

# **ESCENOGRAFÍA POLÍTICA**

## **24 CONSEJOS PARA UNA CAMPAÑA**

### **PERMANENTE EN LA COMUNICACIÓN DE GOBIERNOS\***

**Luis Arroyo Martínez**

[l.arroyo@asesoresdecomunicacionpublica.com](mailto:l.arroyo@asesoresdecomunicacionpublica.com)

Luis Arroyo es presidente de Asesores de Comunicación Pública desde octubre de 2008.

**Palabras clave: comunicación, storytelling, agenda-setting, liderazgo, medios de comunicación**

**Resumen:** Con frecuencia la distancia entre el éxito de las políticas públicas y su fracaso está en la comunicación, que es parte esencial del liderazgo de gobernantes y gobiernos. En esta presentación se explica el nuevo concepto de "escenografía política", una aproximación vanguardista a la comunicación política. El texto tiene un enfoque práctico pero se asienta en las aportaciones a la disciplina procedentes de la Ciencia Política y de la Comunicación.

*Demasiada buena gente ha fracasado porque intentó sustituir la sustancia por el estilo; olvidaron dar las señales visuales que el público necesita para entender lo que está pasando.*

Pat Caddell

---

\* Esta ponencia ha sido remitida por el autor para publicación en el Manual del Consultor Político actualmente en preparación por la Universidad Pontificia de Salamanca, bajo el título "Comunicación de Gobierno: 24 consejos para una campaña permanente".

Pat Caddell era en 1976 un joven encuestador del presidente electo Jimmy Carter cuando escribió a su jefe un informe de 62 páginas titulado "Documento de trabajo inicial sobre estrategia política". "En esencia – decía Caddell – mi tesis es que gobernar con aprobación del público requiere una campaña política permanente" (Klein 2005). En el informe, el asesor recomendaba visualizar una presidencia más informal, menos imperial, al estilo de las charlas radiofónicas junto a la hoguera de Roosevelt, que ahora podían ser retransmitidas por televisión ... "Excelente", escribió Carter en el memorando, y junto con el adjetivo, señaló a su vicepresidente, Walter Mondale: "Hablemos de esto. J." Sidney Blumenthal (1982) tomó luego el concepto para dar título a su libro *La campaña permanente*. En la portada anunciaba ya "una revolución en la política: cómo los consultores y los gurús en medios empaquetan y venden a los candidatos públicos antes, durante y después de su elección."

La presidencia de Carter no luciría precisamente por estar en campaña permanente, pero sí lo harían después las legislaturas siguientes, que encontraron en el presidente Bush hijo el arquetipo de la escenificación política, incluyendo en el esfuerzo el concurso de destacados expertos en el mundo de la ficción procedentes de Hollywood (ver Bennett y otros 2007). Europa y el resto del mundo desarrollado no anduvieron a la zaga y aplican con destreza y de manera continuada estrategias y tácticas de comunicación política. Hoy en día en cualquier país en el que haya un sistema de medios más o menos libre y más o menos generalizado, es decir, en buena parte del mundo, y allá donde haya un Gobierno con voluntad de tener la aprobación de sus ciudadanos, habrá una "campaña permanente" en marcha; con mayor o menor dedicación, con mayor o menor método, pero habrá con seguridad un equipo trabajando 24 horas al día preparando la puesta en escena de las ideas y las políticas del Gobierno.

La idea que subyace al concepto de campaña permanente es sencilla: especialmente desde que existe la televisión, es decir, desde los años 50, los

líderes políticos tienen que esforzarse en trasladar sus iniciativas al público, asumiendo las rutinas y las pautas de los medios, poniendo en escena, en buena parte a través de símbolos, día tras día, la representación de su relato político.

Entendemos bien la importancia de esta campaña permanente si recordamos que la inmensa mayoría de los electores (nunca menos de un 80 por ciento) ya tiene decidido por quién votará antes de que empiece la precampaña, y que esa decisión se asienta en las impresiones que han ido sedimentando en su mente, de manera caótica, a través de miles de mensajes llegados durante la legislatura.

Pues bien, planteo aquí dos docenas de consejos generales para eso que llamo "escenografía política": la puesta en escena – en la escena que proporcionan los medios – de las iniciativas políticas. Como veremos, esta escenografía política, enfocada en estas páginas en la labor de Gobierno, abarca todos y cada uno de los aspectos de la dramaturgia tradicional. Hablaremos siquiera brevemente del público que asiste, más bien pasivo, a una representación (real, pero representación a la postre). Otras recomendaciones tienen que ver con el guión, es decir, con los mensajes y la argumentación. En el escenario político, a diferencia de otros escenarios, compiten relatos distintos, incluso por definición contradictorios – el relato del Gobierno y el relato de la oposición – y también actores que se denigran mutuamente y que se empujan, metafóricamente, para sacar a su adversario de la escena o poner sordina a su voz. Veremos también algunas prácticas recomendadas para que sea nuestra voz y nuestra historia la que se oiga. Dedicaremos espacio, en fin, para señalar lo que funciona y lo que no en la propia interpretación: cómo destacar de entre el resto del reparto; cómo dramatizar, en el mejor sentido de la palabra; cómo evitar salir del guión fijado, de la trama establecida. Aquí están estas 24 recomendaciones.

1. **Necesitamos un relato corto, claro y persuasivo.** Es decir, una estrategia de comunicación. He aquí, sin duda, la labor más ardua de la comunicación de gobiernos: encontrar un relato ganador. En torno al enquistado problema de las FARC, Uribe fue capaz de articular un relato convincente de fuerza frente a los guerrilleros. Un relato eficaz que durante un tiempo situó al presidente colombiano a la cabeza del ranking mundial de aprobación (ACOP 2008). Igual suerte corrió al principio el presidente Bush, interpretando con brillo su "guerra contra el terror", aunque su valoración bajara desde el 80 por ciento que se le otorgaba tras el ataque a las Torres Gemelas, hasta el 30 por ciento que a duras penas lograba al dejar el Gobierno. Sarkozy fue tenaz al contar un mismo relato de fuerza y de cambio en Francia para devolverle a los franceses el orgullo perdido. Lula hizo suyo un relato de lucha contra el hambre, Zapatero de extensión de derechos a los ciudadanos con buen talante. Felipe Calderón el de la lucha contra el narcotráfico... Esta misma necesidad de explicitar en treinta segundos, en un párrafo, una historia genuina y persuasiva, recae también en un Ministerio, en un Ayuntamiento, en un gobierno regional, en una empresa pública, en una primera esposa o un primer esposo. Tanto como, por otro lado, sucede con las marcas y corporaciones comerciales de éxito, como desde hace décadas nos cuentan los teóricos del posicionamiento en el ámbito del marketing empresarial. Es muy recomendable acercarse a las obras de Al Ries y Jack Trout a este respecto (las últimas: Ries y Ries 2005; y Trout 2008)

2. **Hay dos grandes marcos dentro los cuales se articula la mayoría de los relatos: el marco del padre estricto y el marco de los padres protectores.** Ha sido George Lakoff (2007) quien ha explicado lo relevantes que son estos marcos en el comportamiento político. Explicada con brevedad, la tesis de Lakoff es que aplicamos a la política la metáfora de la familia. En ocasiones (más frecuentemente entre quienes se consideran conservadores) aplicamos a nuestra actitud

política el marco del padre estricto, es decir, aquel según el cual el rigor, la disciplina y el castigo corrector son necesarios para ordenar la sociedad y garantizar la prevalencia de valores incuestionables. En otras ocasiones (en este caso con más frecuencia entre los progresistas), aplicamos el marco de los padres (padre y madre) protectores. En este caso, pensamos que para mantener el equilibrio en sociedad es preferible proteger a los débiles, cooperar, buscar consensos, convencer. En estos dos marcos están expresados la derecha y la izquierda, respectivamente, y conviene que quien gobierna los explicita y equilibre su presencia. El marco del padre estricto se vincula en el cerebro humano con los conceptos de disciplina, rigor, castigo, autoridad, dios, masculino, vertical, libertad, fuerza, objetividad... El marco de los padres protectores vendría a encuadrar los conceptos de cooperación, solidaridad, inserción, tolerancia, femenino, horizontal, igualdad, diálogo, relativismo...

Se da por hecho que un gobernante progresista aplicará políticas de protección, y que un político conservador defenderá políticas de ley y orden. El secreto estará en lo que el consultor Dick Morris (2003), llama "triangular", es decir, aplicar conceptos, políticas y marcos que, en principio, se asignan al adversario. Triangulaba Clinton cuando hacía de la lucha contra el déficit público (marco típicamente conservador o "de padre estricto"), como lo hacía Blair cuando aplicaba políticas de seguridad más propias en principio de los conservadores. Otros europeos conservadores como Merkel o Sarkozy o Berlusconi, han triangulado aplicando y comunicando políticas de igualdad y de protección típicamente progresistas, que han ampliado su base electoral.

3. **La estrategia debe apelar a los valores.** La política se juega más en el mercado de las emociones que en el mercado de las razones. Como han descubierto recientemente los neurólogos y los lingüistas

(Westen 2007, por ejemplo), los ciudadanos componen una visión política del mundo en función, más bien, de elementos emocionales. De hecho, hacen cuadrar “los hechos” con su percepción emocional previa. Plantear, por tanto, un “conjunto de iniciativas”, un “programa de políticas”, un “plan de acción” con innumerables medidas, corresponde a los burócratas y a los gestores públicos. Pero gobernar es algo más: consiste también en trasladar a los ciudadanos y ciudadanas los valores inherentes a esas políticas, los valores de la protección y del orden que ya hemos mencionado, o los valores de la solidaridad, de la igualdad, de la libertad... La valoración de los líderes estará en función de cómo éstos son percibidos en función de esos valores. A la postre, cuando al final de la Legislatura nadie recuerde prácticamente nada de lo que se hizo, y la mayoría ni siquiera sea capaz de mencionar a más de dos o tres ministros, habrán quedado sin embargo grabados en la memoria colectiva, flotantes en el clima de opinión, los atributos positivos y negativos de los líderes y lo que representan para el pueblo. Claro que las políticas son importantes, en su capacidad transformadora, pero para la comunicación de un líder político las políticas públicas no dejan de ser sino la materia prima sobre la que construimos los valores que el líder representa. El presidente Obama ganó las elecciones también entre los ricos estadounidenses, a pesar de haberles anunciado a ellos en particular una subida de impuestos. Seguramente entendieron bien los valores de coherencia, solidaridad y unidad que el candidato trataba de trasladar en la campaña electoral, asociados al valor de cambio y esperanza frente a la era Bush.

La emoción es uno de los elementos que los hermanos Heath (2007) mencionan como puntos esenciales para que una idea tenga éxito. Ellos lo explican con el acrónimo Succes. S de simple, porque una idea, para prosperar ha de ser sencilla. U de inesperada (*unexpected*) porque lo que sorprende impacta más que lo previsible. C de concreto, porque de lo abstracto los medios y la gente hablan con más dificultad. C de

creíble, por supuesto. E de emoción, como hemos visto. Lo emocional es universal y queda grabado mejor que lo racional. S de historias (*stories*), porque las historias, los relatos, son la mejor manera que tenemos los seres humanos para explicarnos (Núñez 2007).

4. **Es necesario escenificar el relato de forma continuada.** La agenda pública de una ministra, de un primer ministro, de un presidente, de una alcaldesa, determina su proyección pública. No debe por tanto organizarse sólo a golpe de acontecimientos sobrevenidos, ni como resultado de las agendas de sus ministros o sus concejales. La agenda debe armarse atendiendo a las prioridades políticas y los valores que el líder quiere representar. Veamos un magnífico ejemplo. Al albur del escándalo que produjo la revelación de los encuentros sexuales de Clinton con la becaria Lewinski, se generó una ola de atención mundial, un frenesí informativo, que llenó informativos de televisión y páginas de periódico en la segunda mitad de los 90. El relato predominante, impulsado por los republicanos (Newt Gingrich y el fiscal general Ken Starr a la cabeza) era muy sencillo: un presidente que miente a su familia y que miente a los ciudadanos merece ser apartado de su puesto. El presidente se vio abrumado por los acontecimientos y seguramente también por sus prudentes abogados, que le pedían silencio (describe muy bien los sucesos y la estrategia Morris 1998). Con independencia de que la estrategia de acoso de los republicanos pareció demasiado agresiva, a tenor de los datos de encuesta, Clinton logró mantener sus índices de aprobación en cifras elevadas (en el entorno del 70 por ciento, sólo comparable a las que lograba Reagan), gracias a una agenda de lo que sus asesores llamaban "micropolítica": una agenda marcada por la puesta en escena de "pequeñas" políticas públicas pegadas a las necesidades de los ciudadanos de a pie, que simbolizaban siempre, y siempre en positivo, la expansión de derechos, la solidaridad, la igualdad, el rigor en el gasto público.... Así, el presidente anunciaba un día la supresión de las barreras de entrada en

el ejército para los homosexuales y otro día la implantación de uniformes en la escuela pública... Día tras días el presidente escenificaba con sus actos las prioridades y los valores políticos de su mandato.

El relato del presidente francés, Nicolas Sarkozy, fue calificado por uno de sus colaboradores como el del "capitán intrépido": "Frente a la inquietud suscitada por la tormenta económica internacional, el presidente de la República ha dado la imagen de un capitán intrépido que gobierna firmemente el timón. El presidente afronta esta crisis con la misma determinación que demostró durante la crisis georgiana" (citado por Salmon 2008). Si ese es el relato, no extrañará encontrar en la agenda del líder gestos y actos que lo escenifiquen de manera constante, desde la iniciativa y la presencia solemne como presidente de turno de la Unión en una gran cumbre internacional para abordar la crisis financiera mundial, hasta la resuelta intervención en el rescate de unas azafatas secuestradas, como veremos más adelante. Decidido el relato, conocido el guión, la trama resulta fácil de definir, y en el lado del público, fácil de comprender.

5. **Lo interesante prima sobre lo importante.** El desafío de la comunicación política no está en los boletines oficiales o en los diarios de sesiones de las cámaras legislativas. Ni siquiera en los periódicos sólo. Está en los bares y los restaurantes; está en las conversaciones informales y poco minuciosas de la gente corriente. Y resulta que a estos efectos, logra un efecto mucho mayor lo puramente interesante que lo importante. Aún recordamos cómo en la cumbre iberoamericana de 2007, entre más o menos sustanciosos discursos de los líderes internacionales presentes, destacó de manera inusitada la frase del Rey de España conminando al presidente venezolano, Hugo Chavez, a que dejara de criticar al expresidentes español José María Aznar. Aquel "¿Por qué no te callas?" espontáneo, grabado y

retransmitido en todo el mundo, se convirtió en el elemento pintoresco de la cumbre y en la única conclusión destacada al menos en las conversaciones de los ciudadanos y ciudadanas de todo el mundo. Lo interesante prima sobre lo importante, aunque, como en este caso, no se pretendiera. Si tanto empeño hemos de lograr en poner en dotar de interés a las políticas públicas, habremos de buscar los elementos que lo logren: sencillez, claridad en el objetivo, personalización de las iniciativas, continuidad.

Las políticas públicas pegadas a la vida de la gente serán mucho más eficaces que las que tienen rimbombantes nombres. En su primera legislatura entre 2004 y 2008, el Gobierno de Rodríguez Zapatero en España puso en marcha algunas leyes muy relevantes y vanguardistas: la ley de Igualdad (entre mujeres y hombres) o la llamada Ley de Dependencia (para garantizar la atención a los mayores o las personas con discapacidad) son dos buenos ejemplos. El problema es que, a pesar de ser muy vanguardistas, eran difícilmente comprensibles por los ciudadanos, que se perdían en su complejidad, en sus recovecos y matices. A su lado, la llamada ley del tabaco (que prohibió fumar en lugares públicos) era visible, clara y tangible. La reforma que permitía el matrimonio homosexual – sin ningún matiz – fue también de largo alcance. La renta básica de emancipación, que concedía 210 euros al mes a los jóvenes para el pago de su alquiler era contundente: la cifra llegaba directamente a la cuenta del joven que lo solicitaba. En la preparación de la iniciativa, los técnicos sugerían, con criterio, que la ayuda debía ser “progresiva”, y que debería ser mayor en ciudades en las que el alquiler es más caro y más barata donde los precios fueran menores. O que podría considerarse injusta si no se concedía también a personas con mayor edad. O que era preferible que la cifra se recogiera en la nómina del joven y no directamente en su cuenta bancaria. Puede ser; pero la iniciativa se habría difuminado en su complejidad. Para que los jóvenes

españoles la conocieran, la solicitaran, y hablaran de ella, era necesario que fuera clara y directa. Los defensores de la igualdad de derechos de los homosexuales (y el Gobierno) entendieron bien que aceptar un nombre distinto a la unión de los homosexuales (como sugería la oposición) era ceder en la eficacia de la medida. Si lo que se defiende es la igualdad, la igualdad debería empezar por el nombre: sin matices que entretengan.

6. **Pensemos en el largo plazo.** Los ciudadanos están a sus asuntos. Ven la política con un interés, cuando menos, distante. No despiertan cada mañana ávidos de información de contraste para elaborar un juicio racional y sopesado de lo que pasa. Escuchan las informaciones de manera inactiva, buscando inconscientemente el refuerzo de su visión del mundo. Digamos que al leer el periódico del día, el lector desea encontrar el orden esperado: que los “buenos” siguen siendo buenos y se confirme que “los malos” también lo son. Estos estereotipos, arquetipos y clichés tardan mucho en cambiar. Sólo se alteran cuando pasan a formar parte del “clima de opinión”, en la ya clásica metáfora de la socióloga Noelle-Neumann (1995). Cuando se alcanza el punto en el que los ciudadanos perciben que pueden emitir opinión sin miedo a ser rechazados por la mayoría (sin que les afecte “la espiral del silencio”). Es entonces, cuando el público explicita su opinión favorable sobre una determinada iniciativa, cuando esta empieza a extenderse a toda velocidad. El brillante periodista Malcolm Gladwell (2007) habla incluso de un “punto clave”, un momento a partir del cual las ideas, las opiniones y las iniciativas (como los productos y las marcas comerciales, por otro lado) empiezan a extenderse como si de un virus se tratara, y pasan a ser compartidas mayoritariamente.

Llegar a ese punto es el desafío de los políticos y los gobernantes, como lo es de sus opositores que las ideas y opiniones que se extiendan sean las que discrepan de quien gobierna. Pero este proceso es largo y costoso, para unos y para otros, y requiere repetir y repetir sin descanso y promover la difusión ordenada, relatada, guionizada, de las propuestas e iniciativas que se defienden.

Si la idea es abordar, por ejemplo, una reforma del sistema educativo, el público espera que se le explique cómo se escucha a los profesores, a las madres y los padres, a los propios estudiantes, a los expertos. Querrá luego ver cuál es el resultado de la escucha, y más tarde cuáles son las medidas que se proponen – claras, sencillas, concretas –, que luego serán llevadas a una iniciativa del Gobierno, discutidas en el Parlamento, inauguradas y evaluadas. Esto requiere tiempo y coherencia, insistencia y tenacidad. Al cabo del tiempo, más tiempo del que en principio parece, la ciudadanía habrá entendido, y posiblemente nuestra historia habrá sido más convincente que la de la oposición.

Visto así, el público puede ser calificado como “racional”, al menos en el sentido de que responde de manera agregada a los estímulos que recibe del entorno, y lo hace de manera sostenida y a lo largo del tiempo, de manera progresiva e incluso predecible. El público, como nos dijera ya hace quince años Page y Shapiro (1992) haciendo uso de datos de encuesta, y Gamson (1992) utilizando información cualitativa procedente de grupos de discusión, actúa “racionalmente” en cuanto a que decodifica con coherencia colectiva lo que se le explica.

7. **Se recuerda a los gobernantes por una cosa o, como mucho, por dos o tres.** El presidente Bush será recordado por la Guerra de Irak, como Reagan ha quedado en la memoria por la distensión con el

bloque soviético o Nixon, por supuesto, por el Watergate. Aznar dejó en España el recuerdo del crecimiento económico y el apoyo a Estados Unidos en la invasión de Irak. Los populistas (y populares) Evo Morales en Bolivia, Chavez en Venezuela y Correa en Ecuador, pasarán a la historia como los nuevos "descamisados" del siglo XXI, defensores del pueblo frente a los oligarcas, se llamen "imperialistas yanquis", empresarios "ultraliberales" o "vendidos" y "retrógrados" políticos autonomistas. Un camino que, evidentemente, no tomó el brasileño Lula, que marcó como objetivo la lucha contra la pobreza, pero fue capaz de presentarse como un político moderado.

Si la gente va a recordar a un primer ministro o a una presidenta, a una alcaldesa o a un líder regional, como también a un líder de la oposición o a una ministra, por una sola cosa o por un par de ellas, es esencial elegir bien cuál será esa cosa, siempre que no sean las circunstancias, la mala suerte o el destino quienes lo marquen (como ocurre cuando hay accidentes, desastres o complicaciones diversas). Si podemos elegir y marcar la agenda con nuestros temas – y la capacidad de fijar la agenda de los gobernantes es generalmente mucha – entonces deberíamos elegir uno o dos grandes temas y concentrar nuestro esfuerzo en ellos.

8. **Si no hay titular, no hay información.** Y por tanto conviene prepararlo con minucia. Un discurso de investidura puede durar una hora, pero lo que llega a la gente son varias frases escogidas por la televisión (y con toda probabilidad preparadas por el equipo del investido para que sean las elegidas). Un debate parlamentario puede extenderse horas, pero sólo un par de frases o de ideas serán destacados por los titulares de prensa. En un acto público podemos invertir días de trabajo de diseño, organización y ejecución, pero sólo unos veinte o treinta segundos de vídeo, y una o dos fotos, lograrán la atención de los medios....

... O no, porque a pesar de la inmensa cantidad de medios de comunicación con que contamos en nuestra era, la oferta informativa diaria es también abrumadora. El resultado es que se establece una dura competencia por ocupar el espacio de los medios, que es muy limitado.

El gobernante consciente de la importancia de la comunicación, en consecuencia, prepara bien su "corte", las imágenes que quiere "colocar", el titular que le gustaría ver en el periódico al día siguiente. Esos cortes de veinte segundos están marcados en su discurso; las imágenes cuidadosamente gestionadas; el titular ofrecido a conciencia. "En resumen ...", "se lo diré en veinte segundos ...", "en conclusión ...", "nuestra posición es muy clara..." Estas y otras muchas otras fórmulas son utilizadas por los gobernantes (como por lo demás por los políticos y portavoces corporativos en general) para marcar el fragmento de su intervención que quisieran ver destacado y que, para ellos, es el único importante. El atractivo mediático y popular por la frase fácil y el símbolo bien empaquetado se percibe en el recuerdo que nos queda de los grandes discursos de la historia: "Yes, we can" en uno de los discursos iniciales del candidato Obama; "Tengo un sueño" en el discurso de Luther King más citado de la Historia; "Sr. Gorbachov, derribe usted este muro" (el de Berlín), en palabras de Reagan"; "Váyase señor González", en la intervención más celebrada de Aznar, líder entonces de la oposición en España; "Puedo prometer y prometo", símbolo del compromiso del candidato Adolfo Suárez en el último día de la campaña que le daría la presidencia durante la Transición española a la democracia... (hay dos buenas compilaciones de discursos en los libros de Safire 2004, y, en castellano, en el libro introducido por Sabino Fernández Campo 2003).

9. **No conviene desviarse del mensaje**, incluso cuando haya serias tentaciones de hacerlo. “Mantenerse en el carril” es posiblemente el mejor consejo que pueda darse a un portavoz que ha de trasladar el mensaje. Triunfaron quienes fueron capaces de enviar un mensaje sólido al público. Las buenas campañas electorales quizá sean la buena expresión de este principio. Y las campañas de Gore y Kerry un prototipo de lo contrario. Mejor preparados que su adversario George Bush, según los electores, este último fue percibido por el público como más coherente, en una estrategia sumamente eficaz en la que el candidato se presentaba con consistencia como “el comandante en jefe en una guerra contra los enemigos de la libertad”. Por el contrario, Gore prefirió renunciar, aconsejado por sus asesores, a la lucha contra el cambio climático como tema de campaña, y Kerry no fue capaz de demostrar su coherencia en temas diversos, y ni siquiera defendió su honor como héroe de guerra cuando fue acusado de farsante por algunos amigos de los republicanos. Tuvo que llegar Barak Obama para ofrecer una campaña coherente hasta la obsesión, en un mensaje de cambio y esperanza que no cambió ni un ápice en un año largo de precampaña y campaña.

Sarkozy mostró su empeño en mantenerse en su mensaje al hilo de la huelga de transporte que colapsó Francia en 2007. A pesar de las presiones, el presidente mantuvo sus posiciones, ganando la partida a los huelguistas y manteniendo sus índices de aprobación. En otro caso peculiar, el Gobierno de Rodríguez Zapatero no claudicó ante las voces que presionaban para llamar al matrimonio homosexual “unión de hecho” o “unión civil” para no equiparlo con el matrimonio tradicional. Las presiones fueron muchas, pero el Gobierno se mantuvo sólido en el mensaje, y terminó por ser aceptado por la mayoría. Esto requirió un esfuerzo importante para cambiar el marco en la opinión pública, especialmente en lo que se refería a la adopción de niños. La mayoría de la población no aceptaba que una pareja homosexual adoptara, y

para modificar esa actitud negativa, el Gobierno ilustró con casos reales la vida de niños y niñas que ya eran cuidados por dos padres o dos madres. Se trataba de pasar del marco según el cual el homosexual es un hombre promiscuo, ácrata y juerguista, a otro de hombres y mujeres de vida tan vulgar como cualquier otra, que fichan en el trabajo y viven sin excentricidades. El largo debate suscitado en la opinión pública terminó por desaparecer y el matrimonio se instauró sin mayor complicación.

10. **No debemos pensar en la pregunta, sino en el mensaje.** La prensa siempre quiere más. Pregunta por hipótesis, lleva en muchas ocasiones el titular prefijado en la cabeza, y no se conforma con lo primero que se dice. Es su papel y en democracia lo desempeña rutinariamente. Pero los políticos no deben someterse a la dictadura de nadie, ni siquiera de los periodistas. Ellos deben administrar – con limpieza y con honradez, pero también con tenacidad – la información de que disponen. A la hora de las intervenciones ante los medios, esta tenacidad se traduce en lo que llamamos “disciplina de mensaje”, es decir, decir lo que se quiere decir y no más. Los consultores James Carville y Paul Begala (2003) ponen como ejemplo ia un boxeador! Preguntado por su reciente victoria sobre el preferido Mike Tyson, Evander Holyfield supo trasladar muy bien su mensaje: Dios había querido que ganara. Hasta 13 veces lo dijo en sólo cuatro preguntas, a pesar de la insistencia del periodista en que la respuesta fuera otra. La conversación fue así:

“Pregunta: Esta es una de las mayores sorpresas del boxeo que he visto en mi vida.

Holyfield: Bueno, gracias a Dios, y quiero que todo el mundo sepa que no puedes luchar contra Dios. Puedes luchar contra mi en cualquier momento, pero cuando Dios está en medio, Jesús vive y él es quien

gana, y doy gracias a Dios.

Pregunta: ¿Cómo pudiste hacerlo con tanta seguridad?

Holyfield: Porque cuando alguien pone a Dios por encima, mi Dios es el único Dios verdadero y todo hay que agradecerse a Dios.

Pregunta: Si pero... bueno... aparte de eso, aparte de la religión, porque Dios está aquí, espero, por todos nosotros. Espero que sea un Dios justo. Pero además de eso, hablemos de boxeo: ¿cómo pudiste pelear tan brillantemente?

Holyfield: Bueno, ¿sabe?, yo vivo gracias al Espíritu Santo, y como he dicho a todo el mundo, lo que quiera que el Espíritu me pida hacer, eso es lo que haré. Y no fue más que eso lo que hice. Todo el mundo sabía que yo era el perdedor, pero con Dios no soy el perdedor.

Pregunta: ¿Le viste cansarse? ¿Creíste que podrías con él cansándole?

Holyfield: La cosa no era cansarle. La cosa era lo que el Señor quería que hiciera. Y en cada uno de los *rounds*.... Yo salí y luché competitivamente en cada uno de los *rounds*. No abandonaba en ningún momento. Llegué al punto de luchar un *round* cada vez. Me di cuenta de lo bueno que él era, y me cogió con buenos golpes, pero doy gracias a Dios por permitirme absorber los golpes”.

Este principio, aplicado por alguien que seguramente no asistió nunca a una sesión de entrenamiento en medios – muy frecuentes entre los políticos –pero que tenía muy claro cual era su mensaje, es aplicada cada día por miles de líderes avezados. El secreto está simplemente en preparar no ya cada respuesta a cada pregunta, lo cual resultaría por otro lado imposible, sino más bien la decena de fichas con los mensajes para cada uno de los temas que con seguridad se suscitarán. De infinitas preguntas habremos pasado así a una simple decena de mensajes sobre una decena de temas, en una decena de párrafos (el mejor libro sobre relaciones con los medios es el clásico de Ailes 1993).

11. **Nada obliga a asumir riesgos innecesarios.** Es evidente que un líder ha de ocupar el escenario proporcionado por los medios de comunicación y que debe hacerlo regularmente. Pero también que sus apariciones deberían estar dosificadas de manera que se mantenga una cierta solemnidad y que no se corran riesgos si no es imprescindible. La pregunta es: ¿tengo algo que ganar con esta o aquella intervención? Sabemos bien que la demanda de los medios de comunicación es infinita. Ellos quisieran tener al presidente siempre a mano, y preferirían de hecho ser ellos solos y no su competencia quien lo hiciera. Apelando a principios supuestamente democráticos – la transparencia, el periodismo como poder de control – se enfadan si se anuncian comparecencias sin preguntas, si se les hace esperar para preguntar, si no se les proporciona la información que ellos reclaman. Pero una maquinaria informativa gubernamental no es sólo un servicio a la prensa, sino un servicio político al servicio de los ciudadanos. Y es muy probable que políticos y periodistas no siempre coincidan en su visión de cuál es el punto de equilibrio entre el interés público y la obligación de dar cuentas de los gobernantes.

En muchos países se ha encontrado una solución en una comparecencia regular del portavoz del Gobierno y quizá otra del propio primer ministro. En España, como en casi todos los gobiernos del mundo, la portavoz o el portavoz comparece después del Consejo de Ministros y responde a cualquier asunto que pudiera suscitarse, incluso aunque no tuviera nada que ver, cosa que sucede habitualmente, con los asuntos decididos en la reunión. El presidente del Gobierno, por su parte, ha fijado el compromiso de comparecer al menos una vez al trimestre para responder a cualquier cosa que se le pregunte. De hecho, lo hace más frecuentemente, porque al hilo de cualquier otra comparecencia, por ejemplo cuando da cuenta de un encuentro con algún líder extranjero, se admiten tres o cuatro preguntas de carácter nacional. En Reino Unido, el país de más larga y

profunda tradición democrática, existe una portavocía mañana y tarde de la Oficina del Primer Ministro, con comparencias casi constantes de uno de los portavoces. El primer ministro, sin embargo, comparece con mucha menor frecuencia. Algo similar ocurre en la Casa Blanca: el presidente resguarda la solemnidad inherente al cargo compareciendo de manera espaciada (ver a este respecto Farnsworth 2003). En el otro extremo, existen experimentos pintorescos, como las intervenciones televisadas periódicas de presidentes como Hugo Chávez, que se guarda semanalmente su “Aló, Presidente” para responder, con su camisa roja bolivariana, a las llamadas de los oyentes, en una mezcla sublime de política, populismo y espectáculo televisivo. En realidad, aunque no fuera contestando preguntas de la audiencia, ya medio siglo atrás el presidente Roosevelt había implantado sus radiofónicas “charlas junto a la chimenea”. En España, el presidente Felipe González quiso guardarse un programita periódico en televisión para establecer contacto con el público sin edición, pero el experimento no funcionó más de un par de semanas. Otros políticos – y esto ocurre frecuentemente entre los líderes locales o regionales – se someten a un frenesí tal de intervenciones, que su presencia termina por aburrir y su cargo se devalúa.

Ni mucho, ni demasiado poco. Tendríamos que encontrar el equilibrio entre la obligación de dar cuenta ante los medios de comunicación con cierta frecuencia, y la necesidad de salvaguardar la solemnidad del cargo y generar atracción en los medios atracción por la presencia del líder.

Para esto existen géneros distintos que se deben combinar con inteligencia: a veces basta con permitir una cobertura sólo gráfica, en acontecimientos rituales de contenido simbólico como desfiles, fiestas populares o apoyo en casos de catástrofes. Basta entonces con ver al presidente en imágenes para que los ciudadanos decodifiquen su

presencia. En otras ocasiones habrá un discurso o unas palabras del líder, y se entenderá que no haya después caso para preguntas de la prensa. La entrega de un premio, una inauguración, una declaración institucional al hilo de alguna crisis, unas palabras de agradecimiento en una visita institucional. Una versión menos formal es lo que denominamos "declaración", es decir, unas simples palabras ante los micros para satisfacer la necesidad informativa del día. El resto de fórmulas, desde las ruedas de prensa a las entrevistas, pasando por los reportajes de "sombra" (esas piezas en las que el periodista comparte una jornada o varias al lado del líder), o los reportajes de fondo, deberían dosificarse más.

12. **Hoy puede hacerse, realmente, comunicación de 360 grados.** Hasta la llegada de Internet, la prensa escrita, la radio y la televisión eran la única forma de llegar a los ciudadanos a gran escala. Esto ha cambiado recientemente de manera radical. Si Roosevelt fue el presidente de la radio y Kennedy el presidente de la televisión, Obama es el presidente de Internet (Corujo y Arroyo 2008). Sólo un día después de su victoria frente a John McCain, el presidente electo ya había puesto en marcha su nueva web Change.gov, una suerte de oficina virtual de la transición en la que el equipo de Obama recogía ideas, informaba del día a día y anunciaba el cambio en la forma de gobernar que venía. Con change.gov. el presidente daba continuidad al candidato, que había puesto en marcha una increíble operación a través de Internet, y durante más de dos años. La campaña incluyó decenas de vídeos cortos pensados para la distribución viral en la web, un sistema de donaciones particulares de funcionamiento impecable, una estructura de presencia en blogs, Facebook y otras redes sociales, y una difusión de argumentos y mensajes monumental.

En otro ejemplo menos puntual y llamativo y más institucional, el Gobierno británico distribuye desde la Administración Blair a todo ciudadano o ciudadana que se suscriba, una suerte de boletín electrónico diario, semanal o mensual, en el que se cuenta la agenda del primer ministro y se expresan posiciones oficiales del Gobierno.

La comprensión de la comunicación de gobiernos hoy en día puede ser, por fin, de 360 grados, como la definen los técnicos de marketing. Podemos abordar una iniciativa legislativa o un programa de servicio público atendiendo a todas y cada una de las herramientas que la comunicación proporciona: las relaciones con los medios de masas, la publicidad convencional, el marketing directo a través de correo y teléfono, la difusión viral de vídeos y documentos a través de la web, la administración electrónica o la prestación de servicios a través de la web, la presencia de líderes e ideas en las redes sociales y la blogosfera. Hay un nuevo espacio, pues, para los consultores políticos que saben recurrir a una u otra herramienta de manera integral. Nuestro desafío es entender todos los elementos de la maquinaria, aunque tengamos luego que contratar una cosa con la agencia de publicidad y otra con expertos en sistemas de información.

13. **La televisión sigue siendo el medio prioritario, con mucha diferencia.** Los políticos ven poco la televisión. Sienten verdadera fascinación por la letra escrita. Primero, porque es la que ven cada mañana en el coche y porque se someten como si de un rito se tratara a la lectura compulsiva de periódicos y dossieres de prensa. Y segundo, porque la prensa tiene la capacidad indiscutible de marcar los límites del debate con cierta profundidad. Sin embargo, la mayoría de los ciudadanos en cualquier país del mundo no leen periódicos y se enteran de lo que pasa, prioritariamente, por la televisión. Es cierto que los más jóvenes pasan ya más tiempo delante del ordenador que

ante la televisión, pero cuando se trata de buscar información política, la televisión es el púlpito por excelencia para el conjunto de la población. Además, la televisión, en general, tiene una ventaja sobre la prensa escrita. Esta última es más controvertida, obedece a líneas editoriales más marcadas, y tiene un público más politizado. La televisión es más "blanca", porque ha de captar audiencias más numerosas. Por eso aparecen casi siempre las mismas imágenes y más o menos los mismos argumentos políticos en todos los canales. La televisión llega más y llega mejor que la prensa escrita. Es más difícil aparecer en la pantalla, pero es más fácil diseñar cómo aparecemos. Si se preparan a conciencia las intervenciones, la escenografía, los mensajes, la televisión lo agradece y el público decodifica bien la forma y el contenido.

14. **Hacer de la discrepancia con la prensa un asunto político no es rentable.** Es preferible adaptarse a las dificultades. Se ha escrito mucho sobre la relación entre políticos y periodistas, necesariamente controvertida (una reflexión y recapitulación puede encontrarse en Capella y Jamieson 1997). Según una tesis muy generalizada, vendría a producirse una espiral en la que los medios, a la búsqueda del titular interesante y en la defensa de su atribuido papel de control del Gobierno, vendrían a reforzar la cobertura de la política con distancia, con desconfianza y con displicencia. Esto produciría en la opinión pública un aumento de la desconfianza, a su vez, con respecto a los políticos, y un desprestigio generalizado de la política. Los políticos, por su parte, conscientes de la rentabilidad a corto plazo del titular fácil con el ataque al adversario, los promoverían sin descanso, reactivando así la continuidad de la espiral.

En pocas palabras, los políticos y los periodistas se necesitan, se relacionan continuamente y puede que incluso se respeten, pero desconfían unos de otros y sus relaciones se enturbian con facilidad.

Hemos visto, por ejemplo, cómo políticos caídos en desgracia, como Tony Blair (Campbell 2007) o durante una época Bill Clinton (Kurtz 1998), o incluso José María Aznar (Maravall 2008) o Felipe González (Cotarelo 1995), se sentían víctimas, en mayor o menor medida, de una conspiración en la que los medios vendrían a ejercer un papel cómplice. Con independencia de que así pudiera ser, no es inteligente establecer una política de enfrentamiento con la prensa o no, al menos, de manera generalizada. En primer lugar, porque los ciudadanos, que no muestran mucho aprecio en general por los periodistas, lo tienen menos aún por los políticos, unos profesionales que están sistemáticamente en los puntos más bajos de la escala de prestigio social. En segundo lugar, porque es muy corriente que el corporativismo de los medios – adornado con una suerte de inmunidad democrática que se autootorgan como controladores del poder – actúe para defender al periodista o al medio agraviados. Y en tercer lugar, porque, por mucho que podamos hacer una comunicación más directa gracias a la web, seguimos dependiendo de los guardagujas que abren y cierran el paso a la información y que en último extremo deciden lo que es noticia y lo que no, y cómo se presenta ante el público.

15. **Es necesario contar con un nombre y una definición atractivos.** Se nos dice, y es cierto, que hay “palabras que funcionan” (Luntz 2008), y otras que no. Así es. Las palabras determinan la manera de entender. Las palabras no describen la realidad, sino que la construyen. A los defensores de la interrupción voluntaria del embarazo (ellos nunca lo llaman aborto) les gusta denominarse “proelección”. Sus adversarios se llaman a si mismos “provida” y luchan explícitamente “contra el aborto”. Cada uno de estos nombres suscita un marco determinado y por eso se utilizan con cuidado. Los estadounidenses son maestros en bautizar sus iniciativas legislativas o

políticas con nombres sugerentes como "No Child Left Behind (ningún niño atrás)", "Ley del Aire Limpio", "Contrato con América", "conservadurismo compasivo", "Misión Cumplida", "Guerra contra el Terror", "la Audacia de la Esperanza"... Es preferible bautizar las iniciativas con nombres que remitan al marco adecuado, si no se quiere dejar esa tarea en manos de la prensa o del ingenio popular, que quizá utilice un marco menos favorable o más pintoresco.

16. **La gente corriente no entiende la diferencia entre mil millones y cien mil millones de euros.** Y tampoco sabe qué son cuatro hectómetros cúbicos, ni entiende de "perspectiva de género", ni de "políticas transversales", ni de "currículos escolares"... Los términos burocráticos han de ser traducidos a escala humana si queremos que sean comprendidos y aceptados. Convertiremos así los hectómetros cúbicos en piscinas, la inversión en millones de euros la traduciremos a kilómetros de carretera con ellos construidos, hablaremos de "los problemas de las mujeres", lo explicaremos todo con medidas y escalas que un ciudadano corriente pueda abordar (Arroyo y Yus 2007).
  
17. **En situaciones de crisis no basta con hacer esfuerzos; los esfuerzos deben verse.** He tenido el privilegio de trabajar con dos políticas extraordinarias de España: con la vicepresidenta y portavoz Fernández de la Vega y con la ministra de Defensa, Carme Chacón. Las dos están a la cabeza de la valoración de líderes que cada trimestre hacen los ciudadanos para el Centro de Investigaciones Sociológicas. Las dos tienen en común una capacidad para actuar en situaciones de crisis fuera de lo común. En conversación privada me dijo la vicepresidenta que si algo había aprendido en sus cuatro años en el cargo es que "cuando hay una crisis hay que ir al sitio". Es probable que si preguntáramos a los españoles qué es lo que valoran

de de la Vega, la mayoría señalaría que siempre está en el sitio en el que hay problemas. Chacón no le anda a la zaga. En avanzado estado de gestación se subió al avión que la llevaría a Afganistán para visitar a las tropas españolas allí presentes y no tardó ni unas horas en volver a hacerlo para traerse los féretros de tres soldados fallecidos cuando llevaba ya seis meses en el Ministerio. No es sólo cuestión de principios y de capacidad de trabajo (que en su caso están garantizados); es también intuición y olfato político. Es también la comprensión de que si la política se juega en el campo de las emociones, en situaciones de crisis esa es una verdad aún más patente.

Claro que puede pensarse que si hay un huracán brutal como el Katrina que desola la ciudad de Nueva Orleans, el presidente está mejor en Washington coordinando el operativo. Pero el coste de no expresar simbólicamente la preocupación del presidente puede ser, como le sucedió a Bush, muy elevado. Claro que un presidente puede estar preocupado y trabajando cuando un petrolero hundido mancha de combustible las costas de Galicia, al norte de España, pero si, además de trabajar y preocuparse, no va al lugar, es probable que se le reproche, como le sucedió al presidente Aznar.

Y al contrario, a poco que se piense se sabe que la liberación de unas azafatas secuestradas por terroristas no depende de que sea Sarkozy quien vaya a Chad a recogerlas, que una riada en Alemania no se arregla antes porque el presidente Schroeder calce las botas de plástico y se ponga la capa de lluvia, o que por mucho que el alcalde Giuliani esté allí en la zona cero no van a dejar de caerse las Torres Gemelas. Pero su presencia simboliza de manera impecable el liderazgo, la valentía y la cercanía de los líderes en situaciones difíciles. En situaciones de crisis los ciudadanos no buscan sólo una solución técnica del problema. Quieren sensibilidad y liderazgo, y

ambos se expresan a través de signos como ir al lugar, expresar el dolor, llamar a la unidad y agradecer el esfuerzo de todos.

Cuando existe una crisis nacional provocada por un tercero, sea este la naturaleza (como en desastres naturales), una negligencia o la mala suerte (como en un accidente de transporte), o un adversario externo (como un ataque terrorista), se genera una corriente de simpatía y apoyo hacia los gobernantes, en los que se busca liderazgo y consuelo. El efecto se ha descrito por los analistas estadounidenses como "*rally round the flag*", una especie de patriotismo sobrevenido en situaciones de crisis nacional (Wikipedia tiene una buena entrada sobre esta cuestión). En estos casos, demuestran con consistencia los datos, aumenta la aprobación de los líderes, al menos durante un tiempo. Si los líderes muestran en esos momentos que lo son de verdad, mostrando sentimiento, apelando a la unidad, quizá concediendo que pueden ser vulnerables, invitando al pueblo a una lucha contra el enemigo o contra la adversidad, entonces las crisis no tienen por qué erosionar la reputación del líder, sino que puede que suceda lo contrario. (He reflejado esta opinión con algo más de profundidad a propósito del ataque terrorista del 11 de marzo de 2004 en Madrid, durante los últimos días de Gobierno de Aznar: Arroyo 2007).

18. **Un titular negativo se cancela con otro positivo**, siempre que sea equivalente en importancia. Tan legítimo es que la oposición o la prensa insistan en hacer valer sus temas y sus mensajes, como que el Gobierno luche por imponer los suyos. Frente a un tema desfavorable que penetra en la agenda de los medios, caben, simplificando un poco, dos opciones: seleccionarlo también como prioritario y defender nuestra posición. Esta estrategia es la que adoptó la mayoría de los gobiernos europeos cuando llegó la crisis económica internacional en el verano de 2007, y especialmente desde el verano siguiente. Los

datos no resultaban buenos para nadie y las oposiciones de todos los países acusaban a sus gobiernos, en mayor o menor medida, de inactividad. Resultaba imposible no tomar el tema como prioritario, porque cada día ocupaba portadas y sumarios de periódicos e informativos. La visualización del esfuerzo de cada gobernante era clave en esta situación y ninguno de ellos sufrió de manera grave en su reputación, si la medimos por el nivel de valoración de los ciudadanos (ACOP 2008). El primer ministro británico Brown anunciaba una bajada de impuestos, la primera en medio siglo; el presidente francés Sarkozy, lideraba junto al presidente Bush la Cumbre del G-20; Zapatero acordaba medidas con banqueros, empresarios y trabajadores. Si esta opción es la elegida y la oposición está acosando al Gobierno con ataques despiadados, suele ser buen consejo que el Gobierno contraste con la oposición con sus formas, más institucionales y menos agresivas. Los ciudadanos pueden perdonar errores, pero rara vez perdonan la arrogancia.

Una segunda opción es elegir una agenda alternativa. Mientras entre 2005 y 2007 la oposición conservadora al presidente Zapatero denunciaba "la negociación" del Gobierno con la banda terrorista ETA, y hacía de esta supuesta rendición ante los terroristas prácticamente el único tema de ataque, el Gobierno socialista prefería hablar de derechos sociales y articulaba en torno a ellos su estrategia de comunicación. Un día el presidente anunciaba una desgravación fiscal de 400 euros, antes ayudas directas al alquiler, y otro día el Gobierno ponía en marcha nuevas leyes sociales de igualdad, de dependencia o ponía en marcha una ofensiva contra los accidentes de tráfico. Como hemos visto, esta agenda se parecía, salvando las distancias, a la agenda "de micropolítica" que se diseñó para Bill Clinton como respuesta al "Caso Lewinski" (Morris 1998).

19. **Pedir perdón y reconocer errores no es síntoma de debilidad, sino de fuerza.** Los políticos no suelen pedir perdón, pero cuando lo hacen los ciudadanos suelen darles una nueva oportunidad. Hemos visto a Clinton pedir perdón a su familia después de que se desvelaran sus escarceos sexuales. Hemos visto a Sarkozy decir “he cambiado” en el que fue su mejor discurso conocido hasta la fecha. En España vimos al presidente Zapatero disculparse cuando hubo deficiencias en la atención tras una fortísima nevada en 2004, o reconocer ingenuidad durante el diálogo para el fin de la violencia de ETA...

No hay ningún caso en que la popularidad de los políticos caiga por reconocer errores y menos aún por pedir perdón por ellos. Suele suceder más bien lo contrario: resistirse a aceptar lo que todo el mundo da por hecho suele tener efectos terribles en la aprobación de los presidentes y los gobiernos.

20. **En muchos casos es bueno atacar y contrastar con el adversario.** Pero mejor que no sea el presidente quien lo haga. Ser optimista, mantener una posición institucional, de Estado, no quiere decir, necesariamente, que no contestemos a los ataques de la oposición o de la prensa que consideramos engañosos o injustificados. De hecho, conviene no dejar ataque alguno sin contestar. El adversario se lo pensará dos veces la próxima vez si sus ataques son desmontados y, por el contrario, se sentirá impune para seguir atacando si no se le contesta.

Como en tantas otras cosas, la campaña de Barak Obama en las presidenciales fue también muy audaz en esto. Sus antecesores demócratas Gore y, sobre todo, Kerry, se negaron a desmontar las acusaciones de los republicanos porque pensaban que eso era “entrar en la agenda del adversario”. Obama editó, publicó y difundió una

web, [www.FightTheSmears.org](http://www.FightTheSmears.org), destinada exclusivamente a denunciar los rumores falaces propagados por los conservadores. La web, naturalmente, captó también ingente atención de los medios de masas y vino a ser, en definitiva, una respuesta contundente de la campaña. El candidato no hizo comentario relevante de la táctica, pero todo el mundo supo, aunque mucha gente ni siquiera visitara la web, que Obama no se dejaba atacar sin fundamento veraz.

Es más fácil frenar una información incorrecta o falaz cuando sólo es un teletipo de agencia, por lo que es imprescindible organizar un buen sistema de seguimiento informativo, si es posible 24 horas al día. A una agencia de noticias le cuesta poco emitir un nuevo teletipo corrigiendo uno anterior. Un periódico, una radio o una televisión, por el contrario, lo tienen muy difícil para corregir una información cuando ya ha sido publicada.

21. **Los líderes influyen en las encuestas, no siempre las siguen.**  
Las encuestas sirven para anticipar las dificultades, pero no deberían impedir que se impongan los valores y las creencias. El líder audaz mira las encuestas y las investigaciones cualitativas, pero no para echarse atrás en sus decisiones, sino sólo para anticipar resistencias. El liderazgo consiste en abrir caminos, no en seguir sólo los que ya están trazados. Es inmensa la capacidad de un Gobierno para "marcar la agenda", para "enmarcar" los problemas, y, por tanto, para influir en ellos y transformar la sociedad definiendo la realidad política. Los malos líderes y los malos consultores rebuscan entre la minucia de las encuestas y tratan de escudriñar entre el *verbatim* de los grupos de discusión, como si fuera al encuentro del Santo Grial. Suele ser más sencillo que todo esto. En la inmensa mayoría de los casos, el puro sentido común ayuda a encontrar entre los números y las palabras de una investigación, los relatos convincentes y persuasivos que la gente querría escuchar. A partir de ahí, el trabajo debe ser tenaz y a medio

y largo plazo. Los ciudadanos tardan mucho tiempo en digerir la información que se proporciona, en hacerla suya y en trasladarla al resto. Por eso es tan importante mantener la tenacidad y repetir hasta la extenuación los argumentos. Si esto es así y se hace una comunicación franca y persuasiva, entonces la opinión pública irá cambiando poco a poco.

22. **La impostura se paga.** Los buenos actores son quienes son capaces de sentir lo que suponen sentiría su personaje, y trasladarlo al público. Para llorar en escena, dicen los directores, es necesario sentir el dolor mismo. No se trata de simular llanto, sino de llorar. No se trata de simular alegría, sino de sentirse alegre. Hay que salvar muchas distancias, porque la política no es sólo espectáculo ni se asienta en la ficción, y tiene consecuencias graves para la vida de la gente; pero, como dice el historiador Andrew Roberts (2003) en un magnífico estudio comparativo del liderazgo de Churchill y Hitler, “los líderes han de ser actores”. Abundan de hecho entre los políticos los especialistas o aficionados a la interpretación: en teatro, en música, en cine, en televisión. Para dedicarse a la política, como para subirse a un escenario, se ha de tener un punto de vanidad, porque se parte del hecho de que los demás tienen motivos para escucharnos o, más aún, para seguirnos.

Pero la mejor interpretación es la que no se nota, como la mejor campaña es la que no se siente. El mejor político – y su mejor consultor – es el que siente lo que dice, el que más que decir hace y el que hace y dice lo que siente. La historia reciente nos ha mostrado que las ciudadanas y los ciudadanos castigan en las urnas a quienes se disfrazan de militares para parecer más fuertes, o se acompañan de atrezzo plástico (véase el análisis de 2007 de Bennett y otros, ya citado). El equilibrio está, por tanto, en una sabia combinación de audacia en lo que respecta a los valores que se defienden, en la

solidez de los principios, en el ímpetu transformador, pero a la vez en una minuciosa y consciente preparación de lo que se dice y en una inteligente puesta en escena.

23. **“Temas” o “personalidad” es una dicotomía falsa.** ¿Qué es más importante en el agua, el hidrógeno o el oxígeno? ¿Qué vale más en un concierto, el solista o el acompañamiento? ¿Qué se valora más de un restaurante, el producto o el ambiente? La elección, casi siempre, tiene poco sentido: el agua es una combinación química de dos elementos, un concierto es una integración equilibrada de notas de diversos instrumentos, y un restaurante debe ofrecer, para resultar atractivo de manera integral, una buena cocina y un buen comedor. En la política sucede lo mismo: un proyecto político combina un buen guión con unos buenos actores; un buen liderazgo con un buen programa; un carácter adecuado con unos temas sugerentes. Roosevelt pudo ser el mejor presidente de Estados Unidos porque demostró tener el carácter necesario para los temas adecuados. Y viceversa, a pesar de contar con un tema supuestamente definitivo (los engaños del presidente), los republicanos no lograron derribar a Clinton porque ninguno de sus líderes (ni Gingrich ni luego Bob Dole) tenían carácter suficiente, en comparación con el que mostraba el inquilino de la Casa Blanca.

El secreto está, pues, en elegir los dos o tres temas sobre los que se quiere centrar la legislatura o la campaña, y a partir de ahí “colgar”, como si de una percha se tratara, los rasgos de carácter que se quiere reforzar. Veamos cómo se produce esa combinación, por ejemplo, entre quienes son los líderes más valorados del mundo al comenzar 2009. Obama supo demostrar que era un líder capaz cuando el gran tema de la crisis económica le obligó a plantear un paquete destinado especialmente para las clases medias. Es probable que si su programa económico no hubiera tenido fuerza, no habría logrado la presidencia

de Estados Unidos. Obama fue percibido como un líder no sólo cercano y confiable, sino fuerte, “gracias” a su compostura frente a la caída de Lehman Brothers y la ecatombe financiera posterior. Uribe, lo hemos visto, logra un 90 por ciento de aprobación gracias a su lucha contra las FARC y, muy especialmente, tras la liberación de Ingrid Betancourt. Lula, que le sigue en la lista con índices en 70%, ha combinado el crecimiento económico con programas de lucha contra la pobreza, en una magistral combinación de pragmatismo, moderación y cercanía al pueblo. Sarkozy, en entornos del 60%, es el hiper-presidente, activo como nadie en la solución de los desafíos globales que afronta Francia. Brown, el fénix británico, renace tras tiempos de diletancia, también gracias a una buena gestión de la cuestión económica.

No, no hay temas sin carácter ni carácter sin temas, ambos son necesarios como el oxígeno y el hidrógeno lo son para que haya agua.

24. **La prosa debe combinarse con la poesía.** Decía Karl Rove, quien fuera estratega jefe con George Bush, que los ciudadanos se hacen tres preguntas al decidirse por un líder: “¿Es un líder fuerte?; ¿puedo confiar en él?; ¿se preocupa de la gente como yo?” Esas tres preguntas de Rove nos ofrecen un resumen ideal de los tres elementos del liderazgo: fuerza, confianza y cercanía. Cada vez que analizamos y programamos las acciones de un Gobierno, de un partido, de una institución, conviene revisar qué consecuencias tendrán en la visualización del liderazgo en esas tres dimensiones. A veces un líder flaquea en una de ellas y debe reforzarla. Esto exige combinar con inteligencia “la prosa” (las políticas duras, la fuerza, las decisiones difíciles) con “la poesía” (las políticas blandas, la confianza y la cercanía, las cuestiones sociales). La retirada de las tropas de Irak anunciada por Zapatero el primer día de su mandato, no fue sólo el cumplimiento de un compromiso con los electores, sino también un gesto poderoso de fuerza (su punto más débil). Los anuncios de

Sarkozy de protección de las clases medias frente a la crisis es, en sentido contrario, un gesto de refuerzo de sus aptitudes más débiles (las de cercanía), estando como está sobrado de fuerza.

La visita a Auschwitz o a Mauthausen pone los pelos de punta y deja huella en el corazón. Paseando entre las literas de cemento en las que se hacinaban las víctimas del exterminio, entrando en las abandonadas celdas de aislamiento para dos presos de pie, o en la cámara de gas justo al lado del crematorio, pueden sentirse por momentos las presencias de quienes moraron aquellos campos de la muerte. La comunicación política ayudó mucho a quienes perpetraron aquel horror. Los asesinos contaron con la ayuda de los mejores psicólogos de masas, de los mejores propagandistas y de los mejores escenógrafos. Leni Riefenstahl dirigió las tres piezas de cine político más impactantes de la historia. Su *Trilogía de Nuremberg* es un monumento a la puesta en escena minuciosa del poder, con dosis inusitadas de sentimiento y fuerza. Desde un punto de vista técnico, la cineasta era una maestra de la escenografía, como lo fueron Goebbels o Albert Speer. Cientos de miles de hombres y mujeres uniformados y alineados con precisión. Himnos, banderas y alfombras. Cantos a la recuperación del orgullo alemán y al dominio del mundo. Escenografías políticas en su máximo y más nefasto esplendor.

Sobrecoge pensar que, sin tanta exageración, las técnicas utilizadas en las más nobles gestas del ser humano, como la liberación de India por Gandhi o la defensa de los derechos civiles por Martin Luther King, fueran similares a las utilizadas por los nazis o por otras tiranías (ver, por ejemplo, Roberts y Klibanoff 2006). Sea para la causa que sea, la política exige representación, y se juega con frecuencia en la escena pública, en el campo de juego de lo simbólico, en el mundo de las emociones. El conocimiento de los resortes de la opinión pública, la capacidad de persuasión, el arte de la manufactura de la información, la capacidad de definir la realidad con el lenguaje, son herramientas poderosísimas. Su impacto, para bien o para mal, depende de

las manos que las utilizan. Permite, lector, que me dirija a ti directamente para terminar: usa las herramientas con cuidado, porque de su uso depende que elevemos la política, y la comunicación política al noble ejercicio que deben ser y no siempre son. Gracias.

## Referencias

- ACOP, Asociación de Comunicación Política. 2008. Tabla ACOP de valoración de líderes en [www.compolitica.com](http://www.compolitica.com)
- Ailes, Roger. 1993. *Tú eres el mensaje*. Paidós.
- Arroyo, Luis y Magali Yus. 2007. *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Esic.
- Arroyo, Luis. 2007. "¿Quién les dijo que si era ETA ganaban?", en *El País*, 14 de junio.
- Bennett, W.L., R.G. Lawrence y S. Livingstone. 2007. *When the Press Fails: political power and the news media from Iraq to Katrina*. University of Chicago Press.
- Blumenthal, S. 1982. *The permanent Campaign*. Simon and Schuster.
- Campbell, A. 2007. *The Blair Years*. Knopf.
- Capella, J. y K. H. Jamieson. 1997. *Spiral of Cynicism*. Oxford University Press.
- Carville, J. y P. Begala. 2003. *Buck Up, Suck Up and Come Back When You Foul*

*Up. 12 Winning Secrets from the War Room.* Simon & Schuster.

▪ Corujo, Adolfo y Luis Arroyo. 2008. "Obama sigue mimando Internet", en *Público*, 25 de noviembre.

▪ Cotarelo, R. 1998. *La conspiración: el golpe de Estado difuso.* Ediciones B.

▪ Farnsworth, S. 2003. *Governing from Center Stage: White House Communication Strategies during the Television Age of Politics.* Center for the Study of the Presidency.

▪ Fernández Campo, S. (introducción). 2003. *Los discursos del poder.* Belacqua.

▪ Gamson, W.A. 1992. *Talking politics.* Cambridge University Press.

▪ Gladwell, M. 2007. *El punto clave.*Taurus.

▪ Heath, C. y D. Heath. *Made to Stick.* Random House.

▪ Klein, J. 2005. "The Perils of the Permanent Campaign". *Time*, 30 de octubre.

▪ Kurtz, H. 1998. *Spin Cycle.* Simon & Schuster.

▪ Lakoff, G. 2007. *No pienses en un elefante: lenguaje y debate político.* Editorial Complutense.

▪ Luntz, F. 2008. *Words That Work.* Hyperion.

▪ Maravall, J. M. 2008. *La confrontación política.* Taurus.

▪ Morris, D. 2003. *El Nuevo Príncipe.* El Ateneo.

- Morris, D. 1998. *Behind the Oval Office*. Renaissance Books.
- Noelle-Neumann, E. 1995. *La espiral del silencio: opinión pública, nuestra piel social*. Paidós.
- Núñez, A. 2007. *¡Será mejor que lo cuentes!* Empresa Activa.
- Ornstein, Norman y Thomas Mann (eds.). 2000. *The Permanent Campaign and its Future*. AEI Press.
- Page, B.I. y R.Y. Shapiro. 1992. *The Rational Public*. University of Chicago Press.
- Ries, A. y L. Ries. 2005. *El origen de las marcas*. Empresa Activa.
- Roberts, A. 2003. *Hitler y Churchill: los secretos del liderazgo*. Taurus.
- Roberts, G. y H. Klibanoff. 2006. *The Race Beat*. Random House.
- Safire, W. 2004. *Lend Me Your Ears*. W.W. Norton & Company.
- Salmon, Christian. 2008. "Nicolas Sarkozy, el capitán intrépido" en *El País*, 13 de noviembre.
- Trout, J. 2008. *In Search of the Obvious*. John Wiley & Sons.
- Westen, D. 2007. *The Political Brain*. PublicAffairs.
- Wikipedia. Rally Round The Flag Syndrome: [http://en.wikipedia.org/wiki/Rally\\_Round\\_the\\_Flag\\_Syndrome](http://en.wikipedia.org/wiki/Rally_Round_the_Flag_Syndrome)

