una rueda de prensa, insultó de manera salvaje al candidato. El despliegue mediático fue excelente y los votantes que odiaban a Febres Cordero se enteraron de que existía un opositor a quien éste aborrecía, llamado Jamil Mahuad. Tuvieron claro que este político, poco conocido, podía canalizar sus antipatías. Cuando la policía llegó a la oficina del candidato para apresarlo, la alegría de quienes formaban parte de la mesa chica de su campaña llegó al clímax. Estaban tan entusiasmados que una de sus allegadas, en vez de simular indignación y protestar por la presión, como lo establecía el libreto de la estrategia, declaró a la televisión que “todo había salido muy bien”. Mahuad fue elegido, logró notoriedad y empezó a recorrer el camino que lo llevaría años más tarde a la presidencia de su país.

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

iv. Dividir al adversario

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

Cuando se está gestando una alianza adversa, un objetivo estratégico del ataque puede ser cuestionar a uno de los grupos que conformarán el acuerdo, suscitar un escándalo de prensa y provocar susceptibilidades para que la alianza no se concrete. Mientras los adversarios dependan de sus pasiones, y se confundan con desconfianzas y mitos, será más sencillo dividirlos a través de esta táctica.

Otro tanto ocurre con quienes conforman el núcleo de la campaña de nuestros adversarios. Debemos averiguar todo lo que sea útil acerca de cómo son y qué relaciones tienen, especialmente los dirigentes con más influencia en esos equipos. Es importante conocer sus características psicológicas y su nivel de militancia ideológica. Mientras más inseguros, violentos, militantes, fanáticos e irracionales sean, más útiles pueden sernos. Es posible atacar para dividirlos, despertar suspicacias entre ellos, que sospechen unos de otros o se agredan mutuamente. En torno a los líderes siempre hay grupos en pugna.

Para diseñar eficazmente este tipo de ataque, investigue objetivamente cuáles son las fisuras que pueden abrirse entre ellos, qué ataque puede establecerse en contra de alguno de sus miembros para ser usado por sus competidores internos, con el objeto de que no sean solidarios con él y cundan las suspicacias y los resentimientos. No olvidemos que en este caso nuestra acción pretende enemistarlos, fomentar el malhumor y las contradicciones entre ellos. Si gracias a este ataque logramos que el candidato margine a personajes importantes de su equipo, habremos conseguido mucho. Más allá del candidato, en las campañas hay actores con un papel central en el triunfo. Hemos conocido a jefes de campaña que fueron los verdaderos artífices de la victoria en distintos países. Cuando las peleas internas los inmovilizan, la campaña sufre un daño grave.

Si en el frente adversario el candidato o miembros importantes de su equipo son demasiado celosos o desconfiados, este ataque puede tener una variante que además es divertida: la alabanza. El viejo principio de Sun Tzu de que el mejor general es aquel que vence al adversario usando sus propias fuerzas tiene aquí otra extraordinaria aplicación. Obviamente, se necesita que nuestro candidato tenga mucho talento emocional para actuar como debe. En este modelo de ataque, el líder o uno de sus voceros elogia a alguno de los dirigentes de la campaña adversaria, tratando de que su opositor o su entorno sientan suspicacia hacia él y supongan que tiene algún vínculo subterráneo con nuestra candidatura. Casi siempre este ataque da buenos frutos, sobre todo cuando los líderes son muy fanáticos o irascibles y ante cualquier circunstancia comienzan a dudar de todos y desconfían cuando alguien de su entorno conversa con el adversario. Si nuestro objetivo es provocar divisiones entre ellos, debemos ser cuidadosos con lo que decimos. Un mensaje bien calibrado produce el efecto deseado, y es necesario ubicar exactamente a quién hay que alabar para magnificar los problemas entre los miembros del equipo adversario. Decir algo positivo sobre un dirigente del grupo opositor y destruirlo con elogios es normalmente mucho más eficiente que tratar de conseguir el mismo fin confrontando.

Los ataques que pretenden dividir a los adversarios deben inscribirse en un plan general que prohíbe las ofensas indiscriminadas. La estrategia determina todo lo que se hace en la campaña, desde que comienza hasta que termina. Si se va a realizar un ataque de este tipo para dividir a los adversarios, no cabe que el tono de la campaña sea de enfrentamiento global. Nuestro candidato no puede acometer indiscriminadamente contra todos sus opositores porque, de hacerlo, provocaría un sentimiento de solidaridad entre ellos y disminuiría la posibilidad de separarlos.

v. Posibilitar alianzas políticas

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

Si queremos aliarnos con un grupo, es posible que atacar a algunos enemigos comunes antipáticos para nuestro potencial aliado ayude a ganarnos su simpatía. Si buscamos el apoyo de intelectuales progresistas, puede ser positivo un ataque en contra de grupos racistas. Si pretendemos el apoyo de grupos ecologistas, tiene sentido una arremetida en contra de empresas que depredan el ambiente. La simpatía o complicidad de los activistas gays y lesbianas puede lograrse con un ataque a un personaje homófobo. Quisiéramos vivir en un mundo donde los electores se muevan por ideas positivas y la posibilidad de ser más felices, pero esto no siempre es posible. Es más fácil lograr alianzas porque se comparte la antipatía en contra de alguien que por la posibilidad de llevar adelante programas a largo plazo para el desarrollo de nuestros países. El Pacto de Punto Fijo de Venezuela, el acuerdo que formó el Frente Nacional en Colombia, la Concertación chilena, el Pacto de la Moncloa, son ejemplos de negociación y acuerdo entre políticos que sólo fueron posibles después de terribles masacres que ojalá nunca se vuelvan a producir en ningún lugar del mundo. Por el momento, digamos que atacar en la campaña a enemigos comunes es una vía menos cruenta para lograr alianzas.

En los países con dos vueltas hay que tener especial cuidado y evitar un ataque indiscriminado a los adversarios que participan en la primera vuelta. En las elecciones presidenciales argentinas de 2003, Carlos Menem atacó con tal ferocidad a todos los candidatos en la primera vuelta, que le fue imposible conseguir ninguna alianza para la segunda. Tal fue su aislamiento, que luego de encabezar los resultados en la fase inicial, se retiró de la segunda vuelta porque él, y sobre todo su equipo, sabían que estaba totalmente perdida. Si dentro de pocas semanas vamos a pedir el apoyo de quienes votaron por ciertos candidatos eliminados al terminar la primera vuelta, seamos muy cautos en los enfrentamientos que mantengamos con ellos. Todo muerto es en el día de las exequias “padre ejemplar y amigo inolvidable”. No resulta una buena idea ir a un velorio a gritar improperios en contra del occiso, y a continuación pedir que sus deudos nos ayuden. Varios candidatos van a morir políticamente en la noche de la primera vuelta y debemos ser la segunda opción de sus votantes. Pensemos siempre la campaña desde el sentido común de los electores y, en este caso, desde los sentimientos de los partidarios de esos candidatos que finalmente decidirán la elección en una segunda y definitiva vuelta electoral.

Además, si después de enfrentarse violentamente durante meses con un adversario, consigue su respaldo en la segunda vuelta, el apoyo puede ser perjudicial. Si hubo demasiadas ofensas, la gente no comprenderá la alianza y terminará sospechando que tiene algún origen sucio. En las elecciones para jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de 2007, Mauricio Macri enfrentó a dos adversarios de gran calidad, a los que venció ampliamente en primera vuelta. Sumados los votos de ambos, apenas se acercaban a su votación. Hubo fuertes presiones para que Jorge Telerman, que salió tercero, apoyara en la segunda vuelta a Daniel Filmus. Si lo hacía, probablemente le hubiera quitado más votos de los que podía aportar. Ambos candidatos se hicieron demasiadas acusaciones durante la campaña, como para que el respaldo fuera comprensible para los porteños. La estrategia de la candidatura de Macri fue positiva, como corresponde cuando hay dos vueltas. Evitó fomentar odios en su contra que pudieran justificar una alianza entre Filmus y Telerman. Se diferenció de la vieja forma

de hacer política, y el apoyo de Telerman habría confirmado a los ojos de los electores indecisos que él y Filmus actuaban con las mañas de los políticos tradicionales. Desde la primera vuelta, Macri armó blindajes para enfrentar estos eventos, encabezando una campaña que generó las vacunas necesarias para presentar el apoyo de Telerman a Filmus como la maniobra típica de una época a superar. Cuando una estrategia es sólida, incluso las alianzas de los adversarios pueden convertirse más en restas que en sumas de votos.

vi. Conseguir votos de quienes detestan al atacado

El votante se mueve fácilmente por pasiones negativas, y en muchas ocasiones es más sencillo conseguir votos en contra de un candidato que a favor de tesis programáticas. En las elecciones ecuatorianas de 2002 el candidato a diputado Enrique Ayala reeditó el juego de Jamil Mahuad doce años antes. Lo gracioso es que se enfrentaba nuevamente con el ya ex presidente León Febres Cordero, en la misma provincia de Pichincha, que por cierto siempre fue adversa. Si alguien de su equipo hubiese reflexionado sobre lo que les pasó con Mahuad, Febres Cordero habría podido evitar esta derrota, que repetía exactamente el mismo guión. La situación de Ayala era compleja: no lograba instalar su candidatura, y no tenía recursos económicos. Hombre preparado, bien conocido, con resistencias en muchos votantes por sus ideas de izquierda radical, enfrentaba una derrota casi segura.

Ayala empezó por cuantificar sus objetivos: averiguó cuántos votos necesitaba para ganar. La estrategia es distinta cuando se pretende ganar la gobernación de una provincia que si se busca llegar a la Cámara de Diputados por minorías. Aunque parezca raro, en la mayor parte de los casos los candidatos no se hacen una pregunta elemental: cuántos y cuáles votos son necesarios para ganar esta elección. Pretenden ganar todos los votos indiscriminadamente, desperdician recursos y su trabajo se vuelve ineficiente. En esta oportunidad, el candidato necesitaba un cinco por ciento de los electores de su provincia. La estrategia que aplicó no le habría servido en caso de una candidatura a alcalde o gobernador, porque simplemente hubiera necesitado un porcentaje de votos más alto. En esa misma elección, era candidato para diputado por la provincia del Guayas Febres Cordero, el mismo personaje irascible que en su momento apresó a Mahuad. Habían pasado los años y Febres Cordero era muy popular en la provincia del Guayas, pero la mayoría de votantes de la provincia de Pichincha lo detestaba. Las investigaciones decían que un importante porcentaje de sus electores estaba dispuesto a votar por cualquiera que ofreciera agredir al ex presidente. Ayala ofreció satisfacer esta demanda negativa de los votantes: dijo que si era elegido legislador y encontraba en la Cámara al ex presidente, lo correría a golpes de escoba. No era una propuesta muy académica para un intelectual de su talla, pero resultó muy eficaz. Su estrategia fue correcta. Los partidarios de Febres Cordero enloquecieron de la furia y se encargaron del resto de la campaña. El ex presidente respondió violentamente, dando una clara indicación de por quién deberían votar los que lo odiaban en Pichincha. Instituciones guayaquileñas de todo tipo publicaron páginas enteras en los periódicos defendiéndolo y

arremetiendo en contra del candidato quiteño. Todo esto fue positivo para Ayala, que con ese ataque logró que sus adversarios financiaran su campaña. Lo hicieron con entusiasmo. Gastaron todo el tiempo y el dinero necesarios para que su detestado adversario lograra su elección como diputado.

Ése fue un caso extremo. En general, solamente intentamos conseguir votos de los electores que ven mal al atacado, o que le tienen temor. Este tipo de ataque es más útil en los países en los que hay segunda vuelta, o cuando en la mente de los electores quedan solamente dos candidatos viables, a pesar de que existan otros inscriptos legalmente, como suele ocurrir en las elecciones presidenciales colombianas. En la práctica, los únicos que han participado con posibilidades de ganar las elecciones de 2010 son los del Partido Liberal y del Partido Conservador. Ocurrió también en los últimos meses de las elecciones presidenciales mexicanas de 2006, con la elección polarizada entre Andrés Manuel López Obrador y Felipe Calderón. Roberto Madrazo no estaba en la mente de los electores como alguien que competía con posibilidades, si bien tenía el apoyo claro del partido más importante del país. En estos casos puede buscarse un voto negativo en contra del principal opositor, y la campaña bajo este enfoque, si está bien hecha, puede ayudar a ganar una elección. No hay duda de que los ataques masivos en contra de AMLO metieron miedo, particularmente en el norte de México, y ayudaron al triunfo de Calderón. En este caso, la estrategia pretendía que los ciudadanos votaran por Calderón por temor a AMLO y que consideraran al Peje un peligro. Cuando la campaña se fundamenta en este tipo de ataques, se corren ciertos riesgos al asumir el gobierno. Si el vencedor no ha tenido una investigación adecuada, que le permita conocer científicamente lo que ocurrió en la campaña, puede suponer que la gente votó por él y no en contra de otro, con la peligrosa consecuencia de cometer graves errores en la conducción del gobierno. En esos casos, el mandatario creará que fueron sus tesis, y no las equivocaciones de sus adversarios, las que lo catapultaron al triunfo. Intentará llevar adelante propuestas en las que nadie reparó, suponiendo que son parte de un mandato popular, y es posible que ponga en riesgo su propia estabilidad. El tema es importante. Más de un gobierno ha tambaleado por equivocarse en este análisis, pero esa problemática excede el objeto de este libro.

E. OBJETIVOS VINCULADOS A LA IMAGEN

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

Lo más preocupante en una campaña es la evolución de la imagen de los candidatos, la de los adversarios, y también la de sus modelos de solidez de voto. Los profesionales seguimos estos indicadores, más allá de que los periodistas y analistas se distraigan con el simple resultado de simulaciones electorales que, cuando falta mucho tiempo para el día de la elección, carecen de todo sentido. El ataque puede usarse para modificar la imagen de nuestro candidato, o la de los adversarios. Al iniciar cada campaña debemos tener claro de dónde partimos, cuáles son los elementos positivos y negativos de la

imagen de los candidatos en la población, y las razones por las que son vistos de tal o cual manera por los grupos de electores que nos interesan: hombres, mujeres, jóvenes, viejos, ilustrados, menos instruidos, etc. Las encuestas y los estudios cualitativos, de manera combinada, brindan la información necesaria para comprender a fondo lo que ocurre con la imagen de nuestro candidato y con la de sus adversarios en cada momento de la campaña.

Es posible que la estrategia quiera presentar la figura de un candidato positivo, ajeno a las peleas típicas de los viejos políticos. En ese caso no protagonizaremos una campaña de denuncias. Si el eje de nuestra campaña tiene un perfil positivo, es mejor que el candidato y sus voceros eviten las confrontaciones directas y aprovechen su tiempo hablando de propuestas. Para llevar adelante una campaña de este tipo el candidato contará con credenciales de eficiencia y capacidad que despierten esperanzas en la población. Si su fuerza está en presentarse como la alternativa al viejo sistema, líder de una nueva época, sería tonto que se tome fotografías con líderes antiguos, que proponga fórmulas con personas vistas como prototipos del pasado. En cambio, si el candidato quiere presentar la imagen de que no es nuevo, de que el país necesita experiencia y manejo de gente idónea, está bien que en la mesa de la campaña aparezcan ex presidentes, antiguos gobernadores, legisladores. Eso no depende sólo del gusto del candidato. Supone saber qué es lo que quieren los electores. En 2009 la gran mayoría de los votantes de la provincia de Buenos Aires estaba cansada de los viejos políticos, de los partidos, quería algo nuevo. La imagen de De Narváez era juvenil, alegre, contestataria. Se mostraron apoyándolo en la propaganda Mauricio Macri y Gabriela Michetti, personajes con buena imagen, que le permitían diferenciarse del peronismo con el que había tenido vínculos poco conocidos por la masa. Aunque la diferencia de edad con Kirchner en realidad no era importante, la imagen se mostraba radicalmente distinta. Parecía la lucha de un joven contestatario con un viejo político del establishment. Ése fue el candidato que derrotó a Kirchner y que luego se desdibujó, identificándose con la vieja política y algunos de sus protagonistas.

En ocasiones necesitamos que nuestro candidato intervenga en un conflicto para reforzar su imagen en el conjunto de los electores. Como siempre, debemos tener claro lo que perseguimos con esta acción específica, escoger un adversario antipático y hacer un seguimiento detenido de cómo impacta esto en los aspectos negativos de la imagen que pretendemos corregir, y realizar investigaciones constantes mientras dura el operativo. La última palabra será del consultor que dirige las investigaciones, tanto cuantitativas como cualitativas, para indicar si estamos consiguiendo lo que pretendemos y hasta cuándo debemos mantener vigente el conflicto. Ése es su papel en el equipo. Sería un disparate tomar ese tipo de decisiones porque el candidato está nervioso o porque los políticos que integran el directorio de la campaña tienen alguna intuición. Si su campaña cuenta con especialistas de nivel, permita que trabajen con libertad y le entreguen los frutos de su experiencia. Decida lo que quiera, pero contando con esa información.

Tuvimos un cliente que exhibía una excelente imagen. Conducía con eficiencia la alcaldía de una importante ciudad sudamericana en una época en la que los electores estaban fastidiados con los políticos de ese país por sus permanentes insultos, diatribas y calumnias. Los estudios dejaban entrever que el alcalde tenía una amplia aceptación y

que su labor estaba bien evaluada, pero muchos ciudadanos lo consideraban demasiado blando. Quiso ser reelecto. Para lograr su objetivo necesitaba añadir a su imagen un elemento de dureza. Ante esta necesidad, algunos miembros de su entorno propusieron remediar el problema arremetiendo en contra de otros líderes políticos para demostrar firmeza y decisión. De suyo, el alcalde había querido participar en varios conflictos de ese tipo, y no le faltaba casta de peleador, a pesar de su sofisticación académica y habitual serenidad. Sus asesores le habíamos sugerido, a lo largo de varios años, no descender a un escenario que los electores despreciaban y que, por el contrario, se diferenciara presidiendo un gobierno eficiente y positivo que transmitiera el mensaje de preocupación por los problemas de la gente, lejos del conjunto de políticos percibidos como miembros de pandillas agresivas. Supo oír el consejo y tomó las decisiones correctas.

Cuando necesitamos añadir un componente de firmeza a su imagen, no tenía sentido caer en la picadora de carne de la vieja política. Felizmente, las circunstancias nos permitieron participar en una pelea que era muy útil, porque al mismo tiempo que ponía al alcalde al frente de un conflicto, no nos contaminaba con la política tradicional. La población odiaba a los choferes del transporte público que, como en otros países, trataban mal a los pasajeros y conducían los vehículos de manera brutal. Representaban un adversario ideal. El ataque es mejor cuando nuestro candidato aparece en el escenario defendiendo a la gente común en lugar de mostrarse en discusiones teóricas, o para participar de un conflicto motivado por caprichos personales. No hay nada mejor que pelear por los intereses de la gente, en contra de personas o instituciones que tienen un amplio rechazo en las encuestas. Los choferes organizaron una huelga porque se oponían a un sistema integrado de tránsito urbano que el alcalde pretendía crear en beneficio de la población. Se daban todas las condiciones para participar de un conflicto donde nuestra posición se mantenía del lado de los ciudadanos comunes. El alcalde enfrentó a los transportistas con firmeza, y en los inevitables diálogos organizados para superar el problema, sus delegados conservaron posiciones bastante intransigentes. La idea era prolongar una crisis que estaba cumpliendo con los objetivos de imagen buscados y que debía durar todo el tiempo que fuera necesario para que el candidato adquiriera la firmeza requerida. La imagen del alcalde se fortaleció, consiguió endurecerse, y afrontamos con éxito la reelección. El conflicto nos dio un subproducto útil: nuestro adversario —un político tradicional— no utilizaba encuestas para conocer lo que opinaban los electores, carecía de una estrategia profesional para tomar decisiones y logró el apoyo de los choferes. Ya que un grupo de ciudadanos se enfrentaba con el alcalde, creyó en la vieja frase que dice que “el enemigo de mi adversario es mi aliado”, y pactó con los transportistas. Los vehículos de transporte público pusieron en las unidades propaganda a favor del adversario, identificándolo con sus tesis, lo que nos dio todavía más votos. Éste es un buen ejemplo de cómo un ataque puede ayudar a fortalecer la imagen de un político en el conjunto de la población.

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

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

Algo semejante influyó en el resultado de las elecciones presidenciales mexicanas de 2006. Por la ausencia de una estrategia adecuada, Andrés Manuel López Obrador perdió una elección prácticamente ganada. AMLO podía exhibir una credencial poco frecuente en estos tiempos: la gente creía que, durante casi seis años, había sido un buen jefe de Gobierno del Distrito Federal mexicano. AMLO consiguió esa imagen combinando elementos que pueden formar parte del perfil de un gobernante exitoso: la obra monumental, acciones con gran sentido emocional y una comunicación ingeniosa. No sólo había construido el faraónico “segundo piso” y llevado adelante la regeneración urbana del Paseo de la Reforma, obras que todo mexicano podía ver, sino que conmovió el corazón de los electores entregando una ayuda mensual a los ancianos, preocupándose por los discapacitados, integrando los pandilleros a la sociedad. Su costumbre de dar una conferencia de prensa todos los días a las siete de la mañana, cuando en el DF a esa hora la gente apenas se está preparando para ir al trabajo, llamó la atención y consiguió comunicar su entrega y capacidad de trabajo. Si todo esto se hubiera articulado dentro de una estrategia positiva, técnicamente elaborada, que ofreciera hacer en el país lo desarrollado en el Distrito Federal, habría obtenido un triunfo aplastante. En vez de usar armas tan poderosas, AMLO hizo una campaña arcaica, no comprendió la importancia de los medios masivos de comunicación, confiado en que con manifestaciones de pueblo en pueblo, pronunciando discursos violentos que resentían a los electores indecisos, podía ganar la presidencia de un país tan grande y complejo como México. Seguro de su triunfo, desdeñó el apoyo de dirigentes populares, su puntal en la campaña de 2003. Todo esto contrariaba los principios elementales de una campaña electoral moderna.

Al principio, estas equivocaciones no fueron suficientes para hacerle un daño detectable por los estudios cuantitativos, pero éstos reflejan los problemas. Había encabezado las encuestas presidenciales por años, y empezaba a sufrir lo que los consultores llamamos “daño oculto”: su voto se ablandaba constantemente. Algo frecuente en candidatos que están en el tapete mucho tiempo y la gente ve como ganadores. Sus adversarios se dedican a destruirlos, son víctimas de todo tipo de ataques, y si no saben responderlos, terminan cansando y perdiendo a los electores. En marzo de 2006 AMLO cayó en una trampa letal. El presidente Vicente Fox era una persona bien vista por la mayoría de los mexicanos, incluidos muchos de los ciudadanos

que no lo apoyaban políticamente. Tenían críticas en otros campos de la vida, pero no dudaban de su bonhomía. Algunos políticos creen que la gente común comparte sus emociones y normalmente eso no es así. Los dirigentes del PRD suponían que todos quienes respaldaban a AMLO eran ideólogos y odiaban a Fox, pero muchos rechazaban su esquema político, al mismo tiempo que lo veían bien como persona. AMLO atacó sin contar con una investigación sofisticada que le permitiera comprender la mente contradictoria de los votantes. El presidente Fox provocó a AMLO buscando beneficiar a su compañero de partido Felipe Calderón, y el tabasqueño cayó en la trampa. En el mes de marzo insultó a Fox diciéndole “cállate, vieja chachalaca”.^[58] En México hay un respeto ceremonial por la autoridad. Desde la Independencia y casi hasta la elección de Fox, siempre ha sido un país de gobiernos verticales. El elector común no veía con agrado que se falte al respeto al Presidente, y menos si era una “buena persona” que mantuvo una actitud democrática y permisiva, novedosa en la historia mexicana.

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

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

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

En algunos países del mundo, este esquema funciona, o funcionaba hasta hace pocos años, encarnado en el emperador Bokassa de Centroáfrica, Idi Amín Dada en Uganda, Kim Jong-il en Norcorea, y algunos otros autoritarismos vitalicios en Zimbabwe, Siria y otros lugares.^[59] En las democracias occidentales más avanzadas, esquema hacia el que transita América Latina, el protagonista de la política es un elector individualista y hedonista que aprecia su libertad. Algunos cambios afectan la vida de los seres humanos en su integridad, constituyen un proceso sin retorno, con avances y retrocesos que no se sabe en qué terminarán, pero ciertamente sin una vuelta atrás. Nuestros países no volverán a ser lo que fueron. Si mañana resucitan los grandes caudillos del siglo pasado y se lanzan como candidatos, manteniendo su discurso y

forma de ser, con seguridad serán derrotados en las urnas. Los medios de comunicación más desarrollados, como internet y los celulares, han consolidado procesos de globalización que al mismo tiempo fortalecen identidades locales y fomentan las “identidades horizontales”. Los ciudadanos se relacionan con otros individuos, con los que comparten similares gustos e inquietudes, consiguen mucha información sobre temas específicos y crean grupos para generar nuevas solidaridades, que han reemplazado a las tradicionales.

Las campañas electorales deben tomar en cuenta este fenómeno y afinar su mensaje para llegar a grupos determinados, que tienen sus propios sueños, problemas y ambiciones. En lugar del “pueblo” existe una multitud de grupos con gustos e intereses contradictorios, y el gran desafío de la campaña es alcanzarlos con un mensaje que, siendo coherente, se transmita con las formas propias de cada uno de los grupos que nos interesan. Una campaña es más eficiente mientras más se sumerge en la diversidad de los electores y comprende los valores y códigos de comunicación de los mundos paralelos en los que habitan. Es necesario penetrar, al mismo tiempo, en todos los iPods que escuchan los pasajeros que viajan en un vagón del subte, sabiendo que la música y el gusto de cada uno de ellos son totalmente distintos, pero intentando que todos reciban a nuestro candidato de alguna manera.

Si usted quiere ganar las elecciones en Buenos Aires debe ser consciente de que los jóvenes son distintos de los electores de más de cincuenta años, pero también que la categoría “los jóvenes” existe sólo en abstracto. Unas son las demandas de un pibe de La Recoleta, y otras, muy distintas, las de uno de Mataderos. Aunque la “seguridad” es el principal problema que aparece en las encuestas de todos nuestros países, no significa lo mismo en la delegación Miguel Hidalgo, habitada por gente de clase media y alta de México, que en Iztapalapa, uno de los barrios más pobres del continente.^[60] Estudiar esa diversidad, respetarla, y llegar con un mensaje coherente pero al mismo tiempo diverso, que nos permita comunicarnos con cada grupo objetivo de electores, resulta clave para ganar en las campañas contemporáneas.

Por otro lado, se han generado gran variedad de grupos minoritarios que pesan en las elecciones, mucho más que la cantidad de electores que los integran. Con el desarrollo del respeto a los derechos humanos, muchos ciudadanos y ciudadanas que antes se sentían segregados, y que incluso se avergonzaban del color de su piel o de su preferencia sexual, se incorporaron abiertamente a la política, para volverse activistas influyentes en la opinión pública local y mundial. Las organizaciones feministas, las minorías religiosas, étnicas, sexuales, deben ser tomadas en cuenta al momento de diseñar una estrategia técnica y profesional.

El apoyo de los evangelistas de Perú a Alberto Fujimori en su primera campaña para la presidencia fue determinante para su triunfo. Aunque son un grupo religioso minoritario, los “cristianos”, como se llaman a sí mismos, suelen ser útiles cuando se comprometen con el activismo político, como se demostró también en Guatemala con el general Efraín Ríos Montt. Tienen arraigo en sectores populares, están acostumbrados a predicar en calles y plazas, se dedican a repartir folletos, biblias y otras piezas proselitistas, lo que los convierte en personas entrenadas para la campaña de calle y para el trabajo puerta a puerta. Saben discutir con otros y sustentar sus tesis. Otro tanto ocurre con asociaciones que defienden los derechos de los homosexuales,

afroamericanos, indígenas, ecologistas o feministas. Pueden ser sumamente eficientes si apoyan a una campaña dentro de un buen diseño estratégico. Si lo hacen de una manera burda, provocarían una hecatombe porque, finalmente, siguen siendo minorías y siempre existe el riesgo de que los prejuicios del siglo pasado continúen anidando en lo profundo de la psicología de muchos electores.

No provoquemos a esos grupos con nuestros ataques, ni seamos flexibles con personajes o instituciones extremistas que los combaten. Pero en la práctica, ¿a cuáles de estos grupos debemos darles más atención? La investigación determinará en dónde están nuestros votos blandos, posibles e imposibles, cuál es su posición frente a los temas que debaten los activistas, a cuáles de ellos debemos privilegiar a partir de cómo es percibida nuestra imagen, la de nuestros adversarios, y otra serie de informaciones, que deben venir de análisis científicos, para que los políticos tomen decisiones racionales. En las elecciones de junio de 2007 para jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hubiera sido disparatado para un candidato católico como Mauricio Macri disputarle los votos de la comunidad hebrea a Jorge Telerman —que juró su cargo sobre la Torá— o a Daniel Filmus, también un judío practicante. Tampoco beneficiaría exhibir su catolicismo enfrentándolo con el judaísmo. Más allá de que no es la visión de vida de Macri, sabía que ser miembro de una mayoría no atrae votos. Cuando alguien pertenece a un grupo mayoritario, no puede usar esa pertenencia como argumento porque suena discriminatorio. Su posición de apertura con todas las comunidades, incluida la judía, le hizo bien. Para Néstor Kirchner fue peligroso concurrir a la asunción del nuevo presidente de Ecuador en 2006 porque, estando en medio de la campaña presidencial argentina, se hubiera tenido que saludar con el presidente de Irán, un extremista de ultraderecha visto en la Argentina como un Hitler asiático. En este país los judíos son una minoría poderosa, respetada, y existe una izquierda más ilustrada que la de algunos países tropicales, convencida de que esa dictadura teocrática puede ser modelo de una sociedad revolucionaria. Por lo demás, el gobierno de Irán se vio envuelto en un acto de terrorismo despreciable en contra de la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA), provocando una masacre y el rechazo de una abrumadora mayoría de argentinos. En una época en la que muchos vemos mal las actitudes intransigentes en contra de las minorías, un ataque como el que realizaron los iraníes impacta no sólo en las minorías afectadas, sino también en el conjunto de la población.

Cuando se pretende comunicar un mensaje a un grupo objetivo, la forma y el contenido del ataque deben llegar a ese sector específico de la población, donde se pueda recibir la información, comprenderla e interesarse en lo que pretendemos transmitir. La frase parece simplona, pero no lo es. En muchas campañas se olvida que el medio es el mensaje y que cada grupo de ciudadanos se comunica de una manera diferente. Averigüemos cuál es la herramienta más adecuada para alcanzar nuestro target. Recordemos también que, si no llegamos a los votantes que pretendemos, no cumpliremos con nuestro objetivo específico. Obviamente, el mensaje dirigido a una minoría debe elaborarse de manera que evite conflictos con la mayoría de nuestros votantes blandos y posibles.

F. OBJETIVOS PSICOLÓGICOS:

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

En su novela *Demian*, Herman Hesse pone en labios de Emilio Sinclair una frase interesante acerca de la religión: “Somos hombres, creamos dioses, luchamos con ellos y ellos nos bendicen”. Parafraseándola, podríamos decir que, con frecuencia, en el campo de la política “somos hombres, nos creemos dioses, luchamos contra todos y eso nos destruye”. Conocemos a pocos políticos que saben reírse de sí mismos y que gozan de un estado de paz interior que los vuelva poco vulnerables a los ataques. En general, son frágiles porque se creen demasiado trascendentales, suponen que todos los persiguen y su mesianismo los lleva a compartir el destino de la mayor parte de los profetas, que han terminado crucificados física o espiritualmente.^[61]

El mundo sería distinto si todos los líderes se dieran tiempo para leer reiteradamente el *Tao Te King*, uno de los libros más sabios que se hayan escrito acerca del poder. La serenidad es una virtud extraña en los políticos, pues en la realidad muchos de ellos son apasionados y vanidosos. Se toman demasiado en serio su actividad. En muchos casos, los consultores debemos recordarle a nuestro candidato que es un simple mortal, que es fundamental ser conscientes de nuestra realidad limitada, y averiguar objetivamente cómo son nuestros adversarios y el entorno que los rodea. Si nos enfrentamos con alguien que se cree invencible, que pierde fácilmente el control, que es irascible y tiene un entorno militante, será más fácil vencerlo si conservamos la frialdad necesaria. Si por el contrario, nuestro grupo es un club de termocéfalos, estamos en problemas.

En una más de nuestras experiencias, asesorábamos a un alcalde con imagen de dirigente sereno y eficiente. Había realizado una obra importante en su ciudad y pretendía la reelección. Planeábamos presentarlo como lo que era: un dirigente caballeroso y tranquilo que no perdía la compostura. Se enfrentaba a un candidato muy rico, popular, dirigente deportivo con buena imagen, pero irascible y acostumbrado a manejar sus empresas como le venía en gana. En el diseño estratégico, la idea era mostrar a nuestro adversario como un personaje negativo, violento, un líder poco adecuado para una ciudad donde la gente sentía que las cosas estaban bien. Evitábamos pintar graffittis en contra del antagonista porque hacer campaña limpia simbolizaba uno de los ejes de la estrategia, y ese hecho devaluaría la imagen positiva de nuestro candidato. La debilidad psicológica del adversario nos aseguraba que, si imaginaba una campaña negativa en su contra, reaccionaría de manera violenta, justo lo que esperábamos. Al comienzo de esta campaña, las encuestas decían que perdíamos la elección con 18 puntos y no teníamos muchos recursos económicos para dar vuelta el resultado. Fue necesario hacer muchas cosas ingeniosas. Nuestro adversario tenía en su pasado episodios discutibles, existía mucha información negativa en su contra y se lo hicimos conocer como parte de la estrategia. Cuando temió que divulgáramos la información, carente de asesoramiento profesional, ignoró que de todas formas no podíamos centrar nuestro trabajo en eso pues perjudicaba el diseño básico de la campaña de nuestro candidato, que debía aparecer como un constructor y no como un fiscal. Averiguamos sus costumbres. Era una persona de edad avanzada, con problemas de salud, que mantenía rutinas fijas, recorría siempre ciertas rutas y circulaba muy poco

por los barrios. Pintamos entonces unos pocos graffittis en las calles que frecuentaba. Los textos no iban dirigidos al conjunto de los votantes, sino que pretendían enfurecerlo a él, y lo logramos: nuestro adversario supuso que la ciudad estaba plagada de ataques en su contra y perdió la cabeza. Recorrió los medios de comunicación insultando a quien pudo, al alcalde, a sus asesores, a sus vecinos. Conquistamos nuestro objetivo: “Nublar su mirada con la ira para que se destruya a sí mismo”.^[62] Terminamos ganando de forma abrumadora. Varias veces implementamos acciones del mismo estilo. Cuando el propósito es alterar los nervios de una persona, no importa hacer un ataque masivo, más allá de que sea necesario aparentar que lo es. El objetivo es nublar la mirada de quien es nuestro adversario.

ii. Desmoronar psicológicamente al atacado

Éste es el sueño de muchos políticos que, como la mayoría de los humanos, guardan en el fondo de su mente la remembranza del gusto de luchas por el poder, propio de nuestros antepasados simios, para aniquilar a sus adversarios. Una cosa es jugar con la vanidad del rival, empujarlo a que invierta su tiempo y sus esfuerzos en tonterías, y otra muy distinta demoler psicológicamente a un ser humano. En principio no parece una buena idea hacerlo, a menos que sea indispensable, pero algunos políticos sueñan siempre con este objetivo.

No es tan fácil de hacer. En ocasiones, el ataque de un político fue tan brutal que su adversario se aniquiló psicológicamente, e incluso llegó al suicidio. En la época de la radiofonía, Carlos Lacerda, gobernador de Guanabara, fue considerado uno de los oradores más agresivos y brillantes de la región. En 1954, Lacerda fue víctima de un atentado del que salió herido, agudizando su enfrentamiento con el presidente de aquel entonces, Getulio Vargas. En medio de un ambiente caldeado, con manifestaciones furibundas en las calles y las fuerzas armadas exigiendo la dimisión de Vargas, Lacerda pronunció un discurso violento que desmoronó al Presidente. Un político de tanta importancia histórica, uno de los mandatarios más notables de la historia del Brasil, no pudo soportar la arremetida y terminó pegándose un tiro en el corazón. La carta de despedida de Getulio Vargas es un testimonio impresionante que demuestra lo que puede conseguir un ataque cuando se pretende aniquilar a un adversario. Después de este acontecimiento, Carlos Lacerda cumplió varias veces con el papel de destruir a otros políticos. De hecho, además de provocar el suicidio de Vargas, tuvo su parte en la caída de los presidentes Janio Quadros, en 1961, y Joao Goulart, en 1964, con otros tantos discursos efervescentes cuando aún era gobernador de Guanabara. La dictadura militar instaurada en 1964 le quitó los derechos políticos, prohibiéndole hablar o escribir en medios de comunicación, debido al temor que provocaba su estilo demoledor. Es un ejemplo de la edad de la radio y la palabra. Hoy vivimos la época de la televisión y sería difícil repetir algo así. En todo caso, destruir al adversario es un objetivo que puede buscarse. Nunca lo hemos intentado porque creemos en la democracia y nuestro objetivo es derrotar al adversario, no aniquilarlo.

iii. Hacerle perder el tiempo

Aunque suene banal, este propósito resulta útil y sencillo de lograr. Una campaña es muy fuerte si se dedica a estudiar los problemas de la gente y a buscarles soluciones, si distribuye bien el tiempo del candidato en eventos interesantes, realizados en lugares donde hay posibilidades de crecer. Cuando en vez de abocarse a estas tareas, el candidato y sus asesores se esfuerzan en atacar y responder las agresiones de los adversarios, están perdiendo su tiempo y ponen en serio riesgo las posibilidades de triunfo. En toda campaña, los recursos más escasos son el dinero y el tiempo del candidato. Si con nuestros ataques logramos que los adversarios discutan tonterías, malgastando esfuerzos en lugar de ocuparse de los electores, habremos conseguido bastante. Pasa exactamente lo mismo con los gobiernos. Cuando un ciudadano menciona algo en contra de un funcionario, la respuesta primitiva es refutar los dichos. El buen gobierno se dedica a hacer cosas, no a conversar sobre agresiones y con su obra desbarata todos los ataques sin mencionarlos.

Para conseguir el objetivo de inutilizar a los adversarios y distraerlos con minucias, es bueno atacar con calma, poniendo las cartas sobre la mesa poco a poco, haciendo que supongan que tenemos mucha información sobre algo que los asuste. Desde luego, es mejor contar con la información, pero basta con que tengan mala conciencia e imaginen que guardamos materiales acerca de lo que han hecho. En este caso, se les da a entender, a través de militantes poco discretos o *traidorzuelos*, que estamos preparando la ofensiva y que de un momento a otro iniciaremos la guerra. El adversario no duerme, no piensa en lo que debe, se pierde en los laberintos de su pasado, prepara defensas para ataques inimaginables. Desde luego, debemos ser cautos en el juego. Ponemos a un pequeño grupo de tareas a trabajar en esto y nos dedicamos a relacionarnos con la gente y a comprender sus problemas. Este tipo de ataque es más eficaz durante el último mes de la campaña, cuando el tiempo tiene mayor peso pues los electores están decidiendo cómo votar.

En una campaña reciente, conversábamos con el líder de la oposición a un gobierno autoritario. Gran dirigente, pero con un temperamento explosivo. Un oficial de Policía, “amigo” de nuestro candidato, le dijo que esta fuerza estaba recopilando materiales para lanzar una calumnia absurda en su contra, implicándolo en hechos en los que nunca participó. Como era obvio, enfurecido, destinó parte de sus colaboradores a sistematizar pruebas en contra del eventual ataque, quiso producir anuncios de televisión para enfrentar el infundio. El ataque nunca se produjo, pero malgastamos momentos preciosos en una ocupación absurda. Si el objetivo del atacante era que perdiéramos el tiempo, lo hizo bien: nuestro candidato cayó en la trampa.

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

Las corridas de toros constituyen un rito en el que la razón vence a la fuerza. Usando su

superioridad intelectual, el torero maneja a otro ser vivo —mucho más grande y poderoso—, que finalmente muere víctima de sus propios instintos agresivos. Cuando el matador mueve el capote, lleva al toro donde él quiere. Cada animal tiene terrenos en los que es peligroso y otros en los cuales el torero juega con ventaja y puede matarlo. Uno es cerca de la puerta de toriles, [\[63\]](#) otro en medio del ruedo o cerca del burladero de matadores. El buen torero estudia a su adversario, lo analiza, y sabe llevarlo a espacios que le son convenientes. Si conoce bien su arte, dominará al burel y llegará un momento en el que el animal embista cuando él se lo ordene, y se quede inmóvil si el matador desea hacer un desplante. Al final de la contienda, lo guiará al mejor sitio de la plaza para poder darle muerte, jugará con él para que ponga la cabeza en la dirección correcta, y dará fin a la vida de la res. Es el propio animal el que provoca su muerte, porque al sentir el dolor del estoque que lo lastima, su instinto lo lleva a arremeter con más fuerza. Sólo se puede matar de esta manera a un toro de lidia: cuando siente dolor, sus genes lo impulsan a redoblar la embestida; así el estoque puede llegar a su corazón. Si usted intenta matar con un estoque a una vaca lechera, al primer pinchazo saldrá corriendo y no habrá forma de que el acero penetre en su cuerpo. La ira no cegará sus ojos y sobrevivirá.

Una buena estrategia trata de que nuestro candidato actúe con la racionalidad del torero y el adversario con la furia del toro. La política es fuerza, pero ante todo es inteligencia. El oponente más exitoso no es el más alto y fornido, sino el que piensa y planifica mejor. Con la inteligencia y la serenidad necesarias para controlar impulsos naturales, y si el adversario es un peleador que embiste siempre que siente una herida, podemos manejar su agenda en beneficio de nuestros intereses y llevarlo a terrenos donde resulte fácil derrotarlo. Si nuestro competidor cree que debe responder a todas nuestras provocaciones, tendrá una actitud reactiva en la campaña y estará en problemas. La estrategia que implementan los profesionales nunca es reactiva, sino proactiva. No responde a lo que hacen los otros, sino que propone lo que es apropiado para conseguir nuestros fines y trata de que los otros vayan a la zaga. Cuando un candidato impone la agenda de la campaña y no depende de sus adversarios para saber lo que hace o deja de hacer, tiene más posibilidades de ganar.

v. Algunas notas finales

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

La primera tiene que ver con lo axiológico. ¿Es ético perseguir estos objetivos? En seminarios dictados en escenarios políticos y académicos de primer nivel en todo el continente hemos expuesto muchas de las ideas contenidas en este texto. Algunos cursantes estimaron que nuestra reflexión sobre el tema del ataque y la defensa es cínica y solamente está orientada por el deseo de ganar las elecciones o de mantener un gobierno en el poder, dejando de lado los principios, las ideologías y la ética. Aclaremos un poco el tema. El objeto de esta obra no es predicar valores, sino analizar el

enfrentamiento político desde el punto de vista lógico y práctico. Los técnicos exponemos lo que se puede hacer y calculamos con frialdad las ventajas y riesgos de actuar de una u otra manera. Es el candidato quien decide lo que se hace o se deja de hacer. Cuando sugerimos que el mejor vehículo para trasladarse de una ciudad a otra son los aviones, si el cliente es menonita creará que eso está mal y preferirá hacerlo en carros tirados por caballos. No lo podemos impedir. Los consultores políticos no estamos para cambiar sus valores. Nuestro trabajo es ponerlo en alerta acerca de las desventajas de llevar adelante una campaña a caballo, pero él determinará el rumbo a seguir. Por lo demás, la conciencia de los políticos suele ser flexible. En algunos casos, los mismos críticos que en el seminario denostaron nuestras reflexiones como poco éticas, o que el fin no justifica los medios, tiempo después nos solicitaron asesoramiento y utilizaron con entusiasmo esas mismas estrategias.

Entre los consultores, el tema del ataque y la defensa es objeto de debate. Los más profesionales usan estas armas tomando precauciones. Aconsejan atacar sólo cuando es necesario y al perseguir un objetivo estratégico para la campaña. Otros se dicen especialistas en ataques y creen que ésa constituye la esencia de una campaña electoral. Incluso algunos charlatanes afirman que su ciencia consiste en mentir, calumniar, esparcir rumores, y que el infundio es la mejor vía para llegar al poder. Nosotros somos reacios a participar en campañas negativas, no sólo por razones éticas, sino también prácticas. La gente común es bastante más astuta de lo que muchos creen y con frecuencia los ataques rebotan, pero hay que analizar estos temas a fondo para saber cómo defenderse cuando el adversario usa estas armas, y emplearlas cuando sea necesario para cumplir con objetivos específicos que vayan de acuerdo con las convicciones y las formas de ver la vida del político al que asesoramos.

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

La otra nota es de carácter metodológico. Al comienzo del capítulo expusimos cuáles son los objetivos de fondo del ataque y de la defensa en una campaña electoral. En definitiva, un candidato ataca para conseguir votos y se defiende para evitar perderlos. Son esas metas las que deben respaldar toda acción, incluso cuando se persiguen objetivos secundarios. Siempre debemos procurar actuar racionalmente, persiguiendo metas políticas y controlando pasiones. Hay una enorme diferencia entre atacar a un adversario porque nos cae mal y hacerlo porque su descontrol psicológico, en el momento adecuado, nos ayuda a ganar la elección. Lo primero es un gusto personal, lo segundo una acción política.

En América Latina el tema del ataque tiene vericuetos distintos a los de los norteamericanos. Los actores políticos y los adversarios son más heterogéneos en nuestra región, lo que complica la situación. Sepa bien a quién ataca. Confrontar con alguien equivocado puede resultar nefasto en este juego multipolar. Es importante tener

la mente abierta y sin prejuicios ideológicos. En la mayoría de los casos, especialmente en los países con dos vueltas electorales, el triunfo puede venir de la mano de los adversarios más radicales.

Los consultores, basados en los estudios, aconsejarán a quién, hasta cuándo y con qué intensidad atacar, pero sólo el candidato toma la decisión de actuar de una u otra manera, consciente de los peligros que acarrea cada acción. En una de las campañas más técnicas y bien llevadas en las que hayamos podido participar, el candidato se empeñó en atacar a uno de sus competidores, justamente el que los técnicos queríamos como adversario en la segunda vuelta. Las encuestas reflejaban una ventaja importante, y supusimos que ante los resultados proyectados técnicamente, este personaje terminaría retirándose de la contienda. El otro competidor contaba con muchos recursos económicos y sufría presiones de poderosos personajes para mantenerlo en la pelea. Nuestra intención era ganar en una sola vuelta, porque un triunfo así sería políticamente avasallador; se ahorran recursos y energías. Desgraciadamente, nuestro cliente no aceptó estas líneas estratégicas. Por el contrario, se empeñó en atacar a quien no debía, con el argumento de que “la gente debe saber lo que ha hecho”. Con nuestros análisis, sin duda hubiera obtenido un triunfo histórico. Al final ganamos la elección, pero después de una segunda vuelta violenta y engorrosa. A nadie le importó ninguna de las denuncias de nuestro candidato, y lo único que logramos fue perder tiempo y recursos por no escoger bien a quién se debía atacar. Pero ésas son las reglas del juego: aunque las cosas sean claras en el nivel técnico, no somos computadoras, y el político toma las decisiones inspirado también por sus intuiciones, sentimientos, experiencias, con lo cual la responsabilidad de lo que ocurre en la campaña es suya.

5. ¿Cuándo atacar?

A. PLANIFICAR CON FRIALDAD Y ATACAR CON PASIÓN

La mentalidad estratégica es poco frecuente en los seres humanos, y la política es una actividad que desata las pasiones más intensas, por lo que termina ocurriendo lo que dijo hace años Bertrand Russell: “La política es la actividad en la que más personas inteligentes cometen estupideces”. Muchos políticos, en cuanto consiguen cualquier información en contra de su adversario, quieren salir en los medios exhibiéndola y atacando. Suponen que todo ataque es bueno y que se debe hacer de inmediato. En muchas ocasiones no tienen claro para qué atacan, sino que actúan guiados por una mezcla de entusiasmos, egos heridos, deseos de venganza, chismes y resentimientos de su entorno. Avanzan porque sí, sin pensar cuándo les conviene hacerlo, ni qué tipo de ataque es el más adecuado y, generalmente, sin tener siquiera un objetivo más sofisticado que el de molestar a sus adversarios. Ésta es la política manejada en niveles elementales.

La política es pasión y sacrificio. Un candidato que aspira a ganar, que no toma decisiones, que no cree en algo, aunque sea en sí mismo, que no está dispuesto a hacer sacrificios para conseguir sus metas, tiene pocas posibilidades de triunfar. Sin embargo, tanto en la campaña como en el gobierno, además de la pasión, debe existir una instancia de racionalidad que analice con frialdad las distintas situaciones. Antes de atacar debemos contar con investigaciones hechas por profesionales que nos den la información adecuada, con un plan estratégico que determine claramente los objetivos de este ataque concreto, conocer cuál es el mejor momento para conseguirlos, y otra serie de cosas de las que ya hemos hablado. Los consultores profesionales desempeñan un importante papel, tanto más eficientes cuanto menos compromiso sentimental tengan con las causas que defiende el candidato, y cuanta mayor sea su experiencia. El consultor militante, que desea cambiar el mundo desde alguna perspectiva, o que aspira hacer carrera política, suele perder objetividad. Es preferible que su meta sea ganar la elección, o fortalecer al gobierno, para crecer dentro de su carrera. En definitiva, es bueno que tenga claro que su vida es su profesión, sin pretender ser consultor temporal, usando esta posición para alcanzar una carrera política o predicar ideologías.

En una campaña moderna se comienza por investigar el pasado, tanto de los competidores como del propio candidato. Es lo que los consultores llamamos “investigación del adversario”. Cada uno de nosotros ha desarrollado sus métodos para hacer esta investigación que, en lo posible, debe tener el apoyo de profesionales de otro orden que conozcan de su oficio. Los consultores políticos tenemos otro tipo de preparación, pero es vital toda la información sobre nuestro propio candidato, su entorno y, sobre todo, de los adversarios con posibilidades de ganar y de la gente que los rodea. Entre otros datos, por ejemplo: lo relativo a su desempeño público, cómo ha

votado a lo largo de su vida en temas complejos que se han discutido en organismos colegiados a los que ha pertenecido, qué declaraciones ha hecho, etc. Esa información debe manejarse con extrema cautela. No la buscamos para organizar ruedas de prensa, sino para saber con qué armas contamos en el caso de un conflicto, planificar con frialdad lo que haremos, y usar la información cuando más nos convenga. Normalmente debe ser conocida por el estratega, el propio candidato, si es discreto, y algún miembro del gabinete de cocina que goce de su total confianza. Parecerá absurdo que no conste en primer lugar el candidato, pero eso es intencional. Una campaña exitosa requiere de reglas internas muy claras. El candidato es al mismo tiempo el personaje más importante de la campaña, el que decide lo que se hace, pero también un ser humano que, si no es prudente, es mejor que ignore los detalles de esta información. Lo son también su pareja, sus amigos y su red de relaciones personales. Todos ellos tienen un pasado, méritos y defectos, que se van escalonando debajo del fin superior de ganar las elecciones. Cada uno debe jugar el papel que mejor contribuya con el éxito de la campaña.

No hay reglas generales. En ocasiones la pareja del candidato ha jugado un papel excepcionalmente positivo. Recordamos una campaña reciente en la que, con el correr de las semanas, tomamos más cariño y respeto por la inteligencia y dedicación de la esposa de un candidato presidencial. Era la persona más moderna y entregada del equipo. En cambio, otras veces destrozan las campañas y los gobiernos. Algunos candidatos son fríos en procesar los problemas y deben estar al tanto de los detalles de todo lo que se hace. Otros prefieren no estarlo porque se alteran, o porque tienen un sentido más moderno de delegar responsabilidades. Cuando los resultados de las encuestas, si son malos, impactan demasiado al candidato, al punto de paralizar la campaña, desde el principio se deben poner normas claras de funcionamiento para evitar esos informes detallados, y manejarlos con el equipo técnico, el jefe de campaña y, si él lo dispone, con otra persona de su confianza. Si le gusta contar todo lo que sabe, la información sobre el adversario será administrada por otros miembros del equipo. Por distintas razones, es mejor que el candidato no se dedique a esta tarea, a veces con ciertos riesgos, y delegue su uso al estratega jefe y a un núcleo reducido de su total confianza.

El principal requisito que deben cumplir quienes tienen acceso a los materiales disponibles es saber callar. Ese silencio en ocasiones dura años y permite que los datos mantengan para el público la fuerza de la novedad. Cuando un tema comienza a divulgarse, tiene poco efecto como arma de ataque. Atesoremos toda la información que sea posible, sepamos guardarla, y usémosla cuando fríamente se vea que sirve para conseguir los objetivos buscados. En el caso de que no la publiquemos nunca, sigue siendo útil rastrearla y obtenerla, porque la indagación no sólo es apta para difundirla, sino que también cumple con otras funciones. La inmensa mayoría de las armas de los ejércitos no están para ser disparadas en cualquier momento y al mismo tiempo. Si eso fuese así, con los miles de bombas nucleares durante los años de la Guerra Fría, ya hubiera desaparecido la vida del planeta. La información puede tener efectos disuasivos y permitir comprender a fondo el entramado de las relaciones que rodean al adversario para ubicar lealtades férreas y fisuras que permiten planificar determinados ataques.

B. ATAQUE EN EL MOMENTO EN QUE LOGRA CON MAYOR EFICACIA SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cada una de las metas primordiales que se pueden perseguir con una ofensiva se logra con ataques que se realizan en distintos momentos de la campaña y con intensidades diferentes. Para remediar aspectos negativos de la propia imagen, debemos tener paciencia. El proceso es largo, evoluciona lentamente, casi de manera imperceptible durante mucho tiempo, y sólo al cabo de una tarea sostenida las cifras empiezan a cambiar de manera significativa. Los estudios cualitativos detectan siempre que se endurece o se debilita el tema que nos afecta, y luego las encuestas miden la velocidad con la que estamos logrando el objetivo de mejorar nuestra imagen. Esto se consigue con acciones ejecutadas a lo largo de meses, incluso años, y que no tienen la espectacularidad de un ataque que persigue otros efectos. Se hacen pues con mucha anticipación y a un ritmo lento.

La buena imagen a veces se pierde en horas si ocurre algún escándalo o situación dramática. En ese caso, las reacciones deben ser rápidas y espectaculares, tanto si atacamos como si estamos defendiendo al líder que afronta la crisis. Pero la imagen no siempre se deteriora de esa manera. Hemos sido testigos de casos en los que determinados gobiernos mantuvieron buenas cifras en las encuestas durante mucho tiempo sin que los afectaran los escándalos y las malas noticias. La inmutabilidad de los números lleva a veces a conclusiones falsas, porque las equivocaciones reiteradas terminan inevitablemente generando problemas. Puede originarse lo que los técnicos llamamos un “daño oculto”: aunque los porcentajes no se mueven, la intensidad del odio o del respaldo flaquea. Generalmente, los estudios cualitativos son los primeros en detectar fisuras en la imagen de un gobierno, que después parece desmoronarse por algún incidente. Eso ocurrió con la imagen de Néstor Kirchner, que durante cinco años se mantuvo entre los 60 y 65 puntos de aceptación, a pesar de que se hicieron públicos escándalos aparentemente graves. Muchos se preguntaban cómo era posible que nada de eso afectase a su popularidad. Si bien los números seguían inalterables, en la campaña para la elección de Cristina Fernández de Kirchner como presidenta, los focus groups ya detectaron un cansancio de la población con su estilo de comunicación. El incidente con los ruralistas, pocos meses más tarde, no fue la causa del derrumbe de los Kirchner, sino la gota de agua que derramó un vaso ya rebosante. Todos los incidentes anteriores generaron una presión que iba a estallar por cualquier causa. Desde el inicio de esa caída de imagen, la reiteración de equivocaciones los llevó de tumbo en tumbo hasta la derrota de junio de 2009. Si nuestro ataque pretende afectar a una imagen con esas características, el “cuándo se inicia” el ataque es... “cuanto antes”; no olvidemos que el resultado será visible bastante tiempo después y habrá que esperarlo con paciencia. Para este trabajo se requiere de un camino largo y persistente, ubicar cuáles son los problemas del adversario que conmueven a la gente, transmitirlos a través de los medios más adecuados, y tener paciencia para esperar un desmoronamiento que llegará si se trabaja con tesón.

Si con nuestro ataque buscamos dividir al adversario o lograr alianzas, las operaciones se hacen en la fase inicial de la campaña. Normalmente estos objetivos se

logran con ataques rápidos, contundentes, espectaculares. Si lo que se pretende es llegar al conjunto de electores, asegurémonos de que el mensaje se difunda ampliamente, que sea entendido por toda la gente y que cuente con el tiempo necesario para producir el efecto deseado. Los electores menos informados requieren al menos diez días para reaccionar ante un mensaje que no es demasiado sensacionalista o que no toca sus intereses. Si la meta es impactar en el círculo rojo,[\[64\]](#) la fecha es más flexible. Sus integrantes viven pendientes de estos asuntos, y en cuanto se produzca un incidente lo sabrán; si actuamos de la manera adecuada, dedicarán su tiempo a conversar y hacer comentarios o evaluaciones sobre el tema.

En definitiva, dependiendo del objetivo que perseguimos, a veces es mejor atacar al inicio de la campaña, o cuando se encuentra avanzada; en algunas ocasiones de manera fulminante, y en otras gradualmente, a lo largo del tiempo. Los electores son volubles y cambian permanentemente de actitudes. Suelen permanecer inalterables los votantes duros, tanto nuestros como del adversario, que poco nos interesan para la estrategia. La campaña debe dirigirse a los votantes que pueden cambiar de actitudes en la dirección buscada. Si el ataque se produce antes de hora, sus efectos se esfumarán con antelación a las elecciones; si es muy tardío, pueden llegar cuando ya no haya remedio y entonces se pierdan.

En nuestros países, muchos políticos realizan un ataque espectacular en la última semana de la campaña, buscando hacer daño a sus opositores sin darles oportunidad de responder. Este rito es propio de políticos que suponen que la gente es tonta y se la puede manipular con una calumnia de última hora. Suele ser poco eficiente. Los electores saben que esta actitud es habitual, y por eso a medida que se aproxima el día de las elecciones baja su credibilidad frente a los ataques. A esa altura de la campaña los indecisos suelen estar asqueados de la política, cansados de recibir publicidad, y lo único que pretenden es que no se hable más del tema. En los ciudadanos comunes hay resistencia para recibir cualquier mensaje político, más aún si es negativo. Los que se enteran del ataque son los electores informados y sabedores de este juego sucio, y que además tienen decidido cómo votarán. Los electores comunes, los indecisos, los que leen más las páginas deportivas que las políticas, se enteran de lo ocurrido cuando la elección terminó. En los comicios para legisladores de la Ciudad de Buenos Aires de 2005, en la última semana el peronismo intentó enjuiciar con una acusación descabellada a Enrique Olivera, uno de los candidatos de la Coalición Cívica. Fue un incidente sin importancia, no hizo daño a Olivera, que no se movió ni un punto en las encuestas, pero quitó credibilidad a sus acusadores. Las imputaciones sin posibilidad de respuesta suenan a golpe bajo. Los electores pierden la fe en quienes actúan de esa manera. En el año 2009, uno de los argumentos que restó verosimilitud a las acusaciones de Néstor Kirchner a Francisco De Narváez fue precisamente el antecedente del ataque a Olivera. En 2010, cuando un juez cuestionado inició un juicio disparatado en contra de Mauricio Macri, la gente vio que se repetía una jugada sucia que ya había demostrado ser inútil. Los números de Macri no bajaron, se incrementaron.

El ataque debe ser serio. Necesita fundarse en hechos reales y no en mentiras fácilmente refutables. Si el ataque es bueno, debe permitir que los adversarios respondan, para hacer más daño al atacado cuando se discuta el tema públicamente, y podamos exponer nuestras razones y convencer a los electores. El engaño de último

momento produce en el largo plazo daños a la imagen de quienes mienten.

En todo caso, programemos las cosas para que los principales efectos del ataque produzcan el resultado buscado en el día de la elección. La política no es marketing comercial. No se trata de vender un producto a lo largo del tiempo; la suerte de un país o de una ciudad se decide en un día. El momento apropiado de cada ataque logra conseguir objetivos que inciden en la actitud de los electores en el día decisivo.

C. NO ATAQUE CONSTANTEMENTE

La política es lucha y muchos políticos se dedican a atacar para satisfacer sus instintos. En la sociedad contemporánea, algunas disputas idealistas del pasado se convirtieron en negocio, y en muchas ocasiones la denuncia constante de ciertos políticos corruptos es una actividad bastante lucrativa. Algunos merodean por los albañales para encontrar problemas en los contratos y con eso chantajear a empresas o contratistas del Estado. Si descubren alguna irregularidad, venden la posibilidad de denunciarla. Las comisiones y entidades que luchan en contra de la corrupción y por los derechos humanos, a veces están conformadas por gente idealista, y a veces por negociantes que viven a costa de la candidez ajena y el presupuesto del Estado, y con frecuencia por personas que combinan la lucha ideológica con ocupaciones redituables. Es conveniente cerciorarse de la transparencia de las asociaciones. Si hay mucha plata de por medio es probable que los ingresos pesen al menos lo mismo que los principios.

Hay líderes agresivos que para conseguir popularidad se aprovechan de los sentimientos negativos de electores que se sienten discriminados, explotados o están disconformes con el orden establecido. A veces instalan un régimen dictatorial, se entusiasman con su cruzada, se dedican a perseguir y atropellar a los demás, suponiendo que el poder es eterno. Si desaparece el mal humor de la gente que los ha respaldado, se aplica el dicho “quien siembra vientos cosecha tempestades”, y acaban triturados por el aparato que inventaron. No es nada nuevo en la historia. Muchos iluminados de distintas épocas culminaron su cometido de esa manera: buena parte de los revolucionarios franceses, Ceausescu, Hitler, Videla, Pol Pot y otros. Agotado el sueño de la omnipotencia terminaron presos o ejecutados. Estadísticamente, la mayoría de liderazgos de este tipo concluye en masacres, magnicidios, crisis de los gobiernos, o al menos en el desmoronamiento de la imagen. El autoritarismo al final cansa. A los líderes democráticos que se oponen a los autócratas no les conviene atacar constantemente. En la mayoría de los casos esa actitud les resta credibilidad, y más si los electores perciben que el ataque está motivado por problemas psicológicos, por el resentimiento de haber perdido las elecciones, o simplemente por orgullos y caprichos personales.

En el caso de los nuevos caudillos que supuestamente reflejan pensamientos de electores postergados o que no han evolucionado, el ataque permanente funcionó como un medio eficiente de comunicación, pero la mayoría de ellos duró poco en la escena política. No es fácil movilizar a mucha gente para que se involucre en la lucha partidaria por un tiempo prolongado. Se cumple una idea de Sartori: “La mayoría de la gente común participa de la política intensamente por períodos cortos, o de manera marginal

por períodos largos”.^[65] No crea que los habitantes de su país se convertirán en militantes de por vida, porque para la mayoría de ellos siempre habrá algo más interesante que hacer política. Los partidarios del ataque permanente suelen conformar pequeños grupos que no actúan como el conjunto de la población. Comparten esa visión de la vida los adherentes que rodean a los candidatos, personas que han entregado su vida a luchar por alguna causa, se reúnen entre ellos, discuten con otros semejantes, y creen que todo lo que existe es la política. Es completamente errado suponer que ese microclima se parece al mundo de la gente común. Otros, en cambio, se movilizan permanentemente para respaldar a los políticos. En general lo hacen porque viven de eso, invocan ideales que a veces ni siquiera entienden, o proceden abiertamente como mercenarios. Los hay en todos los países. En la Argentina, por ejemplo, los piqueteros son grupos mantenidos para agitar. Viven de eso. Su negocio es servir de carne de cañón a dirigentes que les pagan con dinero o planes sociales para que salgan a la calle. Algo semejante ha sucedido con otras facciones organizadas con menos éxito en otros países de América Latina, como las denominadas “Cero Tolerancia”, que Lucio Gutiérrez movilizó en Ecuador durante su presidencia, o con algunos “dirigentes” que pasan la vida en las universidades ganándose unos pesos como eternos estudiantes, al servicio de alguna causa que les permita vivir. En general, los ataques permanentes de estas personas terminan haciendo daño a los gobiernos que las usan. La gente sabe que son agitadores que se movilizan según los deseos de sus patrones, y reacciona en contra de ellos. Los ciudadanos comunes, que no viven de eso, no los ven bien, no se identifican con ellos. Acaban detestando a los grupos movilizados que alteran su vida cotidiana. En el caso de Venezuela, ha ocurrido algo peculiar gracias a la lluvia de petrodólares que permite al coronel Chávez aplicar de manera masiva este esquema. Un porcentaje elevado de la población vive a sueldo del Estado, a través de las llamadas “misiones” y de los comités bolivarianos. Mientras les paguen su salario, apoyarán al presidente Chávez y a su revolución socialista. Cuando se acabe el dinero, es probable que muchos se vayan con quien les pueda pagar mejor, aunque para ello deban reemplazar los comités socialistas por “comités monárquicos”.

D. TENGA CUIDADO CON LOS ATAQUES PREVENTIVOS

Con cierta frecuencia, los partidarios más fanatizados y más interesados en lograr cargos en el futuro gobierno hacen méritos con el candidato, poniéndolo en guardia sobre supuestos ataques inminentes que preparan sus adversarios, frente a los cuales proponen realizar un ataque preventivo. Estas manifestaciones son peligrosas y suelen rebotar, a menos que se cumpla con una serie de condiciones. Como regla general, no realice ataques preventivos. Por defenderse de una agresión que muchas veces no llega, los políticos suelen dispararse en el pie. Desde el punto de vista opuesto, es bueno incitar al adversario para que cometa esta equivocación. Si no tiene un buen asesoramiento y es agresivo o nervioso, envíele señales de que se prepara un ataque que no va a realizarse, para que al defenderse anticipadamente ponga en la agenda de los medios y discuta acerca de un tema que le hace daño. De esta manera, él mismo se hace daño y va al campo de batalla que a usted le conviene.

Recordamos una campaña electoral en la que asesorábamos a un candidato de oposición al gobierno de ese país. Todas las semanas recibíamos la visita de dirigentes informando acerca del ataque que preparaba el Presidente en contra de nuestro candidato. Los informantes conocían detalles, horas, textos. Siempre era inminente. Querían que nos adelantáramos, que nos defendiéramos con anticipación para neutralizar la credibilidad del Presidente. Repetían con frecuencia la frase de que “el que pega primero pega dos veces”, y otros lugares comunes de ese tipo. Todas las informaciones fueron producto de la fantasía, y probablemente una operación del Gobierno. El ataque nunca se produjo, y hubiera sido un grave error estratégico defendernos de algo inexistente. En caso de dar oídos a estos políticos, se llevan a la prensa temas que se desean evitar, y nos alejamos del terreno donde es apropiado pelear.

El ejemplo permite volver a algo ya enunciado: hay que defenderse cuando las investigaciones dicen que estamos perdiendo votos en la realidad y no en la mente febril de los militantes. Pasó lo mismo en otra campaña, en la que el gobierno presionaba a un candidato eliminado en la primera vuelta, para que favoreciera a nuestro adversario en la segunda. Nuevamente, asesorábamos a un candidato de oposición. Denunciar el eventual apoyo para impedirlo hubiese sido un error fatal. Distintas razones permitían suponer que ese acuerdo no se produciría. Con nuestra acusación, pudimos provocar una reacción en ambos políticos y contribuir a la formación de una alianza que deseábamos evitar. Nuestro adversario principal nos empujaba a actuar de esa manera. Era una operación que podía lanzar al candidato perdedor en brazos del gobierno. La campaña nunca concretó el ataque preventivo y se obtuvo lo esperado por nuestro candidato: que el perdedor no apoye a nuestro adversario.

E. NO ATAQUE EN MOMENTOS INOPORTUNOS

Todo necesita su tiempo y oportunidad. Los ciudadanos tienen muchas cosas interesantes que hacer, más divertidas que observar peleas entre políticos. Festejan sus Navidades, su cumpleaños, sus fiestas religiosas, bautizan a sus hijos, entierran a sus muertos, pasean sus mascotas, se apasionan con los campeonatos de fútbol o de béisbol. En todo lugar hay alguna advocación de un santo, un aniversario patriótico, unos carnavales, una Semana Santa, una fiesta de brujas o cualquier otro pretexto para hacer cosas divertidas. Muchas de estas cosas existían antes, pero en la vieja sociedad había menos medios y el espectáculo era más modesto y aburrido. La sociedad de consumo hace que hoy todo sea espectacular y vistoso. Ni los disfraces, ni los desfiles, ni las procesiones de hoy tienen nada que ver con los antiguos. Son mucho más interesantes. Cuando los ciudadanos celebran sus ritos, se fastidian si los políticos les dañan la vida. En Navidad les disgustan incluso sus felicitaciones, y no están para oír denuncias y gritos desagradables. Sólo a ciertos políticos que viven fuera de la realidad se les puede ocurrir que sus discursos son más interesantes que un partido de fútbol. Uno de los principales candidatos a la presidencia de México organizó una manifestación paralela a un partido de fútbol durante el Mundial de Alemania 2006. Casi nadie fue a su concentración, y sus propios dirigentes estaban más deseosos de ver el partido por

televisión que de escuchar por centésima vez que “somos el futuro de México”. Los militantes de los setenta vivimos en un microclima en el cual suponíamos que, al llegar a los barrios proletarios, los obreros estarían esperando nuestras proclamas para luchar en contra de la “burocracia sindical entreguista”, y que con los volantes en los que se mezclaban las efigies del Che, Marx y Evita se prendería la hoguera revolucionaria. Cuando íbamos a repartir los panfletos, la gente estaba comprando frutas, paseando al perro, cebando mate, jugando fútbol, y en realidad nos veía como a marcianos. Los dirigentes sindicales tradicionales ganaban sistemáticamente elecciones por el respaldo de los obreros y, por lo general, los militantes iluminados terminaban con cuatro votos y dos chichones en la cabeza.

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

F. NO ATAQUE SI SU ACCIÓN LO HACE APARECER COMO VENGATIVO O MEZQUINO

El ataque tiene un efecto positivo cuando no parece motivado por las pequeñas venganzas de los líderes y, sobre todo, si defiende los intereses de la gente. Los ciudadanos comunes han desacralizado el poder; son mucho más informados que los antiguos y, frente a un ataque, se limitan a observarlo. En su magistral libro sobre Jean Genet, Sartre dice que en el interior de cada uno de nosotros habitan un criminal y una santa.^[66] Parodiando la frase, diríamos que en todo líder político coexisten un personaje —que trasciende su biografía situándose en la historia— y un ser humano común y corriente que se mueve por sus pequeñas pasiones.

En definitiva, actualmente entendemos que los dirigentes no tienen por qué ser muy distintos a los demás mortales, como se creía en el siglo pasado. El líder superior enfrenta la oportunidad de trascender, lucha con sus sentimientos y trata de superar sus pequeñeces. Cuando la vida lo ha ubicado en una posición privilegiada, tiene la obligación de cultivar sus pulsiones positivas y controlar las negativas.

El presidente colombiano Andrés Pastrana es un caballero a carta cabal y su trato destila simpatía. Sin embargo, cuando perdió las elecciones presidenciales de 1994 atacó a Ernesto Samper Pizano acusándolo de haber recibido financiamiento del narcotráfico. Lo hizo en cuanto perdió las elecciones y ése era un mal momento, porque proyectó la imagen de mal perdedor. La gente, más que analizar la acusación, creyó que Pastrana hacía esa denuncia movido por la mezquindad, por la amargura, y que no sabía enfrentar la adversidad. De hecho, el ataque le hizo más daño al atacante que al atacado. Pasaron años antes de que Pastrana se liberara de las secuelas negativas de su actuación.

El día de la elección es crítico para los candidatos. Manejarlo con los valores de la vieja política es una equivocación. Los políticos tradicionales preparan para esa noche un gran discurso, sin acordarse de que la época de la política de las palabras ya pasó. Ésta no es una buena oportunidad para aburrir a los votantes con una proclama

ideológica complicada. Los electores actuales consideran la perorata tan interesante como el discurso del Gran Orador que llega en la escena final de *Las sillas*, de Ionesco. [67] En la sociedad voyeurista en la que vivimos, la noche cuando se anuncian los resultados de la elección todas las miradas se centran en los personajes políticos como seres humanos, y la gente está más pendiente de sus reacciones sentimentales que de sus declaraciones políticas. Los ciudadanos comunes están jugando al *Gran Hermano*. Quieren saber si el perdedor tiene grandeza para enfrentar la circunstancia que le tocó vivir, si pierde el control, si dice tonterías, si se resiente, si su familia llora, o si demuestra tener una personalidad mezquina. Le gusta ver a un vencedor magnánimo y a un derrotado digno.

En alguna elección presidencial de los noventa, el líder de uno de los dos partidos que pasó a la segunda vuelta pronunció esa noche un discurso violento, desagradable, expresando que quienes habían votado por sus adversarios eran homosexuales y prostitutas. Aunque él mismo no era candidato, tenía una imagen lo suficientemente poderosa como para afectar gravemente la campaña de quien pasó a la segunda vuelta. Este ataque violento colaboró de manera definitiva para la derrota de su partido.

Sin llegar a ese extremo, un candidato que pasó a la segunda vuelta en los comicios para elegir jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en 2007, la noche en que se anunciaron los resultados de la primera vuelta, hizo una exposición agria, atacando a los vecinos que habían votado por su oponente. Con eso colaboró para su propia derrota en la siguiente etapa. Su intervención contrastó con el manejo escrupuloso de su adversario, quien agradeció por la participación en los comicios incluso a los electores que no habían votado por él, argumentando que al concurrir a las urnas habían contribuido a consolidar la democracia. Estaba jugando muy bien para ganar en la segunda vuelta. Los manejos de la noche de la primera vuelta por parte de ambos candidatos influyeron en el resultado final.

Es más difícil saber perder que ganar. La política es una actividad cargada de emociones, y la derrota provoca intensos sentimientos negativos. En varios casos, los derrotados necesitan un tratamiento psicológico para superar el mal momento. Quienes se lamentan de que fueron vencidos porque eran demasiado preparados para que los vote un pueblo tan torpe como el de su país, porque fueron víctimas de algún fraude o por cualquier otro argumento de este tipo, expresan con eso su amargura. Todos somos seres humanos y reaccionamos de manera parecida. Incluso los consultores profesionales, acostumbrados a participar en elecciones varias veces por año, cuando nuestro candidato gana o pierde, somos víctimas de intensos sentimientos, positivos o negativos. Es una profesión poco apta para cardíacos. Cuando se anuncian los resultados es difícil ser frío y tomar conciencia de que esa noche es la primera de una nueva campaña. La política es una enfermedad incurable que sólo termina con la muerte, y todo líder debe saber que, gane o pierda, lo más probable es que seguirá en este oficio hasta el fin de sus días. Pensando en el futuro, no es una buena idea instalar la imagen de una personalidad endeble y que no sabe afrontar la adversidad.

6. ¿Cómo atacar?

Una vez elaborados todos los análisis previamente planteados, ha llegado el momento de atacar. Antes de hacerlo, recordemos que en la acción política son tan importantes los aspectos de fondo como los de forma. Si el contenido de su ataque es bueno, pero no cuida la forma, su esfuerzo será inútil, y es posible que el ataque se vuelva en su contra. Analicemos los dos aspectos de la cuestión.

A. EL FONDO DEL MENSAJE

i. Debe tener fundamentos reales que se puedan exhibir

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

Meses antes de la elección se supo, a través de periodistas y personas informadas, que en los altos círculos del poder se quería implicar a Francisco De Narváez con Mario Segovia, una persona acusada de participar en el tráfico de efedrina. Conocíamos personalmente a De Narváez, hablamos con él y estábamos seguros de que el ataque no podía tener ningún fundamento. Era muy sencillo para el candidato explicar el origen de su fortuna y nadie, a lo largo de su vida, lo vinculó al narcotráfico. Los rumores siguieron. Se decía que agentes del Gobierno habían detectado tres llamadas a Segovia en el año 2006, hechas desde un teléfono registrado a su nombre. Averiguamos los detalles del tema y verificamos un uso descaradamente inmoral de la información con la intención de dañar al político. Lo cierto era que De Narváez tenía más de mil celulares a su nombre, utilizados por cientos de personas que trabajaban para él en distintas empresas. Los voceros oficialistas esgrimían una verdad mentirosa: era cierto que el celular estaba a su nombre, pero no que era su celular. Ese teléfono siempre estuvo en manos de un empleado perfectamente identificado. Es posible que se hayan hecho tres llamadas a alguien sospechoso desde uno de los mil teléfonos que usaban los empleados de De Narváez, pero esto no implicaba al candidato absolutamente en nada. Quien manejaba el teléfono había sido un trabajador rural que no conocía a Segovia, y no podía acordarse si alguien le pidió el teléfono para efectuar alguna llamada tres años atrás.

Una acusación tan injusta produce reacción en contra de los atacantes. Es ridículo suponer que alguien pueda controlar las llamadas de mil personas y hacerse responsable de con quién habla cada uno de ellos. De Narváez acudió al juez que conocía el caso,

quien desde el punto de vista jurídico dictaminó, como era obvio, que era absurdo procesarlo. Poco después, otro juez, con un currículum sospechoso, con más de cuarenta acusaciones por mala conducta en el Consejo de la Magistratura, tomó el caso y citó a De Narváez para declarar. Mencionamos antes al personaje. Su historia personal ayudaba a quitar toda credibilidad al incidente. Segovia declaró que este juez le había ofrecido una serie de cosas poco ortodoxas con tal de implicar a De Narváez en sus negocios, pero él se había negado. La trampa era clara. Quienes impulsaban la acusación sabían que el ataque no tenía fundamento, pero pretendían proyectar en la televisión la imagen de un candidato encausado y declarando en un tribunal. Una vez más, la comunicación política consiste en imágenes, y esa imagen podía hacer daño a la candidatura de De Narváez.

El candidato actuó como debía. Evitó comparecer al Juzgado hasta que pasaran las elecciones. No entró a discutir los argumentos que blandían sus opositores para complicarlo en el caso, y usó el ataque para demostrar que lo perseguían funcionarios incondicionales al Gobierno, que manipulaban información. A muchos electores, el ataque les dejó en claro que éste era el principal adversario de Kirchner, cuando más de la mitad de ellos quería votar en su contra. La honra del candidato quedó completamente a salvo porque nadie creyó en la calumnia.

En esa circunstancia, algunos políticos ayudaron a De Narváez, unos intencionalmente y otros por ignorancia de las normas del enfrentamiento político. Por un lado lo apoyó con buena voluntad Julio Cobos, vicepresidente de la República, compañero de fórmula de Cristina Fernández, devenido ahora en un duro opositor al Gobierno. El apoyo de Cobos fue útil porque reafirmó la imagen opositora de De Narváez y sembró el desconcierto en los votantes de Margarita Stolbizer, candidata de los grupos afines a Cobos en la provincia. Fue tal vez el golpe más duro que recibió la candidata de la UCR en esa campaña. El apoyo de Cobos, que se unió al de Macri, hacían de De Narváez una especie de “candidato de toda la oposición”, desposicionando a Stolbizer. Ayudaron también, sin quererlo, algunos funcionarios del Gobierno y Elisa Carrió, cuando salieron a exigir que De Narváez fuera a declarar en el Juzgado. Pretendieron hacerle daño y, sin quererlo, le brindaron un apoyo importante. La intervención abierta de estos políticos en un problema judicial dejaba ver que detrás de la acusación sólo había intereses espúreos, y nada que tuviera que ver con los principios o con la ley. Carrió ayudó aun más, debido a su comportamiento errático. Al principio apoyó a De Narváez, y comparó este ataque del kirchnerismo con otro que había sufrido su correligionario Olivera; cambió luego de posición para exigir la comparencia al Juzgado y declarar, asumiendo la típica actitud de los políticos antiguos y mañosos, que fastidia mucho a un votante normal. Estaba claro que sus actitudes variaban de acuerdo con sus conveniencias y que no le importaban los criterios legales. No es raro que, como resultado de estas actitudes, De Narváez no haya tenido problemas y la credibilidad de Carrió haya caído más. La intervención de los políticos ensució la denuncia y le quitó credibilidad ante los electores. Tantos errores de sus adversarios no sólo hicieron aparecer la acusación como algo sin fundamento, sino que permitieron que De Narváez la usara para crecer. El candidato se dio el lujo de derrotar al adversario usando sus propias fuerzas, un privilegio que pocos tienen en las lides electorales.

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

En muchas ocasiones hemos discutido con clientes que pretenden “denunciar al gobierno porque tiene una política económica que va a llevar al país al abismo”, agregando que cuentan con datos importantes para el círculo de economistas y personas informadas, pero incomprensibles para la gente común. Cosas como que el colateral de la alícuota de un tramo de la deuda externa se ha duplicado, o que el presupuesto del país está subejecutado, o que tal obra realizada por el anterior gobierno fue mala pues con ese monto se podía haber hecho otra cosa, y otros argumentos del mismo estilo, abundan como ejemplos. Es probable que algunos asuntos sean importantes para la vida del país —o incluso para la existencia de la humanidad— y que un gobernante serio deba estudiarlos o tener un equipo que los comprenda; pero si no son parte de los sentimientos de la gente, no sirven para conseguir votos. Recuerde siempre que los procesos electorales no están para educar, ni para difundir teorías o creencias, sino para comunicarse con los electores, conseguir su apoyo y ganar.

Los votantes son razonables, pero no planificadores, economistas o politólogos. Algunos autores han teorizado acerca de que los electores se mueven por el “voto útil” y votan por lo que les conviene. Esto es sólo parcialmente cierto: lo hacen por lo que suponen que les conviene. Para la gente común, lo deseable no es aquello que los técnicos dicen que deberían ambicionar, sino simplemente lo que les gusta. En muchas ocasiones se usa el argumento de que un mandatario hizo algo demagógico, a un costo elevado, y que ese dinero se pudo emplear en cosas más útiles. Fue un tema utilizado con poco éxito en contra de la obra de López Obrador en el Distrito Federal mexicano en la elección de 2006, cuando sus adversarios descalificaron el dinero gastado en el “segundo piso”, argumentando un mejor uso en escuelas, hospitales o viviendas. Tal vez fue así desde la ciencia del urbanismo, pero tal razonamiento rebota en la gente común. La mayoría de los electores quiere que los alcaldes o jefes de Gobierno hagan obras, y valora más lo visible que las ofertas y las teorías. Muchos mexicanos trabajaron en el segundo piso, la economía se dinamizó y la construcción de la vía fue algo concreto, un monumento a la obra de López Obrador, visible para los habitantes del DF mexicano, en donde obtuvo un triunfo contundente. Los electores no son planificadores urbanos ni expertos en finanzas. Quieren que se haga el segundo piso, el tercero, el cuarto, hospitales, escuelas y todo lo imaginable. Para eso está el Estado: para hacerlo todo. Es muy peligroso atacar a un contrincante por haber construido una obra. Para empezar, se está reconociendo que ha realizado algo, y muchos electores creen que si no se hubiese concretado esa obra, los políticos habrían hecho con ese dinero otras cosas inútiles o de alguna manera se lo hubieran robado. Un buen ataque debe vincularse con temas relacionados con las necesidades de la gente, tal como ellos las sienten y no como los expertos desearían. ¿Cuántos habitantes del DF mexicano perdieron el sueño durante los meses anteriores a la elección, pensando que se debían construir otras cosas en lugar del segundo piso? Seguramente muy pocos.

Si las investigaciones dicen que los electores necesitan letrinas, y ésta es una oferta válida dentro de su estrategia, ofrézcalas; pero no ponga ruido en su mensaje anunciando la obra con el dinero destinado a la ayuda a los ancianos. Esta forma de

comunicarse neutraliza el mensaje. Insistimos en que todo tiene excepciones. Y si se han gastado grandes sumas en algo que a la gente común le parece inútil, el ataque puede servir; pero como norma no reclame porque el alcalde ha hecho buenos parques. Para usted, político con medios económicos que puede viajar y disfrutar de sitios de recreación extranjeros, el espacio público puede parecer intrascendente. No tienen la misma sensación los ciudadanos que tienen al parque como el único sitio donde salir a jugar con sus hijos o pasear a su mascota.

No olvidemos que los sentimientos de los electores con frecuencia son negativos. Muchos de ellos simplemente quieren votar por un candidato que va a perseguir “a lo malos” o porque ofrece enfrentarse a los poderosos. Varios estudios hechos en la segunda mitad de 2009 explican de esa manera la enorme popularidad de algunos mandatarios autoritarios, a veces abiertamente corruptos. Sus seguidores aplauden los ataques en contra de los capitalistas, los banqueros, los exitosos y los países ricos. Prefieren vivir peor, pero solazándose con la idea de que aquellos a quienes envidian están siendo perseguidos y gracias a eso vivirán sus mismas angustias.

iii. Debe decir la verdad

No se trata de atacar por atacar. Para empezar, desde un punto de vista ético, es nocivo calumniar y este argumento tiene fuerza para quienes creemos que en la política democrática deben respetarse normas básicas de comportamiento. Pero las razones para actuar así valen también para quienes no creen en la moral porque es útil desde un punto de vista pragmático. En una época en la cual las comunicaciones lo han invadido todo, es más difícil mentir. La gente se entera de la verdad a velocidades inimaginables. Al contrario de lo que creen algunos intelectuales conservadores, la política de la imagen es más transparente que la de las palabras. Mentir en la televisión es mucho más difícil que hacerlo en la radio. Gracias al desarrollo de los medios electrónicos, todo se comprueba o se desmiente pronto, y los calumniadores son reconocidos y rechazados.

Las posibilidades de engañar se han reducido por dos elementos más: el voyeurismo desatado de los occidentales y el acceso a la tecnología. Si hacemos una estadística de los usos de internet y de los programas exitosos de la televisión contemporánea, se puede verificar que en Occidente casi todos espían a todos constantemente, y que muchos no vacilan en exhibirse lo más posible. Hay quienes cometen crímenes simplemente por disfrutar de unos pocos minutos de exposición en los medios. La mayoría de los habitantes de nuestros países tienen celulares que son, al mismo tiempo, cámaras de fotos, filmadoras, y conexión con la Red. Pueden registrar gráficamente cualquier evento y ponerlo inmediatamente en YouTube para que literalmente lo conozca todo el mundo. Algunos políticos han caído en el error de grabar o filmar sus propias actuaciones. En una visión mesiánica de sí mismos, supusieron que esos materiales serían insumos importantes para escribir la historia. El presidente norteamericano Richard Nixon grabó sus conversaciones, y ese registro fue determinante para destituirlo en el caso Watergate. El presidente Fujimori, después de haber hecho muchas cosas por las que merecía pasar a un sitio preeminente en la

historia, se derrumbó y terminó en la cárcel por la manía de su asesor, Vladimiro Montesinos, de filmarse a sí mismo de manera enfermiza. Es difícil entender que personas inteligentes y poderosas como ellos se hayan metido en tantos problemas encandilados por la tecnología.

Muchos políticos emplean estos medios para espiar a sus competidores, y en todo el continente hemos presenciado escándalos gracias a filmaciones y grabaciones políticas comprometedoras. El desarrollo tecnológico ha provocado escándalos en México, país en donde los medios de comunicación publican incidentes como el secuestro de Lidia Cacho, y otros tantos que habrían quedado en la oscuridad sin los alcances audiovisuales de la actualidad.

Por lo demás, la credibilidad es el tesoro máspreciado de los candidatos. Su mensaje no tendrá eco en los electores si los perciben como mentirosos. Para hacer campaña o para gobernar necesitamos que la gente tenga fe en la palabra de sus dirigentes. Ataque cuando tenga documentos que avalen sus afirmaciones. Si no los tiene y su adversario sabe defenderse, puede convertir el ataque en un bumerán. Actualmente tiene menos vigencia la vieja frase de que “calumniando algo queda”. La existencia de internet, los celulares y otros elementos técnicos hacen que la velocidad de las comunicaciones sea descomunal y que todos tengamos un acceso casi ilimitado a la información. En una campaña reciente, la agencia de publicidad contratada por un candidato plagió el comercial de una multinacional diseñado y emitido en Europa. El truco fue identificado inmediatamente por los adversarios, y debimos sacar del aire el spot de manera urgente. El intento de hacerlo desaparecer de la Red fue vano. Cada vez que la campaña bajaba esos materiales, los adversarios subían tanto el original como el plagio. Felizmente para el candidato, sus opositores no supieron usar este incidente para ponerlo en aprietos. Hace diez años hubiera sido completamente imposible ubicar un material gráfico producido en otro continente. Actualmente, YouTube, Google y una serie de buscadores de internet son herramientas más poderosas y ágiles de búsqueda de información de lo que fueron en su momento las bibliotecas, archivos y periódicos. Hoy en día, navegando con un poco de paciencia, contratando gente especializada en software de la Red, prácticamente se puede encontrar cualquier información, acerca de los lugares más recónditos. No es buena opción mentir o plagiar. Las razones éticas existen, son válidas, pero además, en términos prácticos, es muy peligroso hacerlo. Una de las cosas más graves que le puede ocurrir a un político es quedar como un mentiroso. Algún dirigente importante de una ciudad sudamericana se derrumbó cuando filmaba un programa de televisión donde era permanentemente acompañado por el reportero, durante un día de campaña. Mientras paseaban por un barrio, fueron muchos los ciudadanos afectuosos que lo saludaban por donde pasaba, y esto provocó la suspicacia de los periodistas. No tenía una imagen tan positiva como para que tanta gente lo recibiera con afecto. Sin percatarse de que tenía el micrófono de la televisión prendido, se separó de las cámaras y pidió a sus compañeros de partido que dejaran de enviar gente contratada a saludarlo. Quedó claro que estaba haciendo trampa, engañando a los televidentes. Cuando la prensa publicó el incidente, no supo ni pudo defenderse. Para esos casos hay recetas que permiten mitigar los efectos negativos del incidente, pero ni el candidato ni sus asesores las conocían. A pesar de ser un político de trayectoria, que ocupó cargos importantes en el pasado, sufrió una derrota estrepitosa cuando no logró

una banca de diputado, ni siquiera por minoría.

Todo esto sirve cuando nos referimos a candidatos que están dentro del sistema. En el caso de los anticandidatos —líderes que se ubican fuera del orden establecido— las calumnias pueden formar parte del morboso placer que sienten las masas cuando se veja a los poderosos. La gente sabe que lo que dice el candidato es mentira, pero se solaza con el espectáculo, con el mismo placer morboso con el que las multitudes presenciaban el degüello de los nobles en la Revolución Francesa.

iv. No ataque a personas vistas como débiles

Vivimos la posmodernidad. La sociedad ha desarrollado muchos valores gracias a la influencia de las mujeres y al avance de la tecnología. La fuerza y la violencia son, generalmente, mal vistas. Hay más respeto por las minorías y los disidentes de cualquier tipo. Es peligroso enfrentar a personas a las que los electores consideran débiles por cualquier motivo. Cuando alguien ve que un joven golpea a un anciano en la calle, tiende a defender a este último, sin averiguar la razón de la pelea, ni quién la provocó. Ayuda al viejo porque en la sociedad contemporánea la solidaridad con los débiles es un valor. En una campaña presidencial de la década del noventa, uno de nuestros clientes tuvo un éxito inesperado. Luego de empezar con pocas posibilidades de hacer un papel estelar, no sólo pasó a la segunda vuelta, sino que estuvo a punto de ganar la presidencia de la República. Perdimos por varias causas, entre las que debemos destacar dos. Uno de los miembros del equipo técnico se pasó de bando a pocas semanas del final de la campaña, llevándose toda nuestra información interna. Como decía una vieja canción de Zitarrosa, “un traidor puede con mil valientes”, y la información reservada hace mucho daño cuando se la usa de manera inescrupulosa. Pero el otro motivo fue que nuestro candidato perdió la frialdad ante la posibilidad del triunfo. Se burló de su adversario, un hombre de edad avanzada, con imagen de abuelo bondadoso y ciudadano ejemplar. Atacar a un anciano es peligroso, porque los viejos despiertan la solidaridad y porque cuando los atacamos, de alguna manera lo hacemos hacia nosotros mismos. Casi todos hemos sentido un profundo afecto por personas que han llegado a la ancianidad. En el fondo, sabemos que la vejez y la muerte están en nuestro horizonte y nos alcanzarán de manera inevitable. El anciano que habita en nuestro futuro nos produce ansiedad, y jugar con esos elementos es realmente conflictivo.

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

Lo mismo ocurre con mujeres, niños, discapacitados, miembros de minorías

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

v. No se pierda en tecnicismos jurídicos

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

Para la gente común, todo político es culpable aunque demuestre lo contrario. Muchos de los electores no son abogados, ni siguen los temas de la política con el interés propio de una telenovela. Les resulta fácil decir si en el último capítulo de un culebrón alguien le fue infiel a otro, pero no saben si es verdad que un político acusado injustamente haya sido absuelto. Oyen o ven informaciones desordenadas, suponen que en las peleas entre políticos generalmente hay muchas trampas, y fácilmente terminan con una idea negativa y difusa acerca de todo lo discutido. Más allá de que los jueces declaren la culpabilidad o la inocencia del acusado, si se maneja mal la comunicación, siempre queda la sensación de que “algo turbio pasaba con fulano”. Si la defensa del atacado es exitosa, puede quedar la idea de que el acusador tenía algo sucio entre manos, o generarse al menos una imagen de confusión.

Hoy este problema se ha extendido y no es propio sólo de la gente común. La opinión de los menos informados invade todos los espacios para convertirse en juez de última instancia de hechos que no conocen, ni entienden, ni quieren indagar. Incluso la ley ha perdido su espacio natural frente al mal uso de las encuestas. Muchos jueces dependen más de los estudios de opinión que de las leyes. En más de una ocasión hemos conversado con magistrados de alto nivel, que juzgaban casos de gran resonancia política, plagados de acusaciones evidentemente injustas, y su punto de vista fue: “El acusado es inocente, pero, ¿cómo dicto una sentencia absolutoria con tanta encuesta que lo declara culpable?”. Hace poco tiempo estalló un escándalo de corrupción que, justa o

injustamente, podía envolver a importantes funcionarios de un gobierno sudamericano. El juez de la causa dijo muy suelto de cuerpo que no iniciaría las indagatorias antes de las elecciones, porque no quería interferir en la voluntad de los votantes. Hablando de modo más claro, pensaba más en la política y en la repercusión electoral del caso que en sus obligaciones legales. Estaba dispuesto a encubrir provisoriamente a funcionarios del Gobierno para que no fuese perjudicada su candidatura, más allá de que fueran culpables o inocentes de los delitos que se les imputaban.

Cuando sufrimos un ataque en la campaña, la respuesta no debe ser legalista. Es un error creer que una defensa exitosa puede sustentarse sólo en los códigos. El candidato debe tener una defensa jurídica impecable, pero ser consciente de que, actualmente, los valores se han deteriorado y la opinión pública influye incluso sobre las sentencias. La política es política. Por eso el dirigente debe argumentar para la gente y los medios de comunicación, mientras sus abogados lo hacen para los magistrados. Seguramente en muchos casos necesitarán de un refuerzo de argumentos.

vi. Evite el ridículo

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

Esto se agrava en el microclima en torno a los candidatos, especialmente cuando tienen una personalidad fuerte y no admiten críticas. Con frecuencia aparecen sectas que aplauden incondicionalmente los errores de su jefe. Lo hacen con una mezcla de miedo y admiración que les impide procesar lo que dice la gente común. Se da con más frecuencia en los gobiernos que en las campañas electorales. Hace algunos años, un líder que tuvo un ascenso fulgurante y fue elegido gobernador, se dedicó a recorrer los medios haciendo todo tipo de declaraciones, ofertas y comentarios políticos. Era nuevo en el oficio. Manipulado por viejos activistas inescrupulosos, inevitablemente hacía el ridículo. Su entorno aplaudía sin condiciones sus errores. Lo ensalzaban como el nuevo líder del país, aduciendo que la gente se entusiasmaba con sus intervenciones, cuando en la práctica eso era sólo una ficción. Tal vez se percató de la verdad cuando sufrió una caída tan espectacular como su triunfo y terminó fugándose de su país. No es bueno que la estrategia de la campaña dependa de esos círculos de incondicionales. Pasó la época de los líderes autócratas a quienes nadie podía cuestionar. Los políticos creen que la

gente común vive de la política y se comunica con sus códigos, pero esto no es así. Es traumática la experiencia de asistir a una reunión con un comité de campaña después de observar focus groups en los que la gente común expresa sus problemas y su visión del mundo. Parecería que se viaja de un planeta a otro. Casi nada de lo que les interesa a los unos es relevante para los otros.

Los congresos son el palacio de la esquizofrenia en todo el continente. Los legisladores se reúnen, pronuncian discursos vibrantes, pelean con pasión por cosas que sólo ellos entienden y suponen que conmueven al mundo con sus acciones. Si comprasen el periódico al quiosquero de la esquina se darían cuenta de que todo es una farsa. Generalmente nadie sabe lo que hacen, ni entiende lo que dicen. En muchos casos emplean semanas y meses en discutir tonterías que les permiten atacarse, vengarse, hacerse trampas, pero que no significan nada para mejorar la vida de la gente. Por eso son tan desprestigiados en el continente. Esto no significa desechar la idea de trabajar para mejorar la imagen de estas instituciones. Hay que hacerlo, pero, para empezar, su agenda debe cambiar y referirse a lo que le interesa a la gente.

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

Hace pocos años, un presidente pronunció un largo discurso que logró aburrir a casi todos los que se dieron cita para escucharlo. Al salir de la sala de prensa, varios ministros de Estado, que se habían dormido durante su alocución, comentaron que esta pieza oratoria había hecho vibrar a los ciudadanos, que marcaba un hito en la historia del país. Cuando los consultores la observamos escuetamente como una intervención aburrida y sin sentido, casi fuimos agredidos por esa pequeña Corte. Al igual que en la fábula, los cortesanos no se atreven a decirle al rey que está desfilando desnudo y que la gente se ríe de él. No mire a la política desde los ojos inflamados de sus seguidores, o desde la perspectiva interesada de quienes aspiran a ser funcionarios, sino desde la óptica de la gente común que se expresa en las investigaciones.

vii. No mezcle el ataque con mensajes positivos

Muchos políticos tienden a usar cualquier espacio que se les presenta para atacar, sin reflexionar acerca de cuál es el mensaje que deben transmitir en cada momento. Cuando algunos funcionarios inauguran una obra importante y ven un auditorio lleno de gente, sienten que ha llegado el momento de ofender a su adversario. No se dan cuenta de que la prensa prioriza lo negativo sobre lo positivo. Lo negativo permite vender ejemplares y subir el rating de la televisión, lo positivo es menos llamativo. Si el presidente de la República, al inaugurar la autopista más importante del país, aprovecha la ocasión para darle una trompada a un obispo, el titular de los noticieros no reflejará nada de la obra realizada. Los periódicos y la televisión pondrán en primera plana la foto del prelado con el ojo morado y nadie recordará que este presidente está haciendo una gran obra.

Si quiere llegar a la gente con un mensaje positivo, no lo mezcle con uno negativo. Parecería elemental, pero esto no lo supo comprender un político con la experiencia de León Febres Cordero, quien después de haber sido presidente de Ecuador fue elegido alcalde de Guayaquil. Al frente del Cabildo realizó una obra extraordinaria y transformó la ciudad en una urbe moderna. Un día a la semana convocaba a una conferencia de prensa en la que, además de presentar el resultado de su trabajo, atacaba a todos los políticos y a toda persona que se cruzaba en su camino. Los periodistas lo bautizaron como los “jueves del terror”. Los ataques opacaron su obra. Cada semana, los interesados en la política preguntaban cuál sería el nuevo insulto a inventar, sin dar importancia a las noticias acerca de las obras realizadas. Su popularidad se circunscribió a la ciudad que gobernaba, donde la gente veía físicamente los resultados de su trabajo, pero se reforzaron las resistencias que tenía en el resto del país. A pesar de sus monumentales logros, al poco tiempo de dejar sus funciones, sus propios conciudadanos lo recordaron más como un gran insultador que como un gran constructor, y gracias a la imagen negativa que generó con sus enfrentamientos, su carrera política fue deteriorándose paulatinamente. La gente supone que la obra de un alcalde forma parte de sus obligaciones. Si no sabe presentarla provocando impacto en la conciencia de los vecinos, todas ellas se olvidan pronto.

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

Si quiere comunicar algo positivo, hágalo en el escenario y momento adecuados, sin mezclar ese mensaje con otros temas que no tienen nada que ver con el mismo. Si ataca, busque la circunstancia más adecuada para hacerlo, estudie el sitio donde hablará, la forma en que lo va a hacer, sabiendo que los dichos y hechos en esa circunstancia deben conseguir que ese ataque produzca los resultados estratégicos pretendidos.

viii. Ataque no es sinónimo de insulto

Ciertos políticos suponen que atacar es insultar. En realidad, “insulto” y “ataque” son conceptos distintos y es importante tener claras sus diferencias. Hoy, los mensajes políticos se reciben en un contexto diferente al de la época de la palabra. Antes de que existiera la televisión, los oradores pronunciaban discursos en los que lanzaban rayos y

centellas en un ambiente enfervorizado, con militantes que gritaban y marchaban. Algunos simios, entre ellos los humanos, cuando formamos parte de una manada realizamos una serie de acciones que nos provocan un enorme placer, como lo analiza de manera brillante Desmond Morris en uno de sus textos.^[68] Sentimos ese gran placer cuando repetimos movimientos o sonidos rítmicos, adoptamos actitudes agresivas, perdemos los elementos racionales que orientan algunas de nuestras acciones. Es el dinamismo propio de las barras de los equipos de fútbol y de la brutalidad con que actúan las multitudes que linchan o torturan a otros seres humanos. En la manada asumimos comportamientos distintos de cuando estamos solos o con un grupo reducido de amigos o familiares.

La evolución sigue avanzando, y con ella nuestras acciones. En la posmodernidad, la mayoría de los electores, en su casa, con sus hijos, en un ambiente donde pretenden divertirse, miran los noticieros en los que aparecen sus líderes. En ese contexto no están para realizar movimientos rítmicos, gritar consignas, insultar a otros políticos; es probable que las injurias los fastidien, a menos que sean parte de un espectáculo apasionante, que mueva impulsos primarios, como lo hace la crónica roja de los noticieros. Cuando disfruta de la televisión la gente quiere pasar un buen rato. No le gusta ver a personas agraviándose por intereses incomprensibles y legisladores gritando que van a enjuiciar a un político porque lo ha procesado un juez desprestigiado. Puede divertirse un poco si los políticos se agreden en un ambiente circense: se dan bofetadas, se tiran de los pelos, rompen una silla en la cabeza del vecino y vuela un peluquín. Pero, que la pelea rompa la monotonía y les parezca cómica, no garantiza tampoco que después vayan a votar por uno de los luchadores. El choque entre el gato que sale corriendo, el niño que llora por los gritos de los políticos en sus éxtasis agresivos, explican por qué los latinoamericanos contemporáneos odian la política.

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

En el otro extremo, algunos creen que se debe evitar todo enfrentamiento personal y que las elecciones son torneos de oratoria. Nunca lo fueron, y tampoco lo son en nuestra “civilizada” sociedad. El ataque debe atraer al elector común para que vote por nosotros. Los ciudadanos tienen a veces una buena imagen, tanto de nuestro candidato como de sus adversarios, y aunque también les gusten nuestros opositores ideológicos más extremos, pueden votar por nosotros. La mayoría de ellos no decide cómo votar por posturas teóricas. Generalmente se mueven por la simpatía personal de un candidato, sin que se interesen mucho en sus propuestas. Durante las elecciones argentinas de 2009, Kirchner planteó que su candidatura era el portaestandarte de un paradigma de

país. Dijo que su modelo era el de una sociedad justa, próspera, solidaria, enfrentado a quienes querían una Argentina pobre, injusta, egoísta. Ningún estudio detectó que los bonaerenses se hayan dedicado a estudiar modelos, ni que nadie proponga el ideal de la oposición que imaginaba Kirchner. Parecía una lucha entre fantasmas imaginados. En la realidad, para los electores hubo un candidato que representaba “lo viejo”, que tenía el rechazo del sesenta por ciento de ellos, no por un arquetipo sino por un estilo que olía a violencia, intransigencia, prácticas tradicionales, uso de piqueteros, negocios inexplicables, y que además permanecía anclado en el pasado. Esa candidatura tenía voceros que gritaban que odiaban a todo el mundo, y un candidato adusto que hablaba de ejemplos poco conocidos para los ciudadanos comunes. En la otra vereda se posicionaba un oponente que se veía como la antítesis de Kirchner. Con imagen moderna, alegre, ofrecía un futuro mejor y no repetía los viejos rituales de una política caduca. Su frescura se reforzaba porque “el malo de la película” lo perseguía, le inventaba historias, porque era distinto. Francisco de Narváez no ganó porque practicaba el *modelismo*, sino porque para esa mayoría que recién lo empezaba a conocer no parecía ni peronista, ni radical, ni gorila, ni pingüino. No se lo podía clasificar con los viejos conceptos. Obama ganó en los Estados Unidos porque se lo veía diferente a John McCain. No se necesitaba saber inglés para entender cuál de ellos representaba el cambio y cuál el orden establecido. Lo mismo pasó con Kirchner y De Narváez. Viéndolos en la televisión, sin audio, inmediatamente se reconocía cuál representaba lo nuevo y cuál lo viejo. De Narváez ganó porque supo diferenciarse inteligentemente de la política tradicional. Sus votantes buscaban a alguien progresista, querían un cambio, no importaba hacia dónde. Nuevamente vale mencionar que los electores no habitan en una caverna platónica de ideas claras y distintas, con distancias ideológicas insalvables, enfrentamientos polares entre posturas teóricas, programas de gobierno y modelos de país. La mayoría es bastante más pragmática: no se encandila con la luz de las ideas y está iluminada por su realidad cotidiana. Quiere que los líderes le sirvan.

A los analistas políticos les gustaría que los ciudadanos comunes votaran de una manera tenida por “correcta” desde las teorías, pero generalmente actúan con un enorme sentido común que es extraño en las élites. Se interesan poco en principios abstractos, pero suelen ser suspicaces con la concentración del poder, y en eso tienen más razón que los intelectuales sofisticados y sus elucubraciones metafísicas. Un tirano de cualquier ideología es siempre más peligroso que un líder democrático permisivo. Esta percepción se agudiza cuando los ciudadanos son más educados.

Es usual que las capitales de nuestros países elijan alcaldes de un partido distinto al del presidente. Una buena cantidad de electores que votó por Macri para jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2007 era al mismo tiempo partidaria del presidente Kirchner. Lo mismo ocurrió en Perú con Belmont y Fujimori, en Colombia con Antanas Mockus y dos presidentes de los partidos tradicionales. Tal vez los casos más emblemáticos se produjeron en la elección mexicana de 2000, cuando Andrés Manuel López Obrador, líder de la izquierda, y Vicente Fox, primer presidente de derecha de México en este siglo, compartieron buena parte de la votación en el Distrito Federal de ese país; también en las elecciones ecuatorianas para la Constituyente de 2009, en las que una abrumadora mayoría de los partidarios del

alcalde de Guayaquil, Jaime Nebot, votó por los candidatos de Rafael Correa, su enconado adversario. Incluso después de que ambos líderes iniciaran su violento enfrentamiento, los ciudadanos mantuvieron esta doble simpatía, incomprensible desde la caverna de las ideas. Si queremos ganar las elecciones, necesariamente debemos comunicarnos con los electores concretos. No les pidamos que aprueben un curso de ciencia política, solamente que voten por nuestro candidato. Es posible que los problemas concretos pesen más en su decisión que las ideas, y que para ellos las teorías sean sólo una proyección deformada de la realidad.

El buen ataque debe hacer daño al adversario principal, sin agredir a otros actores que creen en distintas religiones, ideologías o mitos. Si insultamos indiscriminadamente, pareceremos personajes exaltados y perderemos credibilidad. La sutileza es indispensable para conseguir los sufragios de personas que pueden votar por usted, cuando al mismo tiempo ven bien al adversario al que quiere debilitar. Si actualmente son sus partidarios, lo estiman. Respete esos sentimientos y sea hábil para atraerlos.

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

ix. El ataque no debe tener ruido

El buen ataque debe ser claro y no producir confusión en el ciudadano poco interesado en la política. Algunos líderes creen que los electores son fáciles de manipular y que se les puede hacer creer cualquier cosa. Ésa es una percepción propia de la vieja política. Fue así hasta hace pocos años, pero los electores son cada día más suspicaces y advierten más cosas de lo que suponen las élites, aunque su razonamiento no sea cartesiano ni lineal. Tal vez la mejor descripción de las actitudes de los ciudadanos comunes ante la política es la de Popkin, cuando habla de que no son “racionales” pero sí razonables.^[69] Para entenderlos, es mejor usar el sentido común que la lógica clásica. Recuerde, la mayoría de los ciudadanos siente cierta suspicacia hacia el poder. En principio, creen que todo lo que dicen los políticos debe tener alguna motivación subterránea o interés escondido.

Por este motivo, el tema del ataque debe ser transparente. Si en la mente de los electores no está clara la conexión entre los hechos y el personaje al que se ataca, decimos que éste es un ataque con ruido. En abril de 2008 se incendió en la ciudad de Quito la discoteca Factory. Al menos quince personas murieron y cincuenta quedaron heridas, en un evento que conmovió a la opinión pública. En años recientes han ocurrido varios incendios semejantes en otras ciudades de América Latina. Algunos políticos ecuatorianos apuntaron inmediatamente al alcalde de Quito, Paco Moncayo, culpándolo de lo ocurrido bajo el argumento de que sus funcionarios no habían sido suficientemente acuciosos para prohibir el funcionamiento de ese local y prevenir la

tragedia. Moncayo es un político moderno, que para ser elegido utilizó una campaña modelo, con investigaciones sistemáticas y una estrategia profesional. En este caso, pudo afrontar el ataque con éxito porque estaba preparado para hacerlo. Más allá del obvio dolor de los familiares de las víctimas, y del interés de algunos opositores por usar el problema en su contra, el municipio tuvo un manejo acertado de la crisis. Los estudios, en este caso y en otros similares, dijeron que, para la gente común, no era claro que el único responsable de lo ocurrido hubiera sido el alcalde. Desde su perspectiva existían muchos personajes con responsabilidades difusas, y la participación de los políticos en el escenario colocaba un elemento de sospecha sobre las acusaciones en contra del alcalde. Para la gente eran culpables la Policía, el dueño del local, la banda de rock que actuó esa noche, los que prendieron las bengalas dentro del recinto, los propios asistentes que se habían comportado de manera imprudente, y también las autoridades que renovaron los permisos sin tomar las debidas precauciones. Cuando algunos políticos y parientes de las víctimas quisieron poner en los hombros del alcalde todo el peso del problema, cometieron un error: ése era el típico ataque con ruido. Para la mayoría de los ciudadanos su culpabilidad lucía confusa y, en todo caso, era una responsabilidad compartida con otros personajes e instituciones. Cuando el ataque proviene de líderes políticos, es fácil que la gente crea que esconde revanchas y jugarretas poco limpias, en lugar de principios o ideales. Si el agredido cuenta con una buena estrategia de defensa, puede victimizarse y revertir el juego haciendo un grave daño al agresor. En este caso, Moncayo supo instrumentar una defensa adecuada, desbarató el ataque, y actualmente a nadie se le ocurriría recriminarle por lo sucedido. Pocos años antes, sucedió en Buenos Aires un incidente muy parecido. El jefe de Gobierno, Aníbal Ibarra, que no supo defenderse adecuadamente, terminó destituido, y el nombre Cromañón quedó unido a su nombre de por vida. Cuando un dirigente maneja herramientas modernas, logra en la práctica hacer cosas que para otros son imposibles.

B. LA FORMA DEL MENSAJE

Para conseguir los objetivos que nos proponemos es tan importante la forma en que se presenta el ataque, como el fondo. Vivimos en la posmodernidad, mucha gente se ha integrado a esta democracia de masas en la cual todos opinan sobre lo que saben y lo que no saben, pocos leen, nadie estudia idearios y estamos acostumbrados a comunicarnos con imágenes. Esto no significa que los candidatos se hayan convertido en gelatinas que pueden promocionarse con chicas semidesnudas, ni que el marketing pueda sustituir a la política. La política es política. Los candidatos son candidatos y no productos. Los partidos son realidades más complejas que un logotipo o una marca. La publicidad ayuda en una campaña si se inscribe en una estrategia elaborada profesionalmente por consultores políticos, pero cuando es simplemente “inspiración” de creativos, aunque sea muy pintoresca, puede destruir a un candidato. Pocas campañas de publicidad fueron tan ingeniosas como la que hizo Jorge Telerman para la Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en 2007. Podía ganar varios concursos de creatividad, pero en términos políticos resultó un desastre. Seguramente,

luego de la experiencia, Telerman habrá aprendido cuáles son los problemas de confundir publicidad con política.

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

i. Debe ser fácil de entender

La mayor parte de los ciudadanos no quiere perder mucho tiempo analizando los temas de la política y sus minucias, pero con frecuencia cree que lo que pasa en una elección puede afectar su vida. Normalmente tiene visiones más o menos apasionadas y poco fundamentadas acerca de la mayoría de los temas. Si pretendemos emitir un mensaje que requiere de un gran esfuerzo intelectual para entenderlo, es seguro que se perderá. Nunca llegaremos a ellos de esa manera. Esas páginas completas de los periódicos y los sesudos documentos que publican algunas candidaturas, explicando tesis elaboradas por expertos y jurisconsultos, aburren a todo el mundo. Por lo general, no las leen ni siquiera los mismos candidatos. La justificación para escribirlas y publicarlas suele ser que así “nuestra posición histórica queda clara”, aunque es poco probable que ese texto sea citado en algún folleto de ínfima importancia. Si somos realistas, el material que se produce tampoco es tan trascendente. Lo que tenemos son textos escritos desde perspectivas apasionadas y que van a la basura a menos que algún académico o amigo de la familia los recoja en un folleto de menor difusión. Tratemos de comunicarnos de manera sencilla, fácil de entender, captando la atención de los electores y no los confundamos con textos complicados.

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

un publicista que, aunque no tenga esta preparación, entienda cuál es su papel en el equipo, la campaña cobra gran fuerza.

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

Dele importancia a la forma del ataque y a los detalles de cómo lo realiza. El equipo técnico debe asegurarse de que la gente del grupo objetivo al que se quiere llegar entienda el ataque de manera clara y permita lograr sus objetivos. Para estar seguros, es aconsejable hacer focus groups con el fin de evaluar la pieza con personas representativas del target estipulado y no con los grupos de amigos o partidarios del candidato.

Pasa lo mismo con los gobiernos. Si los opositores atacan con sesudas reflexiones sobre teoría política o hablan de temas técnicos, pocos los entienden, y los efectos del ataque son mínimos. La ignorancia sobre muchos temas técnicos llega a ser enorme incluso en círculos aparentemente “cultos”. Hace algunos años, los periodistas de cierto país atacaron con saña a un ministro de Economía que había viajado a negociar con el Club de París. Lo acusaron de haber cerrado las puertas de ese club para armar una orgía. No supieron qué decir cuando se enteraron de que no era un cabaret, sino una organización de acreedores europeos. Los periodistas del país no eran más ignorantes que la media de la época, pero tenían los pobres niveles de información usuales antes de la aparición de internet. Mucha gente no tiene la menor idea de lo que pasa cuando un funcionario negocia la deuda externa. Esos problemas están lejos de su realidad y las cifras le resultan incomprensibles. Pero si la oposición acusa a un funcionario de vender un automóvil del Estado a un precio ínfimo, lo comprenden rápidamente y se enfurecen. Lo último forma parte de sus sueños y ambiciones cotidianas, lo otro no está en su universo.

ii. Debe ser preciso

Muchos políticos, cuando convocan a una conferencia de prensa para iniciar su ataque, descubren a muchos periodistas presentes, se emocionan, y aprovechan la circunstancia para lanzar cualquier diatriba en contra de su oponente o, de paso, insultar a otros adversarios. Esta dispersión del mensaje vuelve ineficiente el ataque. Defina con

claridad cuál es la persona o institución a la que va a atacar y con qué tema. Si lo hace con muchos al mismo tiempo, confunde a los periodistas, permite que se establezcan solidaridades entre los agredidos y estimula la formación de un bloque adversario. Enfoque su mensaje contra la menor cantidad de personas que sea posible. Si usted generaliza el ataque, conseguirá que ciudadanos que nada tienen que ver con el tema se metan a defender a su adversario. Cuando la ofensiva es buena aísla al atacado, y provoca fisuras en el grupo opositor. Hay que ser objetivo y distinguir situaciones. Si en la elección presidencial paraguaya de 2008 un candidato arremetía contra todos los simpatizantes del Partido Colorado, estaba ofendiendo al cincuenta y seis por ciento de los paraguayos, que se identificaban con el partido de Bernardino Caballero. Si usted centraba sus ataques en el presidente Duarte Frutos, lograba que muchos colorados también se hicieran eco del ataque. De hecho, todo el sector del Partido Colorado liderado por Castiglione trabajó activamente para que triunfe Lugo, despechados por los conflictos que tramaba el Presidente.

Lo mismo ocurre con los temas. Fije puntualmente cuál es el elemento que sacará a la luz en ese momento específico del ataque. Si se refiere a muchos asuntos, está permitiendo que los periodistas den importancia al tema que ellos elijan. Privilegiarán lo que les parezca mejor y los titulares serán los que interesen a la prensa, y no los requeridos desde nuestra estrategia. Tenga claro que lo primordial son los titulares que aparecerán en la prensa del siguiente día, las secciones con chismes cortos y las caricaturas, segmentos que la gente mira con más frecuencia. Cuando los textos son largos, sólo los leen votantes decididos, capaces de entregar su tiempo para hacerlo. Cuando se plantea una denuncia hablando de diversos temas, no podemos controlar qué se divulgará a través de los medios. Hable solamente sobre el tema puntual para la primera página de los periódicos y que debe encabezar los noticieros de la televisión. Los otros elementos tendrán su espacio cuando así lo disponga el plan de ataque, o tal vez nunca, si es que la estrategia así lo considera.

iii. Invoque a los sentimientos, no a la razón

Los humanos somos simios con pretensiones cartesianas. Suponemos que vivimos guiados por la mente pero, incluso los que nos creemos más racionales, actuamos arrastrados por nuestras supersticiones, sentimientos e instintos. Ludwig Wittgenstein, uno de los filósofos más rigurosos del siglo XX, escribió el *Tratado lógico-filosófico*, un libro profundo y frío como un témpano, en el que hace una crítica implacable a las bases de la filosofía occidental. Las frases del texto están numeradas, no sobra una palabra. Es una obra de una racionalidad implacable, en la que parecería que no existe ni un resquicio para los sentimientos. Cuando alguien lo lee, imagina a un autor impávido, escribiendo dentro de una heladera. Lo curioso es que Wittgenstein lo produjo cuando estaba fuera de sí por la angustia. Se encaminaba a una montaña suiza para suicidarse y se encontró por accidente con un tío, en cuya casa se alojó durante unos días. El libro más racional del siglo XX se escribió gracias a la crisis de nervios de un suicida frustrado. El capítulo siete de la obra contiene una sola frase que delata que

Wittgenstein tenía sentimientos. Dice que, cuando se reflexiona acerca de temas realmente importantes para nuestra vida, como el amor, Dios y la amistad, no sirven las palabras y lo único que cabe es callar.

La verdad es que en la búsqueda del poder, como en muchas otras actividades humanas, nuestras palabras y “razones” para el ataque son casi siempre racionalizaciones que pretenden justificar nuestros sentimientos. Recordemos que la política, más que un enfrentamiento de tesis, es un choque de pasiones que movilizan sin muchas explicaciones del porqué. Si un televidente ve la publicidad de una marca de gaseosas donde se ataca a otra, no se siente involucrado en el tema. Lo mira como algo externo. No muchos discutirán a los gritos por qué se dio este enfrentamiento, o aseguren que jamás en la vida tomarán una Pepsi porque esta marca atacó a Coca Cola. En política, el ataque enciende los sentimientos del elector común. No es un tema de razones sino de pasiones. Debemos tratar de que nuestro mensaje provoque polémica. Más que perseguir que el ciudadano entienda los problemas, debemos lograr que sientan indignación, pena, alegría, vergüenza o cualquier otra emoción.

iv. Debe decir algo nuevo

Si alguien es víctima de un ataque de manera reiterada, el argumento se desgasta y termina siendo inocuo. Algunos políticos suponen que cuando insisten en una vieja acusación en contra de su adversario, la agresión tendrá la misma eficiencia de la primera vez, pero eso no es así.

La novedad es un ingrediente fundamental del buen ataque. Cuando son muy repetidos aburren, se vuelven monótonos, y la gente los asume como parte de una “pelea entre políticos”. En 2003, en las elecciones de la Ciudad de Buenos Aires, los enemigos de Mauricio Macri lo atacaron vinculándolo al grupo empresarial de su familia, satanizando su apellido. La campaña aceptó luchar en ese terreno, involucrándose en una discusión encarnizada con sus adversarios sobre el tema. Las cosas salieron mal. Dos años más tarde, durante su candidatura a diputado por la Ciudad de Buenos Aires, se repitieron los ataques, pero su impacto fue menor y la forma en que condujo su defensa acabó por desgastarlos.^[70] Era bueno que los enemigos lo atacaran por esa causa si el objetivo real de esa campaña era prepararse para 2007. En la mayoría de los casos usó una de las respuestas más eficientes para estos casos: el silencio. Esta forma de defensa supone un gran control de los instintos agresivos que nos empujan a atacar. Macri ganó en 2007 la primera vuelta electoral con amplia ventaja. El presidente Kirchner trató de resucitar el argumento y lo atacó en una larga intervención que repitió hasta el cansancio: que los porteños no debían olvidar que “Mauricio es Macri”. Los activistas del Gobierno cubrieron la ciudad con carteles donde se leía: “No te olvides, Mauricio es Macri”. Por tercera vez se volvía sobre el tema. La réplica del candidato fue adecuada, reveló su sentido del humor y su serenidad cuando respondió que si bien él era Macri, los argentinos no debían olvidar que Kirchner era Néstor, y Filmus era Daniel.^[71] Hizo una broma jugando con los nombres y los apellidos, y logró que la gente se riera de los dichos del Presidente. La respuesta contribuyó a su triunfo

aplastante en la segunda vuelta. El ataque no era eficiente por repetido. Si tenía esa debilidad y se la enfrentaba banalizándola —como lo hizo Macri—, podía convertirse en un bumerán. La respuesta que se ríe de una agresión es una de las mejores alternativas técnicas para defenderse, aunque sólo se la puede utilizar en determinadas circunstancias.

Los ataques hechos a personajes que han estado mucho tiempo en la política son inútiles si no se fundan en una nueva información, o si no se presentan de manera novedosa. Los nuevos políticos suelen ser más vulnerables a las agresiones, porque todo lo que se dice sobre ellos es nuevo para el elector. No difunda su ataque con mucha anticipación para evitar que pierda fuerza. Si usted habla de manera prematura, quema sus propias municiones. El ataque tiene un tiempo de inicio para lograr que conserve la sorpresa y produzca los resultados deseados.

v. Use cada medio de comunicación para lo que sirve

Hay que utilizar cada medio de comunicación para lo que es más conveniente. Parece una verdad de perogrullo, pero no lo es. La gente ve televisión. Nadie lo invita a su casa a oír o a leer televisión. Si no tiene imágenes que le permitan ir a la televisión, no lo haga. Un anuncio de televisión que transmite palabras es una pieza de radio por cuya difusión está pagando un precio exorbitante. La comunicación política de calidad, hecha por televisión, se evalúa sin audio, para saber cuán fuerte es el impacto de sus imágenes en el ánimo de los televidentes. Los comerciales de televisión que presentan al candidato hablando en primer plano, con frases complicadas, hilvanando argumentos jurídicos, tratando temas de la vieja política, generalmente no sirven para nada. Pueden ser útiles por excepción. Hace algunos años tuvimos un cliente con mala imagen, al que los electores suponían una mala persona, prepotente, grosera, intratable según los estudios, especialmente cimentados en los focus groups. En la vida real, el personaje tenía un rostro agradable, y en tomas de primeros planos comunicaba una simpatía que ayudaba a desmentir su supuesta maldad y prepotencia. Fue una gran idea realizar una serie de propagandas con este enfoque, desmintiendo con su rostro las fantasías negativas de los electores. Nos ocupamos de que los textos que pronunciaba no expresaran nada violento y reforzaran una imagen de diálogo y sencillez. En televisión las palabras sirven sólo de apoyo secundario para lo que comunican las imágenes. No importa tanto la corrección teórica de lo que dice el candidato, como lo que denota con su rostro y su lenguaje corporal. En este caso, necesitábamos que transmitiera respeto por los otros candidatos, que todos somos iguales, que pidiera el voto con las palabras “por favor”. Estratégicamente, se trataba de cambiar la imagen prepotente del candidato en la mente de los electores. Los comerciales cumplieron su objetivo. Lo gracioso fue que, al ser exitosa la campaña, varios creyeron que éste era un gran formato que se podía repetir en cualquier ocasión, y lo usaron con otros políticos cuyo rostro, en algunos casos, asustaba a los televidentes. Esto puede ser útil sólo por excepción.

Si ataca por televisión no se preocupe mucho de los textos. Cuídese de que las imágenes tengan fuerza. Pero hay algo más, todos los estudios dicen que vivimos en la

era de las imágenes[72] y que, incluso cuando un candidato se dirige a la gente por la radio, debe saber que, actualmente, las palabras comunican solamente si son “estímulos auditivos para producir imágenes imaginables en la mente del ciudadano”, aunque esto suene redundante.[73] Si lo que usted dice por la radio no se puede traducir en imágenes, tiene poca capacidad de llegar al elector. No pasa lo mismo con la prensa escrita, que es un medio de comunicación de otra época. Normalmente, quienes leen buscan más conceptos que sentimientos, a menos que vayan a disfrutar de la poesía. Cuando la comunicación es escrita se debe cuidar más el contenido de las palabras y la racionalidad de la argumentación. Los que suelen leer, habitan en la *Galaxia Gutenberg* y aprecian más los argumentos racionales. Al igual que los menos informados, deciden cómo votar impulsados por sentimientos, pero quieren que se les hable con conceptos. Algunas de las cosas que decimos parecen elementales, pero no lo son. En la mayor parte de las campañas se concede más importancia a las palabras que a las imágenes y hemos visto anuncios de televisión de grupos políticos sofisticados, sin imágenes, con carteles llenos de números leídos por un personaje invisible. La televisión está para divertir y transmitir sentimientos, y los números son algo incompatible con esa herramienta de comunicación. Pasan esas cosas cuando no se sabe usar cada medio para lo que es más útil.

Insistimos en que las imágenes y los escenarios comunican más que los conceptos. En los países de la región existe la ilusión de que los debates sirven para confrontar ideas y comparar programas de gobierno. Ese objetivo no se logra ni siquiera con el rígido formato de los debates mexicanos, cuya reglamentación trata de obligar a los candidatos a discutir temas de fondo. Lo que logran es que los debates sean muy aburridos y que los candidatos no consigan comunicarse con los electores. En todos los países se celebra el mismo rito con los debates. Los medios y analistas dicen que faltaron propuestas y discusión ideológica, pero al cubrir la noticia dan importancia a los ataques personales y a los incidentes pintorescos que ocurrieron, sin conceder mayor espacio a los conceptos por los que reclaman. Si uno de los participantes golpea con el micrófono a su adversario, la foto del candidato sangrando no dejará espacio para las ideas y todos los editoriales se referirán a la agresividad del atacante o a las razones que tuvo para actuar de esa manera. Los medios actúan así porque, al igual que los candidatos, deben llegar a lectores, más interesados en la noticia pintoresca que en cualquier elucubración teórica.

vi. Haga uso del sentido del humor

En los años sesenta se publicó el libro de Armand Mattelart y Ariel Dorfman *Para leer al Pato Donald*,[74] que denunció una conspiración imperialista que pretendía lavar la mente de los niños inculcándoles los valores capitalistas a través de las historietas del Pato Donald. En esa época todo parecía trascendente, y hasta los ateos estaban obsesionados por la teleología de la historia. Los militantes de todos los colores eran serios y solemnes. Cuando se hablaba de política había que poner cara adusta, condolerse de la injusticia del mundo. Reírse de cualquier cosa parecía un atentado en

contra de la evolución de una especie que se encaminaba con los ojos encandilados hacia el radiante horizonte del comunismo. Fue el siglo en que más personas murieron en nombre de ideologías como el nazismo, el falangismo, el comunismo, el capitalismo y otra serie de teorías delirantes que se suponía determinarían el futuro del universo, y que en pocos años han terminado en el tacho de basura de la historia. El descubrimiento de miles de galaxias que en este mismo momento chocan entre sí desintegrando billones de planetas como el nuestro, la conciencia de la pequeñez de la Tierra, y la certeza de la fugacidad de nuestra especie, seguramente atenuaron esos sueños mesiánicos. La mayoría de los occidentales hemos desacralizado al poder y tomamos la vida con menos dramatismo. Nos gusta divertirnos. Si es posible que su ataque se inscriba en esta época y provoque que la gente se ría de su adversario, no desperdicie la oportunidad de hacerlo. Lo peor que puede pasarle a su contrincante es que la gente se burle de él, y usted puede lograrlo si tiene sentido del humor.

El presidente del Congreso de un país sudamericano, famoso por sus frases ingeniosas, le dijo a uno de sus opositores, de pequeña estatura, que parecía un “catador de urinarios”; con ese término lo fulminó. Cuando la gente lo veía en la calle no cesaba de reírse. El humor puede usarse también como arma de defensa. Cuando doña María Lavalle Urbina —la primera mujer elegida para el Senado mexicano en 1964— fue abordada por un periodista para preguntarle por qué no se había casado aunque tenía cincuenta años, respondió: “Fue un problema de matemáticas. Creí que mi último novio era el penúltimo”.^[75] Su brillante respuesta mató el tema con una sonora risotada. Una buena broma es más demoledora que un argumento sesudo. El humor, sin embargo, no puede ser usado por cualquiera. Supone una inteligencia superior y una personalidad fuerte. Si nuestro candidato es poco listo o tiene vocación de mártir, no hay que forzarlo a usar el humor. Resultará un bumerán.

También es una forma positiva de transmitir un mensaje. En esto fue paradigmática la celebración del matrimonio de Antanas Mockus,^[76] un acto de apariencia circense, con profundo mensaje político. Mockus, siendo alcalde de Santa Fe de Bogotá, decidió casarse. Dijo que no tenía dinero para hacer su fiesta con tantos invitados como correspondía a su investidura, que pretendía recaudar dinero para una obra social de niños con problemas y que por tanto se casaría en la carpa de un circo. El circo mexicano de los hermanos Gasca, que viaja con una enorme carpa, se encontraba en Bogotá y Mockus decidió usarla para su boda. Ingresó montado sobre un elefante, mientras su novia hacía lo mismo subida en otro. El matrimonio se convirtió en un espectáculo inusual y en una obra maestra de la comunicación política. Mockus comunicó, de manera eficiente, que era un político honrado, que carecía de dinero para una fiesta fastuosa, que era sensible a las necesidades de los niños, y también una buena persona. La gente aprecia a los líderes con sentimientos nobles. Por otro lado, el evento obtuvo una cobertura mediática formidable y gratuita. Pocos mensajes políticos han provocado tanta difusión y generado tanta conversación como esta boda. Mockus protagonizó varios eventos semejantes. Personaje inteligente, y con gran sentido del humor, no tuvo éxito más allá de Bogotá porque nació en un país azotado por la guerra civil.

Es necesario ubicarse en los tiempos actuales. Se pueden adoptar posiciones heroicas y quedar en ridículo, pero también hacer algo divertido, aparentemente

superficial, y dirigirse a la gente de manera novedosa, transmitiendo un mensaje a electores nuevos, hijos de la *Galaxia internet*, que demandan otros estilos de comunicación.

vii. Debe golpear lo más directamente posible a su adversario o a su entorno

Este tema es de forma más que de fondo. A veces el resultado de una elección se puede definir por simples detalles. Al planificar un ataque analice qué personajes son pasibles de ser involucrados en la denuncia. El golpe debe llegar a quienes sean vistos por los electores como los más cercanos al adversario y, si es posible, envolver al propio líder opositor. Esto no coincide siempre con la realidad, pero cuando hablamos de política nos referimos a percepciones públicas, no a la vida privada de las personas. Puede ocurrir que un candidato tenga relaciones mucho más estrechas con algunos miembros de su entorno que con sus parientes, pero atacar a los amigos es menos eficiente, porque los electores suponen que cualquiera de los parientes debe tener más influencia en el candidato. Para el elector común, la pareja, un hermano o un hijo son las personas más cercanas que puede tener un líder, fuera cual fuese la realidad. Si cuando ataca envuelve en la acusación a un pariente cercano del adversario, el ataque será mucho más efectivo.

En el debate de la última elección presidencial mexicana AMLO exhibió documentos acusatorios contra Felipe Calderón indicando que su cuñado Hidelbrando había hecho negocios importantes con el Estado, incluso durante el desempeño del propio candidato al frente de la Secretaría de Energía. Las encuestas revelaban un virtual empate y cada voto podía cambiar el rumbo de la historia mexicana. De hecho, los comicios se resolvieron por menos del uno por ciento de diferencia y el resultado pudo variar por la forma en que se hizo este ataque, o por cómo el agredido ejerció su defensa. La empresa de su pariente, antes de pertenecer a Hidelbrando había sido propiedad de la esposa del candidato. Un buen consultor en su equipo le hubiera aconsejado a AMLO hablar de “la empresa que perteneció a mi esposa”, sin aludir al cuñado. No era una mentira. Le había pertenecido. Hasta tanto Calderón aclarara que en el pasado fue de su esposa, pero luego se vendió a su cuñado, el ataque hubiera tenido la fuerza necesaria para dar vuelta al resultado de los comicios. Los temas incómodos para Calderón podrían haber sido llevados al terreno de la discusión. Por su parte, el atacado reaccionó de manera equivocada. A los pocos minutos del enfrentamiento sus voceros salieron a los canales de televisión con la contabilidad de la empresa, explicando que el monto de los contratos era menor, dando la sensación de que el negocio era parte de la campaña. Lo correcto habría sido separar la política de los negocios y no aceptar que se involucre a Hildebrando en la campaña. Es posible que esa defensa equivocada le haya quitado al PAN un par de puntos que pudieron hacer más clara su victoria. Desde luego que no intentamos hacer un juicio de valor sobre si el ataque fue justo o no, o si esta forma de presentarlo era más o menos ajustada a la ley. El tema no es jurídico, es político. En un proceso electoral no estamos para aclarar problemas judiciales sino para presentar nuestro ataque sin mentir, pero de la forma

adecuada para ganar.

Un comentario lateral. Durante la elección, es peligroso conceder un papel visible a parientes o a personas estrechamente relacionadas con el líder. La equivocación más frecuente es nombrar al hermano del candidato como tesorero de la campaña. Ésta es una costumbre muy difundida en el continente, que se presta a murmuraciones y construye un blanco ideal para que la oposición se ensañe con el “hermano problemático” que está en el entorno de muchos de nuestros mandatarios. En más de una ocasión hemos visto tambalear a presidentes o candidatos por temas relacionados con sus parientes cercanos. El caso del presidente Fernando Collor de Mello, en Brasil, mencionado antes, es un ejemplo de cuán grande es este peligro. Seguramente, si su hermano Pedro no hubiera aparecido en escena haciendo acusaciones pintorescas, que iban desde lo económico hasta su vida privada, su período hubiera concluido en orden. Saquemos conclusiones desde los dos puntos de vista. Cuando ataque, trate de elegir como blanco de su ofensiva al adversario en persona, o a alguien muy cercano que participe en la campaña. Para no ser víctima de un ataque de este tipo, trate de que la menor cantidad posible de parientes y allegados íntimos aparezcan públicamente en la suya.

viii. No debe ser una manipulación, ni percibirse como tal

El elector se enfurece si intentan manejarlo. No lo haga, ni deje que su actuación pueda ser mal interpretada. Si parece que el atacante está manipulando, su acción perderá toda eficiencia. Es importante analizar los números de las encuestas y los informes de los focus groups para medir la propia credibilidad y la del personaje a quien atacará. Si, justa o injustamente, la mayoría de la gente no cree en lo que dice y su adversario parece veraz, es probable que los ciudadanos supongan que usted está manipulando datos para hacerle daño.

Asegúrese de que el tema del ataque sea verdadero y parezca verosímil. Pasaron los años en que pequeñas élites podían manipular a las masas ignorantes. Existe la televisión, internet, los celulares con cámara, los mensajes de texto. Resulta difícil mentir o difundir versiones descabelladas de un acontecimiento. En todo caso, es un problema de sensaciones. Aunque diga la verdad, no lo haga de manera que parezca una manipulación.

Tal vez este factor determinó la derrota del Partido Popular en las elecciones españolas de 2004. La gente supuso que el gobierno español estaba engañándola, al atribuir el atentado de Atocha a ETA, para manipular su voto. Rajoy, el candidato del PP, perdió una elección que parecía segura y José Luis Rodríguez Zapatero fue elegido Presidente del gobierno español. Nuevamente, no estamos corroborando una intención de manejo. No es nuestro tema. Lo importante es que se produjo esa sensación en los electores. Supusieron que deseaban engatusarlos y reaccionaron dando vuelta al resultado de la elección en pocas horas. La comunicación debe ser clara, especialmente cerca del día de los comicios y sin tiempo para aclaraciones.

ix. Debe incitar al adversario a responder

Suponemos que, cumplidos los requisitos descritos, el candidato ha concebido un buen ataque. Si es así, su ejecución le debe dar votos y debilitar al adversario más importante. Le conviene entonces que el atacado responda, dedique su tiempo a discutir el tema y se hunda a sí mismo el estoque, como el toro del que hablamos en páginas anteriores. La respuesta del adversario ayudará para que los medios otorguen más espacio al tema. Nos permitirá también insistir en el asunto, sacando cada vez nuevos elementos, enfureciendo más a nuestro adversario para llevarlo a un círculo vicioso que le será fatal. Desde el punto de vista profesional, no hay nada más gratificante que ganar las elecciones a un oponente con sus propios medios. Analicemos la psicología del adversario, de su entorno y de sus consultores profesionales, si los tiene. Si piensan con el hígado y se vuelcan a responder todo ataque, tenemos el as en nuestras manos. No lo desperdiciemos. Escojamos una forma de ataque que nuble los ojos del oponente con furia y lo conduzca a empantanarse en un terreno inconveniente. Si responde al ataque magnificará sus efectos, y abrirá espacios en los medios para seguir polemizando sobre el tema.

Si su adversario no es capaz de dominar sus emociones, la forma del ataque debe herir un punto sensible de su biografía, para que actúe de la manera más irracional posible. Si menciona que no puede dejar de responder cuando su “honor está en juego”, y cree que es preferible perder las elecciones que guardar silencio frente a un ataque que lo afecta en determinada área, ya sabe dónde golpear. Tómele la palabra. Hiera su honor con el ataque, incítelo a gastar todo su dinero amplificando el tema y gáñele la elección. Lo grave para él es que, cuando usted triunfe, la gente creerá que la acusación fue cierta. Ésa es la lógica cruel de la política. Los que ganan tienen la razón y escriben la historia. Finalmente, los humanos hemos logrado dominar a los demás seres vivos porque tenemos destellos de racionalidad. En algunas ocasiones medimos peligros, reflexionamos, analizamos, actuamos como nos conviene y no como nos mandan nuestros instintos. El líder alfa de la horda primitiva mantenía el poder porque ejercía la fuerza, porque atacaba siempre, porque era más macho. En la sociedad posmoderna, conquista el poder quien actúa de manera más cerebral, controla sus instintos, procede con más racionalidad, es menos simio y más humano. Machos hay en todas las especies, incluidos los burros, y no por eso lideran el mundo. Nos distinguimos de otros mamíferos por lo que tenemos dentro de la cabeza y no en otras partes del cuerpo, asunto en el que los machos de otras especies nos aventajan con mucho.

Hace bastantes años, en un condado norteamericano, tuvo lugar una elección donde se enfrentaron un candidato republicano con mucho dinero, hombre maduro, honorable y profundamente religioso, y un demócrata con pocos recursos que se estrenaba en la política. La distancia a favor del republicano se mantuvo inalterable en las encuestas desde el principio de la campaña y parecía que la elección estaba perdida. Lo único que cabía era una maniobra temeraria para intentar que ocurriera lo inesperado. El equipo técnico del demócrata decidió patear el tablero para tratar de que las fichas se acomodaran de otra manera. Acusaron al republicano, que vendía autos usados, de que hacía trampas para estafar a sus clientes. La denuncia, cuando se hizo,

tuvo poco impacto, un mínimo despliegue en la prensa escrita y muy pocos electores se enteraron de ella. El candidato republicano era orgulloso, creyente; su entorno estaba furioso y lo presionó para responder. Seguramente invocaron lo de siempre: que su honor estaba en juego, que no podría mirar a la cara a sus hijos si no aclaraba la calumnia del demócrata. Publicó una página entera en los periódicos, alegando que jamás había hecho una trampa en su negocio. Gracias a su esfuerzo económico, la mayor parte de los electores se informó del problema y la prensa dio espacio para que su adversario volviera a arremeter con la acusación. Durante las últimas semanas de la campaña, el único tema de discusión fue la dudosa honorabilidad del candidato como vendedor de autos usados. Nadie volvió a mencionar sus abundantes méritos. Los electores no son jueces, ni siguen con atención los procesos. No discernen si alguien es culpable o inocente. Quedó en el ambiente que “algo pasaba” con los coches, el candidato y sus negocios. El republicano perdió la elección. Su error fue responder, alimentar una polémica sobre el tema. Algo más: el intento de defender su honor dejó su imagen más cuestionada que si hubiera permanecido callado, sin defender nada.

Si su ataque es bueno, hágalo de forma que su adversario responda, discuta el asunto y se destruya con sus propios esfuerzos. Pero si usted es la víctima del ataque injusto, recuerde que en muchos casos la mejor defensa es el silencio. Su revancha llegará al ganar la elección. En caso de mantener muchos rezagos de nuestros antepasados simios, y sentir la necesidad inevitable de responder de manera violenta a su atacante, siga el consejo que alguna vez le dimos a un importante político: espere a ganar las elecciones, y si le es tan difícil controlar su carga genética, al día siguiente de la elección dele una buena golpiza.

POST SCRIPTUM

LA VIOLENCIA EN LA LUCHA POR EL PODER

1. El poder autoritario

Originalmente los seres humanos vivieron las mismas penurias que otros simios. El hambre y la sed los atormentaron, y sus angustias giraron en torno a la posibilidad de comer o de ser comidos por otros depredadores. Con el tiempo evolucionaron, pudieron atender sus necesidades elementales, sometieron a otros seres vivos. Domesticaron animales y plantas, los criaron, seleccionaron, los usaron como alimento, los entrenaron para transportar objetos y gentes, usaron sus frutos, su carne, sus huesos y sus pieles para comer, protegerse del frío y fabricar armas. A diferencia de otros simios, los seres humanos alteraron de manera radical el conjunto del planeta. Transformaron los bosques, los valles, los mares. Sistematizaron conocimientos, usaron formas complejas de comunicación, inventaron la escritura y pudieron guardar su historia y sus mitos. Se reprodujeron de manera sostenida y terminaron dominando el mundo.

Inicialmente se organizaron en pequeños grupos de cazadores y recolectores nómadas. En la horda primitiva el más fuerte tuvo el poder. El macho más corpulento sometió a los otros y se impuso por su capacidad de pelear. Atacar y defenderse, acechar y esconderse, comer a los otros y no ser comido por ellos, golpear sin ser golpeado, fueron las preocupaciones que estuvieron en el centro de la lucha por el poder desde ese entonces. Cuando fueron más numerosos y sofisticados, su organización se volvió compleja y la lucha por el liderazgo adquirió nuevas formas, que evolucionaron desde las peleas a mordiscos, propias de las bandas de homínidos, hasta los procesos electorales contemporáneos.

El más fuerte conservaba el liderazgo del grupo hasta que envejecía y era desplazado por otro, que lo derrotaba o lo liquidaba. En cada horda, los más agresivos buscaron el poder. Los más débiles y los que no podían o no querían despedazarse con otros, no compitieron. Los enfrentamientos entre esos machos alfa se mostraron constantes y feroces. Recalquemos que, por lo general, fueron machos. El poder en la horda no fue para las hembras. El líder se impuso por su fuerza, sin consultar la opinión de los otros miembros del grupo. Su legitimidad se basaba en el temor que infundía a los demás y no en su aceptación o simpatía.

Esos instintos agresivos y temores atávicos explican muchas actitudes de nuestros líderes cuando se enfrentan por el poder en las sociedades contemporáneas. Son parte de una información genética en el fondo de nuestra mente, acumulada a través de millones de años, como el temor a la oscuridad, acaecido por la angustia de nuestros antepasados cuando caía la noche y otros depredadores podían comerlos fácilmente, o como la sensación de felicidad cuando conducimos un coche a gran velocidad, reviviendo el placer que ellos experimentaban cuando la rapidez los ayudaba a cazar o a no ser cazados.[\[77\]](#)

Con el transcurso de cientos de miles de años, los humanos se volvieron complejos. Cuando fueron numerosos y desarrollaron técnicas que les permitían producir más bienes de los que necesitaban para subsistir, la comunidad pudo mantener a algunos sin

que tuviesen que cazar, cultivar, ni atender las labores tradicionales. Aparecieron dos actores que, desde entonces, están en el centro del juego del poder: los brujos y los guerreros.

Los brujos convencieron al resto de que debían mantenerlos, porque se comunicaban con fuerzas cósmicas y con sus artes podían atraer la desgracia o la felicidad de la comunidad. Su poderío se asentaba en la capacidad de dialogar y pedir favores a seres misteriosos que controlaban el agua, los vientos, el fuego. Decían tener poderes para enfrentar dos de las angustias más intensas que nos acompañan a lo largo de la existencia: la enfermedad y la muerte. Fueron voceros de los dioses y portadores de conocimientos esotéricos que los demás desconocían y debían respetar. Presidieron las ceremonias vinculadas a los dos momentos más conmovedores y absurdos de nuestras vidas: el nacimiento y la muerte. La sociedad les asignó la responsabilidad de adivinar el futuro. A veces les fue bien y acumularon un enorme poder. En otras ocasiones los mataron porque no pudieron impedir una sequía, o porque equivocaron sus premoniciones, pero siempre estuvieron entre los poderosos. En casi todas las sociedades los brujos gozaron de mucho influjo en el momento de escoger al líder. En algunos casos coronaron a los reyes y participaron en los conciliábulos que los designaban.

Por su parte, los guerreros se especializaron en el uso de la fuerza. Aparecieron para proteger los territorios de cada grupo y defenderlo de las invasiones de otros humanos, de algunos homínidos y depredadores. Fue necesario armarlos mejor cuando se incrementó el número de seres humanos y las amenazas devinieron más complejas. Su importancia creció al hacerse ineludible conservar el orden interno en sociedades en las que algunos acumularon bienes que otros no poseían. En la medida en que la riqueza se multiplicó y más personas tenían privilegios que defender mientras otros deseaban arrebatárselos, creció y seguirá creciendo la inseguridad, que es hija de la prosperidad. Este fenómeno se intensificó en las últimas décadas. Hasta el siglo XX la inmensa mayoría de la gente que habitaba el mundo era sumamente pobre y los guerreros que defendían el orden interno no resultaban tan necesarios ni numerosos. Las últimas tres décadas todos los seres humanos hemos accedido a bienes, servicios y posibilidades de placer antes inexistentes, y por eso se ha incrementado tanto la sensación de inequidad y la inseguridad.

Desde las sociedades primitivas hasta el tiempo contemporáneo, brujos y guerreros, sacerdotes y militares, tuvieron un enorme poder y bendijeron o derribaron a los gobernantes. Quien contó con el apoyo de las fuerzas sobrenaturales y de las armas se puso al frente de la tribu. La lucha por el poder llegó hasta la muerte. Los líderes dominantes se enfrentaron permanentemente para mantener su hegemonía y eliminar a quienes los amenazaban. Los representantes de los dioses y la fuerza bélica fueron decisivos para resolver estas disputas.

Posteriormente la política evolucionó. Aparecieron reinos, principados, ciudades que pretendían gobernarse a sí mismas, y finalmente Estados nacionales. El líder necesitó la aprobación de una élite más amplia, integrada no sólo por sacerdotes y guerreros, sino también por cortesanos, gente ilustrada, hombres ricos, comerciantes, que establecieron distintos caminos de legitimación de su autoridad. En la mayoría de los casos nacieron dinastías y en muchos sitios se creyó que determinadas familias

tenían derechos sobrenaturales para gobernar. Pasó lo mismo con los hijos y parientes de reyes y de líderes de países socialistas, como los Borbones, los Windsor, los hachemitas, Kim Jong-il y Bashar Al-Assad, que recibieron el trono o la Secretaría General del partido como herencia paterna, con la aprobación de las élites que guardaban los respectivos textos sagrados y las armas.

En esta etapa, la lucha por el poder tuvo como protagonistas a personas influyentes que decidían quién debía gobernar o dejar de hacerlo. Las herramientas propias de la lucha política fueron la conspiración, el complot, la eliminación física de los competidores. Triunfaba quien detentaba el parentesco adecuado y quien defendía las verdades oficiales mantenidas por los grupos dominantes de esa sociedad en ese momento. Las masas no opinaban. Su papel era aclamar al ungido al anunciarse su nombre. Los súbditos actuaban de manera semejante a los católicos cuando se elige un nuevo Papa: los cardenales se reúnen, deliberan, eligen al nuevo soberano y los fieles lo aclaman sin conocer siquiera su nombre. Lo hacen además con gran entusiasmo y emoción. Este esquema subsistió a través de miles de años adoptando diversas formas. Maquiavelo, Lao Tse, Sun Tzu, asesoraron a príncipes, sistematizaron sus reflexiones acerca de la lucha por el poder en las cortes. El libro más conocido dentro de este contexto es *El príncipe*, de Nicolás Maquiavelo, que analiza la lucha por el poder desde una perspectiva más pragmática y racional.

La defensa de los derechos humanos como los entendemos actualmente surgió hace poco tiempo en las democracias occidentales. A lo largo de miles de años, la violencia, la guerra, el asesinato e incluso el parricidio fueron vistos por la gente como herramientas normales para conquistar el poder. Todo atropello parecía válido para conseguirlo. Nosotros mismos somos permisivos con esas costumbres cuando admiramos a Alejandro Magno, David y una serie de héroes de la historia que fueron crueles y sanguinarios, poniéndolos como ejemplo para las nuevas generaciones. En infinidad de películas algunos de nuestros próceres matan, torturan, incendian y atropellan a los demás, mientras los niños comen palomitas de maíz. Si reflexionamos un poco, sus acciones y sus métodos para mantenerse en el poder fueron brutales. Lo fueron también las culturas precolombinas que realizaban sacrificios humanos en Tenochtitlán; los incas, que cuando conquistaron lo que hoy se llama Ecuador, degollaron a tantos indígenas que convirtieron una laguna en charco de sangre. El poder se disputó a costa de masacres. El asesinato de los opositores o del mandatario, cuando perdía el poder, fue una regla común en el continente. La última racha de genocidios provocados por los gobiernos militares de los años setenta causó una reacción en muchos latinoamericanos que habíamos idealizado la violencia como método válido para transformar la sociedad. Nos percatamos de cuán peligrosa es la brutalidad de los seres humanos cuando se desatan nuestros instintos atávicos y nos convertimos en guerreros. Comprendimos las ventajas de lo que antes llamábamos despectivamente “democracia burguesa”. Actualmente, buena parte del contenido ideológico de los partidos de izquierda proviene justamente de ideas que florecieron en las democracias occidentales y no en los países del socialismo real.

En las sociedades autoritarias el poder se asoció con leyendas acerca de la condición sobrehumana de sus líderes. Se creía que Dios intervenía en la Historia y en el derecho divino de los reyes. Cuando los autócratas no nacieron en una familia “sagrada”,

o no pudieron vender la idea de que tenían un origen excepcional, inventaron mitos que les daban un aura sobrehumana. Francisco Franco se proclamó “Caudillo de España por la Gracia de Dios”. Para ejercer su dictadura absoluta no era suficiente ser un militar que había ganado una guerra civil espantosa. Tanto muerto necesitaba la bendición de un Ser Supremo que no creyese en la democracia. Cuando Kim Jong-il heredó la potestad de su padre, Kim Il-Sung, la Secretaría General del Partido Comunista de Corea difundió una biografía según la cual había nacido en una montaña sagrada, circundada por dos arco iris, mientras aves mágicas entonaban cantos misteriosos. Para alguien que iba a asumir el poder absoluto de un Estado comunista, no era de buen gusto haber nacido en una vulgar maternidad de Vladivostok, como ocurrió en la realidad. Se proclamó líder supremo con el apoyo de las Fuerzas Armadas, la Corte y los guardianes de la fe del Partido Comunista. Las leyendas sobre los eventos sobrenaturales de su vida fueron sólo tonterías que ayudaron a legitimar su autoridad despótica.

En la sociedad autoritaria, la lucha por el poder se resolvía con la eliminación física del líder o de los aspirantes a reemplazarlo. Algunos autores defienden los abusos del despotismo diciendo que “hay que comprender el tiempo en que vivieron los personajes”, pero esto es relativo. El problema no tiene que ver solamente con la época, ni siquiera con las culturas. La lucha sangrienta por el poder y el sojuzgamiento de los súbditos es inherente a la sociedad totalitaria. La crueldad de los gobernantes tiene mucho en común desde las acciones de Santa Irene, emperatriz de Bizancio —que para conseguir el poder no vaciló en reventar los ojos de su hijo Constantino—, pasando por la sucesión de tantos monarcas europeos, el gobierno de Stalin, el de Hitler, el de Bokassa en Centroáfrica, el de Videla en la Argentina, el de Pinochet en Chile. Lo que existe es una lógica de la sociedad totalitaria que ha funcionado de la misma manera desde hace siglos y que subsiste en algunos países en el tiempo contemporáneo.

El poder totalitario no concibe la alternabilidad. Stalin en Rusia, Mao en China, los reyes de Arabia Saudita, Trujillo en República Dominicana, Somoza en Nicaragua, Papa Doc en Haití, mantuvieron el cargo hasta el fin de sus días. Todo autócrata trata de perpetuarse en el poder. La disputa por el trono implicó con frecuencia una lucha a muerte entre los pretendientes a la corona o a la Secretaría General del Partido. Las historias relatadas por el rey Hussein de Jordania acerca de los asesinatos y la sucesión entre los soberanos hachemitas,^[78] tienen la misma lógica que los “procesos de Moscú”, que significaron la humillante ejecución de casi toda la élite revolucionaria soviética tras la muerte de Lenin,^[79] ordenados por Stalin entre 1934 y 1939. En ellos, casi todos los líderes soviéticos que rodearon a Lenin fueron forzados a declararse “espías alemanes”, y en muchos casos a pedir su propia ejecución. Actualmente, nuevos totalitarismos *light* parecen seguir un esquema similar, pretenden la reelección indefinida de sus caudillos, organizan cambios constitucionales y consultas populares manipuladas, emulando a las que organizaron en su momento Hitler y Franco.

En la sociedad autoritaria el poder se personaliza. El gobernante encarna la verdad absoluta y quienes se le oponen son la personificación del mal o de la herejía. No cabe la idea de la alternabilidad, el respeto a la opinión del disidente, y la posibilidad de que el mandatario pueda dejar su cargo, para intentar recuperarlo después, dependiendo de la caprichosa voluntad de la gente. El líder, su familia, el partido, los nobles, los revolucionarios iluminados, son el Estado, los poseedores de la única visión correcta de

la realidad, que es la oficial. Quienes la cuestionan deben ser segregados. La “majestad” del poder se mantiene a todo precio. No cabe criticar al monarca sin correr el riesgo de ser perseguido y perderlo todo, incluso la vida.

Los textos clásicos del ataque y defensa en política[80] se concibieron dentro de ese esquema, donde la lucha por el poder tuvo una lógica militar. El monarca se preocupaba por conseguir el apoyo de quienes lo mantenían en el trono y de inutilizar o exterminar a posibles arrebataadores. En ese tipo de sociedad los actores de la historia fueron los reyes, los generales, los miembros del Comité Central del Partido, los religiosos o líderes ideológicos, nobles, propietarios de la tierra y otros pocos con influencia. El conflicto tuvo sentido en la medida en que les interesó a ellos, porque eran los únicos que decidían qué ocurría con el poder. No existía la opinión pública. La gente común carecía de importancia.

2. La lucha por el poder en las sociedades democráticas

A partir de las últimas décadas del siglo XVIII se instauró la democracia en los Estados Unidos, Polonia y Francia. La constitución norteamericana, escrita en 1774, comienza diciendo “nosotros el pueblo”. Los habitantes de trece colonias británicas decidieron conformar un estado por su propia voluntad, sin consultar a dioses ni a seres excepcionales. Eligieron las autoridades que quisieron, sin tomar en cuenta tradiciones o linajes. En esa tierra no había nobles ni familias sagradas. Cuando crearon el primer estado democrático de la historia, los norteamericanos no experimentaron los desgarramientos con el pasado, propios de los pueblos europeos. Estados Unidos era un país de plebeyos emigrantes escapados del hambre y de las persecuciones religiosas que tuvieron lugar en la Europa de la Revolución Industrial. Como no creían en las viejas supersticiones sobre el poder, ni habían tenido filósofos y eclesiásticos que sacralizaran la autoridad, tampoco necesitaron teóricos que las refutaran para defender la legitimidad de la democracia. Desde un inicio los norteamericanos eligieron a sus dirigentes entre la gente común, se alternaron en el poder y no se hicieron problemas metafísicos con su pragmático régimen. El texto teórico fundador de los Estados Unidos —el *Common Sense* de Paine— fue un libro sencillo, que hacía honor a su nombre: el sentido común.

El proceso fue distinto en el viejo continente, donde a lo largo de los siglos han existido monarquías que se creían escogidas por Dios. La nobleza y las iglesias tenían un enorme influjo. Por una parte, estaba la Iglesia Católica, con toda su vocación de poder, ajena a Cristo, pero central en su estructura desde que se consolidó como la religión oficial de Roma con Teodosio II, en el año 392. En otros casos, como Inglaterra, Suecia y otros países protestantes, las iglesias y las monarquías locales se hallaban muy relacionadas entre sí. Muchos autores y pensadores argumentaron a favor de la democracia, otros la combatieron en nombre de Dios y el orden del universo. Su instauración en Europa fue lenta y costó muchas vidas a lo largo de dos siglos, desde la Revolución Francesa hasta la caída del muro de Berlín. En la transformación no solamente estaban en juego distintas formas de organización política, sino también visiones profundas de la vida, la muerte y de lo que podría existir más allá. Eran países con tradiciones autoritarias, cuyas raíces se hundían en la bruma del tiempo. De hecho, hoy la mayoría de las naciones europeas vive democracias indirectas, y en algunos casos —como el francés— regulan tan minuciosamente los procesos electorales que, en la práctica, impiden la libre expresión de los ciudadanos.

Los Estados Unidos nacieron como un país democrático, y en más de dos siglos a ninguno de sus dirigentes se le ha ocurrido instaurar un régimen totalitario. En cambio, la mayor parte de los países europeos, tienen una democracia estable desde hace poco tiempo.[\[81\]](#) El fascismo, el comunismo, el nazismo, el falangismo y otra serie de “ismos” fueron la base de regímenes autoritarios que dominaron el escenario político del viejo continente, mientras millones de personas morían en nombre de ideologías que han

quedado archivadas como tratados sin sentido. Tanto los textos falangistas, como los nazis y las docenas de tomos de la obra de Marx, Lenin y Mao, figuran en las secciones de libros menos consultados de las bibliotecas especializadas.

3. Conflicto y democracia en América

Históricamente, los latinoamericanos tuvieron la ilusión de parecerse más a la aristocrática Europa que al plebeyo pueblo norteamericano. Algunas élites criollas, descendientes de colonos cuyos orígenes fueron en realidad tan modestos como los de sus pares anglos, pretendieron ser “nobles” y quisieron reproducir instituciones y costumbres políticas europeas. El resultado fue un concierto de música barroca interpretado con quena y charango.

Mientras los norteamericanos discutían poco y producían mucho, en nuestros países la lucha ideológica ocupó un lugar central y las élites latinoamericanas se dedicaron más a discutir las teorías europeas que a trabajar para consolidar la democracia y lograr un mayor bienestar.^[82] Desde principios del siglo XX muchos de nuestros países aprobaron una legislación social avanzada para proteger a un proletariado aún inexistente, y las viejas aristocracias tuvieron puesta la vista en París como la cuna de la civilización. Desde el río Bravo a la Patagonia se enfrentaron conservadores y liberales. Su lucha dio sentido a la política latinoamericana de la primera etapa. Unos se creían portadores de la nueva edad del progreso, la racionalidad y la ciencia, mientras que otros defendían la tradición y una visión romántica de la vida.^[83] Los intelectuales de uno y otro bando produjeron una extensa literatura, defendiendo sus posiciones y atacando con pasión a sus opositores. Los liberales acusaron a los conservadores de oscurantistas y enemigos del progreso; los conservadores tildaron a los liberales de masones, servidores del demonio. Los jerarcas religiosos participaron de la pugna y hubo “candidatos católicos” devotos que participaban de las procesiones, y políticos liberales que iban a misa a hurtadillas, o que realmente no asistían a los oficios religiosos porque eran ateos. En esos años, el ateísmo tuvo más presencia que el agnosticismo. Actualmente se ha difundido más bien una actitud de indiferencia ante la religión. Los políticos y escritores iluministas fueron ateos militantes y produjeron una literatura apasionada de ataque a las creencias religiosas.^[84] Pero con la excepción de Brasil, México, Haití y Nicaragua, autotitulados imperios por breves períodos,^[85] América Latina fue regida por gobiernos democráticos alternados en el poder con dictaduras militares, que generalmente se autocalificaron de “provisionales” y “republicanas”.

El pensamiento democrático suponía que nadie nacía predestinado para gobernar y que la oposición debía tener garantías.^[86] Quien ambicionaba dirigir la sociedad se convirtió en “mandatario” y dejó de ser “soberano”. No era designado por seres que están fuera del planeta, sino que necesitaba convencer a sus electores para que le otorgaran un mandato por un tiempo determinado. No se trataba de matar a los rivales, sino de seducir a la gente y ganar las elecciones.

Inicialmente, en casi todos los países el derecho al voto se limitó a los hombres, a los propietarios de la tierra o a determinados grupos de la élite. Las mujeres, los pobres, los analfabetos, los trabajadores, los miembros de minorías étnicas, quedaron excluidos.

Progresivamente los derechos humanos se fueron ampliando. La tesis de “un hombre, un voto” se constituyó en la bandera de los sectores más progresistas, deseosos de que todos los ciudadanos tuviesen el mismo derecho a elegir y ser elegidos.

La instauración de la democracia no significó que los políticos se civilizaran demasiado y dejaran de matarse. La Revolución Francesa terminó en una carnicería que condujo al Imperio de Napoleón, y la lucha política estuvo sembrada de cadáveres. Incluso en los Estados Unidos, donde no se enfrentaron monárquicos y republicanos, hubo violencia, magnicidios y una cruenta guerra civil. Siempre nos llamó la atención la experiencia de Robert Todd Lincoln, hijo del presidente que abolió la esclavitud en su país, que presencié físicamente el asesinato de su padre, y de los presidentes Garfield y McKinley.^[87] La tasa de magnicidios actual no permitiría que alguien, a lo largo de su vida, sea testigo del asesinato de tres presidentes, en un mismo país, ni siquiera por televisión. Hablamos siempre de la democracia actual en Occidente y de América Latina. Si revisamos la historia antigua de la región, o lo que actualmente ocurre en otras culturas, hubo bastantes presidentes que murieron en funciones y muchos ciudadanos fueron asesinados por dictaduras brutales.

También la democracia era elitista y sólo los “caballeros importantes” llegaban al poder. Hasta las primeras décadas del siglo XX, en muchos de nuestros países los hombres “notables” solicitaban a un personaje respetable que presidiera el Estado, y cuando aceptaba esa responsabilidad, organizaban elecciones por puro formulismo, que se cumplían para confirmar la decisión de los grupos dominantes. No se hacían campañas electorales. Pedir el voto —en casi toda América Latina— parecía algo indigno de un caballero con talla de estadista. Se planteaba un juego de formas: el Presidente decía no tener ambición de ser elegido, sino que se le solicitaba presidir el Estado y él admitía “sacrificarse por la patria” desempeñando esa función.^[88]

Las concentraciones y las movilizaciones políticas fueron la gran novedad de la primera mitad del siglo XX en esta parte del continente, impulsadas por la aparición y difusión de la radio, que amplió la democracia. Algunos candidatos pidieron su voto a los ciudadanos, organizaron actos multitudinarios y congregaron masas. Los sectores más conservadores criticaron a estos pioneros por su espantoso mal gusto. Empezó la época de líderes “populistas” que encabezaban multitudes, vistas por los elitistas como ignorantes: Perón con sus descamisados, Haya de la Torre con los trabajadores del APRA, Lázaro Cárdenas y la organización popular mexicana, Velasco Ibarra y su “chusma velasquista”. El poder se alejaba de los círculos exclusivos y estaba más cerca de una pequeña burguesía que emergía encaramada a organizaciones de obreros y artesanos. La sociedad continuaba siendo vertical y los “hombres importantes” conducían al resto. Los líderes, en general, eran personas con una preparación sofisticada para los niveles comunes de su época, oradores fogosos que planteaban las campañas electorales como verdaderas batallas entre los “buenos” y los “malos”.

El triunfo de la Revolución Soviética llevó a su apogeo el enfrentamiento entre las ideologías. Hacia la primera mitad de ese siglo, los socialistas nacionalistas dirigidos por los nazis y los “internacionalistas”,^[89] encabezados por los comunistas, se enfrentaron en una guerra sangrienta, que se inició con la masacre de España y continuó con el horror del holocausto judío y los millones de muertos de la Segunda Guerra Mundial. Aplastados los delirios ideológicos de los nazis y los fascistas, las fuerzas socialistas y

comunistas siguieron adelante con sus utopías y se enfrentaron con quienes defendían el liberalismo y el libre mercado. La rivalidad entre las ideologías de la Guerra Fría llevó a la publicación de montañas de piezas de propaganda para difundir las doctrinas de ambos bandos. La Iglesia Católica europea inspiró el surgimiento de la Democracia Cristiana y en la izquierda crecieron los socialistas democráticos. Unos y otros pretendieron ser una tercera vía entre el comunismo y el capitalismo. Promovieron fundaciones, institutos, centros de adoctrinamiento, escribieron ríos de textos, realizaron un enorme esfuerzo para formar cuadros que lucharan por sus causas. Las elecciones generaron pugnas violentas entre quienes mantenían unas y otras tesis.

Hubo mucha pasión de ambos lados. Una gran dosis de emotividad y superstición, disfrazada de opción racional, hizo que algunos creyeran que el comunismo era cosa del demonio[90] y que otros supusieran que encontrar algún mérito en el monstruo capitalista y el imperialismo constituía una traición a la especie.[91] Existe el mito de que en la edad de las ideologías los electores estudiaban los programas de Gobierno, optaban fríamente por las mejores alternativas para su país y votaban conscientemente. La verdad es que ésa fue la edad de la pasión. Las posiciones de los electores, como casi todo lo que hacemos los humanos, parecieron enormemente irracionales y asunto de fe. Las ideologías, cuando se tomaron en serio —y peor cuando se mezclaron con la religión— actuaron con la misma brutalidad que el cristianismo medieval o el Islam radical contemporáneo. De hecho, provocaron las mayores masacres de la historia de la humanidad en Europa, Asia, África, América Latina y en todo sitio donde se enfrentaron los creyentes de los distintos “ismos”. En sus últimos años, la Guerra Fría produjo en América Latina una lucha entre dictaduras militares y guerrillas de izquierda que en algunos países culminaron con asesinatos masivos.

Hasta hace pocos años, la democracia siguió entendida como un asunto de pocos. Los presidentes eran seres iluminados de acuerdo con las particularidades de cada región. Velasco Ibarra era un orador capaz de citar a decenas de autores y Papa Doc en Haití un ser que dominaba incluso a los insectos y a los muertos. Los sacerdotes, los maestros, los activistas, los “hombres cultos”, las organizaciones intermedias, manipulaban a la gente común a partir de sus creencias, intereses y visiones del mundo. Aunque los gobernantes no necesitaban ser escogidos por los dioses como en la época del totalitarismo, se suponía que debían ser “estadistas”, no ciudadanos de la calle. Los electores iban a las urnas motivados más por temores y entusiasmos mágicos que buscando satisfacer sus necesidades reales. La política de la palabra y del discurso llegó a movilizar masas incapaces de entender demasiado el contenido de la polémica entre quienes las manipulaban, pero que estaban dispuestas a matar a sus opositores, en nombre de los dioses y los demonios concebidos por sus dirigentes.

Maquiavelo seguía vigente. Los nuevos príncipes, los sujetos de la política, eran los líderes elitistas que encabezaban bandos en pugna. El ropaje era racional e idealista; la realidad, supersticiosa y fanática. Cuando se enfrentaban un orador comunista y un derechista, nadie esperaba que se pusieran de acuerdo y encontraran “una verdad”. Lo hacían para destruirse unos a otros en nombre de sus mitos, mientras la mayoría de la gente permanecía en la pobreza y la ignorancia. Los personajes más sofisticados de hace cincuenta años tenían en su cabeza menos información que un estudiante común de secundaria de estos días. Los conservadores no leían los textos de los “masones

liberales” porque la mayoría de ellos estaban en el Índice de la Iglesia.[92] Los liberales leían los textos conservadores para burlarse de ellos. Lo mismo ocurrió con los partidarios del comunismo y de la democracia. Los jóvenes se hacían liberales, socialistas o conservadores antes de saber qué significaban esas palabras, pero decían que estaban dispuestos a sacrificarse por esos principios sin conocerlos. Diversas motivaciones familiares, psicológicas, de autoridad y de otra índole, los llevaban a adherir a una doctrina, para posteriormente aprender lo que tenían que creer. El respeto por la opinión de los adversarios era poco usual en ese mundo maniqueo.

A fines del siglo XX se derrumbaron los países socialistas, en medio de un fracaso económico estrepitoso, y desapareció el comunismo clásico de la Tercera Internacional. La democracia y el libre mercado se impusieron en Occidente como únicos esquemas viables de organización política y económica, y muchos creen que puede establecerse sin más en otras culturas, y que serán inmutables y eternos, cosa improbable en la historia de la humanidad.[93] Algunos países como China y Vietnam conservaron un régimen político totalitario pero abrieron sus economías a esquemas liberales manchesterianos. Superaron una etapa donde no había diferencias sociales porque todos vivían en la miseria. Ahora, si bien han aparecido las diferencias entre pobres y ricos, todos viven mucho mejor, y en China hay más multimillonarios que en Estados Unidos. Del experimento socialista ortodoxo quedan pocos países —como Cuba, Corea del Norte y Zimbabwe— que viven en una situación económica angustiosa.

En las tres últimas décadas del siglo XX nació en Occidente una democracia de masas, muy distinta de la de hace cincuenta años, impulsada por la evolución de las comunicaciones, la revolución sexual y la feminización de la cultura. Es la democracia de la posmodernidad. La mayoría de nuestros dirigentes, formados a la sombra de los viejos líderes, tiene dificultades para entender esta nueva época, mientras las nuevas generaciones no logran todavía formular una alternativa, pero se aburren con los viejos esquemas de hacer política.

En la antigua democracia votaban pocos ciudadanos. Las ciudades eran pequeñas. Vivían infiernos aldeanos. Los políticos importantes y muchos votantes se conocían personalmente, de una u otra manera. Las grandes urbes latinoamericanas se asemejaban a las actuales ciudades de provincia, y mantenían valores rurales. El gran eje de las campañas eran los juegos clientelares. Para ganar una elección los líderes y candidatos necesitaban tener amigos, compadres, ciudadanos con los que cultivaban lazos personales. Los electores dependían de personas y sociedades intermedias con poder político. Los conservadores usaban la maquinaria de la Iglesia: cientos de oradores orientaban a los feligreses, todos los fines de semana, para que voten “correctamente” y mucha gente les hacía caso. Los liberales usaban redes de maestros, generalmente afines a las ideas iluministas, y por esa vía trataban de influir en los padres de familia y en los estudiantes. Cuando aparecieron las ideas comunistas y socialistas, los sindicatos fueron “correas de transmisión” de estas ideologías. Sería imposible entender al PRI de Lázaro Cárdenas, al justicialismo de los años cincuenta o al APRA de Haya de la Torre sin tomar en cuenta a las organizaciones laborales de sus respectivos países. Menos todavía comprender la dinámica del Partido Comunista chileno o de otra serie de organizaciones políticas vinculadas a la Tercera Internacional, sin la presencia de las organizaciones laborales.

Las movilizaciones políticas eran un buen espectáculo, en ciudades donde la vida transcurría muy aburrida. La gente, sin mucho para hacer, participaba de las manifestaciones y rompía la monotonía de los pequeños entornos cotidianos. Se impresionaba por su fuerza. Conversaba sobre lo que ocurría en ellas, las comparaban. Esos eventos movían algunos indecisos. Los electores sumisos aceptaban con gratitud bolsas de comida, refrescos, obsequios de los candidatos, y votaban por quienes se los entregaban. Había una oferta de diversión tan pobre que muchos entregaban su tiempo a oír las sesiones del Congreso por la radio.

La proximidad física en que vivía la gente no se compadecía con las distancias de otro tipo que separaban a los poderosos de los más débiles. No nos referimos solamente al poder político, sino a la cotidianidad en todas sus formas. Desde los primeros años, los seres humanos aprendemos las relaciones del poder en la familia, en la Iglesia, en la escuela. Los padres mantenían con sus hijos una distancia que es ahora impensable. Los sacerdotes eran venerados. La gente no tenía información científica acerca de cómo eran los seres humanos en general, ni tampoco sobre sí mismos y sus vecinos, y explicaban mágicamente por qué actuaban de una u otra manera. Los mitos distorsionaban las relaciones personales. Es increíble que en las pequeñas aldeas de la Edad Media tantas ancianas, bien conocidas durante toda la vida por sus vecinos, hayan sido quemadas al ser denunciadas como brujas por mostrar una verruga o porque tenían mal genio. Hoy nos conocemos menos en persona, pero la ciencia permite saber mucho acerca de todos. Los seres humanos en general, y los latinoamericanos en particular, somos muy parecidos. Los estudios evidencian que tenemos diferencias mínimas. Cuando llegamos a un país o a una ciudad y consultores bisoños o políticos sin experiencia internacional nos anticipan que los habitantes de ese sitio poseen una idiosincrasia misteriosa, distinta a la de los demás latinoamericanos, que sólo ellos pueden entender, siempre nos provocan una sonrisa. Claramente son personas de mentalidad provinciana, que desconocen el resto de América Latina. Todos creen ser completamente originales, pero básicamente las semejanzas resultan notorias. Al iniciarse el siglo pasado, algunos activistas de izquierda enseñaron y difundieron la estadística, una herramienta que llevó a una comprensión más racional de la sociedad. La ciencia avanzó y la sexualidad y todos los recovecos de las relaciones humanas fueron estudiados y entendidos más allá de las supersticiones, gracias al desarrollo de la psicología, la antropología, la arqueología, la sociología, la semiótica y otras disciplinas.

Pero lo central lo constituyó el avance de los medios de comunicación. David Cooper, apóstol de los movimientos revolucionarios de los años sesenta, dijo que los símbolos y los ropajes eran indispensables para mantener el orden social tradicional. [94] Suponía que si un día los jóvenes ingleses pudiesen imaginar al arzobispo de Canterbury encabezando una procesión en calzoncillos, se volverían revolucionarios. ¿Qué autoridad puede tener un obispo desfilando sin los atuendos propios de su jerarquía? La humanización de los dioses sembraría la semilla de la subversión. Eso fue, aproximadamente, lo que ocurrió con el desarrollo de los medios de comunicación. La televisión hizo desfilan a los líderes despojados de sus ropajes y la gente se percató de que no eran divinos, sino que los percibió como “uno más de nosotros”. Cambió la relación de los súbditos con la autoridad.

Los ciudadanos comunes se sintieron mandantes de los mandatarios, y se

generalizó una actitud que habría sido vista como subversiva hasta hace pocas décadas: los más pobres y marginados se sienten iguales a los poderosos. Desacralizados los símbolos, se difundió la sensación de que todos tenemos los mismos derechos.

Los dirigentes de ahora no son mejores ni peores que los antiguos, pero su vinculación con los electores ha cambiado. En la nueva democracia se ha debilitado la relación vertical entre los candidatos y la gente común. Es una grave equivocación no tomar conciencia de las enormes transformaciones ocurridas, para replantear la forma y el fondo de la lucha por el poder en la posmodernidad. La lógica de la acción política, y por tanto de los enfrentamientos en el Gobierno y en los procesos electorales, tienen ahora otro sentido.

4. Ataque y defensa en la democracia posmoderna

La democracia se amplió en América Latina. Actualmente, en todos nuestros países votan muchos más electores que hace cincuenta años, no sólo en términos cuantitativos, sino también relativos. En varios de ellos, hasta la década del sesenta, votaba menos del 20% de la población y hoy lo hace el 80%.^[95] En muchos casos las mujeres y los analfabetos se incorporaron a los padrones electorales en la segunda mitad del siglo XX. Los caminos y las carreteras han llegado a lugares que antes eran inaccesibles, los medios de comunicación, a través de la difusión, involucraron a mucha gente a la vida política y hoy votan muchos ciudadanos que antes no participaban de ninguna manera en las cuestiones del poder. En Ecuador se incorporó recientemente a los jóvenes mayores de dieciséis años al padrón electoral. La política clientelar mantiene su influjo en los procesos, especialmente en las ciudades más pequeñas y en las zonas rurales, pero incluso en esos ámbitos ha adquirido nuevas formas.

La incorporación masiva de las mujeres a las actividades productivas generó una sociedad con nuevos valores, que es indispensable comprender para analizar el tema del conflicto en la sociedad posmoderna. Hace pocos años era prestigioso ser cazador, hoy lo es ser ecologista. Cuando algún personaje público se sentía herido en su honor, enviaba a sus padrinos para desafiar a su adversario a un duelo a muerte. El desafiado escogía arma, lugar, y nombraba a sus respectivos padrinos para que los caballeros se “enfrenten en el campo del honor”. Si alguien actuara de esa forma en nuestros días, sería el hazmerreír del continente. Hasta hace poco el matón de barrio era un héroe. El que defendía sus principios a trompadas era respetado. Hoy, un hombre que golpea a una mujer o incluso a otro hombre, es visto como un bruto. Las mujeres implantaron una nueva forma de ver el mundo, donde el respeto a las diferencias y a los derechos civiles son parte importante de la vida. Gracias a la feminización de la cultura, los líderes políticos se hicieron menos delirantes, más pragmáticos, y se ven obligados a ser más tolerantes. La gente busca presidentes que solucionen sus problemas, que les den bienestar, que les permitan vivir mejor. El conflicto político adquirió un nuevo significado: tiene sentido cuando permite satisfacer los intereses y pasiones del ciudadano común.

Mientras algunas distancias se agrandaron, otras se debilitaron al punto de desvanecerse. En realidad somos más numerosos y tenemos poco contacto físico con otros habitantes de la misma ciudad. Ya no es posible saber lo que dicen los electores conversando con unos pocos amigos, compadres y curas párrocos. En muchas ciudades de América Latina son pocas las personas que conocen todos sus barrios, y es inevitable recurrir al uso de las encuestas para saber qué opina la gente. Hacer una campaña electoral o manejar la imagen de un gobierno sin investigación sistemática, es simplemente un disparate. Por otra parte, la existencia de las encuestas democratizó el juego político. La prensa publica permanentemente estudios de opinión, y los líderes conocen por esa vía lo que piensan los ciudadanos acerca de todo lo imaginable. Los

medios de comunicación, los políticos y hasta los jueces terminan tomando resoluciones basados en lo que reflejan las encuestas.[96]

En cambio, en términos virtuales las distancias se acortaron. Los líderes del más alto nivel aparecen todos los días, en primer plano, en los hogares de todos los ciudadanos. No son dioses que habitan el Olimpo, sino seres humanos que comparten su cena. Existe la ilusión mediática de que son “uno de nosotros”. Ya no se trata del doctor Velasco Ibarra, el doctor Haya de la Torre o el general Perón, sino Kirchner, Evo, Chávez, Felipe. Se desacralizó el poder. Tampoco las peleas personales entre ellos aparecen ahora como epopeyas trascendentes por las que los ciudadanos deban entregar su vida. Cuando sólo son personales, tienen el mismo interés que las reyertas del heladero de la esquina con el barrendero. Al elector le interesan solamente aquellos temas que le pueden satisfacer una necesidad o un deseo. Millones de latinoamericanos se sienten autosuficientes y toman sus decisiones sin mediaciones ni consejos. Se ha producido la “rebelión de las masas” de la que habló Ortega y Gasset.[97]

Vivimos en una soledad creciente en el mundo físico, pero comunicados todo el tiempo, de manera electrónica, con muchos otros a través de la Red o de los celulares. Lo virtual invade cada vez más la realidad. El individualismo se refuerza día a día. Se debilitaron muchas relaciones humanas propias del tiempo antiguo. Socializados en contacto con la televisión más que con su madre, comunicándose más con el computador que con otros seres vivos, navegando en la Red y estableciendo más relaciones virtuales que reales, los jóvenes que tomaron conciencia de la vida navegando no pueden percibir el conflicto político de la misma manera que los líderes que se formaron militando en grupos de izquierda o de derecha.

El contenido heroico de los enfrentamientos ideológicos quedó afectado por el derrumbe del muro de Berlín. La cotidianidad ha invadido la política. Durante el siglo pasado algunos decían que estaban dispuestos a morir por defender a la Iluminación o a la Iglesia, al comunismo o la democracia. Hoy todo eso ha perdido sentido. En Occidente cada día aumentan los que creen que una vida humana es más valiosa que el triunfo de una idea o de un dios. Cuando la televisión difunde las imágenes de decenas de españoles muertos en el atentado de Atocha, cientos de miles de ciudadanos salen a las calles a pedir que las tropas españolas salgan de Irak.[98] Ningún sueño imperial vale más que las vidas de esos seres humanos anónimos, asesinados cuando iban en el metro a su trabajo.

Los ciudadanos comunes se han tomado el espacio de la política. Ellos deciden quién gobierna y quién deja de gobernar. Votan guiados por simpatías, resentimientos y necesidades. Sus problemas, su vida cotidiana y su progreso económico determinan el resultado de las elecciones. Las posturas ideológicas disfrazaron intereses sectoriales que hoy se exhiben con más transparencia. En muchos casos, las justificaciones teóricas ya no son necesarias.[99] Cada grupo pide lo que quiere y no siente la necesidad de que el “horizonte luminoso del comunismo” sirva como racionalización para exigir un salario mejor. Pretenden mejores sueldos y punto. En muchos casos la lucha por la justicia y las causas nobles tiene precio. Cuando alguien fallece con alguna responsabilidad del Estado, sus familiares piden un resarcimiento económico o usan el cadáver para hacer carrera política. Frente a casi todos estos problemas es importante hacerse una pregunta: ¿cuánto quieren sus deudos o allegados? No necesariamente es dinero para

una persona, o una familia, ni supone corrupción. Demandan recursos para grupos, regiones, ONG, religiones o asociaciones de héroes de la más diversa laya, que ayudan a que algunos vivan a costa de su memoria.

La gente es menos ignorante y más utilitaria que antes. La televisión transmite a una velocidad vertiginosa lo que ocurre en todos los lugares del mundo. Hace años, los mitos se mantenían gracias a la ignorancia de la gente. Se sabía poco acerca de lo que hacían algunos caudillos de la revolución proletaria como Ceauscescu o Haile Mariam Mengistu.[\[100\]](#) Hoy el desarrollo tecnológico nos permite informarnos acerca de todo. El terrorismo no es un concepto abstracto que puede ser idealizado, sino una imagen grotesca con muertos y heridos que aparece en nuestros televisores. Millones de latinoamericanos presenciamos en vivo los atentados a las Torres Gemelas de Nueva York, como también el acto terrorista de Atocha en Madrid, o los abusos de los soldados norteamericanos en Guantánamo o Abu Ghraib. Tomar contacto directo con la injusticia nos empuja a protestar y a ponernos de lado de los más débiles, sin distinguir sus creencias.

En la democracia de masas, Gobierno y ciudadanos, candidatos y electores, necesitan mantener un dialogo sin fin. Si quieren tener éxito en su acción política, los líderes deben comunicarse permanentemente con los electores a través de los medios de comunicación, y escucharlos a través de las investigaciones. Las encuestas son una herramienta insustituible para cualquier gobierno o campaña responsable. Con todas sus limitaciones, son la única forma de conocer lo que opina la gente.[\[101\]](#)

El político, cuando ataca o cuando se defiende con sentido estratégico, debe olvidarse de sus pasiones y de sus contendores. Es necesario centrar su foco de atención en las reacciones de los electores, especialmente de los indecisos, que suelen ser los menos informados. Esto no lo entienden muchos miembros de las élites que se divorcian de la gente con un discurso aburrido e inalterado por más de diez lustros, y que no dice nada a los electores, que terminan votando por personajes aparentemente “nuevos”, con nada trascendente para decir, pero que hablan y se comportan como ellos. En las formas de la política, como en muchas ocasiones, triunfa el fisgoneo intrascendente frente al discurso programático.

La aparición de esta nueva forma de hacer política explica en buena parte la crisis que vivimos, a la vez que supone un replanteamiento de muchos paradigmas dentro de los cuales se movieron las campañas electorales. En este libro afrontamos el tema del conflicto en la democracia de masas propia de la sociedad posmoderna. La política cortesana ha perdido sentido, y aunque no nos guste, vivimos lo que, parafraseando a Kundera, podríamos llamar la insoportable liviandad de la política.

Bibliografía

- Abshire, David y otros, *Triumphs and Tragedies of the Modern Presidency*, Center for the Study of the Presidency and Congress, Washington DC, 2001.
- Adorno, Teodoro y otros, *La personalidad autoritaria*, Proyección, Buenos Aires, 1965.
- Ailes, Roger, *Tú eres el mensaje*, Paidós, Barcelona, 1988.
- Almeida, Alberto Carlos, *A Cabeça do eleitor, Estratégia de campanha, pesquisa e vitória eleitoral*, Record, Río de Janeiro, 2008.
- , *Erros nas Pesquisas Eleitorais e de Opinião*, Record, Río de Janeiro, 2009.
- Allen, Cathy, *Political Campaigning*, The National Women's Political Caucus, Washington DC, 1990.
- Ansolabehere, Stephen y Shanto Iyengar, *Going Negative*, Free Press, Nueva York, 1995.
- , *Winning, but losing: How negative campaigns shrink electorate, manipulate news media*, <http://pcl.stanford.edu/common/docs/research/iyengar/1996/goingneg.html>.
- Arterton, Christopher, *Las estrategias informativas de las campañas presidenciales*, Ateneo, Caracas, 1987.
- Asher, Herbert, *Polling and the Public*, Congressional Quarterly Inc., Washington DC, 1992.
- Bennett, W. Lance, *News, the Politics of Illusion*, Longman, Nueva York, 1988.
- Bin, Sun. *El arte de la guerra II*, EDAF, Madrid, 1996.
- Bobbio, Norberto, *Derecha e izquierda. Razones y significados de una distinción política*, Punto de Lectura, México, 2001.
- Bok, Sissela, *Lying, Moral Choice in Public and Private Life*, Vintage Books, Nueva York, 1989.
- Brown, Lillian, *Your Public Best*, Newmarket Press, Nueva York, 1989.
- Bruckner, Pascal y Alain Finkielkraut, *La aventura a la vuelta de la esquina*, Anagrama, Barcelona, 1980.
- Cabrera Forneiro, José. *La salud mental y los políticos*, Kaleidon, Madrid, 2008.
- Cantril, Albert H., *The Opinion Connection: Polling, Politics and the Press*, C. Q. Press, Washington DC, 1991.
- Cohn-Bendit, Daniel, *La revolución y nosotros, que la quisimos tanto*, Anagrama, Barcelona, 1987.
- Cook, Jeff Scott, *The Elements of Speechwriting and Public Speaking*, Mac Millan, Nueva York, 1989.
- Carville, James, *We're Right, They're Wrong: A Handbook for Spirited Progressives*, Random House, Nueva York, 1996.
- Cooper, David, *La muerte de la familia*, Paidós, Buenos Aires, 1972.
- Cronin, Thomas E., *Direct Democracy: The Politic of Initiative, Referendum and Recall*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1989.
- Czitrom, Daniel J., *Media and the American Mind*, University of North Carolina, 1982.
- Christian, David, *Mapas del tiempo. Introducción a la gran historia*, Crítica, Barcelona, 2005.
- De la Torre, Carlos, *¡Un solo toque! Populismo y cultura política en Ecuador*, CAAP, Quito, 1996.
- Dionne Jr., E. J., *Why Americans Hate Politics*, Touchstone, Nueva York, 1991.
- Dixit, Avinash K., *Thinking Strategically*, W.W. Norton and Company, Nueva York, 1993.
- Durán Barba, Jaime, *Pensamiento popular ecuatoriano*, Colección Biblioteca Básica del Pensamiento Ecuatoriano, Banco Central del Ecuador, Corporación Editora Nacional, Quito, 1981.

- , *El 15 de noviembre de 1922 y la fundación del socialismo, relatados por sus protagonistas*, Colección Popular 15 de Noviembre, Instituto Nacional de Formación Obrera y Campesina (Informática Social), INFOC y Corporación Editora Nacional, Quito, 1982.
- , “Movimientos sociales en el Ecuador en 1970. Unidad y crisis de las centrales sindicales”, en *Los movimientos populares en América Latina*, Siglo XXI, México, 1986.
- , “Orígenes del movimiento obrero artesanal”, en *Nueva historia del Ecuador*, CEN-Grijalbo, Quito, 1991.
- , *El triunfo de un nuevo caudillo*, CAPEL, San José de Costa Rica, 1998.
- , “La estrategia de comunicación de un gobierno”, en *Estrategias de comunicación para gobiernos*, de Roberto Izurieta, Rubén Perina y Christopher Arterton, La Crujía, Buenos Aires, 2003.
- , Carlos Alberto Montaner y otros, *El rol de los medios de comunicación en el proceso de transición y consolidación democrática en América Latina*, CAPEL - Colección Cuadernos, San José de Costa Rica, 1993.
- y Joseph Napolitan, *Cien peldaños al poder*, Ediciones de la George Washington University e Informe Confidencial, Quito, 2003.
- y Santiago Nieto, *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*, Fondo de Cultura Económica, México, 2005.
- Durandin, Guy, *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*, Paidós, Barcelona, 1982.
- Erikson, Robert S., *American Public Opinion*, Allyn and Bacon Press, Massachusetts, 1991.
- Eysenck, H. J., *Psicología de la decisión política*, Ariel, Barcelona, 1963.
- , *La rata o el diván*, Alianza, Madrid, 1972.
- , *Usos y abusos de la pornografía*, Alianza, Madrid, 1979.
- Faucheux, Ronald, *The Road to Victory*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, 1998.
- , *Running for Office*, M. Evans and Company, Nueva York, 2002.
- , *The Debate Book*, Arlinton, Campaigns and Elections Publishing Company, 2003.
- Feinberg, Mortimer y John J. Tarrant, *¿Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces?*, Granica, Barcelona, 2005.
- Fontevicchia, Jorge, *Entretiempo*, Aguilar, Buenos Aires, 2005.
- France, Anatole, *La isla de los pingüinos*, Fontana, Barcelona, 1995.
- Freud, Sigmund, *El malestar de la cultura*, Alianza, Madrid, 1970.
- Fromm, Eric, *El miedo a la libertad*, Paidós Ibérica, Madrid, 2006.
- Fukuyama, Francis, *El fin de la Historia y el último hombre*, The Free Press, Nueva York, 1992.
- Gabeira, Fernando, *Hóspede da utopia*, Nova Fronteira, Río de Janeiro, 1981.
- , *Nós que amávamos tanto a revolução*, Editora Rocco, Río de Janeiro, 1985.
- Germani, Gino, *Política y sociedad en una época de transición*, Paidós, Buenos Aires, 1962.
- , *Populismo y contradicciones de clase en América Latina*, Era, México, 1977.
- y Stanley B. Greenberg, *Middle Class Dreams*, Random House, Nueva York, 1995.
- Greenstein, Fred I., *Personality and Politics*, Princenton University Press, Princeton, NJ, 1982.
- González de Alba, Luis, *Las mentiras de mis maestros*, Ediciones Cal y Arena, México, 2002.
- Hall Jamieson, Kathleen, *Dirty Politics*, Oxford University Press, Nueva York, 1993.
- Heifetz, Ronald A. y Marty Linsky, *Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para managers*, Paidós Ibérica, Barcelona, 2003.
- Hermet, Guy, *El pueblo contra la democracia*, Argos, Madrid, 1989.
- Hobsbawn, Eric, *Entrevista sobre el siglo XXI*, Crítica, Barcelona, 2000.
- , *Años interesantes, una vida en el siglo XX*, Crítica, Barcelona, 2006.
- Hussein de Jordania (Su majestad el Rey), *Insegura está la cabeza*, Mateu, Barcelona, 1963.
- Ionesco, Eugenio, *Las sillas*, Losada, Buenos Aires, 2003.
- Ionescu, Ghita, *Populismo*, Amorrortu, Buenos Aires, 1969.
- Kapuscinski, Ryszard, *Ébano*, Anagrama, Barcelona, 2000.

- , *El emperador*, Anagrama, Barcelona, 2006.
- Kennerly, J. David, *Public Opinion, the Press, and Public Policy*, Praeger, Westport, 1992.
- Koestler, Arthur, *El cero y el infinito*, Destino, Barcelona 1947.
- , *En busca de la utopía editorial*, Kairós, Barcelona, 1980.
- , *En busca de lo absoluto*, Kairós, Barcelona, 1983.
- Khun, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1971.
- Lazarsfeld, Paul y Raymond Boudon, *Metodología de las ciencias sociales*, Laia, Barcelona, 1966.
- Lewis, Ann, David Gergen y Roberto Izurieta, “La comunicación presidencial en la Casa Blanca durante el gobierno de Bill Clinton”, en *Cambiando la escucha*, La Crujía, Buenos Aires, 2005.
- Lynch, Dudley, *Strategy of the Dolphin*, Fawcett Columbine, Nueva York, 1988.
- Manheim, Jarol B., *All the People, All the Time: Strategic Communication in American Politics*, Sharpe, Armonk NY, 1991.
- Mann, Thomas E., *Media Polls in American Politics*, The Brookings Institution, Washington DC, 1992.
- Maquiavelo, Nicolás, *El príncipe*, Ateneo, Buenos Aires, 2002.
- Masetti, Astor, *Piqueteros. Protesta social e identidad colectiva*, Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, 2004.
- Mattelart, Armand y Ariel Dorfman, *Para leer al Pato Donald*, Siglo XXI, Buenos Aires, 1971.
- McLuhan, Marshall, *The Medium is the Massage*, Random House, Nueva York, 2000 [trad. esp. *El medio es el masaje*, Paidós, Barcelona, 1988].
- Mejía, R. y S. Sandoval, *Tras las vetas de la investigación cualitativa*, ITESO, México, 2003.
- Merleau Ponty, Maurice, *Humanismo y terror*, Leviatán, Buenos Aires, 1956.
- Mora y Araujo, Manuel, *El poder de la conversación. Elementos para una teoría de opinión pública*, La Crujía, Buenos Aires, 2005.
- y otros, *La Argentina electoral*, Sudamericana, Buenos Aires, 1985.
- Morris, Desmond, *El zoo humano*, Random House, México, 1996.
- , *El mono desnudo*, Plaza & Janés, Barcelona, 1998.
- , *La naturaleza de la felicidad*, Planeta, Barcelona, 2006.
- Morris, Dick, *El nuevo príncipe*, Ateneo, Buenos Aires, 2002.
- Napolitan, Joseph, *¿Cómo ganar las elecciones?*, Ediciones ILPA-EDIPLA, Quito, 1995.
- Narloch, Leandro, *Guia politicamente incorreto da história do Brasil*, Río de Janeiro, 2010.
- Nieto, Santiago, “Cómo diseñar la campaña electoral”, en VV.AA. *Compromiso democrático, Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD/OEA)*, Instituto Luis Carlos Galán para el Desarrollo de la Democracia y Secretaría del Convenio Andrés Bello, SECAB, Santa Fe de Bogotá, 2000.
- O'Neill, Tip, *All Politics is Local: And Other Rules of the Game*, Bob Adams Inc, Holbrook, MA, 1994.
- Orizio, Riccardo, *Hablando con el diablo. Entrevistas con dictadores*, Fondo de Cultura Económica, México, 2007.
- Ortega y Gasset, José, *La rebelión de las masas*, Ediciones de Thomas Mermal, Madrid, 1929.
- Paine, Thomas, *Collected Writings: Common Sense, Pamphlets, Articles, and Letters*, Library of America, Nueva York, 1995.
- Pease García, Henry, *La democracia fujimorista. Del Estado intervencionista al Estado mafioso*, Fondo de Cultura Económica, Lima, 2003.
- Perelli, Carina y otros, *Partidos y clase política*, CAPEL, San José de Costa Rica, 1995.
- , *Elecciones en el Cono Sur y Chile entre 1992-1996. Análisis y prospectiva*, CAPEL, San José de Costa Rica, 1998.
- Popkin, Samuel L., *The Reasoning Voter*, The University of Chicago Press, Chicago, 1994.
- Pratkanis, Anthony, *La era de la propaganda: uso y abuso de la persuasión*, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- Rial, Juan, *Uruguay: elecciones de 1984*, IIDH-CAPEL, San José de Costa Rica, 1986.

- , *Elecciones, referéndum y plebiscitos. Cambio en el escenario político uruguayo 1992-1996*, CAPEL, San José de Costa Rica, 1998.
- Ribeiro Turato, Egberto, *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*, Vozes, Petrópolis, 2003.
- Ries, Al, *Positioning: The Battle for your Mind*, Warner Books, Nueva York, 1982.
- Riker, William H., *The Art of Political Manipulation*, Yale University Press, New Haven, 1986.
- Royidis, Emmanuel, *La papisa Juana*, EDHASA, Barcelona, 2000.
- Roa Bastos, Augusto, *Yo el Supremo*, Sudamericana, Buenos Aires, 2001.
- Rosenbach, W. y R. Taylor, *Contemporary Issues in Leadership*, Westview Press, Oxford, 1998.
- Rozitchner, Alejandro, *Ideas falsas. Moral para gente que quiere vivir*, Editorial del Nuevo Extremo, Buenos Aires, 2004.
- Rubin, D. B., *Communication Research: Strategies and Sources*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1993.
- Russell, Bertrand, “Sobre el cinismo de la juventud”, en *Obras escogidas*, Madrid, Aguilar, 1962.
- Sabato, Larry J., *The Rise of Political Consultants*, Basic Books, Nueva York, 1981.
- Sagan, Carl, *El mundo y sus demonios*, Planeta, Buenos Aires, 2005.
- Sartori, Giovanni, *Teoría de la democracia. El debate contemporáneo*, Alianza, Madrid, 1987.
- , *Homo videns. La sociedad teledirigida*, Taurus, México, 2002.
- Sartre, Jean-Paul, *San Genet, comediante y mártir*, Losada, Buenos Aires, 1967.
- Schleichert, Hubert, *Cómo discutir con un fundamentalista sin perder la razón. Introducción al pensamiento subversivo*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2005.
- Schwartz, Tony, *The Responsive Chord*, Anchor Press, Nueva York, 1973.
- , *Media: The Second God*, Anchor Books, Nueva York, 1983.
- Tocqueville, Alexis de, *La democracia en América*, Fondo de Cultura Económica, México, 1963.
- Tzu, Sun, *El arte de la guerra*, Elektra Editores, Bogotá, 1982.
- Vargas Llosa, Álvaro, *El diablo en campaña*, El País/Aguilar, Madrid, 1991.
- Vargas Llosa, Mario, *El pez en el agua*, Seix Barral, Bogotá, 1993.
- VV.AA., *Urnas y desencanto político. Elecciones y democracia en América Latina 1992-1996*, Juan Rial y Daniel Zovato(eds.), IIDH CAPEL, San José de Costa Rica, 1997.
- Walter, Susan, *Thinking Strategically*, The Council of States Planning, Washington DC, 1984.
- White, Andrew, *La lucha entre el dogmatismo y la ciencia en el seno de la cristiandad*, Siglo XXI, México, 1972.
- Wilson, Colin, *The Outsider*, G. P. Putman's Sons, Nueva York, 1967.
- Wittgenstein, Ludwig, *Tractatus Logico-Philosophicus*, Alianza, México, 1987.
- Woodward, Bob, *Shadow: Five Presidents and the Legacy of Watergate*, Simon & Schuster, Nueva York, 1999.

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

[2]. Nacido en Bogotá en 1953, De Narváez vivió desde los tres años en Buenos Aires, Argentina. Cuando tenía treinta años se nacionalizó argentino para votar por el candidato radical Alfonsín, según declaró en ese entonces. Fue candidato de la Unión PRO en las elecciones realizadas el domingo 28 de junio de 2009. Personaje poco conocido, saltó al estrellato gracias al respaldo del jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Mauricio Macri. Alcanzó el 34,5% de la votación, superando al “Frente para la Victoria” de Néstor Kirchner. Su elección causó enorme sorpresa en el país por su escasa experiencia y la calidad del candidato al que derrotó.

[3]. Político mexicano nacido en 1953 en Tepetitán, municipio de Macuspana, estado de Tabasco. Se afilió al PRI en 1976. En 1988, conjuntamente con otros militantes encabezados por Cuauhtémoc Cárdenas, se separó del partido, integrándose al Frente Democrático Nacional que lo postuló como candidato para la elección de gobernador de Tabasco, elección en la que fue declarado triunfador Roberto Madrazo. En 1989 asume la presidencia del Partido de la Revolución Democrática (PRD). El 2 de julio de 2000, Manuel López Obrador (AMLO) ganó la elección para la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal de México. En el año 2003, las listas encabezadas por sus seguidores obtuvieron un triunfo contundente que le permitió posicionarse como el candidato presidencial con más posibilidades de ganar la presidencia de México en el año 2006.

[4]. El segundo piso fue una obra faraónica. Se construyeron doce kilómetros de ruta elevada con una altura promedio de siete metros de alto, con dos metros de ancho que iba sobre el anillo del periférico sur. El costo aproximado de esta obra fue de 631 millones de dólares, al tipo de cambio de aquellos días.

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

[6]. Presidente del Ecuador durante el período 1984-1988, nació en la ciudad de Guayaquil el 9 de marzo de 1931 y falleció en esta misma ciudad el 15 de diciembre del año 2008. Fue uno de los más importantes políticos de su país. Miembro del Partido Social Cristiano, resultó además electo legislador en los años 1970, 1984 y 2002, senador entre 1968 y 1970, asambleísta en los años 1966-1967 y alcalde de Guayaquil desde 1992 al año 2000 (dos períodos).

[7]. Tampoco tiene explicación que hayan sido contemporáneos los fundadores de tres de las grandes religiones del mundo: Lao Tse, Buda y Confucio (entre los siglos VI y V a. C.), al mismo tiempo en que vivió Parménides y se consolidaba la filosofía griega como piedra angular de la cultura occidental, al igual que la simultaneidad de todas las transformaciones que se sucedieron en el mundo entre 1968 y 1970. Estas coincidencias curiosas de la historia dan espacio para las teorías astrológicas.

[8]. Perón nació el 8 de octubre de 1895 en la ciudad de Lobos, provincia de Buenos Aires, y murió en la Ciudad de Buenos Aires el 1º de julio de 1974. Fue uno de los políticos latinoamericanos con mayor repercusión en el siglo XX. Fue presidente de la Argentina por tres ocasiones: de 1946 a 1952, de 1952 a 1958, interrumpido por el golpe militar del 16 de septiembre de 1955, y de 1973 a 1979, mandato que tampoco terminó debido a su muerte en 1974.

[9]. Lázaro Cárdenas nació en Michoacán el 21 de mayo de 1895. Fue presidente de México de 1934 a 1940. Se lo considera como uno de los presidentes más populares de la historia política mexicana. Creador de la estructura política del PRI, también se lo recuerda por haber hecho efectiva la Reforma Agraria y la nacionalización del petróleo. Falleció el 19 de octubre de 1970 en la ciudad de México.

[10]. Víctor Raúl Haya de la Torre nació en la ciudad de Trujillo, capital del departamento de La Libertad, el 22 de febrero de 1895. Pensador y político peruano, fue el fundador y líder histórico de la Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA). Es uno de los más importantes ideólogos políticos de América Latina. Murió en la ciudad de Lima el 2 de agosto de 1979.

[11]. Político y estadista ecuatoriano, nace en la ciudad de Quito el 13 de marzo de 1893. Fue presidente del Ecuador en cinco ocasiones mediante elección popular, y jefe supremo del país en dos oportunidades. Escritor, pensador, católico convencido y practicante, y defensor radical del sufragio universal. Velasco Ibarra vivió muy poco tiempo en el Ecuador. Profesor del Colegio Santander en Colombia, luego pasó la mayor parte de su vida en Buenos Aires, donde ejerció la cátedra universitaria.

[12]. Hemos estudiado detenidamente el tema en nuestro libro *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*.

[13]. Tomamos el concepto del libro de Berger y Luckman *La construcción social de la realidad*.

[14]. Cuauhtémoc Cárdenas es hijo del general Lázaro Cárdenas del Río, presidente de México de 1934 a 1940. Nació el 1º de mayo de 1934, en plena campaña presidencial de su padre. Es fundador del Partido de la Revolución Democrática (PRD) conjuntamente con otros miembros que abandonaron el PRI, entre los cuales se encontraba AMLO. Fue tres veces postulado por el PRD como candidato a la presidencia de México. En 1997 se convirtió en el primer jefe de Gobierno del Distrito Federal elegido en las urnas.

[15]. Nació el 8 de febrero de 1959 en Tandil, provincia de Buenos Aires. Fue presidente del tradicional equipo de fútbol Club Atlético Boca Juniors y en 2007 fue elegido jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

[16]. Nació el 18 de agosto de 1962 en Michoacán. Entre 1996 y 1999 fue presidente del Comité Ejecutivo Nacional, órgano ejecutivo del Partido Acción Nacional (PAN). En 2005, Felipe Calderón fue electo candidato a la presidencia de los Estados Unidos Mexicanos por el PAN.

[17]. Presidente de Bolivia en dos ocasiones: de 1993 a 1997 y de 2002 a 2003. Militante del Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR). Nació en La Paz el 1º de julio de 1930.

[18]. Fernando “Pino” Solanas, director de cine, obtuvo una votación importante en las elecciones de 2009 para diputados por la Ciudad de Buenos Aires. Nació en 1936 y formó parte de la izquierda peronista. Fue cercano a John William Cooke, un referente de ese sector político. Como hombre que ha hecho buen cine, supo manejar su imagen y aparecer como una persona simpática, franca, que se enfrentaba a todos los poderes. Sus tesis fueron una mezcla de frases propias de la antigua izquierda y algunas ideas ecologistas cercanas a una izquierda renovada.

[19]. En lo que a esto respecta, Uruguay y Chile son una excepción en América Latina. Lo curioso es que Chile ha logrado un gran desarrollo económico por ser un país con proyectos de largo plazo. Cuando un socialista reemplaza a un demócrata cristiano o lo hace un derechista, el país no da un giro de trescientos sesenta grados, las ideologías se congratulan con el gran cambio, y todos siguen caminando en la misma dirección.

[20]. Hemos desarrollado este tema de manera muy extensa en el libro *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*.

[21]. Vale recordar a Wittgenstein y sus suspicacias frente a las palabras. La gente más sencilla está más cerca de la realidad y menos confundida por conceptos que nos han extraviado de los aspectos más apasionantes de la vida a quienes supusimos que éramos seres racionales.

[22]. Bucaram, como presidente de la República del Ecuador, hacía cosas tan pintorescas como bailar el “Rock de la cárcel” en una tarima, rodeado de bailarinas con poca ropa, y distribuía un disco donde entonaba canciones de su propia autoría en las reuniones de presidentes. Estos análisis suelen provocar enormes polémicas con amigos intelectuales. El tema no está en una opción maniquea entre bailar o aburrir a la gente. La idea es comunicar un mensaje importante usando medios que lleguen al público.

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

[24]. Sobre el tema se puede consultar el texto de Santiago Nieto “Cómo diseñar la campaña electoral”.

[25]. La preparación y la inteligencia normalmente no disipan los temores, sino que los incrementan. En muchos casos, la gente cree que si el líder es de mala entraña, es mejor que no sea muy inteligente o preparado, pensando que es menos peligroso. La mala imagen que proviene de la “maldad” del candidato no se remedia con preparación.

[26]. Nació el 11 de diciembre de 1943 en Aurora, estado de Colorado. Afiliado al Partido Demócrata, ha sido elegido en cuatro ocasiones como senador de los Estados Unidos. A mediados de 2004 gana las primarias de su partido y es nominado como candidato presidencial, cuya elección pierde frente al candidato republicano George W. Bush.

[27]. Fundador de la Graduate School of Political Management de la George Washington University.

[28]. La estupidez consiste en hacerse daño a sí mismo por tratar de afectar a otro. Sobre este tema existe un libro muy interesante titulado *¿Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces?*

[29]. Este comentario de ninguna manera es discriminatorio. Hemos tenido excelentes candidatos que pertenecían a grupos de este tipo. La ONG que fundamos hace décadas ha trabajado de manera gratuita para promover candidaturas de mujeres y minorías, porque así lo disponen sus estatutos. Decimos simplemente que en una sociedad excluyente este tipo de injusticias pueden provocar reacciones negativas.

[30]. Carl Sagan, *El mundo y sus demonios*.

[31]. Chilango es un apelativo que se usa para referirse a los habitantes del Distrito Federal mexicano.

[32]. El tema lo desarrollamos de manera detenida en otro texto, “La estrategia de comunicación de un gobierno”, y en la obra conjunta con Joseph Napolitan *Cien peldaños al poder*.

[33]. Hemos tratado el tema detenidamente en el libro *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*.

[34]. Manuel Mora y Araujo es uno de los intelectuales más distinguidos de la Argentina y todo político o estudioso del tema debería leer esta valiosa obra.

[35]. Publicamos un estudio analizando en profundidad estos conceptos en el libro *El triunfo de un nuevo caudillo*.

[36]. El tema del racismo en nuestra cultura contemporánea es tan sensible que solamente hablar sobre estos conceptos puede ser mal visto. Se ha convertido en un tabú. En Occidente, analizar el racismo es tan censurable como estudiar el ateísmo en la sociedad islámica. Los consultores, sin embargo, deben estar al margen de los tabúes, mitos y elementos de fe para hacer un análisis objetivo de lo que ocurre.

[37]. Sobrenombre o apodo con que se le conoce a Andrés Manuel López Obrador en México. Peje significa “pez”, pero la palabra se pronuncia de esta manera en la región de la que es originario AMLO.

[38]. Las cifras son muy aproximadas a la realidad, pero no reproducen exactamente la información obtenida con encuestas que pertenezcan a alguna persona.

[39]. Prefecto es el nombre que tiene en Ecuador el funcionario al que suelen llamar gobernador en casi todos los

demás países de la región. Es elegido por los habitantes de toda la provincia, con elección directa y secreta.

[40]. Jorge Telerman era el jefe de Gobierno en funciones, tenía una personalidad agradable y una imagen típica de porteño que pudo ser muy bien utilizada.

[41]. Eso no significó que sus números se movieran. Como dijimos antes, la información cualitativa no expresa en porcentajes los adherentes y adversarios, tiene que ver más bien con intensidades. Los resultados cuantitativos de algunas investigaciones detectan una presión que termina estallando con algún pretexto.

[42]. No siempre los debates son útiles para conseguir votos, pero cumplen un papel importante para consolidar la democracia porque permiten que los candidatos expongan sus puntos de vista. En cada caso tienen desarrollos diferentes. En México, el IFE organiza debates con cámara fija a los que los candidatos deben concurrir. En la Argentina los debates suelen ser organizados por un programa privado de televisión llamado *A dos voces*, que colabora de esta manera con la democracia de su país. En Brasil, un país con propaganda política muy restringida, la campaña gira en torno a los debates organizados por los medios de comunicación masiva.

[43]. En el capítulo final del libro nos referiremos con más detalle a ese caso concreto.

[44]. Es interesante lo que plantea Ann Lewis, la secretaria de Comunicaciones del gobierno del presidente Clinton, al respecto. Ese gobierno atravesó bastantes incidentes que pudieron afectar a la imagen del mandatario, pero mantuvo un buen concepto cuando terminó. Lewis indica que siempre que hubo una crisis nombraron un comité para afrontarla sin que los principales oficiales del gobierno tuvieran que dedicarse al problema. De no proceder así, el presidente o el candidato, y los principales funcionarios o dirigentes, dejan de trabajar en lo fundamental para dedicarse a algo circunstancial. Lo normal e irracional es que los funcionarios de primera línea de la campaña se distraigan con el problema, paralizando un gobierno (o una campaña). Lo racional es conformar el comité de crisis. Pero casi nunca las actividades políticas son muy racionales. El texto, uno de los que mejor expresa esta posición, se titula “La comunicación presidencial en la Casa Blanca durante el gobierno de Bill Clinton”, en el libro *Cambiando la escucha*.

[45]. También mencionado este concepto en la obra de Lewis.

[46]. *La aventura a la vuelta de la esquina* es uno de los textos más interesantes de estos autores.

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

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

[49]. En varios países andinos “cholo” significa “mestizo”.

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

[51]. En Stanford se mantuvo un programa importante de estudios acerca de los efectos de las campañas negativas, dirigido por estos investigadores. Un artículo muy interesante del programa es “Winning, but losing: How negative campaigns shrink electorate, manipulate news media”.

[52]. Carlos de la Torre, *¡Un solo toque! Populismo y cultura política en Ecuador*.

[53]. En 2007 existía el mito, aceptado incluso por muchos de sus partidarios, de que Mauricio Macri no podría ganar nunca la segunda vuelta en la Ciudad de Buenos Aires. Su trabajo inteligente y sistemático despedazó esta premonición. Ganó con el 61% de los votos.

[54]. Un libro apasionante que describe estos choques es *La lucha entre el dogmatismo y la ciencia en el seno de la cristiandad*, de Andrew White.

[55]. De hecho, no todos están de acuerdo ni siquiera sobre este tema. Una fatwa dictada por el gran imán de la Meca en 1996 obliga a los islámicos a creer que el mundo es plano.

[56]. Carville, James, *We're Right, They're Wrong: A Handbook for Spirited Progressives*.

[57]. Ese año el PAN criticó la obra realizada por Andrés Manuel López Obrador en el Distrito Federal mexicano de manera muy violenta. La publicidad presentaba muy buena calidad en lo formal, pero en las cuestiones de fondo era apocalíptica.

[58]. La chachalaca habita en el estado de Tabasco, precisamente donde nació AMLO.

[59]. Para comprender la mentalidad autoritaria hay algunas lecturas obligadas. Ante todo, el libro *Hablando con el diablo. Entrevistas con dictadores*, de Riccardo Orizio, es una obra magistral. Desde luego es interesante la obra de Kapuscinski, particularmente *El emperador*.

[60]. La Recoleta y Miguel Hidalgo son barrios de condición económica alta en Buenos Aires y México DF, mientras Mataderos e Iztapalapa pertenecen a sectores pobres.

[61]. Volvemos a recomendar la lectura del libro *La salud mental y los políticos*, para lograr entender mucho mejor este punto.

[62]. Es uno de los viejos aforismos de Sun Tzu.

[63]. En términos taurinos, sitio donde se tienen encerrados los toros que han de lidiarse.

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

[65]. Sartori tiene una obra muy interesante en la que trata el tema. Se titula *Teoría de la democracia*.

[66]. Sartre desarrolla este tema en *San Genet, comediante y mártir*, biografía de Jean Genet, delincuente, marginal, autor “maldito”, representada en uno de sus libros más apasionantes.

[67]. Esta obra del teatro del absurdo culmina cuando sus personajes principales, el Viejo y la Vieja, se suicidan después de haber preparado durante muchos años este momento, en que llega el Gran Orador a dar su mensaje a la humanidad. Cuando ellos se lanzan al mar por dos ventanas, el Orador intenta decir algo al público, pero es mudo.

[68]. En *La naturaleza de la felicidad*, Morris examina las distintas caras de la felicidad en la vida cotidiana de los seres humanos, desde la perspectiva de los primates. En general, su obra es extremadamente interesante porque rompe mitos acerca de nuestro ser “racional”. Finalmente, somos chimpancés un poco más desarrollados y la mayoría de nuestras actitudes se comprenden mejor al analizar los comportamientos de nuestros parientes, los grandes simios.

[69]. Popkin, Samuel L. *The Reasoning Voter*.

[70]. En muchas ocasiones la mejor defensa es el silencio, si este silencio está inserto en una estrategia profesional. La defensa de Mauricio Macri en esa elección conservó mucho sentido estratégico, y supo matar el tema sin responder. Por lo demás, Macri tenía una estrategia a largo plazo, según la cual le convenía que sus adversarios insistieran en estos argumentos convertidos en algo inocuo en la elección para jefe de Gobierno, que era la importante.

[71]. Al presidente argentino la gente solía llamarlo Kirchner, no por su nombre, Néstor. Daniel Filmus es el candidato que enfrentó a Macri en la segunda vuelta y también era conocido por su apellido.

[72]. Sartori habla en una de sus obras del “Homo videns”. Todos coinciden en que hemos evolucionado hacia un simio que, para comunicarse, ve. Cada vez oye, lee y memoriza menos, y se comunica más por imágenes.

[73]. De esto habla extensamente Tony Schwartz, uno de los padres de la consultoría política norteamericana en dos de sus libros más brillantes: *The Responsive Chord* y *Media: The Second God*.

[74]. Este texto fue lectura obligada de todos los militantes de izquierda, que descubrieron una gran conspiración norteamericana detrás de inocentes caricaturas. El orden causal estaba invertido. Se suponía que el imperialismo tenía un plan siniestro para convencernos de las bondades de su mundo a través de historias graciosas de los patos. No entendimos algo elemental: todo relato o caricatura refleja la realidad de la sociedad en la que se produce, sin necesidad de ninguna consigna diabólica. Los patos eran norteamericanos y expresaban los valores de la sociedad en la cual nacieron.

[75]. Doña María Lavalle Urbina es una de las pioneras del feminismo latinoamericano. Personaje de enorme valor y simpatía, no rescatada con la debida importancia por la historia del continente.

[76]. Antanas Mockus, dos veces alcalde de Bogotá, ex rector de la Universidad Nacional de Colombia, ha sabido comunicarse con una originalidad que raya en lo genial. A pesar de ello, su estilo lo condujo a fracasos estrepitosos cuando pretendió ser presidente de su país.

[77]. Sobre este tema vale la pena consultar dos libros de Desmond Morris: *El mono desnudo* y, particularmente, *La naturaleza de la felicidad*, que nos permiten comprender las raíces profundas de nuestros placeres.

[78]. El libro *Insegura está la cabeza*, del rey Hussein de Jordania, es uno de los textos en los que se puede entender en toda su magnitud la importancia del magnicidio en la lucha por el poder en una sociedad autoritaria.

[79]. Los “procesos de Moscú” provocaron una polémica acerca de la “ética revolucionaria”, que tuvo como íconos a Arthur Koestler y Maurice Merleau Ponty. El filósofo francés hizo la apología del terror como arma para llegar a un nuevo humanismo y defendió que podía decirse cualquier cosa en pos de llevar adelante la revolución. Vista la polémica desde una óptica actual, es increíble que tantos intelectuales del mundo hayan defendido esas ideas cegados por la fe revolucionaria. Sobre el tema vale la pena leer *El cero y el infinito*, novela de Koestler inspirada en estos procesos, así como *En busca de la utopía* y *En busca de lo absoluto*, y el texto de Merleau Ponty *Humanismo y terror*.

[80]. Los textos de Sun Tzu, Von Clausewitz, Maquiavelo y otra serie de autores que se estudian para analizar el ataque y la defensa en la política y en la guerra tienen esa lógica. El príncipe debe eliminar o someter al adversario para mantenerse en el poder. El conflicto político está pensado para una guerra en la que importa eliminar o someter totalmente al enemigo.

[81]. Esto no implica ninguna valoración, pero es posible que las democracias directas americanas den más espacio a líderes populistas, y que las democracias indirectas concedan un papel más importante a los partidos y a las ideologías.

[82]. Estas incongruencias entre la realidad y los orígenes del pensamiento socialista las estudiamos en varias publicaciones como *Pensamiento popular ecuatoriano* y *El 15 de noviembre de 1922 y la fundación del socialismo*.

[83]. Obviamente nos referimos a la palabra “romántica” en su sentido filosófico.

[84]. Es ilustrativo leer textos como *La isla de los pingüinos*, de Anatole France, o *La papisa Juana*, de Emmanuel Royidis, para entender la pasión de los anticlericales cuando el ateísmo es asumido como una religión alternativa.

[85]. Los casos son distintos. Brasil se fundó como imperio cuando el rey de Portugal, don Pedro de Braganza, dejó su país por las invasiones napoleónicas y se estableció en la América lusitana. México, después del breve imperio de Iturbide, soportó una invasión francesa con la complicidad de conservadores locales que impuso Maximiliano. La intervención francesa terminó con la refundación del país bajo el liderazgo de Benito Juárez, el primer presidente indígena de América. Haití, habitada por francófonos, fue por pocos años colonia francesa, gobernada por algunos aventureros de ese país. Se independizó en 1804 y se proclamó imperio, comportamiento frecuente en países vinculados a Francia, cuyos habitantes han querido imitar a Napoleón.

[86]. Más allá de que en teoría Latinoamérica se ha declarado democrática, durante el siglo pasado padecimos el gobierno de una serie de autócratas, magníficamente caricaturizados en el libro de Augusto Roa Bastos *Yo el Supremo*, que ejercieron el poder durante décadas. Duvalier en Haití, Somoza en Nicaragua, Trujillo en República Dominicana, Stroessner en Paraguay, Pinochet en Chile, etc. Casi todos organizaron “elecciones” y consultas populares periódicas para justificar sus autocracias.

[87]. Lincoln presenció el asesinato de su padre Abraham en 1865 y luego estuvo presente físicamente cuando los otros dos presidentes norteamericanos fueron victimados. Convencido de que lo perseguía alguna maldición, se aisló, y hasta su muerte no volvió a entrevistarse con ningún político importante para no poner en riesgo su seguridad.

[88]. Quedan rezagos de ese juego en la actualidad. Algunos líderes políticos dicen que no quieren ser candidatos, sino que aceptan enfrentar esa responsabilidad en contra de su propia voluntad, porque “el pueblo se lo pide”. Lo gracioso es que con frecuencia terminan perdiendo estrepitosamente las elecciones a pesar de esa “petición popular”.

[89]. De hecho, Hitler y Mussolini fueron militantes socialistas y llegaron al poder por vía democrática, usando mecanismos de la misma democracia para instaurar gobiernos totalitarios.

[90]. En 1922, Carlos María de la Torre, obispo de Riobamba, escribió su carta pastoral acerca del comunismo, pieza ejemplar de ese tipo de literatura. En ella pide recoger firmas para exigir a los soviéticos que cuando nacionalicen los medios de producción no nacionalicen a las mujeres, a pesar de su capacidad de producir hijos. Ese tipo de errores ya no son posibles desde que aparecieron la televisión, los celulares, internet y toda la tecnología actual.

[91]. En la década de los setenta, en círculos militantes de algunos de nuestros países, hablar inglés, o peor aún, cantar en ese idioma o ser aficionado al rock, eran claros síntomas de “desviacionismos”. Una revista como *El corno emplumado*, que editaba en México una revolucionaria de impecable biografía, Margaret Randall, era vista como algo sospechoso. Olía demasiado a hippismo, marihuana, *peace flowers, freedom and happiness*. Estaba bien leer a Ernesto Cardenal, pero a Timothy Leary era demasiado.

[92]. La Iglesia Católica mantenía un *Index*, una lista de miles de libros y autores que no podían ser leídos por los feligreses sin permiso especial de autoridades eclesiásticas y orientación de “católicos formados”. El Índice fue derogado en la década de 1960.

[93]. La democracia es una institución occidental. Es disparatado pretender imponerla a sangre y fuego en otras realidades y, particularmente, en el mundo islámico. Sin embargo, parecería que sus principios básicos pueden adaptarse a otras culturas con el transcurso del tiempo.

[94]. David Cooper, *La muerte de la familia*.

[95]. En esto hay variaciones: la Argentina está en un extremo, Ecuador, Bolivia y varios países centroamericanos, en otro. En el caso de México no hay una gran variación en términos cuantitativos. El cambio está en la independencia que tienen los electores a partir de la elección del año 2000.

[96]. En esto hay un uso equivocado y un abuso de las encuestas. No están para que los políticos “obedezcan a la gente” y hagan lo que dicen los números. Mucho menos en el caso de la justicia. Los jueces deberían resolver los asuntos de acuerdo con el derecho y los líderes políticos tendrían que ser capaces de proponer caminos, aunque la gente no esté de acuerdo con ellos en un momento determinado. Las encuestas son para saber qué opina la gente y poder dialogar con ella para convencerla de nuestro punto de vista.

[97]. El texto, escrito por un liberal elitista, previó muchas de las cosas que ahora están ocurriendo. La gente común ha ganado un terreno antes reservado a las élites.

[98]. En contraste, es interesante notar que el impacto producido por la muerte de decenas de miles de iraquíes no es el mismo en la medida en que no salen en la televisión. Finalmente, en política mundial lo único real es lo que se puede ver en la televisión.

[99]. Hace años pensábamos que hacíamos la revolución, y que los sindicatos defendían con frecuencia intereses que Lenin llamó “tradeunionistas”, simples demandas de corto plazo para vivir mejor. En realidad, para los obreros, lo único importante siempre fueron estos intereses, y la revolución representó un sueño de intelectuales y activistas desvanecido con el progreso de los trabajadores de los países desarrollados, al igual que otros fantasmas.

[100]. Muchos jóvenes que nos entusiasmos en los años setenta respaldando los experimentos socialistas de Rumania o la Etiopía socialista, nos habríamos estremecido de indignación al conocer la realidad acerca de estos tiranos corruptos a los que creímos apóstoles del socialismo. Sin televisión ni internet, nos engañaban

permanentemente con teorías que nada tenían que ver con lo que realmente ocurría en esos países.

[101]. Los encuestadores serios se convierten en personajes indispensables para entender la política de cada país. No hay otra manera de conocer la opinión de la gente sobre la política de sus países que consultar las investigaciones de personajes o instituciones como Manuel Mora y Araujo en Argentina, Roy Campos en México, Apoyo en Perú o Informe Confidencial en Ecuador, que son algunas de las más antiguas en el campo de la investigación política. En los últimos años se han desarrollado muchas otras encuestadoras serias, y en cada país pueden consultarse varias que merecen confianza.