



## La estrategia política como estrategia comunicacional

¿Medios, mensajes y encuestas...  
suficientes para la ingeniería electoral?

Lic. Fernando Molina Monasterios<sup>1</sup>

### Resumen

*En condiciones democráticas, la política se divide en la que se hace fuera y la que se hace desde el poder. La primera clase de política, que es aquella de la que se habla en este artículo, es hegemonía pura, sin coerción. En esa medida es formalmente homóloga a la comunicación. Este artículo interpreta la política como una actividad “en forma” comunicacional, y en esa medida –es decir, en la medida de lo formal– como el posible resultado de una estrategia comunicacional preconcebida, cuyos elementos se describen en el artículo.*

### Palabras clave:

Comunicación y política, estrategia comunicacional, comunicación electoral.

<sup>1</sup> Comunicador por la UCB, periodista y escritor. Ganador del premio Rey de España al periodismo iberoamericano. Ha publicado varios libros y folletos, entre ellos “El pensamiento boliviano sobre los recursos naturales” (2009). Interesa aquí en especial “Bajo el signo del cambio” (2006), un análisis de tres procesos electorales (2002, 2005 y 2006). También ha publicado numerosos artículos en libros, revistas, periódicos y sitios web nacionales e internacionales.

## I. Introducción

Los estudios de comunicación corporativa han demostrado que la situación comunicacional de una organización, que podemos comparar con un *ambiente simbólico* en el que ésta se mueve, influye significativamente en su comportamiento y su desarrollo (Van Riel, 1997). Una empresa, una repartición pública o un proyecto con credibilidad y simpatía tienen mejores posibilidades de interactuar exitosamente con sus públicos y cumplir sus objetivos que los que no poseen estas ventajas. Si la organización es de tipo político y no se encuentra en el poder, su propósito es crear y modificar el entorno simbólico en el que se mueve por medios eminentemente comunicacionales. Esta homología abre espacio a la formulación de una estrategia política que tenga las mismas características que la estrategia comunicacional de una organización.

El presente artículo comienza diferenciando la comunicación política de la electoral, para señalar que la primera es más amplia que la segunda, como se prueba en determinadas situaciones políticas, por ejemplo cuando la democracia es deficiente.

A continuación se describen las actividades políticas en los términos de una estrategia comunicacional.

## II. Determinación del tema

“Estrategia” es la serie de pasos (cada uno de los cuales se llama “táctica”) que permite lograr determinados objetivos, en una situación de intensa lucha. Es un concepto sacado del bagaje militar; la estrategia guía a las tropas en la guerra, de modo que todos los esfuerzos bélicos confluyan hacia la victoria (Camacho, 1887).

Aunque usemos esta metáfora, a nosotros nos interesa la política democrática, es decir, una forma muy particular de política que no es la continuación de la guerra por otros medios, pues no procura la eliminación del rival, sino su superación en una competencia estrictamente reglamentada (que por eso es mejor comparar con el deporte), que debe ser permanente para introducir en el sistema un dinamismo incesante (pluralismo, alternancia en el poder), y que constituye una forma de garantizar no la predominancia de los más fuertes, sino la cooperación social en pos de objetivos comunes (Dahl, 1989).

En condiciones democráticas, la política se divide en la que se hace fuera y la que se hace desde el poder. Solo nos interesa la primera, que no es coerción

sino pura hegemonía. Y si le quitamos el aspecto coercitivo, la política se confunde con la comunicación. Se trata de una competencia democrática, lo menos violenta posible, en todo caso no letal, en la que el juego es producir mensajes, difundirlos, persuadir y movilizar a los públicos en torno a ellos. Desde el punto de vista formal, una estrategia política es una estrategia comunicacional. “Punto de vista formal” significa en este caso con abstracción de los objetivos (en la política no se quiere vender sino convocar), y de los contenidos (la política comunica principios, valores y visiones sobre la polis, demanda de una acción con razón y compromiso, por tanto no inconsciente ni conformista, y lanza mensajes que ofrecen una gratificación de largo plazo, no inmediata).

## III. Diferencia entre comunicación política y comunicación electoral

Decir que la política democrática fuera del poder “es comunicación” no debe llevar a la frecuente reducción de la política (su estrategia, su comunicación) a la política electoral (la estrategia electoral, la comunicación electoral). En los países que viven en democracia hace mucho se circunscribe la política a la ingeniería electoral. Los presidentes de Estados Unidos, por ejemplo, gobiernan como si estuvieran en campaña, de acuerdo a los sondeos de opinión y traduciendo su gestión en una serie de actos de marketing político (encuentros con soldados, promulgación pública de leyes, viajes, etc.) Pero la ingeniería electoral no funciona cuando los procedimientos democráticos entran en cuarentena, como en Bolivia en la actualidad, o cuando se producen crisis en el poder, como ocurre en los países industrializados en un contexto de una recesión mundial. Esto prueba –por si fuera necesario hacerlo–, que la política es más amplia e importante que la ingeniería electoral. Ergo, la estrategia política subsume la estrategia electoral.

La necesidad de la ingeniería electoral surge de la complejidad de la sociedad. En una elección vecinal probablemente es suficiente un cartel que anuncie a los electores los nombres de los candidatos (ese cartel ya es, sin embargo, un embrión que ha de desarrollarse junto con el crecimiento de la elección misma). Hoy día, comicios a los que asisten millones y decenas de millones de personas requieren de la televisión y de lo que ella implica. Las particularidades de este medio influyen sobre el acto electoral y, en general, sobre la política.

La televisión tiene tres principales efectos:

- a) Personaliza la política, al convertir al mensajero en algo tanto o más importante que el mensaje;

- b) por tanto, disminuye la influencia de una cierta clase de mediadores, los políticos profesionales, volviendo menos previsibles las elecciones y convirtiendo a los partidos en “clubes electorales”; al mismo tiempo, pone sobre la palestra a otra clase de intérpretes, de índole mediática: los politólogos, los expertos en comunicación política, los periodistas, todos ellos especializados en darle un rostro a las ideas que se debaten en la sociedad, y en evaluar cómo éstas son encarnadas por los candidatos; y
- c) desacraliza la comunicación sobre lo público, bajándola de su situación de superioridad racionalista y mezclándola con las formas emotivas de la comunicación humana: la comedia, el entretenimiento, el chisme. De esa manera le resta dramatismo a la política, lo que puede ser positivo; aunque también haya una contrafaz: durante este proceso, la política pierde seriedad, responsabilidad y completitud.

Estos cambios, sin embargo, no están vigentes todo el tiempo. Son limitados por la pérdida de garantías democráticas y por las crisis económicas y sociales, cuando la gente sale a las calles, se produce una ola de protestas o el desempleo se dispara al punto de generar un grave malestar político.

Los adelantos de la ingeniería electoral han dado lugar a la evolución de las campañas electorales de lo que eran hasta lo que son en nuestros días. Los esposos Plasser (2002) reconocen tres diferentes estadios en esta evolución. Un estadio *premoderno*, “centrado en partidos y organizaciones”; uno *moderno*, “centrado en candidatos y orientado hacia la televisión”, y uno *posmoderno*, “orientado al mensaje y al marketing”.

Según los Plasser, las campañas que emplean técnicas y medios de las dos últimas etapas se producen prácticamente en todos los países democráticos del mundo. Son lo usual, en tanto que las campañas pre-modernas resultan cada vez más raras. La influencia de los consultores norteamericanos ha tenido mucho que ver en este hecho, pero solamente porque ellos, a causa de razones históricas que no tocaré aquí, tenían las respuestas que eran necesarias para resolver las dudas que crearon las nuevas realidades sociales y mediáticas.

De cualquier forma, lo cierto es que ha surgido y está en plena consolidación un conocimiento especializado, que forma parte de la comunicación y de la politología, útil para que el mensaje del candidato sea el mejor posible, y luego se distribuya eficientemente a

los electores. Este conocimiento no consiste en una fórmula para ganar, pues tal cosa no existe, sino en un conjunto de procedimientos para no perder de la misma forma en que otras elecciones fueron perdidas.

La ingeniería electoral no es un saber constituido según el paradigma de Galileo, que se despreocupa de los casos individuales y se concentra en las leyes capaces de explicar todos los sucesos de un mismo tipo, sino un saber análogo al de la medicina, disciplina para la cual cada caso individual es insoslayable, puesto que *es el enfermo*. Y cada enfermo resulta una expresión inédita e imprevisible de enfermedades ya conocidas o por descubrir; lo mismo que cada elección. Por tanto, el médico debe apelar sistemáticamente a hipótesis, es decir, a juicios cuya comprobación aún está pendiente, a fin de poder llegar, partiendo de los síntomas, a la causa que los explica: al diagnóstico. El médico no puede deducir este diagnóstico de una ley general, sin tomar en cuenta los síntomas específicos del paciente; y ni siquiera habiendo estudiado a miles de pacientes con la misma dolencia puede inferir de ello una ley que clasifique automáticamente al siguiente enfermo como un nuevo caso. Igual que Sherlock Holmes,<sup>2</sup> este hombre depende de indicios, de pistas, y de su ingenio para formular hipótesis explicativas. Lo mismo que un estratega político.

De ahí la importancia de la experiencia, del roce del asesor o del médico con el saber que es particular a su profesión. El famoso ingeniero electoral Joseph Napolitan (1995, p. 28) dictamina la inexistencia de una “Ley del triunfo electoral”, señalando que “en una campaña nada está garantizado” y, a pesar de ello, subraya la necesidad de tener experiencia: “Cada campaña es diferente –dice; todas las campañas son lo mismo”.

Para el estratega político, los “síntomas” son los resultados que obtienen las encuestas, y aunque últimamente se ha desarrollado un gran avance en este campo, lo mismo que en el de los medios tecnológicos de diagnóstico médico, la clave todavía está en el talento de quien lee los datos e imagina una interpretación que los explique, de modo que con el tiempo todos aprendemos cuán falible puede ser la medicina... o la ingeniería electoral.

Pese a dicha falibilidad, que es aceptada sin problemas por los mejores profesionales de este campo, normalmente se tiende a sobreestimar el poderío de la ingeniería electoral, atribuyéndole virtudes y defectos que no sólo no

<sup>2</sup> La idea de los dos paradigmas del conocimiento ha sido tomada de Humberto Eco y Thomas A. Sebeok, 1986, en especial del ensayo de Carlo Ginzburg.

tiene, sino que no podría llegar a tener. Aquí quiero citar largamente al asesor político argentino Carlos Alberto Germano (2002, p.51), que al respecto dice lo siguiente:

*“Existe actualmente una tendencia generalizada a sobrevalorar la eficacia de las técnicas de marketing y comunicación aplicadas a la política. La política –se dice– es hoy fundamentalmente comunicación. Las técnicas para posicionar a un candidato no difieren esencialmente de las que se utilizan para posicionar un producto; en ambos casos se trata de detectar las necesidades –reales o imaginarias– de un segmento particular de la población, y de proponerle un producto que satisfaga sus expectativas. La consecuencia de esa sobrevaloración es que los encuestadores y los asesores de imagen aparecen como los nuevos gurús de la política, como aquellos que tendrían en sus manos las claves para el éxito o la derrota electoral”.*

Lo interesante de esta cita es que puede aplicarse a quienes sobreestiman la ingeniería electoral porque la consideran la llave que abre, por sí sola, la puerta del poder, y hablan en términos de “productos” y de “expectativas satisfechas” como lo más normal del mundo; y de igual forma también a quienes opinan que esa forma de hablar es una prueba de las habilidades perversas de la ingeniería electoral, a la que sin embargo también califican como clave de acceso al poder, pero al servicio de oscuros grupos de interés. En otras palabras, la sobreestimación puede provenir de los mayores amigos y de los peores enemigos de la ingeniería electoral.

Algunos expertos, generalmente los peores, venden la idea de que todos los problemas pueden ser resueltos con tal de que se realicen suficientes encuestas, bastantes anuncios de TV y el número justo de campañas negativas; es decir, con tal de que se cuente con los recursos necesarios. Si esto fuera cierto, tendríamos que la adquisición de la tecnología electoral sería capaz de sustituir el *contenido* de la campaña, entendiendo por “contenido” los fundamentos políticos de la acción comunicacional.

Lo mencionado anteriormente es el *qué* de la política: la estrategia política, el programa electoral, la credibilidad del partido, la idoneidad intelectual y ética de los candidatos.

La adquisición de la tecnología electoral sería, en tal caso, la fórmula infalible para ganar las elecciones, con lo que éstas siempre serían dominadas por los más ricos<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Entre nosotros, esto fue abiertamente planteado por Guillermo Lora en 1985, para justificar la pobrísima actuación del Partido Obrero revolucionario (POR) en las elecciones generales de ese año.

Pero nosotros ya sabemos que no existen métodos mágicos para garantizar el voto de la ciudadanía. Como dice Germano (Ibídem):

*“El marketing político proporciona herramientas adecuadas al contexto en el que se desenvuelve hoy la actividad política, y por lo tanto puede servir para potenciar un proyecto determinado. Pero nunca puede sustituir el liderazgo político ni construirlo desde la nada. Sirve apenas para resolver el cómo de la política en su aspecto de comunicación. Pero la definición de lo esencial, del qué de la política, es una responsabilidad intransferible de quienes hacen la política, es decir, de los dirigentes”.*

La sobreestimación de la ingeniería electoral de la que estamos hablando, más allá de sus motivaciones interesadas, se confunde con el “cientifismo”, es decir, con la inclinación a aplicar el paradigma de las ciencias naturales, el modelo de Galileo, a todo el conocimiento humano, incluso en las áreas donde no es viable.

Este intento, que corresponde con el deseo muy moderno de controlar el mundo, se remonta a la Ilustración y se da hoy como parte del positivismo. El cientifismo y el positivismo, sin embargo, no logran lo que desean, al plantear dogmáticamente la autoridad de la ciencia, porque la ciencia sólo puede avanzar cuando se libera del dogmatismo de la autoridad y cuando se subordina, no ante un método a priori, sino ante el “rendimiento” de éste o aquel procedimiento en cuanto a su correspondencia con la realidad.

Por otra parte, es bastante evidente que, como muestra nuestro ejemplo de la medicina, en la sociedad se dan situaciones y procesos que no es posible investigar con el método de la física, es decir, con aquel que sintetizara, entre otros, Galileo.

Una expresión típica del cientifismo es el culto a las encuestas, que así dejan de ser instrumentos para recolectar pistas, para leer los “síntomas” sociales, y se convierten en la quinta esencia de la realidad. Sin embargo, existen muchos estudios que ponen en duda que los sondeos tengan semejante penetración, pese a los avances técnicos de los últimos años. Mientras más complejo es el problema sobre el que se debe opinar, y menos conocimiento tienen los públicos de él, más posibilidades hay de que las respuestas a las encuestas terminen siendo incongruentes y contradictorias.

Por eso, quienes esgrimen los datos estadísticos como verdades incontrovertibles, y todavía peor, los usan para imponer sus propias interpretaciones de lo que sucede, caen en el dogmatismo que estamos señalando. Esta posición es todavía más cuestionable si en lugar de encuestas

se trata de “grupos focales”, cuya utilidad en la investigación de las opiniones es extremadamente limitada<sup>4</sup>.

Otra forma de culto a las encuestas es la negativa a apartarse de ellas para proponer salidas que vayan más allá de lo detectado en la realidad, acudiendo entonces a la ideología, a la intuición, a la creatividad, al *oficio político*. Los positivistas consideran todo esto anticientífico y lo descartan para en cambio seguir estrechamente a la gente, para no salir de lo que la gente ya piensa, andando de esta manera en círculos. Germano afirma (Ibídem):

*“No es posible definir la política en base a las encuestas. El rol del dirigente político va más allá de repetir aquello que la gente ya opina. Lo propio de la política es trabajar para construir el futuro de una sociedad a partir de un proyecto, de una idea. Por esto es político, pero sobre todo el gobernante, muchas veces tiene que colocarse un paso más delante de su sociedad para proponer temas o perspectivas que quizá en ese momento no cuentan con el aval mayoritario. La apuesta del dirigente no es tan sólo acertar con lo que la sociedad ya piensa, sino también proponer alternativas y soluciones, confiando en que el valor de su propuesta podrá volcar la opinión en su favor”.*

Un subproducto de esta negligencia, de esta falta al *deber político*, es la conducta varias veces observada en los partidos que consiste en dedicar una parte muy valiosa del tiempo de campaña, no a proponer ni a difundir sus proyectos, como correspondería, sino a debatir y a especular sobre las encuestas. Esto implica otra vez limitarse a lo que ya existe, en lugar de asumir la responsabilidad de transformarlo.

La concepción “positiva” y sobrevalorada de la ingeniería electoral es simétrica a otra que también exagera su capacidad de alterar las circunstancias políticas, pero considerando que tal cosa es un defecto, no una virtud. Esta posición condena la ingeniería electoral por considerarla culpable de una manipulación de enormes proporciones, totalitaria. Chomsky (2004) señala que “la propaganda es a la democracia lo que la cachiporra (es decir, el terror) a los regímenes totalitarios”.

Resulta entonces que tanto los defensores a ultranza, como los adversarios de la ingeniería electoral, comparten una misma concepción sobre la comunicación social, una visión que suele llamarse “hipodérmica” y que admite la posibilidad de “inyectar” ideas en la conciencia de los públicos receptores, si se recurre a los mecanismos adecuados.

Los primeros, a los que podríamos llamar los “integrados” de la ingeniería electoral, para usar el vocablo que Umberto Eco volvió famoso, sostienen esta posición con cierto cinismo. “Dadnos una elección –dicen– y les devolveremos un triunfo”. En cambio los segundos, los apocalípticos de la tecnología electoral, ofrecen la teoría “hipodérmica” de manipulación mediática como una prueba de sus alegatos en contra de la democracia representativa, a la que atacan convergentemente desde la derecha, por su dependencia del inculto ánimo popular, como hace Giovanni Sartori (1998), o desde la izquierda, por admitir el predominio de las élites de poder, como denuncia Chomsky.

El tránsito de las campañas premodernas, o de partidos e ideologías, a las campañas modernas, o de candidatos y mensajes, ha generado un conjunto de grupos perdedores, en particular los viejos políticos ligados a los aparatos partidistas, y los intelectuales más ideológicos o poco familiarizados con la comunicación y los medios.

Estos grupos principalmente, aunque no sólo ellos, han criticado la ingeniería electoral, afirmando que constituye un retroceso político respecto a los métodos políticos anteriores a ella. Estos críticos consideran que dicha inferioridad no sólo es ética, sino también propiamente política. La ingeniería electoral sería una vía menos adecuada que la práctica política tradicional para obtener (y en especial para asegurar) el poder democrático, específicamente en países subdesarrollados como Bolivia, donde los problemas sociales son muy complicados y la población está más politizada.

Consultores políticos como el ya mencionado Napolitan han tenido que bregar en contra de la resistencia de los sectores partidistas más “duros” y de los “compañeros de ruta”, que han chocado incluso en contra del uso mesurado y realista (sin ilusiones científicas) de las técnicas electorales, calificándolo como “cretinismo encuestario” o activismo mediático sin norte.

Esta posición, que esencialmente es reaccionaria, no debe confundirse con la crítica a la concepción dogmática de la ingeniería electoral, crítica que es imprescindible realizar, pero no para descartar los avances en este campo, con todo lo utópico que sería esto, sino para ubicar estos avances en su verdadero lugar, es decir, para reducirlos a su verdadera dimensión.

El tiempo no retrocede. Las condiciones sociales y mediáticas de las sociedades democráticas, incluso de las más atrasadas, no dejan lugar a opciones. Las batallas políticas de hoy requieren de un conocimiento, de unas prácticas y de unos instrumentos que no se pueden obviar y que, por otra parte, están a disposición de quienes los requieran.

Al mismo tiempo, la historia no es predecible y los logros de las sociedades, como por ejemplo la democracia, pueden perderse, creando condiciones en las que la tecnología ya no pueda usarse o sirva poco, mientras que las viejas formas de la política recuperan su vitalidad y poder.

Igual que otras tecnologías, la electoral está ahí para que la usemos. Al hacerlo la transformamos, ajustándola a nuestras necesidades y corrigiendo sus excesos y errores. A la vez, ella nos transforma a nosotros, creando nuevas habilidades, pero también nuevos problemas y peligros. El peor de ellos es, igual que en otros casos, creer que la técnica es un fin en sí mismo, un bien al que debemos propender, en lugar de ser un medio para alcanzar fines humanos.

#### IV. Elementos de la estrategia político-comunicacional

Es suficiente que una organización política exista y actúe para que, además de una organización política, sea también un mensaje o, mejor, un complejo de mensajes circulando en las múltiples redes comunicacionales del mercado y de la vida social. Además de los mensajes explícitos, los productos (libros, actividades), los servicios que se ofrecen y entregan (cursos, viajes, entretenimiento), las actividades de los líderes, el estilo de trabajo de los funcionarios, el aspecto de los uniformes, las pancartas o los materiales de trabajo, todo esto comunica (Eco, 1973).

Una organización política interactúa todo el tiempo con su entorno, es decir, está implantando en un “campo político” (según la expresión de Bourdieu que es tan célebre), e intercomunica con un nutrido conjunto de *públicos*, u “otros”. Y estos “otros” asociarán estas percepciones a imágenes, ideas y hasta narraciones completas que den cuenta de la organización política, la ubiquen en determinado contexto, expliquen sus actuaciones. Así es como se forma un conocimiento, cierto o falaz, de la organización, conocimiento que orienta a sus públicos al interactuar con ella, en momentos tales como la elección de una candidatura, o la participación en programas de transformación de la realidad.

La situación de una organización, por tanto, no debe entenderse únicamente como las percepciones, conceptos y hasta teorías que se generan en la gente respecto a lo que la organización es, sino también como el conocimiento de lo que puede dar o recibir, y sobre todo de lo que es posible hacer con y junto a ella. Ese complejo de mensajes que es toda organización circula en el mercado simbólico como un conjunto de valores de cambio (tal organización respecto de las otras) y un conjunto de valores de uso (tal organización respecto de las necesidades propias del público).

De ahí la importancia de tener una estrategia que organice el flujo de las emisiones voluntarias e involuntarias de una organización política. Los elementos de esta estrategia son los siguientes:

La existencia de una situación político comunicacional de la que se parte, implica la posibilidad de una situación político comunicacional a la que se llega. En otras palabras, el *ser* nos permite imaginar el *deber ser*.

Los primeros componentes de una estrategia, por tanto, son: un diagnóstico de la *situación de partida*, que debe elaborarse de acuerdo a los públicos que conocen a la organización; y, paralelamente, el diseño de una *situación política meta*, es decir, la determinación de cuál sería el mejor “estado”, factible de lograr, para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Donde una de las aspiraciones básicas es integrar los diversos mensajes que emite la organización, tanto si son voluntarios como involuntarios, y convertirlos en un solo discurso coherente. Ésta es la lección que aprendemos de la comunicación estratégica (Van Riel, 1996).

Entre las situaciones comunicacionales de partida (el presente problemático) y de llegada (el futuro ideal), se tienden varias rutas o *líneas estratégicas*. Son cursos de acción en los que está implícita una preceptiva sobre la modalidad, sobre el estilo de la actuación. Esto debe ser así porque los medios tienen que adecuarse cuidadosamente a los fines. (Los medios se justifican por los fines, pero también los fines se justifican por los medios). Hacer algo no basta, hay que hacerlo de cierta manera, de una forma que conduzca al punto deseado y no a otro lugar. Tal es el arte de la estrategia. Y es difícil de cultivar, porque los públicos son activos, seleccionan y leen los mensajes desde diversos puntos de vista, generan “situaciones comunicacionales” de muchas maneras. Se busca acertar en un blanco móvil. Por eso la estrategia es un arte y no un método. No basta que los medios estén encadenados a los fines. Hay que asegurarse de que sean parte orgánica de tales fines, que estén investidos de su mismo espíritu. Con lo cual queda descartada toda posibilidad de elegir los medios de forma inescrupulosa, descuidada o arbitraria. Por ejemplo, si uno quiere incrementar el reconocimiento público de una organización no puede simplemente poner a su vocero a hablar sin parar en un programa de televisión. A la larga semejante medio se rebelará en contra del fin buscado.

Por eso la intervención del vocero debería tener un sentido cuidadosamente pensado, que más que conducir hacia el fin, lo realice o al menos comience a realizarlo. En nuestro ejemplo, el incremento del reconocimiento de la organización se logra directamente en la intervención televisiva, no se espera como una consecuencia ulterior. Se busca que la gente que vea el programa

quede impresionada y motivada por lo que se dice y por cómo se dice. Así que hay que pensar muy cuidadosamente en esto.

En una estrategia, la detallada descripción de los medios reviste tanta importancia como la definición de los objetivos.

Las líneas estratégicas son varias porque generalmente una situación política es compleja, es decir, comprende diferentes áreas de acción. Pero todas las líneas estratégicas apuntan y también deberían conducir a un mismo “lugar”, sorteando las dificultades que ya existen o que otros actores pueden interponer como respuesta a la acción estratégica misma.

Como el fin último de la estrategia es cambiar una determinada situación, esto es, el “estado” de la organización entre sus públicos, resulta lógico que uno de los medios elegidos sea la entrega de información persuasiva a esos públicos. Pero enviar información convincente a los públicos sólo es comenzar el trabajo. La mayor parte de las veces los públicos no pueden reconocer a la organización emisora, que se halla fuera de su umbral cognitivo, o no están atentos y pierden los mensajes.

En muchos casos carecen del tiempo, la motivación y las habilidades necesarias para traducir la información recibida a su propio bagaje intelectual y a su propio catálogo lingüístico (los cuales son, en el fondo, una misma cosa).

Por eso las líneas estratégicas deben ocuparse de imaginar motivos y ocasiones para establecer contacto entre el discurso de la organización y sus públicos, y deben crear “círculos de comunicación-acción” en los que los públicos puedan entrar y participar. En ese caso las acciones ya no se agotan en la difusión de un determinado discurso, sino que aspiran a la creación de una suerte de *ambiente virtual*, en el cual, igual que en los ambientes físicos, reinan “una temperatura y un nivel de humedad” parecidos, es decir, aparecen sentimientos, opiniones e incluso conceptos coherentes respecto a los temas que se tienen en común. En otras palabras, se trata de convertir los públicos “en sí” en públicos “para la organización”, conscientemente conectados con ella. Compartirán de este modo una misma “cultura” (aunque el significado de esta palabra sea demasiado fuerte para aquello de lo que en verdad se trata, lograr una tendencia a situarse en una posición semejante a la de los demás miembros de los públicos, lograr una colectivización parcial de las actitudes). El núcleo de dicha “cultura” concentra densamente los valores de cambio (A es mejor que B) proyectados por la organización, mientras que en la periferia de esta “cultura” flotan los valores de uso (A me es útil de tal modo; B, de tal otro). Por tanto, el núcleo de la cultura se

asienta dentro de la organización, mientras que la periferia puede abarcar inclusive a los públicos más externos.

Entonces, el verdadero propósito de una verdadera estrategia política no es otro que crear una nueva situación (que en gran parte es comunicacional) para la organización, es decir, un ambiente en el que se den condiciones estables de percepción e interpretación de los mensajes de la organización, intercambios simbólicos coherentes, y prácticas unitarias, y en el cual la organización pueda crecer con éxito, desplazarse hacia donde quiera ir y cooptar adherentes cuando necesite hacerlo.

Pero esto implica que la estrategia tiene que ser realista, es decir, que no debe proponerse una situación comunicacional meta tal como volver parte de la “cultura” de la organización al “público en general”, que en sentido lato equivale a toda la población. En realidad, ninguna organización, ni siquiera un gobierno, requiere cambiar su situación comunicacional respecto de un público tan general.

Una estrategia política tiene siempre un sujeto: la organización. Este sujeto se desdobra en dos: la dirección o sujeto primario (la percepción de los problemas y la voluntad de hacer de la cúpula ejecutiva de una organización es clave), y la militancia o sujeto secundario (que también es uno de los públicos de la dirección). Una estrategia no admite más sujetos —o factores activos— sin riesgo de intrincarse y perder su clara y hasta aguda intencionalidad, la cual es un rasgo propio de toda estrategia. Una estrategia sin intencionalidad práctica, sin un profundo deseo de jugar el juego de la mejor manera posible y ganarlo, se convierte en un libro más en un estante de la biblioteca de la organización, pura retórica. Estrategias así proporcionan una teoría sobre el ajedrez, cuando lo que se requiere son anotaciones para ganar la partida.

Es imposible armonizar —en el grado requerido por una estrategia— los objetivos comunicacionales de organizaciones diferentes que no poseen un interés común, porque la comunicación está estrechamente relacionada con el acrecentamiento o la disminución de la libertad (o, si se quiere, del “poder”). Un ambiente político-comunicacional es un “campo de fuerzas” con dirección única. Y el imán que atrae hacia sí a estas fuerzas no es otro que el beneficio del sujeto-emisor. Por tanto, la libertad de éste se incrementa al mismo tiempo que disminuye la libertad para actuar en una dirección diferente de las otras fuerzas involucradas. Por supuesto, una dirección inexorable de las fuerzas de un campo es imposible. Hay otros sujetos en el juego, como las organizaciones competidoras y rivales; pero sobre todo lo impide la libertad de los

individuos. Las organizaciones democráticas aspiran a una dirección más relativa y flexible de las fuerzas. Las organizaciones no democráticas actúan con “centralismo democrático”, es decir, condicionan todas las actuaciones públicas de los militantes a la aprobación previa del colectivo que en última instancia es la dirección.

Aun así, la estrategia queda en riesgo si fomentamos la existencia de un ambiente con varios imanes, cada uno creando sus propios campos, algunos de los cuales pueden ser repulsivos entre sí. Es indudable que deseamos crear el ambiente comunicacional por grado y no por fuerza, y que consideramos que la orientación de las fuerzas del campo en determinada dirección no sólo será beneficiosa para la organización, sino también para las propias fuerzas que así se orienten. Pero debemos asegurarnos de que la organización esté dispuesta a liderar el campo, a ser su gran imán.

## a. Situación de partida

### a.1. Apriorismo

Aunque la investigación de campo nos proporcionará información respecto a las preguntas que tengamos sobre los públicos, básicas para establecer la situación de partida, está sujeta a las proposiciones *a priori* que elabora el investigador-estratega al aproximarse a su objeto de estudio, antes de realizar el trabajo de campo. Estas proposiciones *a priori* consisten generalmente en hipótesis sobre: i) la clasificación de los públicos, ii) las percepciones de estos públicos sobre la organización, y iii) cuáles deberían ser los objetivos político-comunicacionales. En la práctica nadie opera de manera inductiva, es decir, nadie pone su mente en blanco antes de interrogar los hechos ni elabora hipótesis únicamente a partir de esos hechos. En realidad, la principal función del trabajo de campo es confirmar o refutar las hipótesis que formula el investigador-estratega.

Las proposiciones *a priori* provienen de destrezas tales como la familiaridad con el objeto de estudio, la experiencia y la intuición del investigador-estratega, y su conocimiento de los objetivos no-comunicacionales y comunicacionales de la organización.

### a.2. Definición y clasificación de públicos

Una definición adecuada de los públicos concernidos es probablemente el trabajo más delicado y más difícil de hacer

durante la elaboración del diagnóstico de la situación de partida de una organización.

Algunas de las preguntas que parecen claves para el diagnóstico son las siguientes:

- ¿Cuáles son los públicos de la estrategia?
- ¿Es verdad que los públicos son como se cree?
- ¿Qué necesitan los públicos? ¿Es “difusión de mensajes”, como se cree a menudo, o la creación de espacios de encuentro e intercambio de experiencias?
- Si algunos públicos requieren capacitación, ¿qué clase de capacitación es ésta? ¿Qué experiencias anteriores de capacitación existen y cuáles han sido sus resultados? ¿Qué tipo de conocimientos y habilidades pueden adquirir los receptores de la capacitación? ¿Les interesa a ellos adquirir esos conocimientos y habilidades?

Habría que tomar en cuenta estas y otras preguntas similares al redactar los cuestionarios y guías de la investigación de campo que se haya decidido (y que puede variar de metodología; no necesariamente usar la encuesta), para darle a la estrategia una base de datos.

¿Por qué los públicos deben ser clasificados y divididos en prioritarios y secundarios? Aun si fuera posible asumir los elevados costos que demandaría llegar a todos los públicos con la misma intensidad y el mismo efecto, tal logro constituiría un desperdicio de energía, porque las organizaciones requieren reputaciones adecuadas a su naturaleza, tamaño y propósitos, y no una fama de alcance universal. Al contrario, la celebridad innecesaria de la organización puede convertirse en una desventaja, como ocurre actualmente con algunas transnacionales.

Para la definición de públicos, suponemos que la existencia de una “distancia cultural y psicológica” entre los contenidos discursivos parcialmente abstractos que se emiten (mensajes prescriptivos y axiológicos) y los segmentos socioeconómicos bajos de la población, los jóvenes y las mujeres, constituye un hecho sociológico verdadero. Aun en los países desarrollados los pobres, los jóvenes y las mujeres tienen menos “capacidades políticas” y, por tanto, menos necesidades y hábitos de uso de los contenidos de la difusión. Por tanto, es más exacto proponerse trabajar con:

a) las elites (que actúan como públicos de la organización a través de los medios de comunicación); y b) los miembros de la población realmente motivados para participar (por razones altruistas o interesadas) en las discusiones y las prácticas políticas.

### a.3. El discurso-línea

El principio de entropía en la comunicación explica que, a mayor complejidad y complicación de los datos transmitidos, la información efectivamente entregada es proporcionalmente menor (hay más “ruido”).

Esto quiere decir que la abundancia y densidad de algunos temas políticos son desventajas que forman parte de la situación *de partida* de una organización política. Cuando el texto (o contenido discursivo) y el contexto son complejos/complicados tienden a complejizar y complicar la *difusión*, y con mucho mayor motivo la *comunicación* de una organización.

El ruido comunicacional impide que los públicos prioritarios conviertan los datos recibidos en información, es decir, que capten clara y distintamente una coherente serie de mensajes (o discurso), capaz de permitirles una toma una posición y/o una acción.

A veces el ruido comunicacional no se debe a la falta de fuentes de emisión y actividades de difusión y capacitación, sino, por el contrario, a su abundancia.

El ruido comunicacional no se debe a la no completitud y superficialidad de los contenidos técnicos transmitidos a los públicos, sino, por el contrario, a su completitud y profundidad. (Por el principio de entropía en la comunicación).

En suma, el ruido comunicacional se crea por la falta de un “discurso-línea” que sirva de referencia a todos los voceros de las fuentes de emisión de contenidos de la organización.

El “discurso-línea” debe ser coherente, para evitar la complejidad; y debe ser simple y comprensivo, para evitar la complicación. (Por el principio de entropía en la comunicación). El “discurso-línea” no es un instrumento técnico del área de la gestión pública, sino un instrumento técnico del área de la comunicación política. No debe emerger de una imposición poco sostenible, sino del consenso de todas las fuentes de emisión existentes. Por tanto, un prerequisite de cualquier estrategia es armonizar a las distintas fuentes de definición de línea y de emisión discursiva.

La necesidad de coordinar la acción y la comunicación lleva a la inmensa tarea de educar a los cuadros, propagandistas y difusores. Para ello en general se considera no recomendable depender de terceros que no se hallen familiarizados con la organización política y no tienen autoridad en ella, pese a su prestigio social. Hay que considerar mucho más útil la selección de voceros pertenecientes a las fuentes de emisión que trabajan en el área, que deberían ser capacitados en el contenido y el manejo del “discurso-línea” que se elabore.

Este segundo tipo de capacitación permitiría unificar la emisión de contenidos discursivos, evitar la transmisión de datos dispersos o irreductibles a información, establecer condiciones para la acción conjunta de las fuentes emisoras, e incluso alcanzar con más y mejor difusión a los públicos no emisores de contenidos político-comunicacionales.

## b. Situación de llegada

### b.1. Objetivos

La definición de los públicos debe hacerse simultáneamente a la formulación de objetivos comunicacionales; ambas actividades encabeza el proceso de elaboración de una estrategia de comunicación y, por tanto, son *a priori*, es decir, no dependen de la investigación de campo.

Por eso más vale no plantear estos objetivos como conclusiones, como suele hacerse, sino como hipótesis. Los objetivos no son el resultado de lo que se *hará*, sino una suposición de los que se *puede hacer*. Normalmente son alterados por los cambios que se producen en la realidad y en la propia estrategia a lo largo del tiempo. En cierto sentido se puede decir que la ejecución de la estrategia prueba y al mismo tiempo ajusta la hipótesis inherente a los objetivos.

Para formular esa hipótesis correctamente, lo mejor es imaginar la descripción de una situación comunicacional *meta o ideal*.

### b.2. Situación meta típica

Anotemos nuestra hipótesis sobre una “situación meta” típica a la que debería propender la estrategia político comunicacional:

La organización lidera el “ambiente” o ámbito de influencia fijado por la estrategia, organizando los intercambios simbólicos con

referencia a un solo “discurso-línea”, elaborado con el consenso de las fuentes de emisión de contenidos discursivos del sector.

Los voceros de la organización actúan en referencia al discurso-línea que tutela y monitorea la dirección.

La coherencia y simplicidad de los mensajes que circulan en el ambiente dependiente de la organización permite un incremento sustancial de la información efectivamente incorporada por los públicos a sus vidas.

Una mayor y más clara información se traduce en una mayor predisposición de los públicos a una acción conjunta, orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización, ya sean estos electorales o no electorales.

Se ha construido círculos de comunicación en los que los públicos participan.

Se ha dado sostenibilidad a la comunicación de la organización mediante la creación de un gabinete de comunicación dotado de la teoría y la tecnología comunicacional más avanzadas. Este supervisa, nutre y estimula la vida del ambiente comunicacional.

### c. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas son rutas para aproximarse a la situación comunicacional meta. Consisten en una secuencia de actividades, en cada una de las cuales se reproduce el esquema general de la estrategia, es decir, se parte de una situación y se trata de llegar a otra situación mejor o *deseada*. Cada actividad apela a diversos métodos de aproximación al público-objetivo y productos (objetos portadores de mensajes).

#### c.1. El papel del difusionismo

Uno de los problemas que enfrentan los estrategas de la comunicación es que la impresión que las organizaciones tienen de su propia situación comunicacional predetermina los puntos de partida del trabajo que se les encomienda. Generalmente la organización parte de que necesita recolectar información sobre conocimientos, actitudes, sentimientos, prácticas y expectativas de los actores con los que actúa; sugerir mecanismos de difusión; capacitar replicadores de la difusión. En general, las “estrategias implícitas” de la organización se orientan claramente a mejorar la difusión.

*Las estrategias implícitas desempeñan un importante papel en la comunicación de la organización política.* Esta identifica una situación problemática, la carencia de difusión, y le da una respuesta: más difusión. Esta línea estratégica puede llevarse a cabo mediante diversas actividades: creación y distribución de materiales de divulgación, y elección y capacitación de un grupo de difusores. Sin embargo, hay que preguntarse si éstas son realmente las necesidades y las líneas del trabajo comunicacional.

En parte sí, sin duda.

En primer lugar porque la percepción de los problemas y la voluntad de hacer de la cúpula ejecutiva de una organización siempre es importante. La dirección es el sujeto primario de una estrategia de comunicación.

El personal de la organización es el sujeto secundario de la estrategia, y actúa también como uno de los públicos de la dirección.

En segundo lugar, porque rara vez resulta superfluo el difundir más información, ya que un ambiente simbólico sólo puede ser común en la medida en que todos se nutran de un flujo de contenidos permanente y confiable. Por tanto, no tiene caso negar que la difusión constituye una importante línea estratégica en todos los casos.

La estrategia de comunicación de mediano plazo de una organización política no puede limitarse a la difusión. Incluso es posible que la difusión termine siendo una línea estratégica menos importante que otras. Es necesario aplicar un amplio espíritu de búsqueda.

Algunas de las preguntas claves para ello, y que por tanto hay que introducir, son las siguientes:

- ¿Es verdad que los públicos no reciben datos relativos a la organización o en cambio sí reciben datos pero dispersos, complicados, incomprensibles o contradictorios entre sí?
- ¿Cuáles son los públicos de la estrategia? ¿Son los “actores de siempre” ya identificados por la organización? ¿O es mejor una nueva clasificación *a priori*?
- ¿Qué necesitan los públicos? ¿Es realmente difusión? ¿O quizá no eso, sino la creación de espacios de encuentro e intercambio de experiencias?
- Si algunos públicos requieren capacitación, ¿qué clase de capacitación es ésta? ¿Qué experiencias anteriores de

capacitación existen y cuáles han sido sus resultados? ¿Qué tipo de conocimientos y habilidades pueden adquirir los receptores de la capacitación? ¿Les interesa a ellos adquirir esos conocimientos y habilidades?

Inicialmente, como se sabe, la comunicación de masas fue considerada (Harold Lasswell) una tecnología igual que las otras, que permitía abreviar y hacer más eficiente la labor de las instituciones económicas, sociales y políticas. La Mass Communication Reserch apareció (1927) y se desarrolló como resultado del éxito de la propaganda en la primera y segunda guerras mundiales. Se suponía que era posible aplicar este instrumento, esta “máquina”, igualmente, a las labores empresariales y sociales.

Aunque en los años cincuenta Paul Lazarsfeld desmintió la teoría de Lasswell sobre los efectos directos de la comunicación de masas en las audiencias y descubrió que la influencia de los mensajes era contrarrestada por la acción de los grupos primarios (familias, líderes, etc.) —una línea de investigación que continúa hasta hoy—, Daniel Lerner y Everett Rogers fundaron la comunicación para el desarrollo sobre bases “difusionistas”, esto es, poniendo el énfasis en el alcance, la coherencia, la utilidad del mensaje, antes que en la participación de las audiencias en su decodificación (Armand y Michèle Mattelart, 1995)

Hoy estas teorías han quedado anticuadas en parte. Durante los años 80 y 90 la comunicación puso mucha atención al estudio de los consumidores y receptores. Este interés tiene dos vertientes: una estructural-funcionalista, que se preocupa por los *usos y gratificaciones* que permiten los medios de comunicación, es decir, por cómo las audiencias emplean a los medios, y otra “crítica” (es decir, influida por el marxismo), que habla de las “tácticas” de los receptores para resistir y hacer frente al despliegue del poder mediático (Michel de Certeau).

Por obra de cualquiera de estas dos escuelas, el difusionismo mondo y lirondo se considera ampliamente superado. Y este conocimiento debe ser incorporado a la estrategia política.

### c.2. Los círculos de comunicación

Los círculos de comunicación son espacios para “ver y oír” a los públicos de manera que éstos no sólo reciban, sino también

proporcionen información al sujeto de la estrategia y a otros públicos que la necesitan. Se trata de un elemento fundamental para la creación de un “ambiente comunicacional” que rompa la distancia y la frialdad de el modelo “hipodérmico” o de “balde vacío y balde lleno” que suele inspirar la difusión.<sup>5</sup>

Ahora bien, no es fácil determinar en qué deben consistir exactamente los círculos. Una buena idea al respecto puede ser suficiente para validar una estrategia entera. En todo caso, habrá que usar las sugerencias de los expertos en el área y aquellas que surjan del trabajo de campo.

### c.3. Campañas masivas e informativas

El diagnóstico de la situación comunicacional presenta varios puntos de alerta que deben ser apagados por la comunicación. Sin embargo, no todos son de igual magnitud ni están prendidos en los mismos lugares, por lo que demandan diferentes tipos de trabajo. Algunos problemas se concentran en los públicos altos y en los líderes de opinión, o a veces en algunos sectores específicos. Otros son de carácter más general y están dispersos en diferentes estamentos del público. Por otra parte, hay problemas que requieren una labor comunicacional continua y otros que pueden ser vencidos con un shock informativo inmediato.

Se debe dividir las campañas<sup>6</sup> de comunicación en “informativas” y “masivas”. Las primeras tienen un destino más restringido, un carácter más permanente y una connotación racional. Las segundas, objetivos más amplios y apuntarán a interpelar los estratos emocionales del público.

## V. Relación entre portavoces y prensa

Muy a menudo, el portavoz de una organización política no es un especialista en comunicación. Generalmente el portavoz *debe ser* —por razones de popularidad y de poder— el jefe del partido, miembro del comité ejecutivo, etc.

Pero incluso si se tratara de un comunicador, ¿estaría preparado para hablar públicamente en representación del organismo que lo ha nominado? Un

<sup>5</sup> Estos modelos describen la comunicación como una mera transmisión de conocimientos de A a B, o de B a A.

<sup>6</sup> Entenderemos “campaña” como una secuencia de actividades comunicacionales orientadas a lograr un mismo propósito.

portavoz (o, como se dice en América, un “vocero”) nunca habla por sí mismo. Su nombre lo dice de suyo. Y ser el portador de la voz de otros implica responsabilidades y limitaciones que no está urgido a honrar, en cambio, el “analista” que declara a la prensa sobre lo que se le ocurre o, en el mejor de los casos, sobre aquello que él mismo ha delimitado como “su tema”. En cambio, los temas a los que debe referirse el portavoz son fijados por su organización, lo mismo que cómo tratarlos e incluso, en ocasiones, con qué palabras hacerlo. Tal cosa no reviste dificultad cuando existe un gabinete de comunicación que respalda el trabajo del vocero. En cambio, puede resultar difícil si el vocero es también el gabinete de comunicación.

Los portavoces pueden ser muy diversos; en realidad se definen en relación a los periodistas: los más capaces son los que mejor saben comunicarse *a través de ellos*. Obviamente, esto requiere conocer a los hombres de la prensa. En primer lugar, saber los nombres de los reporteros asignados al área política, y a qué medios representan. He ahí una primera tarea.

También hay que conocer los cuatro grandes factores que afectan el proceso profesional de producción de noticias. Estos factores son: a) La naturaleza del trabajo periodístico, b) la competencia entre los medios, c) el papel de los dueños de los medios, e) la psicología de los periodistas. Muchas veces estos factores se contradicen y oponen entre sí. La relación que guarda uno respecto de los otros marca el estilo de cada medio.

De lo que llevamos dicho se infiere una conclusión práctica: la obligación de diferenciar entre lo que los medios periodísticos hacen y piensan, y lo que hacen y piensan sus propietarios, o algunos de sus periodistas. Siempre es posible encontrar medios en los que el director y los editorialistas defienden una línea en las páginas de opinión, y los periodistas propugnan otra en los titulares y las noticias.

Sólo si no se comprende las relaciones de poder y los criterios técnico-mercantiles que entran en juego cada día en las salas de redacción, se puede llegar a creer que la amistad con los propietarios de un periódico o una televisora alcanza para lograr que determinadas declaraciones sean tratadas adecuadamente o para neutralizar las noticias negativas. Los dueños de medios no pueden actuar sistemáticamente en contra de las normas de su empresa o del criterio de los periodistas que trabajan para ellos.

Ciertamente podrán ayudar alguna vez, pero es muy difícil que lo hagan sistemáticamente, al menos si desean conservar su nombre y su peso en el negocio periodístico.

Tampoco es suficiente una buena relación con los periodistas responsables de la cobertura del área o con sus jefes, los encargados de los procesos de producción del periódico. Tal relación puede agriarse muy rápidamente si no es nutrida por la entrega de información confiable, o si se usa como palanca para llevar datos intrascendentes y aburridos a las primeras páginas. Y este lazo es todavía más frágil cuando está anudado con sobornos, obsequios y promesas de prebendas.

El portavoz debe relacionarse de manera integral --e íntegra-- con los medios, teniendo siempre en mente los distintos elementos de su funcionamiento, de los que conviene que tenga una idea:

### a) La naturaleza del trabajo periodístico

El periodismo tiene algunas características normales e imprescindibles. Si se despojara de ellas, sufriría mucho más que una modificación cuantitativa: perdería su condición singular. Así que por lo general los medios periodísticos las respetan (o al menos *dicen respetarlas*, de modo que estar familiarizado con ellas resulta útil para entablar discusiones sobre su transgresión). Las principales son:

*Veracidad.* El periodismo provee mensajes que hacen referencia directa a los *hechos reales*, que los narran sin invenciones (o, si se quiere, que buscan la verdad). El inevitable juego de los *hechos narrados* (noticias) respecto de los *hechos reales* está restringido. Aunque consideremos a la veracidad solamente una convención entre productores y consumidores de noticias —es decir, que la prensa dice la verdad porque la gente supone que la dice—, igualmente esta convención establece un límite que no debe cruzarse.

Ciertamente, los medios periodísticos cruzan el límite algunas veces, y esto no siempre es notado por el público a causa de la “inercia del género”, esto es, la tendencia del público a considerar cualquier cosa que aparece en los periódicos y noticiarios, automáticamente, como verdades. Pero una violación más grave y permanente de las reglas conduce, a la larga, a la pérdida de credibilidad.

*Actualidad.* Al periodismo no le preocupa profundizar el bagaje de conocimientos de una sociedad —tarea asignada a los libros y a las universidades—, sino incrementar ese bagaje constantemente. De ahí el rechazo que siente la prensa por el lugar común y, simétricamente, su aprecio por lo insólito, puesto que lo insólito es original.

Para que sean periodísticos, los *hechos narrados* deben ser “actuales”, un adjetivo que puede entenderse en varios sentidos. Así, se trata de:

—Conocimientos que no se poseía en el pasado, contrarios a lo que llamamos “lugares comunes”, esto es: saberes originales.

—Conocimientos acerca de hechos antiguos, recientes o futuros, pero que han sido revelados en un tiempo pasado cercano. (Para explicar esto último primero hay que establecer lo siguiente: si un hecho es novedoso porque acaba de pasar o pasará próximamente, la gente no lo conoce aún y puede suponerse que desea hacerlo. Lo cual resulta obvio. Al mismo tiempo, también es posible que las audiencias desconozcan un hecho antiguo por el motivo de que éste no ha sido revelado aún).

*Interés masivo.* El periodismo trata hechos de interés para un número considerable de personas. Lo estrictamente individual no es un asunto periodístico.

Las escuelas de periodismo enseñan que el periodismo se ocupa de cuestiones trascendentes para muchos o que afectan a muchos. Pero el concepto de “interés” es el que realmente se emplea en el oficio. Ésta es una característica clave: explica el éxito o el fracaso de los medios y también la mayor parte de los defectos que se les critican. Los medios que identifican y explotan mejor lo que le interesa al público al que se dirigen son los que mayor éxito tienen. Eso sí, siempre se trata de un público específico y no de la entelequia llamada “público general”. Los medios periodísticos no necesariamente buscan audiencias indiferenciadas y numerosas. Muchos se abocan a determinados segmentos.

Puede decirse que, debido a la cuestión del *interés*, la prensa en conjunto tiende a considerar las malas noticias más interesantes que las buenas, y toda información abstracta, complicada o matizada como menos interesante o, lo que es lo mismo, menos “vendedora”.

En suma, la gran prensa no desempeña ni desempeñará el papel que le han asignado los teóricos de la comunicación para el desarrollo: promoción, educación. Si la gran prensa educa o moviliza lo hace siempre de manera indirecta e involuntaria.

Sin embargo, el promedio de los medios periodísticos (y ese promedio es justamente la “gran prensa”, la prensa destinada a públicos amplios y poco diferenciados) está impelido a vender la información que produce.

Se trata de un negocio. De ahí que los grandes medios periodísticos usen el “interés” como piedra de toque o prueba de sus noticias. Y de ahí que, aunque respetando las limitaciones impuestas por las características de su público particular, olviden en su práctica diaria de preceptos cívicos de cualquier índole.

## b) La competencia entre los medios

Un segundo factor que influye en el comportamiento de la prensa es la constante y durísima competencia entre los medios periodísticos. Pocas empresas deben de estar tan presionadas a triunfar sobre sus competidores cada día. El tener o no una determinada noticia, el conseguir una exclusiva con algún personaje importante, el presentar todo el material con orden y creatividad, todo ello es evaluado cotidianamente por el público y por los sistemas de control de los propios medios.

La competencia entre medios es el mecanismo que impide que el manejo subjetivo de la realidad, que siempre es posible, se extreme al punto de la tergiversación o la manipulación.

Un medio puede tratar de cambiar la verdad en beneficio de determinado grupo de poder. Pero sus maniobras se hallarán limitadas por el comportamiento de los otros medios. Sólo un monopolio secante de la información podría impedir que la verdad que silencia o cambia determinado periódico o televisora no termine acusándolo a él mismo, con la consiguiente pérdida de credibilidad, que es una pérdida muy grave en el negocio periodístico.

Por otra parte, la competencia provoca que los medios procuren distribuirse lo que podríamos llamar “el interés total posible de una población”, y cada uno se especializa en una porción de este “interés total”, es decir, en atender a un determinado segmento de la población. Así, la materia prima de un medio no es necesariamente la de otro.

Los políticos conocen muy bien esta situación. Parte de su trabajo consiste precisamente en proporcionar cierta información a un medio y no a otro, a fin de establecer lazos con el privilegiado, y lograr en él espacios mayores y titulares más impactantes. Por otra parte, conocen al dedillo cuál es la tendencia de los dueños de cada medio, de forma que les es posible orientarse en medio de la jungla de informaciones y, además, lograr que una noticia que jamás se publicaría en un medio de no mediar circunstancias extraordinarias, luego de aparecer en otros, “rebote” de cualquier manera en el medio reticente, muy a pesar de sus dueños.

Sin embargo, los políticos, cuando llegan al poder, pierden buena parte de sus reflejos para relacionarse con la prensa. Es probable que el ejercicio del poder cree una ingente cantidad de intereses menudos que perjudican la coordinación. Es muy raro que un gobierno actúe conforme a una sola lógica (lo mismo que, como hemos visto, ocurre con la prensa).

### c) El papel de los dueños de los medios

En el pasado, las ciencias de la comunicación se han equivocado al privilegiar el estudio de la propiedad y cómo ésta determina el funcionamiento de los medios, a causa del reduccionismo al que las obliga la necesidad de hacer inteligible (especialmente en un sentido marxista) su objeto de estudio.

Los dueños de los medios son sin duda muy importantes, pero en los hechos sus deseos son contrapesados y tamizados por las otras lógicas que también imperan en los medios periodísticos. El propietario de un medio que publica un embuste sabe muy bien que al hacerlo, o por lo menos al hacerlo sistemáticamente, pone en riesgo la perdurabilidad de su empresa, aleja de ella a los mejores periodistas, deja espacio a los competidores más independientes.

Por otra parte, la lógica de este grupo está compuesta por tres elementos: a) un ideal periodístico que es real en muchos casos, en especial cuando se trata de empresarios de larga tradición en el ramo; b) un sano afán comercial y de empresa (los socios de un medio por lo general pretenden que éste sea el mejor, a fin de que también sea el más rentable); c) una posición interesada respecto de la realidad según sea su filiación política o sus vinculaciones con determinados grupos empresariales. Como se ve, de estos tres elementos, sólo el último puede llegar a ser negativo y peligroso.

Tampoco hay que olvidar que el pensamiento de los propietarios se halla muy segmentado. Es errado hablar de éstos como si fueran un grupo homogéneo.

### d) La psicología de los periodistas

Son innegables las influencias que sobre la veracidad de las noticias tienen el entorno socioeconómico, los intereses y la ubicación política de los medios. Pero son influencias que pueden contrarrestar la moral de los reporteros.

El respecto a la naturaleza del trabajo periodístico funciona como un límite perimetral. Los periodistas no pueden transgredir esta naturaleza so pena de dejar de ser tales. Sin embargo, dentro de este espacio de verificación una intensa dinámica y se presentan muchas opciones.

Por un lado, en medio de la premura y precariedad típicas de la elaboración de las noticias, no siempre se dispone de las condiciones, los recursos y los sistemas de control necesarios para que la noticia cumpla las regulaciones de la “objetividad”.

Por otro lado, los periodistas pueden tener dos diferentes actitudes frente a la realidad (las dos grandes actitudes epistemológicas): la *cognoscitiva* (conocer al mundo) y la *normativa* (cambiar al mundo, adherirse a una causa). Los que tienen esta segunda actitud niegan la posibilidad de la objetividad periodística. Los otros, más allá si creen o no en lograrla y ser objetivos (que es una cuestión de hecho, no de principio), buscan ese resultado, lo que determina fuertemente sus métodos de investigación, sus abordajes de los temas, su relación con los portavoces, etc.

| COGNOSCITIVO  | NORMATIVO  |
|---|--|
| Más conservador.<br>Más influyente.<br>Menos preocupado de sus efectos políticos en la gente. | Más comprometido.<br>Menos influyente.<br>Más preocupado de sus efectos políticos en la gente. |

## VI. La redacción de la estrategia

La estrategia político-comunicacional debe formalizarse como un documento de trabajo de la organización. Este documento comenzará con un capítulo de exposición de los antecedentes comunicacionales y de la situación comunicacional de partida de la organización política (sobre la base del diagnóstico realizado). En este primer capítulo se procurará establecer las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas para la comunicación de la organización. Sin embargo, este FODA se elaborará desde una perspectiva histórica, dinámica, no enumerativa.

En esta primera sección, el énfasis deberá estar en la verificación o refutación, en el trabajo de campo, de las hipótesis sobre los públicos y sus percepciones. Aquí es donde el mapa de públicos adquiere relieve e inteligibilidad.

En el segundo capítulo se debe proponer la situación comunicacional meta que se debería alcanzar en el corto, el mediano y el largo plazo. La descripción de la situación meta se traducirá en una serie de objetivos generales y tres series de objetivos específicos (de corto, mediano y largo plazo).

En el tercer capítulo hay que hablar de aquello que es necesario hacer (las líneas estratégicas) para llegar, en los plazos establecidos, a la situación-meta descrita. Ésta, la siguiente y la quinta sección del documento tendrán el formato de un manual de instrucciones.

En el cuarto capítulo se hará una explicación del discurso-línea acordado por todos los actores con capacidad de decisión programática y comunicacional (dirección y líderes de la opinión partidista).

En el capítulo quinto se anotarán series de instrumentos y productos comunicacionales, con detalles sobre sus características formales.

En el sexto se pasará al “plan de comunicación política”, es decir, se establecerá y describirá las actividades pensadas para usar los instrumentos y productos comunicacionales y cumplir con las líneas estratégicas. Este plan incluirá una relación precisa de indicadores de cumplimiento e impacto. Finalmente, el séptimo capítulo expondrá la estrategia de medios o de difusión de un tipo especial de productos comunicacionales: los de índole mediática.

## VII. Bibliografía

Camacho, E. (1887). *Tratado del arte militar*. La Paz.

Chomsky, N. (2002). “El control de los medios de comunicación”. En Chomsky, N. y Ramonet, I. *Cómo nos venden la moto – Información, poder y concentración de medios*. Barcelona: Icaria.

Dahl, R. (1989). *La democracia y sus críticos*. Barcelona: Paidós.

Eco, U. (1973). *Signo*, Barcelona: Labor.

Eco, U. y Sebeok, T. (1986) *El signo de los tres. Dupin, Holmes, Peirce*, Barcelona: Lumen.

Germano, C. (2002). *Marketing político*, en la revista Cuarto Intermedio, número 64, agosto.

Ginzburg, C. (1986) “Morelli, Freud y Sherlock Holmes: Indicios y método científico”, en Humberto Eco y Thomas A. Sebeok. (eds.). *El signo de los tres*. Barcelona: Editorial Lumen

Mattelart, A. y Mattelart M. (1997) *Historia de las teorías de la comunicación* (ed. Española. Barcelona: Paidós Napolitan, J. (1995) *¿Cómo ganar las elecciones?*, Ecuador: Edipla Editores.

Hentschel, H. (2002) *Encuestas y opinión pública. Aspectos metodológicos – Un manual para políticos y periodistas*, Buenos Aires: Edivern.

Fritz y Gunda Plasser (2002). *La campaña global – Los nuevos gurús del marketing político en acción*, Buenos Aires: Temas/KAS.

Sartori, G. (1998) *Homo videns – La sociedad teledirigida*. Buenos Aires: Taurus.

Van Riel, Cees (1997) *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.