

Claves²⁵

Serie Claves del Gobierno Local

COMUNICACIÓN institucional y política

Coordinador: José Luis MORENO TORRES

Luis ARROYO MARTÍNEZ	Encarna HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Eduardo BAEZA PÉREZ-FONTÁN	Estrella MONTOLÍO DURÁN
Francisco CARRILLO GUERRERO	José Luis MORENO TORRES
Verónica FUMANAL CALLAU	Rafael RUBIO NÚÑEZ
Antoni GUTIÉRREZ-RUBÍ	José Luis VICENTE PALENCIA



Fundación
Democracia
y Gobierno Local

A large, light gray, stylized letter 'C' graphic that frames the central text. The 'C' is thick and has rounded ends, creating a partial circle around the text.

COMUNICACIÓN
institucional y política

Claves 25

Serie Claves del Gobierno Local

COMUNICACIÓN institucional y política

Coordinador: José Luis MORENO TORRES

Luis ARROYO MARTÍNEZ
Eduardo BAEZA PÉREZ-FONTÁN
Francisco CARRILLO GUERRERO
Verónica FUMANAL CALLAU
Antoni GUTIÉRREZ-RUBÍ

Encarna HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Estrella MONTOLÍO DURÁN
José Luis MORENO TORRES
Rafael RUBIO NÚÑEZ
José Luis VICENTE PALENCIA



Fundación
Democracia
y Gobierno Local

© FUNDACIÓN DEMOCRACIA Y GOBIERNO LOCAL
Rambla de Catalunya, 126 - 08008 Barcelona
Velázquez, 90, 4.º - 28006 Madrid
www.gobiernolocal.org

Corrección y revisión de textos: María Teresa Hernández Gil

Producción: Estilo Estugraf Impresores, S.L.

Depósito legal: M-36358-2018

ISBN: 978-84-943793-9-0

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita del titular del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

PRÓLOGO	9	JOSÉ LUIS MORENO TORRES
CAPÍTULO 1	13	La comunicación institucional LUIS ARROYO MARTÍNEZ
CAPÍTULO 2	33	Comunicar el gobierno abierto: claves para una transparencia efectiva con impacto en la creación de valor público ENCARNA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
CAPÍTULO 3	59	Nuevo liderazgo institucional y político JOSÉ LUIS MORENO TORRES
CAPÍTULO 4	107	La acción política de la sociedad RAFAEL RUBIO NÚÑEZ
CAPÍTULO 5	131	Relación entre las instituciones y los medios de comunicación VERÓNICA FUMANAL CALLAU
CAPÍTULO 6	149	La red como el epicentro de la estrategia de comunicación ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ
CAPÍTULO 7	167	Historias que hacen historia. Cuando el discurso se hace relato FRANCISCO CARRILLO GUERRERO
CAPÍTULO 8	185	La comunicación política en la tarea de gobierno. La necesidad de un lenguaje claro ESTRELLA MONTOLÍO DURÁN

- CAPÍTULO 9 205** **Plan estratégico de comunicación
y equipo de campaña**
EDUARDO BAEZA PÉREZ-FONTÁN
- CAPÍTULO 10 233** **Las peculiaridades de la comunicación
en el ámbito local**
JOSÉ LUIS VICENTE PALENCIA

Prólogo

«El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo»

James Humes

Vivimos un momento en el que la inmediatez es un rasgo característico de la comunicación. Todo se conoce en el instante en el que se produce y todo aquello que no se comunica parece no existir.

Pero al igual que el suceso o el hecho es conocido, también vivimos sumidos en lo que puede ser el manejo de la percepción por parte de aquellos que utilizan la comunicación como herramienta para llegar al máximo número de personas posibles, con un interés de manejo de emociones o confusión. Quiere esto decir que el buen manejo de la comunicación genera poder.

El ciudadano exige saber, exige conocer como derecho individual y colectivo, y las instituciones públicas como Administración, organizaciones y partidos políticos están obligados a comunicar, a ser transparentes en su gestión y a liderar con una ejemplaridad que no diferencia entre el límite de lo profesional y lo personal.

El ciudadano quiere y tiene derecho a saber, y de ahí la importancia de los mensajes por parte de las instituciones, los Gobiernos, las Administraciones o los políticos.

Estamos ante un nuevo paradigma social que ha cambiado la manera de dirigir, de administrar, de gobernar, y la relación de las instituciones públicas con el entorno en el que se encuentran.

Existe una crisis de confianza, de valores y de credibilidad a la que desde la institución pública y política se debe responder con rapidez, para evitar así un desprestigio mayor que afectaría directamente a nuestra democracia y a las instituciones que la representan.

Por todo ello, más que nunca, la comunicación institucional y política se convierte en una prioridad si queremos reconvertir la relación entre sociedad y Administración; ciudadanos y políticos.

Ahora mismo, en la comunicación, como he comentado, impera la inmediatez, nunca jamás se había comunicado con mayor rapidez; también la globalidad, todo llega a cualquier punto del planeta; y la facilidad con la que se genera la información, cualquiera puede hacerlo desde cualquier lugar.

De ahí la importancia de gestionar correctamente la comunicación desde las instituciones públicas: ¿conocer a quién nos dirigimos?; ¿qué queremos comunicar?; ¿cómo comunicarlo?; y ¿cuándo decir lo que queremos decir?

No deberíamos olvidar que en las instituciones públicas siempre convivirá una comunicación institucional, de los asuntos públicos, con la comunicación política, que son las relaciones públicas de los grupos políticos o del equipo de gobierno.

Y lo público debe ser accesible, transparente y conocido o sabido por todos.

Este trabajo que ahora tienen en sus manos, *Comunicación institucional y política*, habla de todo esto y más. Podríamos decir que no es un manual de comunicación, pero sí un texto de cabecera para todos aquellos interesados o responsables en instituciones públicas, en organizaciones de cualquier índole, o que se dediquen al servicio público desde el ámbito político, ya sea a nivel local, en los Gobiernos intermedios (diputaciones, cabildos o consells), regionales o estatales, y que deseen conocer, saber, dejarse aconsejar por los más prestigiosos autores, profesionales y estudiosos de la comunicación a nivel institucional y político en España.

Seguro no están todos los que son; pero sí están los más representativos y que con su colaboración convierten este libro en un verdadero tesoro en el ámbito de la comunicación: Luis Arroyo, Encarna Hernández, Fran Carrillo, Verónica Fumanal, Rafa Rubio, Estrella Montolío, Antoni Gutiérrez-Rubí, Eduardo Baeza y José Luis Vicente.

A todos ellos agradezco enormemente su tiempo y trabajo, así como a la Fundación Democracia y Gobierno Local, de la que formo parte y que, en su ímpetu por contribuir y dar soporte a todo tipo de actuaciones e iniciativas para el conocimiento, el estudio, la difusión y el asesoramiento en materia de régimen local, vuelve a ser referente en un tema tan importante para las instituciones que representa.

En este trabajo se repasan y estudian todos aquellos temas que afectan al ámbito de la comunicación institucional, como son: el relato, la construcción del mensaje, el plan estratégico de comunicación, la comunicación institucional como tal, el lenguaje, la red como el epicentro de la estrategia de comunicación, la relación entre las instituciones y los medios de comunicación, el liderazgo emocional, la acción política, la transparencia efectiva como valor público o las peculiaridades de la comunicación en el ámbito local.

No tengo duda de que disfrutarán, aprenderán y reflexionarán con la lectura de este trabajo, que no pretende más que servir de apoyo y ayuda a todo aquel que muestre interés por algo tan importante y esencial como es el comunicar bien.

«No hay más verdad que la que se percibe» (Goethe)

JOSÉ LUIS MORENO TORRES
Gerente de la Fundación Democracia y Gobierno Local

La comunicación institucional



Luis Arroyo Martínez

Luis Arroyo dirige la consultora Asesores de Comunicación Pública, desde la que ayuda desde hace una década a instituciones públicas y privadas y a líderes sociales, políticos y empresariales a comunicar mejor con sus públicos.

Es consultor del Banco Mundial en diversos proyectos para Administraciones públicas de América Latina, profesor honorífico de la Universidad Complutense de Madrid, y profesor de una decena de universidades (entre las que están la Universidad de Navarra, IE University, ESADE, ESIC o Carlos III).

Es sociólogo y autor de *El poder político en escena* (RBA, 2012), *Frases como puños* (Edhasa, 2013) y *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones* (ESIC, 2007).

Fue entre 2004 y 2008 director del Gabinete del secretario de Estado de Comunicación, director adjunto del Gabinete de la vicepresidenta del Gobierno y director del Gabinete de la ministra de Vivienda del Gobierno de España.

Previamente trabajó como director de Asuntos Públicos de la multinacional Edelman Public Relations Worldwide y como técnico de investigación en Sigma Dos.

Como consultor está especializado en la asesoría en campañas institucionales y comunicación de crisis.

Convocar una rueda de prensa para todos los medios de comunicación, o conceder una entrevista a la cadena de radio local. Responder a una acusación específica que la oposición hace en Twitter, o dejarla pasar. Que hable la alcaldesa, o mejor el concejal del área. O que no hable nadie. Apoyar una iniciativa con publicidad, o dedicar esos recursos económicos a otra cosa. Qué parte de la agenda diaria hacemos pública y qué parte no. Que entren las cámaras a la reunión o que no entren. Qué frases marcar en un discurso esperando que los medios las recojan, porque no hay espacio para todo. Qué palabras utilizar para la descripción de un determinado asunto...

24 horas al día, 365 días al año, la gestión de una administración pública, cualquiera que sea, está sometida a decisiones comunicativas como estas. En mayor o menor medida. Desde las oficinas de comunicación de los palacios presidenciales de las doscientas naciones del mundo, hasta la más pequeña aldea, la comunicación institucional es el ámbito en el que se toman esas decisiones. Y el resultado de esas decisiones produce una determinada percepción por parte del público, ya esté compuesto por una decena de personas o por cientos de millones.

Por razones obvias –la cualidad de quien edita este libro y sus destinatarias y destinatarios– vamos a referirnos aquí prioritariamente a la comunicación institucional que se hace desde los Gobiernos municipales. También hacen comunicación institucional otros Gobiernos, por supuesto, y las organizaciones sociales, las asociaciones, las instituciones privadas... Hace comunicación institucional un sindicato agrario, una iglesia, una asociación de empresas energéticas o un zoo. Pero vamos a concentrarnos en las estructuras, las estrategias y las tácticas que suelen adoptar las corporaciones locales al comunicarse con sus ciudadanos y ciudadanas.

Aun a riesgo de decepcionar a los académicos, prefiero no enredar con matices descriptivos. La comunicación pública, la comunicación corporativa,

las relaciones públicas, el *marketing* público, el *branding* de instituciones, la comunicación política, etc., todos ellos se solapan en algún punto y puede resultar aburrido –e incluso inútil– fijar los límites de cada uno. Hay buenos textos que lo intentan y lo logran¹.

Preferimos aquí ir al meollo práctico de la cuestión. Para quién hablamos. Qué funciones debemos cubrir y cómo organizarlas de manera eficiente. Cómo secuenciar el relato y cómo evitar que se vea contaminado por el ruido. En qué fases. Cómo son habitualmente los mensajes más eficientes. Cómo responder cuando surgen contingencias repentinas.

1. *Hobbits, hooligans y vulcanianos*

La mayor parte de la ciudadanía –en todo el mundo, aunque de manera muy variable– tiene poco interés por los asuntos públicos y un conocimiento muy limitado sobre ellos. Son como los *hobbits* de Tolkien, en la divertida metáfora de Jason Brennan², que viven pacíficamente centrados en sus asuntos, sin mostrar demasiada preocupación por los dilemas políticos comunitarios. Algunos votarán cada cierto tiempo cuando se les convoque –aunque cuatro de cada diez ni siquiera hacen ese pequeño esfuerzo a menos que se les obligue por ley– y, por supuesto, pueden dar una opinión más o menos articulada si la conversación surge en una sobremesa. Pero para la mayoría de las ciudadanas y los ciudadanos, esas opiniones serán, más que juicios estables y elaborados de forma compleja, meras consideraciones resultado de las últimas piezas de información recibidas en los medios de comunicación, mezcladas con predisposiciones afectivas. Por ejemplo, la opinión que una persona media se hace de un alcalde es el resultado de las últimas informaciones que la persona ha recibido sobre ese alcalde, mezcladas con sus afectos generales y sus predisposiciones, ideológicas o de otro tipo³.

Hay una pequeña parte de la población, que, de nuevo, varía en número en función del contexto, pero que siempre es minoritaria, que sí se interesa intensamente por los asuntos públicos, los sigue en los medios de comunicación y los cultiva en sus redes sociales –de todo tipo, no solo electrónicas-. Pero estos

1. Por ejemplo, ESCALONA, N., *Comunicación de instituciones públicas*, Editorial UOC, 2015. También, CANEL, M.^a J., *La comunicación de la Administración pública. Para gobernar con la sociedad*, FCE, 2018.

2. BRENNAN, J., *Contra la democracia*, Deusto, 2018, pp. 33-38.

3. ZALLER, J., *La naturaleza y los orígenes de la opinión pública*, CIS, 2014.

vulcanianos son desapasionados. Sus opiniones están sólidamente asentadas en criterios objetivos y más o menos científicos. Pueden entender las opiniones discrepantes e incluso aceptarlas y tomarlas como base para un cambio de opinión. A veces incluso leen o escuchan información contradictoria para formarse un juicio más equilibrado. Pero estos vulcanianos son una rareza en el espacio público.

Y luego están los *hooligans*. Son los hinchas de la política. Es casi imposible que cambien de opinión, porque suelen buscar información que confirma sus predisposiciones. Leen siempre los mismos diarios, siguen siempre a los mismos en sus cuentas en Internet, ven siempre los mismos programas de televisión y escuchan las mismas emisoras de radio. Viven la política como si se tratara de un partido de fútbol. La mayor parte de la gente que está informada sobre asuntos públicos, que los vive con intensidad, es *hooligan*. Paradójicamente, cuanto más información tiene alguien sobre los asuntos públicos, más difícil es cambiar su opinión. De manera que, quizá para desesperación de los defensores de la llamada «democracia deliberativa»⁴, el incremento de la información política y del interés por los asuntos públicos no conlleva una mayor ilustración de la ciudadanía y una mayor moderación, sino más bien una polarización y un enconamiento de las posiciones. Los *hooligans* en la política de vivienda de un municipio, por ejemplo, son los miembros de las plataformas ciudadanas, los inversores privados o institucionales, los grupos políticos que forman el municipio... Es muy difícil cambiar las opiniones de cada uno de ellos porque están asentadas en un conocimiento muy sólido del sector, pero también en posiciones ideológicas o prácticas muy determinadas y constreñidas.

2. El *framing* o enmarcado

La aprobación de medidas de control para el alquiler de viviendas para uso turístico puede enmarcarse como una dotación de mayores garantías para los turistas, como el control de la masificación del turismo en los centros históricos de las ciudades, como la regularización económica de una economía sumergida, como la lucha contra el oligopolio de las plataformas de alquiler

4. VELASCO, J. C., «Democracia y deliberación pública», en *Revista Confluencia XXI*, n.º 6, 2009, pp. 70-79.

en Internet, como el control de los precios de alquiler, como una intromisión ilegítima en la libertad de los propietarios, y así sucesivamente.

El encarecimiento del recibo del agua de los hogares puede plantearse como una mejora de la calidad del producto y el servicio que se presta a los consumidores, como mera voracidad recaudatoria por parte de la Administración, como una cesión ante los concesionarios privados, como un ajuste necesario para equilibrar los costes públicos del suministro, etc.

El cierre de una arteria municipal para la celebración de un evento con patrocinio privado puede enmarcarse como una privatización inmoral del espacio público, como una acción de promoción de la cultura, como una oferta de mero entretenimiento para la ciudadanía...

Las personas extranjeras que llegan sin documentación a un país pueden ser definidas como «refugiadas», como «inmigrantes ilegales», como meros «migrantes», como «extranjeros», o incluso como «ilegales».

Por definición, la comunicación institucional exige enmarcar los asuntos de manera eficaz, y busca ganar el favor del público en la competición que se establece entre los marcos alternativos. Los que producen las élites y reciben simplificados los ciudadanos. El juego de la comunicación pública es la lucha por la imposición de unos marcos u otros.

El proceso de creación, emisión y difusión de esos marcos alternativos se denomina *framing*, y es el fenómeno psicológico, lingüístico y sociológico más importante de la comunicación pública⁵. El debate público es precisamente la confrontación de marcos alternativos sobre la realidad. No es una lucha entre «la verdad» y «la mentira», sino la lucha entre «verdades alternativas», entre marcos verosímiles que compiten entre sí y que terminan por ganar o perder el favor de la mayoría social.

La opinión que una población se forma sobre los transportes en su ciudad no depende solo de la realidad estadística objetiva –fluidez, contaminación, prevalencia del transporte privado o público, movilidad...–, sino también, y sobre todo, del filtro interpretativo, del *framing* o enmarcado que los interesados y los expertos hacen de esa realidad fáctica. Las decisiones que toma

5. SÁDABA, T., «Origen, aplicación y límites de la ‘teoría del encuadre’ (*framing*) en comunicación», en *Communication & Society*, 14 (2), Universidad de Navarra, 2001, pp. 143-151.

la alcaldía, las reacciones de la oposición, lo que dicen las asociaciones de vecinos, las demandas y acciones de los comerciantes, los taxistas o los policías, las opiniones de los expertos a quienes se consulta, la traducción que de esas argumentaciones hacen los periodistas y los opinantes en los medios de comunicación... A la postre, la opinión pública, tal como se mide en las encuestas, es el resultado de una acumulación de argumentos y datos que llegan a la ciudadana o ciudadano común muy destilados y simplificados, en forma de marcos y argumentaciones sencillos.

De hecho, en la manera de nombrar las cosas y en la definición de un relato en torno a ellas hay con frecuencia un determinado marco, que determina de manera significativa la percepción que la ciudadanía se forma. Los estudios sobre el impacto del *framing* en la percepción pública son contundentes. Por ejemplo, los españoles están casi unánimemente a favor de la intervención del Estado en la economía si es para luchar contra «los especuladores», pero están en contra si va en oposición al «libre mercado». ¿Y qué son las bolsas? ¿Un mercado o un lugar en el que se especula? Por supuesto, ambas palabras son veraces y verosímiles; pero la percepción de la gente cambiará radicalmente si al definir las se utiliza un marco u otro⁶.

3. Cinco fundamentos morales

Puesto que la comunicación institucional se produce en un contexto en el que se dirimen dilemas morales –lo que es bueno o malo para una comunidad–, tienen mucha importancia los fundamentos morales que subyacen en el debate público.

Una de las más solventes teorías de la psicología contemporánea describe a los seres humanos como portadores de cinco fundamentos morales básicos. La Teoría de los Fundamentos Morales, cuyo más visible representante es Jon Haidt, confirma que los seres humanos acarreamos ya desde nuestro nacimiento⁷:

Una tendencia a la Protección de los nuestros y del prójimo. El fundamento de la Protección está en la base de las normas para la no agresión

6. ARROYO, L., *Frases como puños. El lenguaje y las ideas progresistas*, Edhasa, 2013.

7. HAIDT, J., *The Righteous Mind: Why Good People are Divided by Politics and Religion*, Penguin, 2013.

y el cuidado de los más débiles. De la procura de la salud y la educación. De las políticas de ayudas y subsidios. De la penalización del daño infligido al prójimo. Cuando una administración pública mantiene una red de escuelas o de hospitales públicos lo hace bajo el fundamento moral de la Protección.

Una tendencia a la Justicia en el reparto de los bienes de todos. El fundamento moral de la Justicia explica la existencia de todo el andamiaje judicial de una sociedad –sus leyes, sus tribunales y sus penas–, pero también, por ejemplo, la aplicación de la política fiscal, la asignación de impuestos y tasas o las subvenciones y los premios al mérito.

Una tendencia a la atribución y aceptación de la Autoridad. El fundamento de la Autoridad está en la base de la aceptación de las órdenes que emanan de quienes nos gobiernan, desde las ordenanzas más amplias, hasta el respeto por un paso de peatones impuesto por un guardia de tráfico.

Una tendencia a la adscripción hacia una determinada Identidad. Es decir, una identificación con un determinado grupo. La nación es el ejemplo más reconocible. Los seres humanos nos sentimos parte de una comunidad con la que coincidimos social, histórica y emocionalmente. La Identidad explica las disputas entre comunidades, pero también buena parte de las políticas culturales o lingüísticas.

Y por último, una tendencia a la trascendencia, que podemos llamar, con Haidt, Santidad. Un cierto sentido del pasado, el presente y el futuro de una comunidad, y de unos principios que marcan el devenir de la sociedad. En muchas sociedades esa trascendencia se articula en torno a la idea de Dios o de la tradición. Encajan aquí las políticas religiosas, pero también todas aquellas que tienen que ver con las fiestas populares o los homenajes a los mitos de la comunidad, por ejemplo.

Estos cinco fundamentos morales –Protección, Justicia, Autoridad, Identidad y Santidad– están en la base de nuestro comportamiento social en todo tiempo y lugar. Comprendiéndolos aplicaremos con mucha más eficacia la comunicación de nuestras iniciativas públicas, porque evitaremos pensar que resolver los dilemas de nuestra convivencia consiste simplemente en aplicar una «lista de la compra» de posibles medidas. La gestión pública es más que una aséptica distribución de recursos colectivos para la convivencia: implica elecciones morales que apelan a la postre

a esos cinco fundamentos. Cuando una alcaldesa decide cambiar el contenido de la cabalgata navideña está denotando una determinada visión de la tradición de la comunidad y, a través de ello, apelando a la Santidad de la tradición del municipio. Cuando un ministro niega los servicios sanitarios a los ciudadanos que no cuentan con residencia legalizada en el país, está refiriendo una determinada visión de la Protección (de los ciudadanos legalizados) y de la Identidad (de los «nuestros» frente a los «extranjeros»). La gestión pública, y la política que los articula, es siempre el contraste moral entre unos fundamentos morales u otros.

De hecho, uno de los descubrimientos más interesantes de la Teoría de los Fundamentos Morales de Haidt y sus colegas es el hecho de que en el pensamiento conservador, frente al pensamiento progresista, hay un predominio mucho mayor de los tres últimos fundamentos morales: la Autoridad, la Identidad y la Santidad. El imaginario y las políticas conservadores apelan con más fuerza que los progresistas a estos tres fundamentos morales. Dicho de manera coloquial, lo que caracteriza a los conservadores es que tienden a ser más duros (Autoridad), más patriotas (Identidad) y más devotos (Santidad). Sus colegas progresistas, por el contrario, tienden a ser más acogedores (Protección) y más igualitarios (Justicia).

4. Un relato simple y emocional

Ahora que sabemos que la mayor parte de la ciudadanía no invertirá mucho tiempo en un análisis minucioso de una iniciativa, pero que cuando sepa de ella identificará pronto sus implicaciones morales, la recomendación que surge es obvia e inmediata: debemos simplificar al máximo posible el relato sobre nuestra propuesta, y vincularlo con uno o varios de esos fundamentos morales universales.

La mayoría no recordará más de dos o tres cosas a propósito de las iniciativas públicas o de las instituciones o líderes que las implantan. Al terminar una legislatura municipal, el alcalde o la alcaldesa será identificado con un par de atributos o con un par de iniciativas. El alcalde será evaluado y recordado por la peatonalización del centro histórico, o por la subida de las tasas de basura o por una gran obra de infraestructuras.

Si no por uno o dos logros concretos o una o dos controversias, el responsable municipal pasará a la memoria pública por sus atributos personales.

La alcaldesa cercana y siempre dispuesta; o arrogante y elitista; el alcalde preocupado por la cultura; o el que se desvelaba por el medio ambiente. Esas percepciones estarán asociadas a los fundamentos morales universales que hemos referido.

Conociendo la muy limitada capacidad de recuerdo de la ciudadanía, una primera tarea imprescindible en una buena estrategia de comunicación es fijar el relato, la narrativa, que se desea trasladar a la opinión pública. En una palabra, en una línea, en un párrafo, en una página como mucho. «La ciudad limpia». «El ayuntamiento para los peatones». «El pueblo de los libros». «El mejor metro del mundo». «El alcalde que siempre está». «La alcaldesa compasiva». «El impecable servicio de limpieza». «La obra que cambiará la ciudad para siempre». «El concejal implacable con los delincuentes»...

5. Las ideas contagiosas

Por supuesto, el desafío no solo consiste en definir un relato sencillo y persuasivo, sino también en darle credibilidad a través de los hechos. No comunicamos solo ni fundamentalmente a través de lo que decimos, sino a través de lo que hacemos y cómo lo que hacemos llega al público.

Los hermanos Chip y Dan Heath han investigado los rasgos que hacen que algunas ideas predominen en su competencia con otras⁸: aquellas que son capaces de contagiarse entre la gente por su fuerza. Los rasgos distintivos de muchas ideas exitosas, que logran abrirse camino en el muy competitivo ámbito de la información, son cinco:

1) Simplicidad.

Las ideas sencillas tienen una enorme ventaja sobre las complejas. Una ayuda pública para que los jóvenes trabajadores puedan pagar el alquiler de su vivienda será mucho más eficaz si es una cifra única (220 euros al mes, por ejemplo), que si para obtenerla hay que hacer complicados cálculos a partir de la renta del solicitante o las características de la vivienda en cuestión. Los programas sociales que son fáciles de explicar y sencillos de

8. HEATH, C. y HEATH, D., *Ideas que pegan: por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren*, Lid Editorial, 2011.

aplicar tienen más éxito que los que resultan complicados a los usuarios o los periodistas.

2) Credibilidad.

Las ideas exitosas encuentran mayor eco cuanto mayor es el aval público que obtienen de parte de quienes entienden sobre ellas. Es prácticamente imposible construir una buena reputación sin el apoyo de al menos una parte de quienes son considerados expertos en el ámbito correspondiente. Al comunicar una iniciativa pública, es crucial recabar el apoyo de algunos entendidos o influyentes que aboguen por ella.

3) Sorpresa.

Las ideas que se expanden a mayor velocidad son aquellas que resultan sorprendentes, por lo inesperado, por lo nuevo, por lo curioso. Una de las desgracias más habituales en la comunicación institucional consiste precisamente en que lo inesperado rompe con demasiada prisa, y la noticia de ayer pasa de pronto a ser insignificante. En sentido contrario, una buena administración de la información novedosa con respecto a una política o decisión pública se convierte en clave para su éxito comunicativo.

4) Concreción.

Nuestro cerebro retiene mejor las imágenes y los datos concretos que las ideas abstractas. Resulta más fácil movilizarse por la causa de una persona concreta que por cientos de causas anónimas y acumuladas. Es también más fácil para los medios de comunicación, y más fácil de compartir en sociedad, todo aquello que puede expresarse con imágenes concretas y narraciones específicas.

5) Historias.

La mejor manera de difundir una información es recurriendo al relato. Las ideas más contagiosas son historias con vida, con vicisitudes personales, con drama y con desenlace. Explicar la eficacia de una política pública resulta mucho más eficaz si se hace contando el impacto que tal política tiene en ciudadanos o ciudadanas o comunidades concretos, que solo aportando estadísticas más o menos abstractas.

6. Las élites que dirigen

La opinión que la gente termina formándose sobre los asuntos públicos procede de una compleja red de interacciones generadas en la élite social. ¿Quiénes forman esa élite? Todos cuantos tienen un conocimiento más elaborado sobre la cuestión en liza y un interés específico en su desarrollo.

La reputación de una iniciativa pública o de una institución reside en buena parte en la evaluación que las élites hacen de ella. Es inviable, por tanto, implantar una decisión de cualquier tipo si es en contra de los intereses homogéneos de la élite que fija criterio sobre ella. Por supuesto, lo habitual es que existan criterios encontrados entre élites con intereses contrapuestos. Por ejemplo, la decisión de cómo deben convivir en un municipio los taxistas tradicionales con las nuevas licencias de Vehículos de Turismo con Conductor (en España, Uber y Cabify, fundamentalmente), ha de tener en cuenta las opiniones y las decisiones de élites diversas: la élite que dirige los intereses de los taxistas, es decir, sus sindicatos y asociaciones patronales; la élite que dirige los intereses de Uber y Cabify; la élite del Ministerio responsable; las élites parlamentarias que podrían eventualmente legislar sobre la materia, en el nivel estatal o autonómico; las diversas y heterogéneas élites que gobiernan en los ayuntamientos; la élite que representa y dirige los intereses de los usuarios y de la ciudadanía en cada municipio; la élite de los periodistas que hablan sobre la controversia, con mayor o menor conocimiento de causa, incluyendo en ella a los reporteros especializados, a los tertulianos que hacen saber su opinión y a los editores que abren o cierran el espacio a los temas y marcan la línea editorial en su tratamiento; la élite de los expertos nacionales e internacionales en la materia (urbanistas, abogados, especialistas en transporte urbano...).

No puede abordarse con éxito una reforma como esta sin el acuerdo de al menos una parte de esa élite variada y con intereses contradictorios⁹. La percepción de una política pública no es, en consecuencia, el resultado de la acción unívoca del gobernante, sino de la acumulación de mensajes procedentes de diversos actores interesados en ella. La formación de esas coaliciones de intereses en la defensa de una decisión política o administrativa, o en su contra, es un requisito indispensable para su éxito. Las coaliciones de

9. BIRKLAND, T. A., *An Introduction to the Policy Process. Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*, 4.ª edición, Routledge, 2011.

intereses pueden ser explícitas o implícitas, públicas o reservadas, pero resultan imprescindibles.

7. Una secuencia comunicativa clásica

Supongamos que los gobernantes de una ciudad deciden construir una importante infraestructura deportiva. Y que al mismo tiempo el Gobierno central quiere iniciar los trámites para una nueva Ley de Muerte Digna. Ambas iniciativas pueden ser pautadas con una secuencia típica en cinco fases: planteamiento del problema, escucha, solución, implantación y evaluación.

El ayuntamiento, en primer lugar, se tomará un tiempo para explicar cuál es el problema colectivo que trata de evitar. La ausencia de un buen polideportivo, la necesidad de espacios para el desarrollo físico de niños y mayores, los beneficios para el progreso de la ciudad, también los costes financieros y eventualmente sociales de la iniciativa. Antes de presentar su flamante construcción, que incluso ya tienen esbozada por los arquitectos, los responsables municipales deberían explicar por qué es necesario gastar los fondos municipales en esa prioridad y no en otras.

Después es conveniente que el ayuntamiento visualice un proceso de escucha y conversación sobre el asunto. Quizá para convenir con los interesados en que esa es la necesidad prioritaria, o para elegir el emplazamiento adecuado. Se verá a la alcaldesa conversar con los grupos municipales, con las asociaciones de vecinos, con los inversores privados, con los deportistas de la ciudad. El proceso de escucha enriquece *de facto*, y también simbólicamente, el proceso de decisión.

Será entonces cuando la solución se pueda presentar al público. Quizá en forma de planos e imágenes del proyecto, con datos sobre su impacto y sus costes.

A partir de entonces comenzará el proceso de implantación: la primera piedra del polideportivo, su construcción, su inauguración, los primeros niños y mayores utilizando las instalaciones.

Finalmente vendrá la evaluación del proyecto: la primera semana, el primer mes, el primer año, el décimo aniversario...

El Gobierno central, mientras tanto, habrá comenzado su propia secuencia para la reforma legal a propósito de la muerte digna. Una primera decisión crucial es quién la protagonizará. Implicar al presidente del Gobierno, por ejemplo, o alojar la iniciativa en el Ministerio de Justicia o en el responsable de Sanidad, son decisiones que enmarcan de manera distinta el asunto. La narrativa sobre la eutanasia cambia de manera sutil pero relevante si se explica desde la perspectiva de los derechos de la ciudadanía, o si se explica como desafío científico-médico. Las élites implicadas en uno u otro ámbito son distintas y la comunicación que se aplica en uno u otro también lo es.

El Gobierno se tomará un tiempo, primero, en contextualizar el problema: dimensión cuantitativa del desafío social, casuística concreta, costes, dilemas morales, estado de la opinión pública, legislación internacional comparada. Esta fase quizá puede consumir uno o dos meses.

Después (o de manera simultánea), el Gobierno abrirá su proceso de escucha: con las organizaciones de pacientes y de médicos, con las de juristas, con las confesiones religiosas, con los expertos en la materia en sus diversos enfoques; por supuesto, con los grupos políticos que deberán votar y eventualmente aprobar la nueva legislación.

La «solución» vendrá en forma de proyecto de ley, que será presentado con la solemnidad de quien antes ha planteado a la sociedad un dilema y luego ha conversado sobre sus posibles abordajes.

La implantación posterior tendrá una fase puramente legislativa (el debate y aprobación de la ley) y una fase de aplicación (cómo se aplica la nueva legislación por parte de los especialistas).

De nuevo, es obligado, en quinto y último lugar, evaluar el funcionamiento de la ley cuando se pone en marcha y cuando se cumplen hitos temporales.

Las iniciativas públicas comunicadas con esta secuencia lógica –problema, escucha, solución, implantación y evaluación– encuentran una mejor acogida entre la población, que asiste a un relato sostenido en el tiempo en forma de «planteamiento – nudo – desenlace». La secuencia narrativa permite organizar la comunicación de manera más planificada y, sin duda, potencialmente más eficaz.

8. Expectativas

Uno de los elementos más relevantes de la comunicación en general, y de la comunicación pública en particular, es el manejo de las expectativas del receptor. En una sencilla fórmula ($S=R-E$), podemos decir que la Satisfacción del público con respecto a una iniciativa pública es igual al Resultado fáctico de la aplicación de tal iniciativa, menos las Expectativas generadas por esa iniciativa previamente a su implantación. En consecuencia, cuanto mayor sea la expectativa generada menor será la satisfacción del público. Si se anuncia que con una nueva instalación deportiva municipal se espera atender la demanda de 20 000 ciudadanas y ciudadanos, y finalmente son solo 4000 los atendidos, la evaluación que el público hará será menos satisfactoria que si se anuncia que serán 3000. Si una autoridad promete inaugurar una infraestructura en febrero y finalmente se abre en abril, se habrán defraudado unas expectativas inexistentes si el anuncio se hubiera hecho para junio.

En muchas ocasiones, el fracaso en la comunicación de las políticas públicas procede precisamente de una excesiva elevación de las expectativas: plazos incumplidos, previsiones presupuestarias sobrepasadas, estimaciones económicas demasiado optimistas, resultados sociales de cualquier tipo –número de víctimas atendidas, participación electoral, etc.–, a las que la realidad no llega a satisfacer...¹⁰

El hecho de que sean generalmente los agentes públicos quienes fijen las expectativas de sus políticas pone, por tanto, en sus manos una herramienta muy poderosa. En buena medida, el éxito o el fracaso de una iniciativa dependerá precisamente de cómo se haya utilizado.

Las expectativas suscitadas en el público están íntimamente relacionadas con el efecto de *framing* que ya hemos descrito. Un par de ejemplos:

Si preguntamos a la gente si prefiere cinco euros ahora, o 6,20 dentro de cuatro semanas, la mayoría de la gente prefiere los cinco ahora. Pero esa mayoría decae de manera muy notable si la pregunta es: «¿Qué prefieres: cinco euros ahora y cero euros dentro de un mes, o cero ahora y 6,20 dentro un mes?».

En otro experimento clásico de la psicología social aplicada a la gestión pública se preguntaba a la población lo mismo, pero formulado de distinta manera:

10. BERDIK, C., *Mind Over Mind. The Surprising Power of Expectations*, Penguin, 2012.

Imagina que el país está preparándose para afrontar la llegada de una rara enfermedad asiática, que se estima matará a 600 personas. Hay dos programas alternativos para atender el desafío:

Si se adopta el Programa A, 200 personas se salvarán. Si se adopta el Programa B, hay una probabilidad de un tercio de que se salven 600 personas, y una probabilidad de dos tercios de que no se salve nadie.

¿Cuál de los dos programas elegirías?

Con esta formulación, la mayoría, por aversión al riesgo, prefiere el Programa A.

Sin embargo, planteando el asunto de una manera distinta, aunque con idéntico resultado, la elección cambia. Supongamos que preguntamos:

Imagina que el país está preparándose para afrontar la llegada de una rara enfermedad asiática, que se estima matará a 600 personas. Hay dos programas alternativos para atender el desafío:

Si se adopta el Programa A, 400 personas morirán.

Si se adopta el Programa B, hay una probabilidad de un tercio de que nadie muera, y una probabilidad de dos tercios de que no se salve nadie.

¿Cuál de los dos programas elegirías?

En este segundo caso, la expectativa cierta de muerte de 400 personas —que en realidad es la misma que en el primer caso— altera sustancialmente la decisión, de manera que la mayoría elige el Programa B.

Esto constata una tendencia persistente en el planteamiento de elecciones personales y colectivas: las opciones que implican ganancia suelen ser adversas al riesgo, en tanto que las opciones que implican pérdidas suelen ser propensas al riesgo¹¹.

9. Contingencias

Por mucho que queramos planificar minuciosamente las prioridades de una administración pública y la comunicación que debe acompañarlas, lo cierto es que casi siempre la planificación resulta extremadamente complicada. Por

11. TVERSKY, A. y KAHNEMAN, D., «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», en *Science*, 211, 1981, pp. 453-458.

definición, la tarea de gobernar en cualquier nivel implica la gestión constante de circunstancias sobrevenidas, de alteraciones del orden previsto, de ataques de colectivos críticos, de contraste con las políticas propuestas por la oposición, de crisis repentinas.

En buena medida, la percepción que la ciudadanía tiene sobre las autoridades no deriva de las medidas instrumentales y prácticas aplicadas en la gestión cotidiana de los bienes comunes, sino de las ideas que la gente se forma sobre las cualidades personales de sus líderes a la hora de atender a las contingencias del día a día. Esa circunstancia deposita una especial importancia en la denominada «comunicación de crisis», es decir, cómo responde una institución ante los eventos sobrevenidos. Qué capacidad tiene para enmarcar el problema de manera adecuada, para responder de forma ordenada y coherente, para mostrar –real y, también, simbólicamente– empatía con las víctimas.

Los momentos en los que un gobierno ha de responder con rapidez a asuntos más o menos dramáticos, son aquellos en los que, por definición, hay una mayor atención y una mayor sensibilidad del público. Las decisiones tomadas en esas circunstancias, necesariamente rápidas, determinarán el nivel de aprobación de la ciudadanía.

Si la gestión pública y política son grandes puestas en escena, en situaciones de crisis esa cualidad se acentúa aún más¹².

10. Lo que con frecuencia queda

Karl Rove, quien fuera jefe de Gabinete del presidente estadounidense George Bush hijo, expresó de manera sencilla las tres preguntas que un elector o una electora se hace antes de depositar su voto en la urna. Esas mismas tres preguntas pueden aplicarse a la evaluación que la ciudadanía termina por hacer de un líder o una líder en cualquier ámbito público. Y las respuestas –que tienen que ver más con las cualidades personales del líder que con las soluciones prácticas que ha proporcionado a la población– resultan al final cruciales para conformar la percepción pública. Las tres preguntas de Rove son: «¿Es un líder fuerte? ¿Puedo fiarme de él? ¿Se preocupa de la gente como yo?»¹³

12. ARROYO, L., *El poder político en escena: historia, estrategias y liturgias de la comunicación política*, RBA, 2012.

13. Citado por KLEIN, J., *Politics Lost*, Broadway Books, 2007, p. 144.

Esas tres dimensiones del liderazgo –solvencia, confianza, empatía– suelen ser la base de los muy sencillos criterios que la mayoría sigue para valorar a sus líderes.

11. Un decálogo introductorio

La lectora y el lector van a encontrar en estas páginas un desarrollo más detallado de algunas de las cosas resumidas en este primer capítulo, que nos permiten anticipar algunas recomendaciones para el gestor público contemporáneo:

1. Define tu iniciativa, por compleja que sea, como un relato sencillo y corto. En el que se identifica de manera vívida y concreta el beneficio social esperado. Busca en el relato las víctimas y los verdugos, los adversarios a batir, el drama implícito.
2. Elige cuáles son los fundamentos morales, de los cinco conocidos –Protección, Justicia, Autoridad, Identidad y Santidad–, que están en el origen de tu decisión. Vigila de qué manera puede afectar esa decisión a otros fundamentos morales.
3. No te empeñes en racionalizar demasiado tus decisiones, ni en abrir debates demasiado complejos sobre ellas, ni en esperar una participación ciudadana masiva en la toma de decisiones. La mayoría de la gente tiene una opinión muy liviana sobre los asuntos públicos. Y quien tiene un conocimiento mayor no suele cambiar de opinión.
4. Enmarca tus decisiones siempre, sin descanso, sistemáticamente, de manera adecuada, apelando con las palabras a esos fundamentos morales que defiendes.
5. Cuenta con la élite –en sentido amplio: expertos, periodistas, asociaciones, aliados externos...– para que te ayude a comunicar. Al menos algunos de esos apoyos son imprescindibles. La comunicación debe integrar acciones con todos ellos, desde la publicidad hasta las relaciones habituales con la prensa, pasando por la explicación –ahora sí, más racional y más compleja– a los líderes de opinión en el ámbito de que se trate.
6. Pon en escena el proceso. Planifica tus iniciativas en el calendario: para que duren el tiempo adecuado y la opinión pública las pueda comprender y aceptar. Quizá ese proceso admita la planificación en cinco fases: problema, escucha, solución, implantación y evaluación. En cualquier caso, sé paciente para que las controversias públicas tengan un desarrollo lo más ordenado posible.

7. Recuerda: $S=R-E$. La satisfacción es el resultado descontando las expectativas. No elevés las expectativas tanto que tu público pueda quedar decepcionado. Marca bien los plazos, los presupuestos y los resultados esperados.
8. Concentra la comunicación de tu gestión en una o dos iniciativas. Contén la ambición. La gente te va a recordar solo por un par de cosas.
9. Ten en cuenta que se te valorará –a ti o a tu institución– no solo por las cosas concretas que hayas hecho, sino también, y fundamentalmente, por la solvencia, la confianza y la empatía que hayas desplegado en tu gestión.
10. Y prepárate para lo inesperado. Trabaja para lo mejor, pero prepárate para lo peor. Porque sucederán cosas inesperadas, sobrevendrán las crisis, se trastocará tu planificación. Es parte sustancial de la gestión pública y algo que hace del nuestro un oficio apasionante.

¡Mucha suerte!

Comunicar el gobierno abierto: claves para una transparencia efectiva con impacto en la creación de valor público



Encarna Hernández Rodríguez

Encarna Hernández es responsable de comunicación de NovaGob (La Comunidad de la Innovación Pública), investigadora de su laboratorio de gobierno (NovaGob. Lab) y directora de u-GOB, la revista de NovaGob.

Licenciada en Periodismo (UCAM), Máster en Estudios sobre la Unión Europea (UCAM) y Máster en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (UMU).

Cursa estudios de doctorado en el programa de Ciencia Política y Administración Pública en la UMU, desarrollando su tesis sobre presupuesto abierto.

Es especialista en Social Media Management y Marketing Digital (ICEMD-ESIC).

En 2016 fue reconocida entre las 100 mujeres españolas con talento digital (Wellcomm).

Ha sido jefa de prensa y *community manager* de varias organizaciones y eventos.

Autora del libro *Acercar Europa a los europeos: un reto vital* (Euroediciones), de diversos artículos científicos y divulgativos, así como ponente de distintos congresos y jornadas en temas relacionados con el gobierno abierto, comunicación institucional, redes sociales digitales e innovación pública.

Profesora del Máster de Responsabilidad Social Corporativa de la Cátedra de la UCAM, recientemente fue destacada dentro de los Premios «LídeR.es» (emprendedores y profesionales reconocidos por su liderazgo responsable en la Región de Murcia).

En el curso 2018/2019 se sumará también al profesorado del Máster en Análisis Político de la UMU.

1. Introducción

Comunicar el gobierno abierto es, probablemente, uno de los mayores retos de esta corriente de última generación dentro de la gestión pública, cuya promesa consiste en alcanzar mejores decisiones y obtener servicios públicos de mayor calidad a través de la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración entre todo el ecosistema público y la ciudadanía.

Los principios y valores asociados al gobierno abierto nos llevan hacia la innovación abierta y la cocreación para alcanzar una forma de gobernar «más inteligente», con la incorporación del saber colectivo y la ayuda de nuevas tecnologías como la web 2.0 o el *big data*. La creación de valor público que debe conllevar toda esta revolución está, sin embargo, muy supeditada a cómo se despliegan las políticas de comunicación del sector público para acoger todo el potencial de las nuevas herramientas digitales.

El objetivo de las siguientes líneas es precisamente indagar en las condiciones que garantizan la consecución de una transparencia efectiva, como condición previa a una forma de gobernar más participativa y colaborativa. Y, del mismo modo, en las herramientas de las que disponemos para facilitar la comunicación de un gobierno abierto en plenitud, es decir, aquel que tiene un impacto real y positivo en la sociedad, y que se apoya en una nueva forma de diálogo con la ciudadanía, implicándola en la toma de decisiones, en la elaboración de políticas públicas y en la prestación de servicios.

Así, se analizarán enfoques e iniciativas relacionados con las políticas de comunicación del sector público, prestando especial atención al gobierno abierto, en lo relativo a cuestiones como la comunicación clara, la accesibilidad de los servicios TIC, la adopción y uso de las redes sociales digitales, la planificación estratégica, la analítica de datos y los modelos

de gestión transversal. Todo ello con el fin de establecer unas claves esenciales desde las que desplegar la comunicación del gobierno abierto para crear valor público.

2. Del gobierno abierto al gobierno inteligente: nuevos paradigmas en la gestión pública

El concepto de gobierno abierto no es precisamente nuevo. Su carácter evolutivo y complejo ha quedado constatado, y precisamente por ello, no podemos cerrar aún su definición, pero sí aproximarnos a los elementos que lo han ido caracterizando hasta el momento actual, de modo que nos sirvan de guía para establecer cuáles deberían ser los parámetros de una comunicación efectiva desde el sector público.

Villoria (2012) identifica detrás del gobierno abierto cuatro corrientes teóricas que se funden en el concepto, no sin tensiones: las teorías sobre la mejora regulatoria (gobierno promotor del Estado del bienestar); sobre buena gobernanza (transparencia y rendición de cuentas); así como las ideas promotoras de la participación ciudadana (gobierno participativo y promotor de civismo) y sobre la eficacia de la gestión pública cooperativa (gobierno eficiente y generador de conocimiento) (pp. 71-72; 77).

Aunque su popularidad vino de la mano de la iniciativa lanzada en 2009 por la Administración del presidente de los Estados Unidos Barack Obama, el grueso de aproximaciones académicas sobre su concepción ligán esta a la proliferación de leyes sobre transparencia y acceso a la información pública, muy especialmente a partir de la *Ley de Libertad de Información* (FOIA) norteamericana de 1966, e igualmente de iniciativas puestas en marcha por el Gobierno británico a finales de los setenta para reducir la opacidad (Chapman y Hunt, 1987; Ramírez Alujas, 2011; Calderón, 2012; Observatorio de Sociedad, Gobierno y Tecnologías de la Información, 2014).

Prácticas de gobierno abierto, por tanto, existen desde hace varias décadas, pero es con la evolución de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) cuando la influencia y trascendencia de las reformas que lleva aparejado el gobierno abierto toman otra dimensión, dada la capacidad de las nuevas tecnologías para aumentar la transparencia informativa, favorecer la participación ciudadana, reforzar la rendición de cuentas y au-

mentar la calidad en la prestación de los servicios (OCDE, 2003, 2002; Alcáide, Rodríguez y Garde, 2014).

Así, una segunda fase evolutiva del gobierno abierto es lo que conocemos como administración electrónica, que conlleva la aplicación de las nuevas TIC a los servicios que presta la Administración pública y que se traduce en la puesta «en línea» de trámites administrativos. Aunque esta fase pone el énfasis en el hecho tecnológico, lo cierto es que en la concepción del gobierno electrónico en la primera década del s. XXI ya se advierte que podemos estar ante cambios más profundos, «en su utilización combinada con los cambios organizativos y con nuevas aptitudes encaminadas a mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y las políticas públicas» (Comisión Europea, 2003).

En realidad, ya en los primeros estudios sobre administración electrónica se distinguen dos corrientes: por un lado, la tecnológica, centrada en mejorar la calidad de los procesos de la Administración; y, de otra parte, el atisbo de «una revolución más profunda» que afecta a la cultura política de la organización y a la forma de gobernar (Campos y Corojan, 2012). La propia OCDE evoluciona en su visión del gobierno abierto desde 2005, cuando habla de aplicar transparencia a la acción del Gobierno o hacer accesibles los servicios y la información, hasta 2010, haciendo ya alusión a una Administración que debe trabajar con la sociedad para cocrear valor público.

El mismo camino recorren las referencias que encontramos en los planes *eEurope* (entre 1999 y 2009) y la *Agenda Digital para Europa* (Comisión Europea, 2010), incluyendo, además de los elementos tecnológicos, referencias a un gobierno abierto ligado a una Administración transparente, participativa y abierta, incluyendo la apertura de datos y la reutilización de la información del sector público. Así, para la Comisión Europea (2013), la rápida transformación de la sociedad y la revolución digital, junto con las limitaciones presupuestarias impuestas por la crisis económica, suponen un gran desafío para el futuro de los servicios públicos, desafío al que el gobierno abierto puede dar respuesta.

Esa respuesta está muy ligada a la necesidad de una gestión más eficaz y eficiente de los servicios públicos en un contexto, como se advertía, de cambio y de crisis, pero también atiende a otras crisis relacionadas con la legitimidad, la desconfianza y el distanciamiento de la ciudadanía hacia lo

público, sus instituciones y representantes. En este sentido, el fenómeno que se observa, siguiendo a Mair (2013), es el de una ciudadanía cada vez menos soberana, alejada de la toma de decisiones, así como una clara brecha entre gobernantes y gobernados con una evidente retirada, indiferencia y distanciamiento de la política tradicional.

Precisamente, la propuesta de gobierno abierto que plantea en su memorando Barack Obama –y que podemos identificar como una nueva etapa en la evolución del concepto– plantea un *gobierno transparente, participativo y colaborativo*, al que se suma el uso de las nuevas TIC para alcanzar unos servicios públicos más eficaces y eficientes y una democracia de mayor calidad para generar confianza política. En la Directiva de Gobierno Abierto¹ de diciembre de 2009 el Gobierno estadounidense establece las pautas a seguir por parte de las agencias federales en cuatro pilares fundamentales: publicar la información pública en formato abierto; mejorar la calidad de la información; crear e institucionalizar una cultura del gobierno abierto; y crear un campo normativo y planes de actuación.

La transparencia es el primer elemento del gobierno abierto. Esta se define como «el flujo incremental de información oportuna y confiable de carácter económico, social y político, accesible a todos los actores relevantes» (Kauffmann y Kraay, 2002, citado en Villoria 2014b, p. 8), de modo que en el sector público permite que se evalúe a las instituciones y a quienes deciden, así como a quienes participan en la decisión formarse una opinión racional y bien sustentada (Villoria, 2014b, p. 8).

Esta conceptualización de la transparencia –como veremos en detalle más adelante– va más allá de la mera apertura y agregación de información y datos. Pero el gobierno abierto ya no se circunscribe, como destacan Lathrop y Ruma (2010) solo a su sentido esencial –derecho de acceso a la información pública–, sino que ha evolucionado hasta poner el gran foco en facilitar la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones, de modo que ello repercuta en una mayor eficiencia, eficacia y rendición de cuentas. En el mismo sentido evolutivo, el gobierno abierto implica una forma de conversación constante con la ciudadanía, facilitando la colaboración con los funcionarios públicos para el desarrollo de servicios (Llinares, 29 de diciembre de 2007). Esta concepción «maximalista» del gobierno abierto (Vi-

1. Puede consultarse en: <https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive>

lloria, 2012) implica que estamos ante transformaciones en la cultura política de las instituciones que están conllevando una evolución en las «formas» de la democracia, atendiendo a valores y compromisos que van más allá del hecho de estar asistiendo a una revolución de la tecnología –a través de la web 2.0, el *open data* y el *big data*–, que sirve más como facilitadora que como un fin en sí misma.

Lo más trascendente de las nuevas tecnologías sociales, además de que «tienen el potencial de acelerar los procesos de apertura de los gobiernos» (Gascó, 2015, p. 20), es la filosofía de apertura y colaboración que llevan aparejada, y que nos mueve hacia una nueva redefinición del gobierno abierto en la teoría y en la práctica en torno a la «innovación abierta» y la «coproducción». En este punto, una definición bastante actualizada en lo que se refiere a la evolución de los valores del gobierno abierto es la que nos ofrece Alberto Ortiz de Zárate, a partir de un ejercicio de debate desarrollado en la Red Social NovaGob². Así:

El gobierno abierto se define como un modo de interacción sociopolítica, basado en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración, que insta una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los Gobiernos y de los gobernados, al tiempo que reconoce a la ciudadanía un papel corresponsable. Los fines pretendidos son la mejora en la toma de decisiones y la implicación de los ciudadanos en la gestión de lo público, a través de un aumento del conocimiento y de la puesta en marcha de innovación pública.

Esta definición nos introduce en un estado más evolucionado del gobierno abierto, ligado en primer lugar a la innovación abierta y la colaboración como modelo de creación de valor público (Riorda y Valenti, 2016).

La innovación abierta tampoco es un concepto nuevo. Ya en 2003 Chesbrough se refirió a esta como la práctica tendente a incorporar ideas y tecnologías externas a la empresa. En el ámbito de lo público, la innovación abierta implica, por un lado, aprovechar los estímulos internos (personas y entorno organizativo), externos (demandas sociales y colaboración), laterales (*benchmarking*) y superiores (corrientes como el gobierno abierto) (Brugué, Blanco

2. Véase: <https://novagob.org/wikigobs/definicion-de-gobierno-abierto/>

y Boada, 2013; Rey-Jordán, 2016; citados en Diputación de Castellón *et al.*, 2017); y, de otra parte, debe procurar la creación de valor público, de modo que se genere «un mayor bienestar y equilibrio social» entre la ciudadanía (Sánchez, Lasagna y Marcet, 2013, p. 38).

De este modo, la innovación abierta hace referencia a un compromiso cívico expresado en términos colaborativos entre Administraciones, empleados públicos, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía para colaborar y cocrear. Este enfoque está destinado a producir cambios en procesos, valores, actitudes y liderazgos que contribuyan a generar valor público (Fundación Kaleidos y Novagob.Lab, 2017).

El gobierno abierto forma parte, al fin y al cabo, de una nueva lógica de cambio en la gestión pública que implica un nuevo paradigma que se ha venido a llamar «gobernanza pública inteligente» (Criado, 2016). En torno a esta corriente podemos hablar, por un lado, de lo que Riorda y Valenti (2016, p. 6) denominan como «gobernautas», es decir, aquellos líderes «cuyos talentos sirven de puente entre las tecnologías de la información, los datos y los ciudadanos», de forma que la vinculación del análisis de datos y el diálogo da lugar a transformaciones reales en la mejora de la calidad de vida. También está entroncado el llamado *WikiGovernment* (Noveck, 2009), un concepto que se apoya en el desarrollo de herramientas y plataformas colaborativas derivadas de la web 2.0 y que se apareja a nuevas formas de gestión de conocimiento en el sector público, a oportunidades de involucrar la inteligencia colectiva en los procesos de creación de información pública, así como en la implicación de la ciudadanía en las políticas públicas a través del *crowdsourcing* (Criado y Villodre, 2016).

La «gobernanza pública inteligente», siguiendo a Criado (2016), está conectada a la filosofía del gobierno abierto, y su «idea fuerza» es la creación de valor público mediante la colaboración con la ciudadanía y la construcción de redes, apoyándose para ello en las herramientas de la web 2.0 –apps, redes sociales digitales, etc.–, el *big data* y los laboratorios de innovación. Las nuevas tecnologías, como destaca Noveck (2017), están acelerando el acceso a la información, pero también «al conocimiento colectivo y la creatividad necesaria para organizar y filtrar soluciones innovadoras». Estamos ante un modelo que va más allá de la mera transparencia, con instituciones siempre abiertas y ciudadanía activa, creando una «infraestructura de conversación» para conectar a personas con distintas habilidades y talentos en beneficio de la gestión pública.

Las características de este estado de evolución del gobierno abierto hacia el gobierno inteligente nos llevan también a reflexionar sobre cómo realizar una comunicación efectiva, que se apoye en todo el potencial de las nuevas tecnologías para la transparencia, la participación y la colaboración y su impacto en la creación de valor público. La comunicación del gobierno abierto debe, pues, tener en cuenta la «efectividad» como cualidad que va más allá de la eficacia y eficiencia, al implicar los efectos e impactos positivos para la sociedad (Villoria, 2014b), en tanto que la apertura «no es un objetivo *per se*», si no alcanza el valor público, «aquello que los ciudadanos valoran» (Gascó, 2015, p. 18).

3. Comunicación efectiva del gobierno abierto: claves para crear valor público

3.1. Comunicación clara para una transparencia efectiva

La aprobación de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno* (LTBG) venía a cubrir en España un vacío histórico a la hora de dotarnos de una ley específica sobre la materia. En el propio preámbulo de la norma se reconoce que el nuevo texto legal suple carencias y subsana deficiencias, para lograr «un marco jurídico acorde a los tiempos y a los intereses de los ciudadanos». Nuestro país era uno de los pocos países de la UE que, por aquel entonces, no había garantizado por ley ni el derecho de cualquier ciudadano o ciudadana a conocer toda la información en posesión de las autoridades públicas, ni la correlativa obligación de la Administración pública de informar de forma activa.

La regulación de la publicidad activa en la LTBG, siguiendo a Villoria (2014a), incide específicamente en cómo ha de publicarse la información, algo que ha de hacerse: (1) de forma periódica y actualizada; (2) en las correspondientes sedes electrónicas o páginas web; (3) de una manera clara, estructurada y entendible para las personas interesadas, y preferiblemente en formatos reutilizables; (4) facilitando la accesibilidad, la interoperabilidad, la calidad y la reutilización de la información publicada, así como su identificación y localización; (5) la información será comprensible, de acceso fácil y gratuito, y estará a disposición de las personas con discapacidad.

El cumplimiento de estos parámetros tiene mucho que ver con el hecho de que puede existir –aunque parezca contradictorio– una «transparencia opaca».

Esta noción, que debemos a Fox (2007), se identifica con una transparencia cuya «finalidad no es ayudar al ciudadano a controlar y conocer, sino dar la imagen de que el Gobierno se abre» (Villoria, 2014b, p. 8). La transparencia opaca puede conllevar «ineficacia por exceso de actividad» (Odiorne, 1981, citado en Campos, 2015), es decir, cuando nos encontramos ante una «cascada de información» o «avalancha de datos» que están desestructurados o se exponen de forma compleja (Campos, 2015, p. 75). Es lo que Heald (2006) denomina «ilusión de transparencia», cuando nos encontramos en los portales de transparencia un gran volumen de información y datos difíciles de abarcar y comprender.

Lo contrario de la transparencia opaca es lo que se denomina «transparencia clara» (Fox, 2007; Villoria, 2014b) o «transparencia efectiva» (Heald, 2006; Ortiz de Zárate, 15 de febrero de 2017), que significa que estamos ante una publicidad activa que ayuda a mejorar el control ciudadano y el conocimiento sobre cómo funcionan las instituciones públicas, aportando los «datos necesarios, reutilizables, integrados, agregados, comparables» (Villoria, 2014b, p. 8).

La transparencia, como subraya Gascó (2015), «no aporta valor por sí misma si no se vincula con la rendición de cuentas», y para que esto sea así se precisa que la información que se abre llegue a su público objetivo, que a su vez este sea capaz de procesar la información y reaccionar consecuentemente, mientras que los gobernantes deben contestar a esa reacción de la ciudadanía o se aplicarán mecanismos de sanción institucionales.

La rendición de cuentas y el control ciudadano es la última fase de un proceso que implica una serie de condiciones en el modo en que abre la información y los datos de modo que la información genere valor público. En este punto, Ortiz de Zárate (15 de febrero de 2017) relata una serie de criterios que pasan por la accesibilidad, inteligibilidad, calidad, facilidad de uso, utilidad, segmentación, veracidad, bidireccionalidad, y propiciando a su vez que la ciudadanía pueda generar información relevante (colaboración). Por su parte, Campos (2015, pp. 75-77) incide en que la información sea de calidad, lo que implica que es accesible, fácilmente comprensible, actualizada y posibilitando su reutilización, algo que «determinará también su aportación como medio de generación de valor público».

En definitiva, la transparencia clara o efectiva que facilita la creación de valor público es aquella que viene definida –más allá de la cantidad del flujo de información– por su calidad, a lo que hay que sumar, siguiendo a

Ros Medina (2018), la difusión o «publicidad» que se hace de esta (Lindstedt y Naurin, 2006) para que sea conocida y usada por la ciudadanía, siendo el siguiente escalón el interés social o compromiso cívico hacia la información publicada. Este compromiso cívico es, para la que fuera primera presidenta del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, Esther Arizmendi (2015, p. 34), un elemento central de la transparencia, en tanto que lo constituyen «los ciudadanos empoderados del derecho a saber, a ser críticos, a exigir responsabilidades, a controlar».

Los datos que se derivan del uso del derecho de acceso y de la publicidad activa a través de los portales de gobierno abierto en nuestro país no son, sin embargo, especialmente halagüeños. Por un lado, está la cuestión del profundo desconocimiento de los derechos, como se desprende de un reciente barómetro³ del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) que arroja que poco más de la mitad de la población española conoce la LTBG. De otra parte, se observa en las estadísticas⁴ del Portal de la Transparencia de España⁵, así como en otros portales regionales⁶, que la tendencia es consultar principalmente dos tipos de datos: por un lado, los relacionados con información de interés personal de las personas visitantes a los portales, como la oferta de empleo público; y por otro lado, datos curriculares o retribuciones de altos cargos y relaciones de puestos de trabajo, lo que implica una visión muy limitada de la transparencia. En lo que se refiere al derecho de acceso, las solicitudes aún están muy lejos de las expectativas generadas con la puesta en marcha del portal en diciembre de 2015, especialmente en relación con otros portales de referencia como el de Chile o Reino Unido, con números muy superiores⁷.

Todo ello nos lleva a pensar que la comunicación de la transparencia debe trascender la avalancha de información y datos y tiene que acompañarse de un esfuerzo por dar a conocer el contenido del «derecho a saber», promo-

3. Barómetro de septiembre de 2017: http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3180_3199/3187/es3187mar.pdf

4. Véase la recopilación de cifras mensuales en un apartado específico dedicado a ello en Transparencia en España: <https://www.scoop.it/t/transparencia-by-rafa-camacho/?&tag=Portal+Transparencia+en+cifras>

5. <http://transparencia.gob.es>

6. Aragón (<https://transparencia.aragon.es/estadisticas>) o Murcia (<https://transparencia.carm.es/web/transparencia/lo-mas-visitado>), por poner algunos ejemplos.

7. Compárense las solicitudes de información en el portal de transparencia de Chile (<https://www.consejotransparencia.cl/tableau/datos-de-solicitudes-de-acceso-a-la-informacion-sai/>) con las realizadas en el portal de transparencia de España (<https://www.youtube.com/watch?v=7bYvx9CgbsQ&feature=youtu.be>), aunque cabe señalar que estas solicitudes también se pueden realizar en el caso español a través de entidades locales y regionales.

viendo el compromiso cívico, y posibilitando una «transparencia clara» y a su vez una «transparencia inclusiva».

Comenzando por esta última idea, lo cierto es que el impulso que han dado las tecnologías digitales a la transparencia debe ir acompañado de un esfuerzo para asegurar la accesibilidad de los servicios TIC⁸, algo que, con la transposición de la Directiva UE 2016/2102, va a ser obligatorio para todos los organismos del sector público, no solo en sus sitios web, sino también en todas aquellas aplicaciones que se desarrollen para dispositivos móviles. Se trata de asegurar lo que se conoce como «accesibilidad cognitiva», y que se refiere al «conjunto de requisitos que deben existir en el entorno para que la información que nos rodea sea comprendida por todas las personas, en especial por aquellas con menos capacidad cognitiva» (Instituto de Lectura Fácil y FEMP, 2017).

En este sentido, al margen de que las plataformas o aplicaciones sean accesibles, existen algunas herramientas para asegurar que este criterio de accesibilidad se aplica tanto al contenido como al continente –formato– de la información, incluyendo los documentos y elementos multimedia alojados. Los proyectos de «lectura fácil» están siendo desarrollados ya por algunas Administraciones públicas pioneras en nuestro país. Un buen ejemplo es el del Gobierno Vasco, cuyo portal euskadi.eus⁹ ha sido adaptado a lectura fácil con el objetivo de facilitar a la ciudadanía la comprensión del lenguaje administrativo, garantizando con ello el derecho de toda la ciudadanía a acceder a la información pública. Otro ejemplo lo encontramos en la adaptación a lectura fácil de la Norma Foral de Transparencia de la Diputación de Bizkaia¹⁰.

Muy en relación con la lectura fácil están las iniciativas que apuestan por el desarrollo de un «lenguaje claro» en la Administración pública, apostando por un lenguaje comprensible, bien por su claridad y sencillez, bien porque las expresiones técnicas más complejas se «traducen» a versiones más sencillas (Instituto de Lectura Fácil y Clarity, 2017). En 2016, se desa-

8. Para mayor información sobre esta cuestión es recomendable la lectura del artículo de Diego Soriano (CENTAC) publicado en u-GOB, la revista de NovaGob: https://lab.novagob.org/articulos_revista/diego-soriano-accesibilidad-tic

9. Para mayor información, véase: <https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/37476-gobierno-vasco-pone-marcha-primer-proyecto-lectura-facil-pagina-web-euskadi-eus>

10. Puede consultarse en <https://lecturafacileuskadi.net/project/norma-foral-diputacion-bizkaia/>

rolló de forma colaborativa en la Red Social NovaGob el «Decálogo sobre el lenguaje claro para las Administraciones Públicas»¹¹, que introducía una serie de consejos básicos para hacer más claro el lenguaje administrativo y que consistían en:

- Adaptar el lenguaje al perfil de la persona a la que va dirigido.
- Sustituir párrafos largos por frases claras, cortas y concisas.
- Evitar los arcaísmos, muletillas y frases hechas.
- Evitar el abuso del estilo nominal.
- Evitar la solemnidad del tratamiento a partir de ciertos cargos.
- Sustituir la ambigüedad de los escritos administrativos por la precisión.
- Personalizar, siempre que sea posible.
- Evitar el tono imperativo, a menos que sea necesario, y suavizar las formas.
- Utilizar palabras y locuciones sencillas que puedan ser comprendidas por todas las personas.

Recientemente, el Ayuntamiento de Madrid ha puesto en marcha el proyecto «Comunicación Clara»¹², que incluye, entre otras medidas, la elaboración de una Guía Práctica para que el personal empleado del Consistorio adapte la información y comunicación que se difunde tanto de forma presencial como vía telefónica o telemática para hacerla plenamente comprensible. Iniciativas de este tipo ahondan en lo que el Ayuntamiento de Madrid califica como el «derecho a entender», dando de este modo un giro a la política comunicativa de la institución, poniendo a la ciudadanía en el centro de su modelo. En esta línea, Joaquín Meseguer Yebra, subdirector general de Transparencia de la ciudad, entiende que «la versión 2.0 de la transparencia en nuestro país va a ser aprender a hablar y escribir claro»¹³, superando de una vez la fase que sucedió a la aprobación de la LTBG con la proliferación de portales de transparencia que acogen un caudal de información inabarcable e incomprensible.

11. Para consultarlo es necesario iniciar sesión en la plataforma: <https://novagob.org/wiki-gobs/decalogo-sobre-el-lenguaje-claro-para-las-administraciones-paublicas/>

12. Véase: <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Cultura-ocio-y-deporte/Actividades-y-eventos/Comunicacion-Clara/?vgnextfmt=default&vgnextoid=a01f1905bacc e510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=6381f073808fe410VgnVCM2000000c205a0aRCRD>

13. Intervención en el Foro de Transparencia e Innovación Democrática, celebrado en Zaragoza el 25, 26 y 27 de abril de 2018: <http://www.laaab.es/2018/05/derecho-a-entender/>

La comunicación clara es un elemento que debe integrar una comunicación de calidad de la transparencia, información que es necesario tratar y curar desde una perspectiva de comunicación institucional para hacerla accesible y comprensible, y ser así capaz de cumplir su función dentro de una política de transparencia efectiva. Un buen ejemplo de esto es la labor que realiza el Departamento de Gobierno Abierto de la Generalitat de Cataluña¹⁴, que difunde en su página web y redes sociales contenido útil y relevante sobre cómo funciona la Administración, cómo se administran los recursos, cómo se contrata o cómo se gestionan los servicios, todo ello expuesto de forma clara, sencilla y fácil, y apoyado por la información y los datos que están alojados en los portales. Otros recursos para hacer la información sobre transparencia más accesible son, por ejemplo, el recurso a infografías o vídeos explicativos.

En lo que se refiere a la difusión de la transparencia, o «publicidad» si se prefiere, el envío de boletín o *newsletter* es otro recurso que puede ser eficaz. De forma reciente lo han puesto en funcionamiento instituciones como el Gobierno de la Región de Murcia, a través de una *newsletter* del Portal de Transparencia con la que de forma periódica se envían a las personas suscritas novedades sobre actualización de contenidos de publicidad activa, derecho de acceso a información pública, mejoras en la búsqueda de información y descarga de datos.

3.2. Las redes sociales digitales para informar, participar y colaborar en el gobierno abierto

Las redes sociales digitales (RSD) son usadas de forma masiva por la ciudadanía. En España, más del 85 % de las personas internautas las utilizan, y la misma tendencia se advierte ya en el sector público, donde se está generalizando su adopción y uso por parte de Administraciones públicas inmersas en el desarrollo de estrategias de gobierno abierto, para cuyo fin pueden ser esenciales estas herramientas basadas en la tecnología 2.0, que se caracterizan por su facilidad para que las personas usuarias generen contenido, el intercambio de datos entre plataformas, las relaciones sociales en red y la acción colectiva (Davis y Mintz, 2009), así como el *crowdsourcing* y la colaboración (Mergel, 2016). El potencial de la web 2.0 para aprovechar la «inteligencia

14. Véase: <http://governobert.gencat.cat/es/inici/>

colectiva» y avanzar hacia un «gobierno más inteligente» (Noveck, 2017) radica, como destacó O'Reilly (2005), en la posibilidad de que las personas usuarias aporten valor en una arquitectura donde priman la participación y la colaboración.

La extensión de las redes sociales ha sido rápida en el sector público. Un reciente estudio de Criado, Pastor y Villodre (2017) identifica que casi la totalidad de los ayuntamientos españoles de más de 50 000 habitantes cuenta con al menos un perfil institucional en las principales redes sociales digitales generalistas. Siguiendo con el mismo estudio, las motivaciones para estar en las RSD, según las personas responsables de su gestión, radican precisamente en la necesidad de proporcionar información (92,6 %), fomentar la participación (85,2 %) e incrementar la transparencia (83,6 %).

La capacidad disruptiva de la incorporación de las RSD a las Administraciones públicas, siguiendo a Criado y Rojas-Martín (2013), radica en que se constituyen en un elemento transformador en múltiples dimensiones, ya que no solo operan cambios a partir de su uso en el tipo de relación y comunicación con la ciudadanía (de unidireccional a bidireccional), sino que también pueden hacerlo, dependiendo de su modelo de gestión, en la propia organización (de la jerarquía a la red) y en su trabajo interno (más colaborativo).

Además, estar en redes sociales obliga a las Administraciones públicas a dar un giro de 180 grados a su forma de comunicar, debiendo adaptar el mensaje, el tono de la comunicación y la voz de la institución, prestándose a su vez al diálogo y a la escucha. Las instituciones públicas entran en un terreno propio de la ciudadanía (Graells y Ramilo, 2013) y donde el valor tradicional de autoridad tiene que transformarse en un tono más próximo, cercano y cordial para entrar en una conversación de igual a igual. Así lo están haciendo instituciones como la Generalitat de Cataluña, que en una guía editada en 2017 que recoge su experiencia en Twitter define su modelo comunicativo –cómo hablar y cómo escuchar– sobre la base de la interacción a través de un lenguaje comprensible y familiar con el que la ciudadanía sea capaz de empatizar, a la vez que se escucha activamente, respondiendo y dialogando.

Los medios sociales albergan, por tanto, una gran oportunidad para fomentar la transparencia, la participación y la colaboración con la ciudadanía en un esquema de comunicación del gobierno abierto. Una gestión inteligente de estas pasa por comprender su potencial altamente interactivo para promo-

ver formas más activas de participación en torno a la gestión pública, e incluso para desarrollar cocreación en un entorno que se presta a la colaboración.

En este sentido, podemos diferenciar distintas estrategias de uso de las redes sociales a partir de la tipología planteada y contrastada por Mergel (2012; 2013), reflejando distintas actitudes o tácticas en el uso de estas plataformas por parte de las instituciones públicas.

La primera de estas estrategias es la que se puede denominar como «representativa» («Push»), que consiste en representar a la institución en todos los canales posibles, especialmente en aquellos que cuentan con más personas usuarias. La estrategia de comunicación y relación con la ciudadanía es eminentemente conservadora, centrada en la difusión unidireccional de información. En este escenario, la presencia en redes sociales no supone una inversión en nuevos recursos para adaptar los contenidos a estos canales, adoptando un modelo de gestión centralizado en el tradicional gabinete de prensa, y dejando así poco espacio para la innovación y la creación de nuevo conocimiento. Esta táctica, que también podemos llamar «informativa», es la más habitual aún entre las Administraciones públicas.

El segundo tipo de uso atiende a una actitud más «comprometida» con la interacción que demandan estos canales, abriéndose al diálogo y a la conversación («Pull»). De este modo, se fomenta la participación interactiva, intentando involucrar a la ciudadanía para compartir y crear contenidos. Todo ello implica la posibilidad de crear innovación y dedicar recursos humanos y formación para un departamento de redes sociales.

La tercera estrategia identificada por Mergel es la menos habitual, experimental y más profesionalizada. Se trata de impulsar el trabajo «colaborativo» en redes («networking and mingling»), aprovechando la inteligencia colectiva para que la ciudadanía participe activamente en la creación y puesta en marcha de políticas y prestación de servicios, con una actitud altamente interactiva y de corresponsabilidad, e impulsando la reutilización de contenidos.

La estrategia «Push» es la que predomina en los canales en redes sociales de las Administraciones públicas, incluidos aquellos que están centrados en la difusión de las actividades de gobierno abierto¹⁵. Aunque podemos

15. Sin ir más lejos, el perfil en Twitter del Portal de la Transparencia de España especifica en sus normas de uso que el canal está destinado a la difusión de información, sin responder

destacar buenos usos de estos canales para prestar información de servicio público. Es el caso del perfil en Twitter del Consejo para la Transparencia (CPLT) de Chile¹⁶, cuya labor es velar por el buen cumplimiento de la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado desde su entrada en vigor en abril de 2009. La comunicación que se realiza desde este perfil se nutre de campañas variadas y continuadas de carácter divulgativo y orientadas a la ciudadanía. Destaca especialmente por prestar atención al lenguaje claro y lectura fácil, con recursos como infografías. El Consejo cuenta además con una página web muy completa en cuanto a recursos y materiales, incluyendo una escuela virtual, y hace promoción de su actividad, es decir, de su presencia en foros nacionales e internacionales, de la participación de sus máximos dirigentes en medios de comunicación u otro tipo de eventos, así como se ocupa de promocionar procesos de participación normativa. Este último aspecto lo comparten, por ejemplo, la mencionada cuenta del Portal de la Transparencia de España y sus análogas regionales¹⁷.

Lo cierto es que el carácter todavía residual del uso de las tecnologías sociales para fomentar la transparencia es llamativo, como confirma un estudio realizado en 2016 por Criado y Ruvalcaba a responsables de gobierno abierto de ayuntamientos españoles de más de 50 000 habitantes, que afirman que siguen siendo más eficaces en su estrategia de difusión de la transparencia las páginas web y los portales.

Encontramos, sin embargo, algunas excepciones. Es el caso de la iniciativa de la Junta de Castilla y León «Tu Gobierno en blog»¹⁸, una bitácora donde se explican de forma cercana las actuaciones que se realizan en materia de gobierno abierto. Desde su puesta en marcha, el blog ha recibido 18 326 sesiones de 13 647 personas usuarias, con un total de 36 461 páginas vistas¹⁹ entre sus 112 post publicados. Las ventajas de utilizar un blog frente a publicar información en la página web institucional radican en que se puede difundir información en un lenguaje más claro y cercano, posibilitando la

por norma general menciones, salvo para redirigir peticiones de información específicas que correspondan a otros organismos: http://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/ParticipacionCiudadana/Redes-sociales/Twitter/Normas-de-uso-de-Twitter.html

16. Véase: <https://twitter.com/ctransparencia>

17. Véanse, por ejemplo, los perfiles de la Diputación de Valencia (https://twitter.com/GO_DIVAL) y el Gobierno de Aragón (<https://twitter.com/aragonabierto>).

18. <http://blogs.jcyl.es/wp/gobiernoabierto/>

19. Datos facilitados por Antonio Ibáñez, Junta de Castilla y León, en septiembre de 2018.

interacción con la ciudadanía a través de comentarios. Todo ello requiere, sin embargo, dedicación de tiempo, recursos humanos, y esfuerzo y capacidad para generar conversación y comunidad.

En general, las estrategias participativas y colaborativas son poco habituales en el uso de las redes sociales por parte de las Administraciones públicas. Así ha quedado constatado en recientes estudios que han confirmado la predominancia de la estrategia «push»²⁰. Si nos centramos en el terreno concreto de la participación ciudadana, las iniciativas apenas están apoyadas en medios sociales para prestar información del proceso y contribuir a una mayor movilización, pero en ningún caso utilizando estos canales como vía para desarrollar conversación, fomentar la deliberación y crear comunidad (Hernández, 2016).

En el ámbito colaborativo, las experiencias más relevantes de cocreación de políticas públicas o generación de conocimiento a través del *crowdsourcing*, utilizando canales sociales, se han dado en redes profesionales o especializadas como LinkedIn o NovaGob²¹. En el caso de LinkedIn, contamos con el ejemplo de éxito de desarrollo del Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco, al que contribuyó un grupo²² integrado por más de 500 personas expertas. En el caso de NovaGob, encontramos varios ejemplos de colaboración abierta; uno de los más recientes fue la elaboración de una publicación de referencia sobre innovación pública abierta, en la que participaron, mediante aportaciones en un debate virtual, más de 30 personas expertas pertenecientes a distintos niveles de Administración (entidades locales, comunidades autónomas, Gobiernos) e investigadores universitarios, todos ellos de diversa procedencia geográfica dentro de España y Latinoamérica²³.

3.3. Otros aspectos a tener en cuenta para una comunicación efectiva del gobierno abierto

La planificación estratégica es un elemento trascendental dentro de la política de comunicación, muy especialmente porque vivimos, como destaca Gutiérrez

20. Véanse, entre otros: MOSSBERGER, WU y CRAWFORD (2013); SNEAD (2013); MERGEL (2016); GAO y LEE (2017).

21 Comunidad integrada por personas profesionales del sector público de Iberoamérica: <https://novagob.org>

22 <https://www.linkedin.com/groups/3576460/>

23 Véase: <https://lab.novagob.org/mas-de-30-expertos-elaboran-un-estudio-que-aborda-los-aspectos-fundamentales-de-la-innovacion-publica-abierta>

rréz-Rubí (2013), en una sociedad saturada de información institucional, comercial y política. No es fácil para las Administraciones públicas abrirse paso entre esta saturación en medios que, como en el caso de las redes sociales digitales, no les son propios, teniendo en cuenta además el clima de desafección y desconfianza reinante. En este escenario, para sortear el «ruido», las Administraciones públicas necesitan disponer de estrategias de comunicación personalizadas que contemplen los diferentes tipos de «destinatario-ciudadano» (De los Ríos, 2 de febrero de 2017). La visión estratégica implica diagnosticar, pensar en equipos, roles y recursos, definir públicos, objetivos, concretar qué, cómo, cuándo y dónde vamos a comunicar. Todo este esfuerzo nos devolverá, además, una serie de datos que nos servirán para evaluar y mejorar (De los Ríos, 26 de octubre de 2017).

La analítica de datos es un recurso esencial en el nuevo entorno de las tecnologías digitales para asegurar el éxito de las organizaciones, el diseño y la gestión de mejores políticas (Riorda y Valenti, 2016). El *big data* es una de las llaves mágicas de la comunicación en esta nueva era. Con su uso, las Administraciones pueden segmentar los mensajes y dirigir estos a las audiencias que más les interesan. Esta fue precisamente una de las armas secretas de las dos campañas presidenciales de Obama: el *microtargeting* o la microsegmentación²⁴.

La necesidad de planificar de forma estratégica implica, además, otras claves como la transversalidad en la gestión. La transversalidad es una de esas ideas aparejadas a la filosofía del gobierno abierto en lo que atañe a la cultura organizativa del sector público. Si, por un lado, se reclama que las dinámicas de apertura, participación y colaboración no se limiten en departamentos estancos y acaben siendo la «forma de hacer» de todas las áreas de la organización, de otra parte, la comunicación también debe realizarse desde un modelo de gestión transversal o descentralizado. Sin ir más lejos, la adopción y el uso de las redes sociales digitales ya están suponiendo un factor de transformación de las instituciones públicas a la hora de flexibilizar las rígidas estructuras organizativas, con una clara tendencia a que su gestión sea compartida no solo por personal del departamento de comunicación (Criado, Pastor y Villodre, 2017; Hernández, 2018).

Esta visión es más que lógica si tenemos en cuenta, como subraya Moreno (2017), que la comunicación atraviesa todas las fases de las políticas públicas, y añadimos de «todas» las políticas públicas, independientemente

²⁴ Para conocer más: https://elpais.com/internacional/2012/10/20/actualidad/1350759345_241975.html

del área de gestión. Así, el modelo de comunicación de las políticas públicas en el gobierno abierto y en el terreno digital conlleva un proceso que debe construirse a través del diálogo y de forma más transversal (González, 2017), dentro y fuera de la organización. Este modelo de gestión de la comunicación conlleva, además, que se faciliten recursos e incentivos para motivar y formar al conjunto del personal en las nuevas competencias digitales que se demandan. E implica, lo que es más importante, prestar atención a la gestión del talento e incentivar liderazgos.

4. Conclusiones. Valores, estrategias y herramientas para comunicar el gobierno abierto

La corriente del gobierno abierto está asentada en los pilares de apertura, participación y colaboración. La filosofía de su comunicación, con el impulso que prestan las nuevas TIC, se liga, en primer lugar, al objetivo de garantizar que la información que se difunde pueda ser comprendida y accesible independientemente de las capacidades de cada persona. Para ello, se cuenta con herramientas como el lenguaje claro, la lectura fácil, así como con estándares de accesibilidad que hay que aplicar a los portales de transparencia y las plataformas de participación.

En segundo lugar, las herramientas basadas en la web 2.0 facilitan una forma de comunicar más bidireccional, que facilita establecer un diálogo constante con la ciudadanía con el fin de conocer sus opiniones y demandas sobre las políticas y servicios públicos. Este diálogo será de calidad si se cumple la premisa previa de la existencia de la transparencia clara, aplicando las citadas herramientas de comunicación efectiva.

Los valores de la participación y la colaboración asociados al gobierno abierto pueden ser desarrollados gracias a las características de las herramientas que incorporan la tecnología de la web 2.0 o el *big data*. Pueden así desarrollarse plataformas de colaboración y estrategias de cocreación, al tiempo que los datos pueden proporcionar al sector público una foto más nítida de la realidad para dirigir su política de comunicación.

El gobierno abierto implica también una transformación del propio sector público en su forma de organizarse y trabajar internamente. La comunicación debe ser un esfuerzo transversal del conjunto de la organización; una «forma de hacer» abierta, participativa y colaborativa que da paso a estructu-

ras más flexibles y horizontales, donde pueda incentivarse el liderazgo y se prime el talento.

5. Bibliografía

- ALCAIDE, L., RODRÍGUEZ, M. P. y GARDE, R. (2014). «Estudio cuantitativo de la investigación en transparencia informativa, participación ciudadana y prestación de servicios públicos mediante la implementación del e-Gobierno». *Revista de Contabilidad*, vol. 17, núm. 2, pp. 130-142. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.001>
- ARIZMENDI, E. (2015). «La transparencia ¡Que viene!». *Boletín*, núm. 75, pp. 32-35. Recuperado de <https://www.astic.es/la-asociacion/boletic/boletic-no-75-diciembre-2015>
- BRUGUÉ, Q., BLANCO, I. y BOADA, J. (2013). «Entornos y motores de la innovación en la Administración pública». Ponencia presentada en IV Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP– IUIOG, 23-24 septiembre de 2013, Madrid. Recuperado de <http://www.gigapp.org/index.php/component/jresearch/publication/show/660>
- CALDERÓN, C. (2012). «Por qué un gobierno abierto». En G. CONCHA y A. NASER (eds.), *El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad* (pp. 27-47). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3969/S2012004_es.pdf?sequence=1
- CAMPOS, E. y COROJAN, A. (2012). «Estado del arte del Gobierno abierto: promesas y expectativas». En A. HOFMANN, Á. RAMÍREZ y J. A. BOJÓRQUEZ (coords.), *La promesa del gobierno abierto* (pp. 119-136).
- CAMPOS ACUÑA, C. (2015). «Entidades locales y transparencia. Cinco riesgos a evitar en el proceso de implantación». *Revista Española de la Transparencia*, núm. 1, pp. 72-80. Recuperado de <http://acreditra.com/ret-numero-1/>
- CHAPMAN, R. A. y HUNT, M. (1987). *Open government: A study of the prospects of open government within the limitations of the British political system*. London: Croom Helm.
- COMISIÓN EUROPEA (2003). *El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa*. Bruselas, 26 de septiembre. COM (2003) 567 final. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0567&from=ES>
- COMISIÓN EUROPEA (2010). *Una Agenda Digital para Europa*. Bruselas, 19 de mayo. COM (2010) 245 final. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245&from=es>
- COMISIÓN EUROPEA (2013). *A vision for public services*. Recuperado de http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=3179
- CRIDO, J. I. (2016). «Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿Hacia un cambio de paradigma en la gestión pública?». En J. I. CRIDO (ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Inno-*

vacación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. Madrid: INAP.

- CRIADO, J. I., PASTOR, V. y VILLODRE, J. (2017). *Redes sociales digitales en los ayuntamientos españoles. Dinámicas de adopción, estrategias de implementación, usos y recursos*. Colección NovaGob Academia, núm. 2. Madrid: NovaGob.Lab – UAM. Recuperado de https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/Novagob_Academia_2_RRSS_Aytos_vFinal_20170516-ilovepdf-compressed.pdf
- CRIADO, J. I. y ROJAS-MARTÍN, F. (2013). «Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las Administraciones públicas». En J. I. CRIADO y F. ROJAS (eds.), *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto* (pp. 16-31). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. Recuperado de http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/publicacions/col_leccio_obres_digitals/15_redes_sociales/od_15_las_redes_sociales.pdf
- CRIADO, J. I. y RUVALCABA, E. (2016). *¿Qué es y qué se entiende por gobierno abierto? Análisis de la percepción e implementación del gobierno abierto en el ámbito local español*. Estudio NovaGob Academia, núm. 1. Recuperado de https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/05/NovagobAcademia_2016_1_GobiernoAbierto-AALL.pdf
- CRIADO, J. I. y VILLORE, J. (2016). «Crowdsourcing y plataformas colaborativas en las Administraciones públicas. ¿Hacia un WikiGovernment?». En J. I. CRIADO (ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública. Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: INAP.
- DAVIS, T. y MINTZ, M. (2009). «Design Features for the Social Web: The Architecture of Deme». *Proceedings of 8th Int'l Workshop on Web-Oriented Software Technologies (IWWOST 2009)*. Recuperado de <http://web.stanford.edu/~davies/IWWOST09-Davies-Mintz-websiteversion.pdf>
- DIPUTACIÓN DE CASTELLÓN, RED DE ENTIDADES LOCALES POR LA TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA FEMP y NOVAGOB.LAB (2017). *Innovación Pública Abierta: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la Administración*. Documento colaborativo. Recuperado de https://lab.novagob.org/wp-content/uploads/2017/12/Estudio-Innovaci%C3%B3n-P%C3%ABblica-Abierta_compressed.pdf
- FOX, J. (2007). «The Uncertain Relationship between Transparency and Accountability». *Development in Practice* 17(4-5), pp. 663-671. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/25548267>
- FUNDACIÓN KALEIDOS y NOVAGOB.LAB (2017). *Estudio sobre la situación y realidad de los ayuntamientos españoles ante el cambio de paradigma en la interacción entre Administración Local y Ciudadanía*. Recuperado de http://participa.malaga.eu/portal/menu/portada/documentos/Informe_Kaleidos_vFinal_20160704.pdf
- GAO, X. y LEE, J. (2017). «E-Government Services and Social Media Adoption: Experience of Small Local Governments in Nebraska». *Proceedings of the 18th*

- Annual International Conference on Digital Government Research*. <https://doi.org/10.1145/3085228.3085258>.
- GASCÓ, M. (2015). «Qué es el gobierno abierto (y qué no lo es)». En GOBERNA (ed.), *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de «Open Government» para gobernantes y ciudadanos*. Madrid: Goberna América Latina. Recuperado de <https://goberna.org/publicaciones/guia-practica-abrir-gobiernos-manual-open-government-gobernantes-ciudadanos/>
- GENERALITAT DE CATALUÑA (2017). *Manual de los Gobiernos en Twitter*. Recuperado de <http://atenciociudadana.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/manual-dels-govern-a-twitter/index.html>
- GONZÁLEZ, A. (2017). «La importancia de la comunicación de las políticas públicas». *Más Poder Local*, núm. 31, pp. 6-7. Recuperado de <http://www.maspoderlocal.es/ediciones/comunicacion-politicas-publicas-ambito-local-n31/>
- GRAELLS, J. y RAMILO, M. (2013). *Ciudadanía y Administraciones en red. La Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Madrid: INAP. Recuperado de <https://mentxublog.blogspot.com/2013/06/ciudadania-y-administraciones-en-red.html>
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. (2013, julio). *Comunicación en gobierno abierto*. Presentación de soporte. Recuperado de <https://es.slideshare.net/Antoni/comunicacin-en-gobierno-abierto>
- HEALD, D. (2006). «Varieties of transparency». En C. HOOD y D. HEALD (eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* (pp. 25-43). Oxford: Oxford University Press. Recuperado de <http://www.davidheald.com/publications/Healdvarieties.pdf>
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, E. (2016). «Redes Sociales Digitales y Presupuestos Participativos: hacia una esfera pública local conectada». Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP, 3-5 de octubre, Madrid.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, E. (2018). «Twitter como herramienta de comunicación total para las Administraciones públicas. Información, escucha y participación a través de este canal en los ayuntamientos de la Región de Murcia (España)». Ponencia presentada en el VII Congreso Alice, 20-22 de septiembre, Murcia. Recuperado de <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=930bd338b18b737e85f82855d0020a70.pdf>
- INSTITUTO DE LECTURA FÁCIL y CLARITY (2017). *Lenguaje claro. Comprender y hacernos entender*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/17353/GUIA%20DEF%20LENGUAJE%20CLARO.PDF?sequence=-1>
- INSTITUTO DE LECTURA FÁCIL y FEMP (2017). *Accesibilidad cognitiva, lectura fácil y lenguaje claro en la Administración Pública Local*. Recuperado de [http://femp.femp.es/files/566-2182-archivo/Documento%20Accesibilidad%20Cognitiva%20Lectura%20F%C3%A1cil%20y%20Lenguaje%20Claro%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20Local%20\(Final%20a%20Web%20y%20@\).pdf](http://femp.femp.es/files/566-2182-archivo/Documento%20Accesibilidad%20Cognitiva%20Lectura%20F%C3%A1cil%20y%20Lenguaje%20Claro%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20Local%20(Final%20a%20Web%20y%20@).pdf)

- KAUFFMANN, D. y KRAAY, A. (2002). «Growth without Governance». *Policy Research Working Paper*, núm. 3077. Washington: World Bank.
- LATHROP, D., y RUMA, L. (eds.) (2010). *Open Government. Collaboration, Transparency and Participation in Practice*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- LINDSTEDT, C. y NAURIN, D. (2006). *Transparency Against Corruption. A Cross-Country Analysis*. En 20th World Congress of the International Political Science Association (IPSA), Japón, 1–38.
- LLINARES, J. (29 de diciembre de 2007). *Open government: La idea*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.javierllinares.es/?p=476>
- MAIR, P. (2013). *Gobernando el vacío. La banalización de la democracia occidental*. Madrid: Alianza Editorial.
- MERGEL, I. (2012). *Working the Network: A Manager's Guide for Using Twitter in Government*. Washington: IBM Center for The Business of Government. Recuperado de <http://www.businessofgovernment.org/report/working-network-manager%E2%80%99s-guide-using-twitter-government>
- MERGEL, I. (2013). «Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government». *Government Information Quarterly*, 30(2), pp. 123-130. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.004>
- MERGEL, I. (2016). «Social media institutionalization in the U.S. federal government». *Government Information Quarterly*, 33(1), pp. 142-148. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.002>
- MORENO, C. (2017). «La comunicación de políticas públicas en el ámbito local». *Más Poder Local*, núm. 31, pp. 34-41. Recuperado de <http://www.maspoderlocal.es/ediciones/comunicacion-politicas-publicas-ambito-local-n31/>
- MOSSBERGER, K., WU, Y. y CRAWFORD, J. (2013). «Connecting citizens and local governments? Social Media and interactivity in major U.S. cities». *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 351-358. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.016>
- NOVECK, B. S. (2009). *Wiki Government. How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- NOVECK, B. S. (2017). *Ciudadanos inteligentes, Estado más inteligente: Las tecnologías del conocimiento y el futuro de gobernar*. Ciudad de México: CIDE.
- O'REILLY, T. (2005). *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. [Artículo en una web]. Recuperado de <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- OBSERVATORIO DE SOCIEDAD, GOBIERNO Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (2014). *Guía de buenas prácticas en gobierno abierto*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- OCDE (2002). *OECD e-government project*. 26th PUMA Committee Meeting Paris, 30-31 October. Recuperado de <http://www.oecd.org/internet/public-innovation/2484495.pdf>
- OCDE (2003). *Engaging citizens online for better policy-making* (OECD Policy Brief march 2003). Paris: OECD Observer. Recuperado de <http://www.oecd.org/publications/>

- OCDE (2010). *Guiding principles for open and inclusive policy making*. Paris, 8-9 de junio de 2010. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/46560128.pdf>
- ODIORNE, G. S. (1981). *La ineficacia por exceso de actividad: cómo evitarla o superarla en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- ORTIZ DE ZÁRATE, A. (15 de febrero de 2017). *Transparencia efectiva: cuando la ciudadanía se forma juicio*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://eadminblog.net/2017/02/15/transparencia-efectiva-cuando-la-ciudadania-se-forma-juicio/>
- REY JORDÁN, D. (noviembre 2016). *Estudio de los factores facilitadores de la innovación en organizaciones del sector público: el caso de la Universidad Pablo de Olavide*. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla [pendiente de publicación]. Avance disponible en <https://prezi.com/hrhcntlnjtvb/innovacion-en-el-sector-publico/>
- RIORDA M. y VALENTI, P. (2016). «Gobernautas en la era de la comunicación. El porqué del estudio». En M. RIORDA y P. VALENTI (coords.), *Gobernautas y ciudadanos. Los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales* (pp. 4-16). BID. Recuperado de http://gobernauta.org/gobernautas_y_ciudadanos_completo.pdf
- RÍOS, N. DE LOS (2 de febrero de 2017). *Las Administraciones públicas también necesitan estrategias de comunicación personalizadas*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://analiticapublica.es/las-administraciones-publicas-tambien-necesitan-estrategias-de-comunicacion-personalizadas>
- RÍOS, N. DE LOS (26 de octubre de 2017). *La comunicación pública, más eficiente si se basa en datos*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://eapc.blog.gencat.cat/2017/10/26/1354/>
- ROS MEDINA, J. L. (2018). «Publicidad y transparencia. Una relación de amor y odio». Ponencia presentada en el VII Congreso Alice, 20-22 de septiembre, Murcia. Recuperado de <http://www.alice-comunicacionpolitica.com/abrir-ponencia.php?f=58093501db3310b7da83224bbc4b8efa.pdf>
- SÁNCHEZ, C., LASAGNA, M. y MARCET, X. (2013). *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- SNEAD, J. T. (2013). «Social media use in the U.S. Executive branch». *Government Information Quarterly*, 30(1), 56-63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.09.001>
- VILLORIA, M. (2012). «El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo». En A. HOFMANN, A. RAMÍREZ-ALUJAS y J. A. BOJÓRQUEZ (coords.), *La promesa del Gobierno abierto* (pp. 69-99). Recuperado de <http://lapromesadelgobiernoabierto.info/>
- VILLORIA, M. (2014a). *La publicidad activa en la Ley de transparencia, acceso a la información y buen gobierno: posibilidades e insuficiencias*. Generalitat de Cataluña. Recuperado de http://transparencia.gencat.cat/web/.content/pdfs/governobert_1_es.pdf
- VILLORIA, M. (2014b). «Desarrollo, buen gobierno y transparencia: revisión conceptual». *Tiempo de Paz*, núm. 114, 4-10.

Nuevo liderazgo institucional y político



José Luis Moreno Torres

José Luis Moreno Torres es gerente de la Fundación Democracia y Gobierno Local.

Coach personal, empresarial y político. Consultor empresarial.

Escritor y conferenciante en temas de Liderazgo, Desarrollo Personal y *Coaching*. Ha impartido clases de Liderazgo y Coaching para la Asociación Catalana de Municipios.

Publica habitualmente en: *Wall Street International Magazine* (<https://wsimag.com/es/authors/546-jose-luis-moreno>) y *LiderandoT* (<https://liderandot.com/>).

Su último libro publicado es *Silenciando el camino* (Editorial Círculo Rojo), y coordinó, junto a Antonio Arroyo, el libro *Guía del concejal* (Fundación Democracia y Gobierno Local, <https://www.gobiernolocal.org/guia-del-concejaj/>).

Ha sido director general de Empleo y director general de Infraestructuras de Educación en la Comunidad de Madrid, concejal en el Ayuntamiento de Getafe y director de Cultura en el Ayuntamiento de Madrid.

«¿Uno que no sepa gobernarse a sí mismo,
cómo sabrá gobernar a los demás?»
CONFUCIO

1. Introduciendo

Nunca jamás había tenido tanta importancia el liderazgo. Tal vez porque nunca jamás las sociedades habían ansiado liderazgos fuertes que marcaran una dirección firme.

Nunca antes se había exigido más de un líder, sea empresarial, institucional o político, porque nunca jamás se nos había exigido a todos los ciudadanos el más por menos.

Habítamos una sociedad que ha crecido en la competencia y la competencia es la base del liderazgo; para ser, para estar, hay que liderar: una organización, una institución, una sociedad.

Al líder se le exigen, más allá de las cualidades de antaño, más enfocadas a la estrategia, cualidades humanas. Cualidades del Ser. Necesitamos, queremos, líderes que se consideren personas, que lo sean y demuestren.

Los ciudadanos queremos representantes políticos e institucionales **creíbles y ejemplares**, por lo que la imagen como «persona» importa más, y no

solo el mayor o menor número de tuits en las redes sociales o el volumen de propuestas o iniciativas sin contenido.

Confianza y credibilidad

El buen liderazgo, por tanto, el liderazgo de fuertes cimientos, se basa en la Emoción.

Y el nuevo liderazgo público ha de ser **humanista y por lo tanto emocional**. Quien no entienda esto y lo que ello conlleva, como persona y responsable de grupos, organizaciones o instituciones, está abocado al fracaso.

Decía Henry Miller que **«el auténtico líder no tiene que liderar, simplemente está satisfecho con señalar el camino»**.

Comienzo así este capítulo, abanico de reflexiones, pero bien podría ser el final del mismo. Pretendo, de alguna manera, abanderar y defender un nuevo liderazgo, una nueva manera de dirigir las instituciones públicas, las organizaciones, sean políticas o no; una forma de ser y de servir.

Estoy seguro de que, al día siguiente de publicarse este libro, añadiría más ideas o reflexiones; como también habrán surgido otras, desde la experiencia del Ser, que irán completando este espacio que no pretende ser más que una base que argumente la esencia de ser líder.

Desde luego que muchas lecturas y muchas personas han contribuido a las ideas que aquí expongo. Sin duda todos aprendemos, en nuestro caminar, de nuestros errores; el sabio aprende siempre del éxito de los demás.

Todos hablamos de líderes, a todos nos vienen a la cabeza, en cuanto pensamos en el término «líder» o «liderazgo», personas de uno u otro sector; todos opinamos, todos nos creemos en la capacidad de decir, incluso tenemos el privilegio de decidir, quién es o no un líder; pero **no todos sabemos qué es realmente ser un líder**.

¿Es necesario el liderazgo en las instituciones y en la política? Sí, apuesto que sí.

¿Qué tipo de liderazgo busca, quiere, sigue actualmente la ciudadanía?
Un liderazgo emocional, un liderazgo humano.

Todos, y digo todos, tendemos a exigir determinadas características de aquellos que nos representan o a los que seguimos como tales; no pensamos que la responsabilidad de cada uno de nosotros, personal, como miembros de una colectividad, en una comunidad, en una institución o, simplemente, como meros ciudadanos, es **ser nuestro propio líder** para así llegar a conformar una sociedad, institución, que esté capacitada para liderar.

Liderazgo es ser capaces de llevar nuestra vida en orden hacia la excelencia. Solo a partir de ahí podremos conducir a otros hacia un fin propio de cada uno de ellos o del mismo grupo al que pertenecen o pertenecemos.

Como ciudadanos, exigimos del líder institucional y político todo lo que, en determinados casos, generalizando, ni somos ni nos exigimos en nuestro día a día: **ejemplaridad** máxima.

Y de ahí nace la primera y fundamental característica del liderazgo institucional y político, de la propia persona: **la ejemplaridad**.

El líder ha de ser ejemplar tanto en su vida personal como en su vida institucional.

¿Qué queremos de un líder? ¿Que acumule títulos universitarios, másteres o doctorados?, ¿o queremos personas que realmente lo sean? Íntegras, ejemplares, tolerantes, conciliadoras, pacientes, sensatas, sencillas, humildes...

Queremos personas que sean líderes de sí mismas y lideren, desde la integridad y la ejemplaridad, a una sociedad hacia el éxito, fundamentando su desarrollo en valores que conviertan a cada uno en líderes de sí mismos.

Personas en las instituciones públicas, en la política, en la empresa, en la vida. **Personas**. Eso es liderazgo. Un título no es calidad de persona, ni en la persona. Un título ayuda, no hace persona.

Por lo tanto, lo primero, lo esencial, es que para liderar a los demás antes debemos ser líderes de nosotros mismos: ser Persona.

Si hay un tema por el que siempre he sentido atracción, no solo a nivel profesional, sino también, y fundamentalmente, a nivel personal, es el mundo del Liderazgo.

Uno ha ido pasando, a lo largo de su vida, por varias y variadas etapas personales y profesionales. Siempre rodeado de personas, con sus virtudes y defectos.

La vida nos da a cada uno la oportunidad de conocer a grandes tipos o indeseables personajes.

He conocido a muchos líderes, en diferentes ámbitos por los que camina mi vida, que me han aportado valor como persona. Solo espero que de esta lectura alguien saque también un valor en su quehacer diario.

La vida nos da la oportunidad de gestionar recursos, materiales y humanos, o sea, presupuestos y equipos.

Nos hace seguidores de otras personas, por ideas o proyectos.

Nos obligamos a aprender de las personas que nos rodean en momentos o circunstancias.

Conocemos a líderes empresariales, espirituales y políticos.

¿Quién no se ha sentido líder o le han hecho sentir líder en alguna ocasión?

Creo que todos hemos degustado grandes fracasos y pequeños aciertos.

Lo esencial es no dejar nunca de caminar, sin dejar de aprender.

De todas las experiencias, de todo el camino recorrido, he llegado a la conclusión de que lo más importante, por encima de todo, son las **personas**.

Las personas están, siempre han estado y estarán a nuestro alrededor, de una u otra manera; la responsabilidad que ostentemos, el cargo que se escriba

en una tarjeta de visita, en la puerta de una oficina o en el titular de una noticia de prensa, será transitorio, momentáneo.

Líder siempre será la Persona; nunca el cargo
que se ostente en cada momento.

Y si el liderazgo comienza en la persona, esa que posteriormente se convertirá en responsable de una institución o una organización política, con responsabilidad de gobierno u oposición, diremos que el liderazgo nace, crece, se reproduce, en el mismo ser de cada uno de nosotros hasta convertirse en lo que también cada uno podemos llegar a sentir como **«nuestro líder»**.

Y ese líder toca, acaricia las emociones y moviliza a la transformación institucional o social.

Y ese líder se identifica con nuestros deseos, con nuestras esperanzas, con el único objetivo de Ser, de crecer.

Y ese líder busca, se anticipa, se enfrenta a la adversidad, porque desde su esencia de Ser, engloba toda la fuerza que le aportan sus **seguidores**, como líderes que son también, con un objetivo común.

No creo que aporte aquí nada nuevo de lo mucho que se ha escrito sobre liderazgo; humildemente pretendo hacer una reflexión sobre el liderazgo público, institucional y político desde la emoción.

Una reflexión basada en el estudio y la experiencia. Una reflexión que puede ser ampliada, compartida o simplemente descartada.

En este caso, al nombre Liderazgo le hemos puesto dos apellidos más: **«Institucional y Político»**. Lo que verdaderamente importa aquí no es el apellido que le pongamos, lo que importa es el valor del nombre: liderazgo. El liderazgo es liderazgo. **Solo hay un liderazgo.**

Liderazgo lo es todo, por muchos apellidos que le acompañen: político, empresarial, espiritual, filosófico, comunitario... Vital.

Vivimos momentos, tal vez circunstancias históricas, en los que todos hablamos de liderazgo, de líderes. Buscamos líderes como el que busca calcetines en invierno en unos grandes almacenes. Tenemos necesidad de líderes. Queremos líderes a nuestro alrededor, en nuestra vida, casi en nuestra casa.

Ser líder se ha puesto de moda incluso a nivel comercial. Cualquiera que tenga más de 100 seguidores en Twitter, Facebook o Instagram ya cree ser un líder; por cierto que, de una manera u otra, depende de para quién, lo es.

Medimos el liderazgo por el número de seguidores que golpean el símbolo de «me gusta» en la pantalla del *smartphone* a esos 280 caracteres de tuit.

Si cualquiera de nosotros hiciéramos una búsqueda rápida en la librería de Amazon, arrojaría más de 240 000 resultados para libros que contuvieran en su título la palabra *leadership*; una consulta similar en Google arroja la cifra de 596 millones de referencias para el término en inglés, mientras que los resultados en español de la palabra «liderazgo» arrojan algo más de 52 millones de enlaces.

Ya no queremos jefes, queremos líderes. Los líderes nos motivan, nos guían, nos estimulan, nos miman, nos acompañan... los jefes nos mandan, nos regañan, nos expulsan, nos despiden. **Queremos líderes.**

Hace poco, casualmente, conversaba en un foro sobre liderazgo a cuenta de un fantástico libro, *50 líderes que hicieron historia* (Luis Huete y Javier García), y me decían que «ya no hay líderes como los de antes». Sorprendente afirmación.

Y ¿qué diferenciaba a los líderes de antes de los de ahora? Fundamentalmente los **valores** personales.

Se discute la ausencia de verdaderos liderazgos. Se discute la ausencia de verdaderos líderes en las instituciones, en la política.

Ahora parece que los líderes se fabrican en los medios de comunicación, en las tertulias televisivas o de radio, en las redes sociales: son los **líderes digitales**.

Ahora, de la noche a la mañana, aparece el *youtuber* de turno con no sé cuántos millones de seguidores, pero a la par, sin entender muy bien cómo

o por qué, o sí, aparecen otros líderes que no solo nos representan, sino que nos gobiernan, como salidos de la nada, pero que están ahí por un algo que les ha convertido en líderes: hablemos de **Pedro Sánchez**, de **Pablo Casado**, de **Albert Rivera** o de **Pablo Iglesias** en nuestro país; pero también aparecen tipos como **Donald Trump** (EE. UU.), **Nicolás Maduro** (Venezuela), **Jair Bolsonaro** (Brasil), **Emmanuel Macron** (Francia), **Angela Merkel** (Alemania), por poner algunos ejemplos, que son erigidos, como hablaremos, en líderes de organizaciones y de masas, tal vez, y sin entrar en valoraciones de tipo ideológico, por las circunstancias sociales. Surgen en un momento concreto, por motivos concretos y, en la mayoría de los casos, porque hacen uso del **manejo de las «emociones» de las personas**.

Podrán ser liderazgos transitorios o no, la historia lo dirá. De momento están y lo son.

Karl Marx afirmó que

«los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas por el pasado».

Actualmente todo avanza a gran velocidad. También los medios de comunicación, las redes sociales. La noticia, la crítica, el valor, se generan en un instante.

Los **medios de comunicación** son capaces de crear líderes momentáneos, líderes virtuales; **los medios de comunicación son capaces de destruir en un segundo a un líder**.

Vivimos en un momento en el que no todo el mundo quiere ser líder, porque no todo el mundo quiere ser responsable de algo. Educamos a nuestros hijos sin que aprendan a valorar y, por ende, sin valores. Asusta la responsabilidad, sobre todo la responsabilidad pública. Con esto vengo a decir, desde mi humilde punto de vista, que no todos los que están en política –o dirigiendo instituciones públicas– tienen por qué ser líderes y, si lo son, nada nos dice que sean los mejores. Y por otro lado, es posible que muchos de los mejores líderes no quieran estar al frente de organizaciones o instituciones públicas.

Decía Gabriel Elorriaga, en su extraordinario libro *La vocación política* (Ed. ParteLuz), que «**lo que da nobleza a este oficio –el político– es poner las responsabilidades cívicas por encima de los intereses personales**». Algo que no siempre es fácil y no siempre, como vemos habitualmente, se hace.

Y añade, en su argumentación, que los responsables institucionales o políticos lo son, «en parte, **producto de la elección de sus conciudadanos, pero también, en parte, producto de su propia decisión vocacional, de su formación y su entrega a una actividad dura, azarosa, inestable** y muy distinta de los gustos por la seguridad, el “confort” y la independencia a que aspira el típico y mayoritario sueño del “hombre feliz”. Una carga suplementaria de riesgos, preocupaciones, viajes y exhibiciones y un constante reciclaje de conocimientos, relaciones y programas, configuran la actividad incansable de los que han elegido definitivamente este “oficio del alma”».

La lectura de esta reflexión, escrita hace más de cincuenta años, nos lleva a pensar sobre si, en la actualidad, los liderazgos realmente obedecen a un aspecto vocacional o circunstancial.

Hay muchos –seguro que todos conocemos a alguno– que se creen líderes. Eso ya es algo importante. Pero que uno se crea un líder no quiere decir que lo sea.

Para ser líder tienes que ser valorado como tal por los que representas, sea en una institución o que te sigan en un proyecto u organización.

No es líder quien solo ostenta poder. No es líder quien no valora ni resultados, ni talento, ni cumplimiento de objetivos de sus equipos.

El líder comparte, nunca es autoridad.

El líder contagia emociones.

Por eso apelo a algo que he comprobado en mi propia experiencia: nos faltan líderes emocionales, personas.

Si no somos así, difícilmente llegaremos a liderar nada.

El líder con poder no es un líder. Simplemente es una persona con un poder adquirido circunstancialmente que hará o deshará a su antojo; bien o mal, para su bien o para el mal de la colectividad.

Estar liderando una institución u organización en España conlleva un riesgo personal, por lo tanto ha de ser vocacional. Por el hecho de estar, o liderar, automáticamente recibes etiquetas normalmente aupadas en descalificativos varios y variados. Otras veces, cuando estás, tu permanencia no depende de que recibas más o menos apoyos, seguidores, cumplimiento de objetivos o votos, depende en la mayoría de las ocasiones de que caigas bien al que nombra, o está por encima, los cargos de responsabilidad o los integrantes de las listas electorales.

Mediocridad

El mediocre tiene miedo (a perder su sueldo o cuota de poder), el poderoso se llena de ego y autocomplacencia, y **el ansia de poder destruye los liderazgos.**

El mediocre, evidentemente con falta absoluta de cualidades de liderazgo, se suele rodear de más mediocres y se presenta rodeado por un equipo mediocre. Y los ciudadanos, pues, llegamos a admitir o votar también a representantes mediocres, que son los que los partidos presentan, y que en muchos casos encontramos dirigiendo ciudades y pueblos como alcaldes y concejales. Estos, a su vez, pueden llegar a desplegar su abanico de poder nombrando a responsables institucionales, de igual manera con el mismo perfil. Entonces nos encontramos con una sociedad que no avanza, que no lidera, que se ralentiza.

Eso no es liderazgo de ninguna de las maneras. Es **poder por poder.**

El líder no necesita tener un cargo. No necesitamos cargos para ser líder. Les recomiendo un libro fabuloso de **Robin Sharma**, titulado ***El líder que no tenía cargo***, que recrea en una fábula el valor del liderazgo natural, personal.

Líderes ahí fuera, hay muchos.

El liderazgo no es patrimonio de uno; líderes son todos los que integran la organización, institución o partido político y hacen posible que cada día se dé un paso más.

La esencia del liderazgo es la vocación de servicio.

Líderes son todas esas personas que integran las Administraciones con vocación de servicio público, que innovan, que anónimamente investigan, proponen, y tratan de crear con pocos medios una Administración más eficaz desde los ayuntamientos, las diputaciones provinciales, la Administración regional o estatal.

El líder es el que influye en la gente de una manera u otra: con servicio.

El líder es humano, humilde, íntegro y ejemplar.

El líder inspira confianza o no lo es. Está convencido de sus creencias y tiene esa capacidad de transmisión hacia el resto.

El líder es Humano

Tras estas breves reflexiones, a modo de introducción, trataré sobre el liderazgo y las cualidades que debe tener un líder en general, y las específicas de un líder institucional y político en particular.

Quería introducir hacia un nuevo Liderazgo, ese liderazgo emergente que es el que los ciudadanos anhelamos:

un Liderazgo Público Emocional, un Liderazgo Público Humanista.

2. Pero... ¿qué es eso del liderazgo?; ¿qué entendemos por liderazgo?

El concepto de liderazgo está en constante cambio. El líder de ayer no es el líder de hoy, ni será el de mañana.

Hay muchísimas acepciones sobre liderazgo. Cada uno de nosotros podríamos definir este bello término, de seguro, con unas palabras o un sentido diferente. Depende en gran medida del ámbito en el que nos movamos o, simplemente, de la situación en la que pudiéramos encontrarnos.

Todos tenemos nuestra propia definición de liderazgo dependiendo de la óptica en la que nos basemos para ello; desde un **concepto psicológico, social o político.**

Liderazgo es proceso/influencia, se ejerce en un grupo y se encamina a una meta (Northouse, 2001).

El liderazgo es la capacidad que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, consiguiendo así que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad de cada uno sea diferente, en el logro de metas y objetivos comunes.

También se entiende como la **capacidad de tomar la iniciativa**, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Capacidad

El liderazgo es una **capacidad que abre caminos** que otros ni siquiera contemplan.

El liderazgo está constantemente proponiendo iniciativas que permiten que un grupo de personas sea un equipo con motivación y compromiso.

El liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para **dirigir a los demás**.

Si consultamos el **Diccionario de la Lengua Española (1986)** y también el de **Ciencias de la Conducta (1956)**, el primero lo define como «la **dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad**», y el segundo como las «**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**».

En cuanto a otras definiciones, el **liderazgo** es un intento de **influencia interpersonal**, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Se suele asociar a la palabra **líder** la característica del **prestigio**: una **persona que inspira a otros a hacer algo**.

Richard L. Daft define –en su libro *La experiencia del liderazgo*– el liderazgo como *una relación de influencia que existe entre un líder y sus seguidores, en la cual se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.*

Otro autor, **Arieu**, habla del liderazgo planteando que «es líder aquella persona que tiene la **capacidad de inspirar** y de incluir a otros en ese sueño». Y lo define como «**la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño**».

En la Administración de empresas el liderazgo es **la acción de llevar a cabo una actividad** (como un proyecto) de forma eficaz y eficiente dentro de una organización.

Liderazgo, pues, es el conjunto de capacidades, relaciones y actividades que intrínsecas a una persona le permiten así influir sobre el comportamiento de los miembros o integrantes de un grupo, para así definir y conseguir de manera más eficaz sus objetivos.

Visión de conjunto sobre intereses comunes, instituciones u organizaciones, grupos, **definición de objetivos y fines** y medios para alcanzarlos de la manera más eficaz.

La tendencia actual no va, como hace tiempo, hacia una definición de liderazgo heroico, carismático, poderoso. La tendencia del **liderazgo es emocional**, grupal, con capacidad para definir objetivos, comunicarlos y, con trabajo y esfuerzo, conseguirlos.

3. Los estilos de liderazgo

Existen multitud de clasificaciones y estudios que describen los posibles estilos o tipos de liderazgo.

Diría que **hay tantos como personas y circunstancias**.

Si paramos y pensamos en grandes líderes, seguro que rápidamente nos vienen a la cabeza diferentes nombres de personas. Recordarlos es sencillo, lo difícil sería identificar el cómo consiguieron llegar a ser expuestos como líderes en uno u otro ámbito.

Podemos pensar en individuos concretos reconocidos como líderes por todos, todo tipo de personalidades que de manera diferente han ejercido su liderazgo con fines y motivaciones muy distintas y particulares.

Estrategas militares como Napoleón Bonaparte o iconos del **pacifismo** como Gandhi.

Martin Luther King, por ejemplo, ejerció su liderazgo a través de la **autoridad moral** que le reconocieron espontáneamente miles de personas; me viene a la cabeza **Donald Trump**, que ejerce su liderazgo de una manera más que particular, pero lo hace en virtud de la **potestad que le han conferido las urnas**, aunque guste menos.

Hay líderes que destacan por su **bondad y otros por conocimientos técnicos, talento o profesionalidad**. Nadie pone en duda el liderazgo de la **Madre Teresa de Calcuta** o, en otro extremo, el ejercido por **Steve Jobs**. Y si nos vamos al ámbito deportivo, podríamos hablar de **Nadal, Gasol o Guardiola**, por poner unos ejemplos.

Y todos conocemos, cómo no, a esos líderes, también, que lo han sido y han pasado por la historia de **forma abominable**: podríamos, desgraciadamente entre otros, hablar de **Hitler**.

Todos ellos lo fueron, o son, por determinadas circunstancias de la historia. Todos ellos son y serán recordados, aunque si nos paramos a pensar, aquellos que más quedan en nosotros, como referentes, son los que nos llegaron, nos penetraron **emocionalmente** de una manera u otra.

Un líder lo es realmente si ejerce su **liderazgo de un modo emocional**, que es lo que planteo y trato de defender en estas páginas.

El **líder emocional** se distingue por la **calidad de su relación con los demás**, no porque tenga más o menos formación, porque sepa más o menos tácticas de convencimiento, o más o menos talento científico o técnico.

Richard Boyatzis (autor de *Líder Emocional* o *El líder resonante crea más*) dice que «**no hay nada más extenuante que tratar de liderar a miles de personas, por eso los malos líderes tienen el síndrome del sacrificio: están quejándose todo el día de lo mucho que hacen por el pueblo o la empresa sin ser correspondidos. Se recurre a justificar el comportamiento propio y a culpar a los demás, y a simular en el hogar o en el trabajo**».

Esto, evidentemente, es ser un mal líder o, simplemente, no serlo.

El comienzo del fin de un líder, institucional, político o empresarial, es el aislamiento, la burbuja. La pérdida de la sensibilidad emocional.

Todo líder que lo sea, motiva, inspira y saca lo mejor de uno mismo. Compromete a las personas y las hace sentir parte de un Todo.

Como comenté al principio, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno, pero como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), **las clasificaciones corresponden a la forma, al estilo, en que ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.**

3.1. Liderazgo Weber

Comienzo con las ideas sobre el liderazgo que nos expone Max Weber, que lo divide en tres tipos, que irían desde el más cómodo y el más tenaz y comprensivo hasta los opresivos y tiránicos.

- El **líder carismático** sería aquel al que sus seguidores atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- El **líder tradicional** sería el que hereda el poder, ya sea por costumbre o por jerarquía.
- El **líder legal** es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido porque muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete.

3.2. Liderazgo referido a formas de autoridad

- **Líder tradicional:** Aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Por ejemplo, los reyes.
- **Líder legal:** Sería aquel que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o nor-

mas jurídicas. Un líder legal es simplemente aquel que cumple con la ley. Para ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

- **Líder legítimo:** El término líder legal estaría mal empleado. Sería, en todo caso, «líder legítimo» y «líder ilegítimo». El primero adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo no podemos considerarle como líder, ya que una de las características del liderazgo es la capacidad de convencer, así que un «liderazgo por medio de la fuerza» no es otra cosa que carencia del mismo.

3.3. Otras clasificaciones más frecuentes

Veamos las clasificaciones de liderazgo más frecuentes con las que podemos encontrarnos.

Según la formalidad en su elección:

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.

Según la relación entre el líder y sus seguidores:

- **Liderazgo autoritario.** En este caso el líder es el único en el grupo que toma las decisiones. Tiene el poder absoluto sobre el grupo o equipo dentro de la institución u organización. La comunicación es unidireccional: de líder a subordinado.
- **Liderazgo democrático.** El líder aquí toma las decisiones en y con el grupo. Agradece la colaboración y la opinión. Invita a participar al resto en la toma de decisiones. Hace aumentar la satisfacción de los medios del grupo y ayuda a desarrollar habilidades.
- **Liderazgo liberal *laissez faire*.** Expresión francesa que significa «dejar hacer». El líder deja el poder en manos del grupo. Deja a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. No juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del equipo.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- **Liderazgo transaccional.** Este estilo de liderazgo supone que los miembros del grupo han acordado obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. Reconocen al líder como tal y como autoridad.
- **Liderazgo transformacional** o carismático. Para mí el verdadero estilo de liderazgo y que más se acerca al Liderazgo emocional. **Inspiran a sus equipos permanentemente transmitiendo** entusiasmo, fe, alegría.

Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

El liderazgo también puede clasificarse así:

- Liderazgo **individual** (ejemplo a seguir)
- Liderazgo **ejecutivo** (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- Liderazgo **Institucional**

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de **líderes formales**. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

Los estilos de liderazgo son situacionales, **dependen de cada momento o situación**.

No olvidemos nunca esta regla fundamental del liderazgo y las relaciones:

«No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas».

Francisco Alcaide, fantástico autor y conferenciante en temas de *Coaching* en Liderazgo y *Management*, Desarrollo Personal y Emprendimiento, escribió un artículo, hace años, en el que pretendía dar una visión clara y concisa, ante tan diversas y a veces difíciles definiciones y clasificaciones de liderazgo:

1. **Liderazgo creativo (visión).** La institución, la organización, la empresa debe tener clara su razón de ser: *dónde está y dónde quiere estar*.Cuál es su visión, misión, objetivos y cultura. El líder debe tener gran capacidad para anticipar escenarios y trazar el rumbo y la estrategia a seguir.
2. **Liderazgo emocional (seducción).** No basta con tener claro hacia dónde se dirige la empresa, sino que el líder debe ser capaz de transmitirlo. Dotar de contenido emocional a los mensajes y que llegue a cada uno de los miembros y rincones de la organización. Todo líder que merezca este calificativo está obligado a ser un seductor, alguien capaz de entusiasmar con *lo que dice y cómo lo dice*.
3. **Liderazgo técnico (ejecución).** Las palabras inspiran, pero lo determinante son las acciones. El liderazgo es la capacidad de convertir sueños en realidades. Sin resultados no hay liderazgo.
4. **Liderazgo humano (personas).** Se pueden conseguir resultados de dos maneras: sin tener en cuenta a las personas, o teniéndolas en cuenta; machacándolas, o consiguiendo que se desarrollen al mismo tiempo que la organización. Hay que tratar a las personas con dignidad. El auténtico líder busca el encuentro con la gente, negocia y gestiona conflictos de manera permanente, por ello la Inteligencia Emocional es su herramienta clave. **El 90 % del éxito del líder es Inteligencia Emocional.**
5. **Liderazgo ético (valores).** El profesor Fernández Aguado explica esta cuestión con gran agudeza. Una cosa es el liderazgo *técnico* (arrastrar a la gente) y otra el liderazgo *ético* (hacerlo hacia objetivos valiosos). El auténtico líder es el que hace *bien el bien*; es decir, hace las cosas *correctamente* (técnica) y además hace las cosas *correctas* (ética).

(Francisco Alcaide)

El autor añade a su particular clasificación que «Sin ética no se puede hablar de Liderazgo; hablaremos de mafiosos, conseguidores, maquiavelos empresariales en los que el fin justifica los medios, gente sin escrúpulos que son mercenarios del dinero... pero no de Líderes. **Líder es aquel que además de conseguir resultados, respeta las reglas del juego, tanto las escritas como no escritas**».

Clasificaciones, vuelvo a repetir, hay muchas. Realmente estas son las que considero más importantes.

«Breve es la vida. No olvides lo más importante que hay en ella, como es vivir para el prójimo y obrar bien por él».

Marco Aurelio

La conclusión siempre será la misma: antes de estudiar o hablar de los tipos de liderazgo, de estudiar sus clasificaciones o estilos dependiendo del momento, lo que tendríamos que hacer es **aprender a liderarnos nosotros mismos**.

Si te lideras tú, terminarás por liderar la vida: la tuya y la de los que te rodean.

4. Hacia un liderazgo emocional

4.1. Goleman y el liderazgo

Uno de los estudios más interesantes que he leído sobre la teoría del liderazgo lo ha desarrollado el psicólogo estadounidense, y profesor de Harvard, Daniel Goleman.

Daniel Goleman, en su artículo «**Leadership That Gets Results**» (Liderazgo que obtiene resultados), publicado en marzo-abril del 2000 en la revista HBR, a partir de un estudio de la firma de consultoría Hay/McBer, nos dice que de una base de datos de más de 20 000 directores o ejecutivos, tomaron una muestra de 3871 directores para poder observar los estilos de liderazgo que estos practicaban en la empresa. Estos seis estilos de liderazgo eran y son

distintos. Son **estilos que se utilizan para satisfacer determinadas situaciones.**

«La verdadera función que define a un líder efectivo es su capacidad para obtener resultados», nos dice Goleman.

Goleman define 6 estilos diferentes de liderazgo y cada uno de ellos tiene su origen en determinado componente de la inteligencia emocional.

El autor nos viene a decir que dependiendo de cada situación el líder debe elegir un estilo de liderazgo u otro.

El líder debe tener capacidad de adaptación a la situación o circunstancia requerida.

¿Cuáles son estos 6 estilos de liderazgo?

- 1. Liderazgo Coercitivo:** es el **menos eficaz**. El equipo debe cumplir las tareas ordenadas por el líder de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. Esto suele generar mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar. Los componentes del grupo se sienten mal tratados, sin respeto. **No es recomendable.**
- 2. Liderazgo Visionario u Orientativo:** busca movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles sentir su papel dentro la misma. El líder visionario **tiene una imagen clara de hacia dónde dirigirse, su camino**, y busca que el resto también lo vean así. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos y, por tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. **Motivan, emocionan.**
- 3. Liderazgo Afiliativo o Asociativo:** este tipo de liderazgo se basa en la creación de lazos emocionales en el grupo, potencia la armonía entre sus miembros para crear un ambiente de trabajo agradable. Este estilo da un gran protagonismo a las personas, en detrimento de las tareas y objetivos organizacionales.

4. **Liderazgo Democrático o Participativo:** su base fundamental es que las decisiones se toman de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Es muy de reuniones participativas. Es útil cuando el líder no tiene una idea clara de hacia dónde ir en determinadas situaciones y busca la consulta y la opinión grupal.
5. **Liderazgo Ejemplar:** en el sistema de liderazgo ejemplar el líder marca un rumbo y se pone a sí mismo de ejemplo, actuando siempre como modelo. **El líder como ejemplo a seguir.**
6. **Liderazgo Coach:** es una tipología de líder que busca el desarrollo de los miembros de su equipo de trabajo. Ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional.

ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILO DE LIDERAZGO	CÓMO CONSTRUYE RESONANCIA	IMPACTO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO	CUÁNDO RESULTA APROPIADO
VISIONARIO (AUTORIZADO)	Guía al personal hacia un sueño compartido	El más fuertemente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión, o cuando se necesita una dirección clara
ENTRENADOR	Conecta lo que uno quiere con los objetivos del grupo	Muy positivo	Para ayudar a un empleado a contribuir con eficiencia al grupo
ASOCIATIVO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para curar diferencias en un grupo, motivar en épocas de éxito o fortalecer conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora las aportaciones personales y obtiene compromiso a través de la participación	Positivo	Para crear grupo o consenso, o para obtener sugerencias de los miembros del equipo
QUE MARCA LA PAUTA	Establece desafíos y metas atractivas	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	Para conseguir grandes resultados de un equipo competente y con talento
COERCITIVO	Alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia	Con frecuencia muy negativo, porque se emplea mal	En época de crisis, para cambiar una mala situación

Cuadro extraído del libro *Cómo ser un líder*, de Daniel Goleman

Para **Goleman** cada uno de los tipos de liderazgo tiene sus ventajas e inconvenientes. Por ello, como ya he comentado, es fundamental **escoger en**

cada momento analizando ventajas e inconvenientes, según se adapte a las circunstancias y al grupo.

4.2. ¿Qué es Inteligencia Emocional?

Volvemos a encontrarnos con un concepto que, junto al de liderazgo, contiene muchas acepciones diferentes y diferenciadas, pero que, en lo que nos compete, nos va guiando hacia nuestro resultado final: el **liderazgo emocional**.

Inteligencia Emocional podríamos decir que es la habilidad para identificar, asimilar, comprender y llegar a gestionar nuestras emociones y las del resto de personas. De esta manera nuestras relaciones con los demás serán más fáciles, así como la consecución de objetivos, metas, y la superación de los obstáculos que se interpongan en nuestro camino.

Nuestra vida, en cualquier ámbito, sea personal o profesional, está llena de momentos en los que las emociones, positivas o negativas, aparecen. Nos pueden subir el ánimo o bloquear y hundirnos. Si tenemos capacidad de manejarlas venceremos el momento.

Ser consciente de nuestras emociones, manejarlas y conocer el impacto que pueden llegar a ejercer en las demás personas, ya sea en positivo o en negativo, es una cualidad que nos convierte en potenciales líderes.

Peter Salovey y John D. Mayer podrían ser los principales investigadores de la Inteligencia Emocional allá por el año 1990. En su influyente artículo «Inteligencia Emocional», la definen como «el subconjunto de la inteligencia social que implica la capacidad de monitorizar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento de uno y acciones».

Los autores propusieron un modelo que identifica cuatro factores diferentes de la Inteligencia Emocional y son: la percepción emocional, la capacidad de razonar usando las emociones, la capacidad de comprender las emociones y la capacidad de manejar las emociones.

Percepción de las emociones

El primer paso en la comprensión de las emociones es percibir las con precisión. Esto podría implicar la comprensión de las **señales no verbales como el lenguaje corporal o la expresión facial.**

Razonar usando las emociones

Consistiría en utilizar las emociones para promover el pensamiento y la actividad cognitiva. Las emociones ayudan a priorizar aquello a lo que es prioritario prestar atención y por tanto reaccionar, respondiendo de este modo emocionalmente a las cosas que captan nuestra atención.

Comprensión de las emociones

Las emociones que percibimos pueden tener muchos significados. Si alguien está expresando emociones de ira, el observador debe interpretar la causa de su ira y lo que podría significar: insatisfacción, cansancio o problemas personales (ejemplo).

Gestionar las emociones

Gestionar con eficacia las emociones se convierte en algo crucial en la Inteligencia Emocional. Regular y responder de manera apropiada según percibamos las emociones de los demás.

Pero volvamos a Goleman.

En el **año 1995** Daniel Goleman escribe su ya famoso libro *La inteligencia Emocional* y lanza al mundo un concepto novedoso por el que **la inteligencia de una persona no solo depende de los conocimientos o habilidades que tenga, sino que existen otros tipos de inteligencia que debemos considerar.** Dicho en otras palabras, no solo basta –o ni siquiera hace falta– con tener un coeficiente intelectual alto, sino que es necesario tener otra serie de habilidades.

Goleman define la inteligencia emocional como la **capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones.**

¿Qué características tiene una persona emocionalmente inteligente según Goleman?

En base a la definición de Goleman destacamos las siguientes características de las personas emocionalmente inteligentes:

- **Autoconocimiento.** La inteligencia emocional supone conocerse a uno mismo, saber y entender los estados de ánimo que tenemos y a qué se deben, así como las consecuencias que esos estados de ánimo pueden tener en otras personas.
- **Autorregulación.** Una persona que es inteligente desde el punto de vista emocional sabe controlar sus impulsos, sus emociones, y pensar antes de actuar. La autorregulación supone el uso de la asertividad, la apertura a nuevas ideas, la flexibilidad ante los cambios.
- **Empatía.** No todo es escuchar a otra persona, sino que realmente debemos ponernos en su lugar, saber cómo se siente, qué emociones siente, por qué las expresa de una determinada manera.
- **Habilidades sociales.** Las anteriores características ayudan a que la persona con inteligencia emocional sepa gestionar correctamente sus habilidades sociales para relacionarse con todo tipo de personas y así generar confianza.
- **Automotivación.** Una persona inteligente emocionalmente no necesita que la reconozcan o que la premien cuando logra algo; es capaz de automotivarse por sí misma.

4.3. Cualidades de un líder con Inteligencia Emocional

Nos vamos acercando, poco a poco, a ese resultado que pretendemos.

Una vez que hemos repasado los conceptos básicos, vamos a tratar de comenzar a dar forma a ese **líder ideal** que pretendemos.

Asumiendo que el líder de hoy debe tener como característica principal la Inteligencia Emocional (conciencia de uno mismo, autocontrol, empatía y

destreza social), podríamos apuntar como **cualidades de un líder con Inteligencia Emocional** las siguientes:

- Gestiona y clasifica, maneja, sus emociones y las de los demás.
- Se adapta sin problemas a los cambios.
- Reflexiona y medita sus decisiones y acciones.
- Conoce de sus fortalezas y debilidades.
- Escucha y se preocupa por el lenguaje y la percepción final por parte del oyente.
- Sabe decir que NO.
- Trabaja bien en equipo. Hace sentir cómodos a los demás.
- Es valiente. Sin miedo al riesgo por convicción.
- Es agradecido. Siempre, en momentos de éxito pero también de fracaso.
- Tiene sentido del humor.
- Inspira al equipo.
- Crea resonancia.
- Conoce el potencial de los demás.
- Imprime un estado de ánimo positivo que permite lograr grandes resultados.
- Sabe comunicar.
- Siente pasión por el trabajo.
- Piensa con claridad y resuelve problemas.

El liderazgo consiste en no ser de cualquier manera,
a cualquier precio o por encima de lo que sea.

El liderazgo no es de aquel que busca honores, poderes, riqueza. Esos no son los verdaderos valores del líder.

El líder puede tener ambición, pero no a cualquier precio.

No todos los líderes son iguales, como no todas las personas somos iguales.

Lo que nos hace mejores o peores líderes no son nuestras capacitaciones, nuestras ideas o proyectos; es **nuestra inteligencia emocional**: conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía y destreza social.

El líder emocional es iniciativa, es destreza estratégica.

Está comprobado que la inteligencia emocional **«no solo distingue a los líderes destacados, sino que también puede relacionarse con los que ofrecen grandes resultados»** (Goleman, *Cómo ser un líder*).

5. Liderazgo público emocional

Podríamos decir que en el año 2004 se da un vuelco en nuestro país a lo que se refiere al voto por costumbre, por lo tradicional y racional, dejando paso a un voto emocional.

En aquel momento, un devastador atentado en el metro provocó un vuelco electoral, dando un giro a la historia política en España. La rabia, el dolor, la solidaridad, rompieron con lo que parecía estaba establecido en el guion de un resultado político.

Las emociones dejaron de lado las propuestas o los programas. Una explosión de sensibilidad emocional arrojó a la calle un cambio en el liderazgo.

Ya no vale el postureo programático, sin salir del guion, ante las cámaras, en mítines o debates de televisión; a partir de aquel entonces

comienza un cambio en el lenguaje que alude más a las emociones. El liderazgo entra en una etapa en la que cambian por entero los cánones de ese *liderazgo conservador* existente, para transformarse en un ***liderazgo humano***.

Ya no se elige a un líder por pensamientos racionales
ahora lo elegimos por emociones, por corazón.

Y así estamos viendo, en los últimos tiempos, emerger a líderes y partidos políticos nuevos. Son líderes que han nacido desde las emociones. Emociones provocadas por crisis económicas, desajustes sociales, desahucios, corrupciones, solidaridad, banderas territoriales o creencias circunstanciales.

Cada ciudadano, cada persona, se forma un guion de preferencias que corresponden más a sensibilidades personales, humanas y emocionales, que pudieran ser circunstanciales o momentáneas, que a propuestas, programas o gestión de unos u otros desde el Gobierno o las instituciones.

¿Y para qué sirven las emociones? Las emociones nos marcan la manera de ver la realidad que nos rodea. Las emociones nos hacen pensar de una manera u otra. Aprender a manejar nuestras emociones es aprender a ver de una manera diferente.

Las emociones motivan, y por ello ser un líder emocional es autococonocimiento, motivación, sensibilidad e intuición para gestionar no solo sus emociones, sino también las de los demás. Estimular las emociones existentes para influenciar en la persona y llegar a liderarla.

Los liderazgos vienen adaptándose a esas nuevas tendencias que vienen marcando los ciudadanos.

Un líder sin emociones no puede liderar a los demás, ya que la gestión de las emociones es la base para que un equipo funcione.

Un líder sin emociones no es un líder.

Emociónate y Emocionarás.

Las emociones son un elemento fundamental para un líder en los tiempos que vivimos.

El líder emocional debe manejar con destreza dos de los aspectos de inteligencia emocional: la empatía, en todo su significado, y las habilidades sociales.

La **empatía**, como esa habilidad para entender, ponerse en el lugar del otro; escuchar a las personas, entender y responder a sus necesidades.

Las **habilidades sociales**, como capacidad para relacionarse, comunicar, negociar, influenciar y persuadir.

El liderazgo es algo que influye en nuestras vidas de una u otra manera, a nivel personal o a nivel profesional.

Todos tenemos que aprender a liderarnos como primer paso indispensable para liderar en nuestro entorno profesional, ya sea empresarial, político y/o institucional.

Las personas tienen que sentirse que son la parte de un todo: valores y creencias. Que cada uno pueda decidir y opinar. Confianza y Empatía.

Tener la sensación de pertenencia a un grupo, confianza, te da fuerza para enfrentarte a los retos y las amenazas del exterior.

«... si tus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, eres un líder» (John Quincy Adams).

El liderazgo emocional es autocontrol. Y autocontrol es autoconocimiento. El autocontrol es una conversación con nosotros mismos, conocer nuestras virtudes y defectos. Nuestros límites.

Autoconocimiento es base en el liderazgo. Conocer nuestras emociones, fortalezas, debilidades, límites, valores, sueños, sentimientos.

El líder emocional toma las decisiones conociendo a las personas a las que van dirigidas. Conocer emociones y circunstancias personales.

Las personas que controlan sus impulsos y sentimientos crean un ambiente de confianza y justicia.

Líder emocionalmente efectivo es aquel que está motivado, que moviliza sus emociones positivas para ir hacia nuevas metas.

El líder contagia al resto, por lo tanto, el control de sus emociones que supone la transmisión de motivación, ilusión, esperanza en un proyecto.

La motivación del verdadero líder es conseguir las cosas por el mero hecho de conseguirlas.

Elevar constantemente el objetivo de rendimiento.

Estar pendiente de los resultados.

El liderazgo en las instituciones, en política o en la empresa va unido al liderazgo vital.

La emoción tiene un papel fundamental en el destino de una organización social o política, una institución o un territorio: municipio, región o país.

El líder debe influenciar para bien en el comportamiento de los demás.

Y de ahí viene el **equilibrio entre el ser y el liderazgo**.

5.1. Líder completo

Un **líder completo** es aquel que atiende por igual todas las facetas de su vida. Está en equilibrio.

Debemos aprender a ser líderes de nuestra propia vida para después ser líderes en el resto de ámbitos externos.

El líder tiene que ser capaz de manejar su vida interior de tal forma que traslade al exterior optimismo y energía.

Liderarse uno mismo es, posiblemente, lo más complicado del liderazgo. Es un desafío.

Pasión. Un líder genera pasión por la vida, por su trabajo, por todo lo que hace. Y la pasión se transmite, se comparte.

El líder nunca busca excusas, busca soluciones.

Establecemos nuestras metas y objetivos en función de la imagen que tenemos de nosotros mismos.

Coincido plenamente con Stewart D. Friedman, quien, en su libro *Total Leadership*, **nos explica lo que es ser un líder completo.**

El líder, o lo es en todos los aspectos de su vida o no lo es en nada.

El líder total es auténtico, íntegro e innovador.

El líder completo actúa con integridad, autenticidad y creatividad.
Es una buena persona: es creativo, completo, es verdad.

Todos somos líderes de nuestra propia vida. Si lideramos nuestra vida podremos liderar organizaciones, instituciones y sociedades, transformándolas en un todo mejor para la construcción de ese mundo de progreso que todos anhelamos.

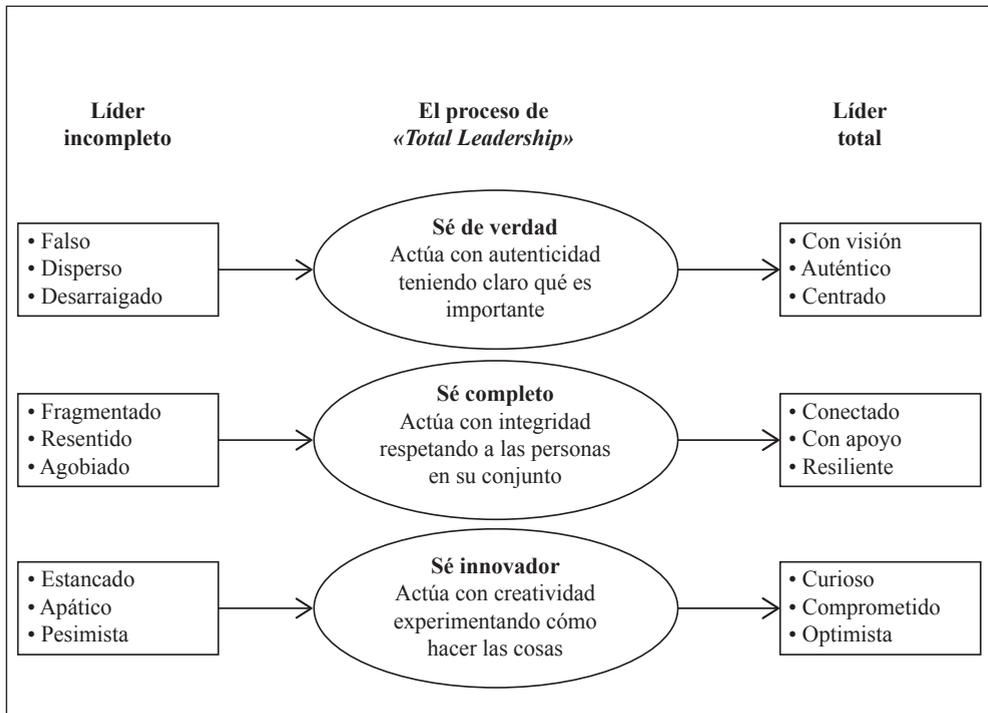
Según Friedman diríamos lo siguiente:

Un líder Total es **Auténtico**: actúa de verdad porque lo que hace le apasiona, sabe que crea valor para los que le rodean y para sí mismo. Tiene una visión que le inspira a él y a los que le rodean. Conoce sus prioridades, fortalezas y debilidades. Se responsabiliza de lograr objetivos para la sociedad.

Un líder Total es **Íntegro**: consigue la tranquilidad de espíritu necesaria para actuar de forma coherente en los diferentes ámbitos de su vida. Nutre las redes, las asociaciones y entidades que pueden aportar valor y apoyo a los resultados que busca. Sabe quiénes y qué es lo más importante.

Un líder Total es **Innovador**: actuar con creatividad te aporta seguridad y te permite adaptarte a las nuevas circunstancias. Te mantiene activo. Estás constantemente pensando en los medios que te permiten alcanzar los objetivos.

CONVERTIRSE EN UN LÍDER TOTAL



Cuadro extraído del libro *Total Leadership*, de Stewart D. Friedman

«... los grupos y las organizaciones se benefician, es decir, sus metas serán más fáciles de alcanzar cuando todos sus miembros se sientan como líderes, viéndose a sí mismos capaces de movilizar a las personas hacia los objetivos valiosos. El liderazgo es un recurso ilimitado: cuanto más mejor» (*Total Leadership*, Stewart D. Friedman).

Si estás al frente de un equipo el primero al que tienes que motivar, influir e inspirar es a tu propio ser. Cuando seas capaz de liderarte a ti mismo podrás liderar a otros.

Para conseguirlo estos son los *tips* clave en los que se debe incidir:

- Aprender a saber utilizar tu sentido común.
- Ser disciplinado.
- Ser capaz de crear buenos hábitos en aras de tu salud física y mental.
- Estar visible, accesible y disponible para vivir la realidad del día a día de tu gente y de la calle.
- Tener integridad personal basada en la honestidad y los principios éticos.
- Ser creíble. Aprender a reconocer errores y tratar de no repetirlos.
- Saber asumir riesgos mediante la innovación, la creatividad y sin temor al fracaso.
- Ser digno de confianza y confiar para delegar.
- Aprender a comunicarte.
- Hacerte respetar. Ser asertivo.
- Prescindir del orgullo personal y dar entrada a la humildad.
- Aprender a saber escuchar y no a oír.
- Ser perseverante sin ceder fácilmente en tus propósitos.
- Tener sentido del compromiso.
- Aceptar la crítica. Saber que siempre existe y no querer gustar a todo el mundo.

- Entrenar tu capacidad de autocontrol y serenidad.
- Tener capacidad para automotivarte.
- Sentir pasión por lo que haces.
- Ser empático.

Todos cometemos errores. De seguro, si nos analizamos, habremos fallado en innumerables ocasiones. Yo el primero y más que ninguno. Pero es esencial que tengamos muy en cuenta, en nuestro día a día, estas habilidades que nos forman como verdaderos líderes personales.

«**El mando debe ser un anexo de la ejemplaridad**», decía don Ortega y Gasset.

Los grandes líderes tienen en común la perfecta sintonía entre cuerpo, mente, alma y espíritu; inspiran a los demás a través de la esperanza y la visión y por ello irradian compasión.

Ser un líder realmente significa ser el líder de tu propia vida, caminar en una dirección, la que te marques, corregir aquello que creas para ir haciendo tu vida más plena y llena de sentido.

Una vez sepas liderarte podrás liderar a tu equipo. Liderarse a sí mismo es confiar en sí mismo y ser consciente de cómo te sientes, de tus fortalezas y debilidades.

Todos somos líderes, pero no todos somos buenos líderes. Los hay que van por la vida dejándose llevar por otros sin ser capaces de tomar sus propias decisiones. Estos tipos jamás podrán liderar a nadie. Estos tipos son los que luego se suelen rodear de personas todavía más mediocres que ellos. Son esos tipos acomplejados que cohabitan muchos de esos despachos de Administraciones varias, empresas u organizaciones políticas. Se puede pensar que son líderes, pero no son buenos líderes. **El mal líder cae solo. Es cuestión de tiempo.**

Líderes de verdad hay muchos. Son personas corrientes que trabajan dentro del anonimato, pero que realizan una gran labor dentro de su

comunidad, **consiguiendo grandes resultados a base de disfrutar del camino y servir a los demás.** En ciertos ámbitos esto no suele ser lo habitual.

Hay líderes que creen serlo y no lo son. Y líderes que lo son aunque no lo sepan.

Todos llevamos un líder dentro. Naces con ello. Líder eres tú.

Y para ser tu propio líder es imprescindible que te sientas persona por encima de todo, pero no por encima de nadie, y que, por supuesto, nunca lo olvides.

Si los que te rodean te ven como persona, humano, humilde, independientemente de la responsabilidad o cargo que ocupes, será el primer paso para motivarlos y que te sigan como líder.

Hablar de liderazgo hoy, es hacerlo desde variados puntos de vista. Cuando pensamos en un líder es frecuente que nos fijemos en las cualidades personales que reúne, en sus valores, en sus conocimientos técnicos o habilidades sociales, en su experiencia contrastada.

Pero también es posible poner el acento en la capacidad que un buen líder puede tener para conseguir que los demás, un grupo más o menos determinado de personas, se animen o bien a realizar con entusiasmo su trabajo para conseguir un objetivo común a todos, o bien a apoyar un proyecto político que resulte atractivo.

Tanto en un caso como en el otro, ese líder, profesional o político, destacará por su **habilidad para despertar las emociones o, incluso, el entusiasmo** de los demás en la persecución de una finalidad común que se considera altamente deseable.

5.2. Liderazgo político

De todos los ámbitos en los que me he movido, tal vez el que más me ha hecho y me hace reflexionar es el político.

El liderazgo en política es emoción

Hablar de política, en los últimos tiempos, o de liderazgo político, es embozonar el lenguaje del propio liderazgo. Limpiemos de una vez el término y volvamos a la esencia de su significado. La política es el arte del buen gobierno y por lo tanto la búsqueda, desde el liderazgo, del bien común para todos los ciudadanos.

El líder político debe ser emocional, porque el líder políticamente emocional es ejemplar.

La política se inicia en el corazón del líder.

El liderazgo político, como tal, no es diferente al resto de tipologías de liderazgos, pero sí un tanto especial.

Si hablamos de liderazgo político, más allá de esas cualidades o capacidades personales del líder, conviene también tener muy en cuenta otros factores o contextos que pueden determinar, en buena medida, aquellas características personales o el modo en que las mismas se ejercen.

Hablar de lo político, en estos momentos, es poner la tilde, desgraciadamente, en lo «poco agradable», menospreciado, desprestigiado y un sinfín de adjetivos más que demuestran el poco cariño o afecto que muestran los ciudadanos al «político» o «líder político» como tal. Unas veces con fundamento, otras no tanto. Lo cierto es que lo político, actualmente, genera rechazo en el resto. Con lo que **ser un líder político, en los tiempos que corren, no es nada fácil.**

Además, debemos añadir que, actualmente y debido al progreso que vivimos, a esa globalización que nos persigue, se ha conseguido que muchos liderazgos se construyan mediante factores externos a veces ajenos a la propia persona como tal. Eso hace que, igual que se puede construir un líder en una semana, en un segundo pueda destruirse.

Desde mi punto de vista, el papel que juegan en la construcción del liderazgo político los medios de comunicación resulta determinante. A veces da incluso la impresión de que son los propios medios los que crean al líder, sin importar tanto sus propias virtudes. O, si nos fijamos en el anverso de la moneda, nos podemos encontrar también con personas que construyen su liderazgo con un diseño intencionadamente mediático.

Hablar de liderazgo político obliga también a tener en cuenta una serie de **principios o prácticas** que, por su alta valoración social, no se pueden ignorar. **El comportamiento ético y la práctica de la transparencia** en la actuación de los líderes públicos son, en efecto, elementos hoy en día inevitables no solo para la construcción de ese liderazgo sobre bases sólidas, sino también para que el mismo se inscriba en el objetivo último a que ha de aspirar todo responsable político: **el Buen Gobierno**.

Dentro de todo este contexto en el que nos movemos o vivimos, lo más importante, o algo que no dejo de reivindicar como importante, desde hace algún tiempo, es la **necesidad o la prioridad que debemos dar al liderazgo emocional**, y, por tanto, al **Líder Político Emocional**. A algo que debería ser una cualidad absolutamente asumida por todos los líderes, hasta hace bien poco se le daba una nula o mínima importancia.

Los ciudadanos, las personas, actuamos básicamente por emociones; por lo tanto, a la hora de convencer y motivar, **el líder tiene que ser capaz de estimular esas emociones**.

Leí hace tiempo unas palabras, pronunciadas en julio del año 2007 por quien fue presidente del Gobierno de España, **Felipe González**, en un congreso de jóvenes socialistas: «**El socialismo es, sobre todo, un sentimiento, y no es y no debe ser una construcción ideológica. Para liderar el cambio es imprescindible hacerse cargo del estado de ánimo de los otros. [...] El liderazgo consiste en estar con la gente, con su sufrimiento, abriéndoles horizontes, pero hay que tenerlos claros**».

Más allá de cualquier tipo de valoración personal o ideológica, en resumen esa es la esencia del liderazgo: **líder es el que emociona**.

Los ciudadanos, los votantes, los administrados, son seres humanos y tienen emociones. Por lo tanto buscan en los que les rodean emociones, sensibilidades; y siguen a quien encaja en sus emociones, y siguen a quien corresponde a sus sensibilidades.

La emoción que siente una persona por un político condiciona su voto. ¿Estamos de acuerdo?

La felicidad, el bienestar, la emoción de todo elector es la base que marca el éxito electoral.

El liderazgo Emocional, el liderazgo basado en el humanismo, es la esencia del liderazgo como tal.

¿Por qué son elegidos, en los últimos tiempos, los representantes de Gobiernos actuales o de partidos políticos? Porque apelan a las emociones. Utilizan las emociones para generar un estado de esperanza.

¿Por qué existen alcaldes de municipios que son votados una y otra vez –cada vez menos-, incluso con mayorías absolutas? Porque tocan a la gente, escuchan, pellizcan la esencia emocional del vecino con el abrazo de lo humilde, de lo personal. Están ahí. Curiosamente, sobre todo en política local, muchos de estos alcaldes son votados por personas de ideologías dispares. Simplemente se les vota por el hecho de ser «persona», «vecino».

No debemos olvidar, no obstante, que la emoción debe siempre ir de la mano de la racionalidad. Que no todo vale por el todo. Que apelar al sentimentalismo o a la emoción, haciendo uso de malas tácticas como el engaño, la confusión o la generación de estados de alarma innecesarios o que esconden medias verdades o, simplemente, mentiras, rompe la esencia de lo que, desde mi punto de vista, es la política o la gestión de instituciones y/u organizaciones.

Emocionar. Emocionar a los ciudadanos, electores o no, siempre con la verdad, la ejemplaridad de iniciativas, objetivos alcanzables que pretendan la transformación de la sociedad buscando siempre el bien común.

Ilusionar no es generar falsas esperanzas.

Por eso **necesitamos líderes políticos con sensibilidad humana**; líderes emocionales que tomen decisiones pensando en el sentimiento ciudadano.

Al **definir el liderazgo político** deberíamos considerar al menos los siguientes **elementos**:

1. La **personalidad y rasgos del líder**, incluyendo su formación, trayectoria, experiencia, carácter ético y cultural.
2. Los **valores y características de sus seguidores**, el proceso de interacción que tiene con ellos y el estilo de posicionamiento, diferenciación y competencia con respecto a otros líderes.

3. El **contexto social o de organización** en el que se produce la interacción líder-seguidor, cultura cívica, historia, activismo social y político, procesos electorales, las normas y las instituciones; la agenda de problemas colectivos, así como los grupos de interés.
4. La **ideología**, propuestas, proyectos y perspectivas que constituyen la oferta política del líder.
5. Los **recursos** (materiales, simbólicos, personales y subjetivos), habilidades, capacidades, estilo, personalidad, discurso y atributos de percepción.
6. Las emociones, la inteligencia emocional. La **sensibilidad humana** y social.

El líder nunca busca excusas, busca soluciones.

No es más líder quién más voces da. Es más líder quien desde el silencio llega a acuerdos y consensua priorizando la verdad.

5.3. Ser un Líder Institucional o Político Emocional

Entender tus emociones hace que comprendas mejor y sientas las de las personas que tienes cerca y las del resto.

El Líder Emocional, por ejemplo, **escucha** antes de tomar decisiones y valora sus repercusiones.

El Líder Emocional **no es autoritario**. No es lo mismo que las personas que te rodean hagan las cosas porque mandas, a que lo hagan porque creen en lo que dices, en ti, y lo apoyan hasta el final.

El Líder Emocional **empatiza** y consigue que el resto entienda los temas y los mensajes igual que él. Sabe cómo tiene que decir las cosas y cuándo.

El Líder Emocional **provoca las emociones que son correctas y positivas** para influenciar a las personas y llegar a liderarlas. Para ello el líder debe estar muy pendiente de las reacciones de las personas.

El Líder Emocional debe ser **sensible a las emociones de las personas**, no quedarse ajeno, en su cápsula o en su mundo.

El Líder Emocional debe ser **capaz de aglutinar a su alrededor, de motivar, de ser inspirador de la ciudadanía.**

El Líder Emocional debe ser un **humano común**, persona, ciudadano.

El Líder Emocional debe dar **mensajes que le salgan del corazón**, y ser capaz de expresarse de tal forma que así lo sientan las personas receptoras del mensaje.

«**Si no creemos en el mensajero, no creemos en el mensaje**», nos dicen Kouzes y Posner.

El Líder Emocional debe **entusiasmar, contagiar, emocionar**, persuadir desde la verdad, desde la razón.

Howard Gardner define al líder como «una persona que mediante la palabra y el ejemplo personal, influye de forma manifiesta en las conductas, pensamientos y sentimientos de otras personas».

Daniel Goleman define el liderazgo como «la capacidad de influir en el estado emocional de otras personas mediante la persuasión y una comunicación convincente».

Ambas definiciones, de los dos expertos en liderazgo más famosos, nos hablan de **emociones, sentimientos**.

Por eso cualquier líder, y más en concreto el Líder Político Emocional, debe **orientar sus propias emociones reflejando en el proyecto una dirección positiva, optimista, común y creativa.**

El Líder Político Emocional tiene el poder de influir sobre los demás **no por conseguir cuotas de poder, sino para hacer que los demás compartan con él los objetivos que se pretenden conseguir.**

La emoción es la clave de la motivación. Intuición y sensibilidad.

Tener en cuenta las emociones es primordial para conseguir superar los objetivos planteados.

#liderazgoEmocional

- Agradecer continuamente. Lo bueno, en lo bueno, lo menos bueno en lo malo.
- Actitud. Actitud positiva. Actitud + Hechos = resultados.
- Hacer grande lo importante. Minimizar aquello que no lo es.
- No poner límites.
- Concentrarte en las oportunidades y no en los desafíos.
- Confianza en ti y en los que te rodean.
- Integridad.
- Sonrisa.
- Llamar a la gente por su nombre.
- Ser amable, colaborador.
- Entusiasta incluso en lo negativo.
- Demostrar interés por los demás, siempre.
- Agradecido y cuidadoso con las críticas.
- Considerado con los sentimientos del resto.
- Ayudar a los demás.
- Sentido del humor.

Todos sabemos que para ser un buen líder debemos tener claros cada uno de estos principios, que es elemental, pero pocos de los que verdaderamente creen que son líderes lo llevan a cabo.

6. Hacia un nuevo liderazgo emocional y humano

«Inspirar y guiar a personas o grupos es una de las competencias necesarias para todas las personas que deben tomar el timón de una organización. El liderazgo es la capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarles a moverles en la dirección deseada» (Goleman).

Llega el momento, tras estas reflexiones, de enumerar lo que deben ser cualidades, características o virtudes que debe poseer y/o trabajar el **Líder Institucional o Político Emocional:**

- **Ama lo que hace y hace lo que ama:** es vocacional. Desprende optimismo y pasión porque disfruta de lo que hace.
- **Empatía:** preocuparse por que los demás se sientan bien, por encima de sí mismo. Saber escuchar. Entender sus necesidades, sentimientos, dificultades. Interesarse por lo que sienten y piensan los demás. Respeto a los demás. Ser persona, ser humano. Liderar con el corazón. Ser Humilde.
- **Conciencia Social:** sentir curiosidad por el entorno, por la realidad social. Ser consciente de sí mismo y de lo que ocurre a su alrededor. Valorar la pluralidad, la diversidad. Tener en cuenta las opiniones. Crear redes de comunicación. Abandonar los despachos. Tocar la calle. No caer en el sectarismo. Ser tolerante, flexible.
- **Comunicación:** para motivar a los demás debe comunicar bien. Los mensajes deben ser claros y directos, que surjan del corazón. Debe ser capaz de escuchar a los demás. Claridad. Comprensibilidad. Influir. Si no comunica, no influye. Si el mensaje es malo, influye mal.
- **Comprensivo:** ser compasivo y comprensivo con todos los que le rodean. Dar libertad. Generar confianza.
- **Líder de sí mismo:** para ser un buen líder se debe ser, en primer lugar, líder de sí mismo. Debe autoconocerse y gestionarse bien a

sí mismo. Ser consciente de sí mismo. Saber gestionar sus propias emociones. Conocer bien sus fortalezas y debilidades, sus virtudes y defectos. Ser reflexivo. Dedicar tiempo a la meditación, el estudio, el deporte y la reflexión.

- **Inspira con el ejemplo:** es ejemplar. Es el cambio que los demás quieren ver en sí mismos y en sus organizaciones. Le siguen porque se lo gana con su esfuerzo y servicio a la sociedad.
- **Valores:** hacer las cosas correctas. No engañar nunca. La ética debe estar por encima de todo. Motivar desde el corazón. Dar ejemplo. Ser generoso.
- **Lealtad:** consigo mismo, con sus ideas, con el proyecto y con las personas que le rodean.
- **Creativo:** tener visión de futuro. Anticiparse.
- **Capacidad de Adaptación:** estar pendiente de lo nuevo. Adaptarse al cambio. Experimentar, aprender de los errores. Admitir críticas. Intuición. Estoy seguro de que a estas características se les podrían ir añadiendo muchas más. Vivimos unos momentos en los que parece que cualquiera puede ser un buen líder o un gran líder político. El liderazgo, al final, son resultados, son hechos y no solo palabras bonitas lanzadas en el momento adecuado. Sin resultados no hay liderazgo.
- **Congruencia:** demostrar que cree verdaderamente en lo que dice y por ello actúa en consecuencia. Su integridad es una línea fundamental para que otros puedan seguirle. Su discurso debe ser el reflejo de sus compromisos.
- **Resistencia:** será criticado, fiscalizado, juzgado por sus seguidores y por sus adversarios. Debe estar preparado mentalmente para superar un camino lleno de obstáculos. Rectificar y pedir perdón si se ha equivocado.
- **Visión e Inspiración:** tratar de concienciar a los demás para que se involucren en los problemas sociales. Promover la participación en causas relevantes, pero, primero: coge el pico y la pala y remángate, pero no solo para la foto.

- **Pasión, energía, iniciativa, optimismo:** la política es motivación, convencimiento, argumentación, pasión. Evita la arrogancia, los excesos, la ambición desmedida. Marca la diferencia con respecto a la percepción que se tiene de los políticos.

7. Concluyendo

Es verdad que posiblemente muchos de los que lean este texto, líderes o no, líderes creídos o líderes en proceso, piensen que todo esto es una absurdez o una moda más. Con todos mis respetos, están equivocados. Todos conocemos lo clásico. También nos preguntamos, día sí día no, el porqué de ciertos liderazgos emergentes: **las emociones**.

La acción desde las instituciones o desde la política requiere de cierta sensibilidad ante lo que la sociedad «aspira» o «desea». La sociedad vive en una continua transformación que es más evidente de lo que algunos creen.

La política de las emociones es un hecho constatable con ejemplos no muy lejanos a cada uno nosotros.

El líder que pretenda debe encontrar, más allá de posturas básicas, un lenguaje que emocione con unas propuestas que provoquen, además de proximidad y cercanía, compromiso, ilusión y esperanza.

Pero ¿qué implica de verdad ser un líder de una organización, una institución o en política?

Implica sobre todo dedicación y compromiso.

Disponer de capacidades para dirigir grupos sociales.

Ser capaz de utilizar esas capacidades para influir, convencer y persuadir.

Motivar y comunicar con eficacia.

Ser capaz de generar una plataforma de exposición que genere visibilidad constante.

Perfeccionar los talentos personales con disciplina.

Entender el funcionamiento de las instituciones, Administraciones, y aplicar la inteligencia y las habilidades en beneficio del ciudadano.

Plantear estrategias reales y efectivas para imponerse a los obstáculos que se presenten.

Asumir el poder como vía de transformación de la sociedad.

Los líderes tratan de hacer siempre lo correcto, no eligen lo fácil.

Desde fuera, en muchas ocasiones, criticamos y pensamos lo que nosotros haríamos sin ponernos en el lugar de aquel que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones.

El liderazgo se demuestra caminando y tropezando, nunca sentado.

He tenido la gran suerte de conocer muchos líderes institucionales y políticos en lo que llevo de vida. En cambio, **he conocido a muy pocos Líderes Emocionales.**

Creo que el momento de desprestigio que vive la política, en parte con razones para ello, es debido a que aquellas personas que ostentaban la responsabilidad del liderazgo olvidaron muchas de las cualidades que los ciudadanos requerían para ser sus referentes. Olvidaron, desde mi humilde punto de vista, aquello que comentaba al principio, lo esencial: **ser personas.**

Ahora, en estos momentos, tras ese fracaso del liderazgo clásico, tal vez autoritario, emergen esos otros liderazgos que, al amparo de la sensibilidad ciudadana, pueden erigirse como salvadores del sistema. No olvidemos nunca que lo difícil siempre es hacer y tomar decisiones.

El miedo, el rencor, las crisis, la ira, que son emociones básicas, pueden movilizar a los ciudadanos a corto plazo; pero estas emociones igual que aparecen desaparecen y cambian con el tiempo.

Vivimos en un mundo de constante cambio. Nos lleva, nos cuesta detenernos y pensar.

Seamos conscientes, seamos verdaderos líderes comenzando por nosotros mismos: seamos personas. A partir de ese momento, estamos en condiciones de exigir que nuestros líderes, en casa, en el trabajo, en la empresa, en la política, sean Líderes Emocionales.

No deberíamos olvidar que nadie nos va a solucionar nuestra vida. Nadie tiene el deber de hacerlo. Debemos ser capaces de transmitírselo a las generaciones venideras. La responsabilidad es de cada uno de nosotros.

El liderazgo es un ejemplo de motivación, acompañamiento en el camino, referencia. Pero no podemos exigir que nuestra vida nos la solucionen otros, sea desde las Administraciones o desde los Gobiernos. Nuestro bienestar depende única y exclusivamente de cada uno.

¿Qué nos preocupa? ¿Cómo solucionarlo? Debemos aprender a liderarnos y aportar nuestro granito de arena para construir una sociedad mejor desde lo global, de tal manera que a aquellos que por circunstancias poco deseables no puedan llegar a lo básico, el resto se lo podamos garantizar desde un liderazgo humano, emocional y universal.

Los liderazgos son necesarios. Las sociedades avanzan con liderazgos.

El líder consigue transmitir una versión nueva, creíble, en un momento dado, de la historia de un grupo –organización política, institución, sociedad–; de donde se está a donde se quiere ir. Nuevas metas, nuevos objetivos. Una historia creíble de la que entusiasme formar parte y en la que juntos, por muchos obstáculos o resistencias que haya, se llegará al objetivo.

Un liderazgo Humano.

Los ciudadanos ya no queremos personajes carismáticos más o menos simpáticos al frente de las instituciones o los Gobiernos; los ciudadanos queremos personas que defiendan nuestros intereses y necesidades.

Los partidos políticos se están regenerando a base de toques de atención ciudadana.

España vive en una apasionada incertidumbre política nunca vista. Son otros tiempos.

Cuatro jóvenes líderes marcan, con personalidades diferenciadas, los designios de un país. Por detrás, o por delante, líderes regionales defienden un liderazgo con acciones que atraen la sensibilidad territorial. Estamos ante una emocionante y emocional carrera de liderazgos.

Es un momento de transmitir esperanza e ilusión.

Vivimos una era compleja, ambigua y llena de incertidumbres, por lo tanto el líder actual debe ser capaz de encender esas mechas, tal vez apagadas o tal vez no encendidas nunca, ilusionar con discursos sinceros y humildes y bajar a la arena desnudo, siendo capaz de llenarse de barro hasta las cejas por el bien de una comunidad, un territorio o un país.

Es el tipo de líder que reclaman los ciudadanos, más allá de currículums varios, variados y variopintos.

El mejor currículum para un líder es su compromiso, su empatía, su astucia, su humildad, su audacia, su autenticidad, su valentía y... sus emociones.

Líderes al servicio del bien común de la sociedad.

**«La grandeza de un líder no se mide por el tamaño de su ego,
sino por la altura del propósito al que sirve».**

Martin Luther King

8. Referencias y bibliografía

- ALCAIDE, Francisco, *Los 5 conceptos del Liderazgo*, <http://www.tatum.es/blogsferarrhh/Paginas/PostsC.aspx?pmId=567>
- DELGADO FERNÁNDEZ, Santiago, «Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis», *Psicología Política*, n.º 29, 2004, pp. 7-29.
- ELORRIAGA, Gabriel, *La vocación política*, Editorial Parteluz.
- FRIEDMAN, Stewart D., *Total Leadership*, Editorial Claves de Gestión.
- GARDNER, Howard, *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*, Editorial Paidós.
- GOLEMAN, Daniel, *Cómo ser un líder*, Ediciones B.
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, Antoni, *La política de las emociones*, <https://www.gutierrez-rubi.es/2007/12/05/la-politica-de-las-emociones/>
- LOSRECURSOSHUMANOS.COM, *Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*, <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>
- MOLINA PICAZO, Miguel Antonio, *Ética y estética en el liderazgo político*, <https://compolitica.com/etica-y-estetica-en-el-liderazgo-politico/>
- NATERA PERAL, Antonio, *El liderazgo político en la sociedad democrática*, Centro de estudios Políticos y Constitucionales.
- PSICOACTIVA.COM, *¿Qué es la Inteligencia Emocional? El papel de las emociones en nuestras vidas*, <https://www.psicoactiva.com/blog/la-inteligencia-emocional/>
- SINEK, Simon, *Los líderes comen al final*, Editorial Empresa Activa.
- UNIVERSIDADVIU.ES, *Inteligencia emocional definición y características*, <https://www.universidadviu.es/inteligencia-emocional/>

La acción política de la sociedad¹



Rafael Rubio Núñez

Rafa Rubio (www.rafarubio.es) es doctor en Derecho Constitucional (Premio extraordinario), profesor titular y director del Grupo de Investigación sobre participación y nuevas tecnologías (i+dem) (www.ucm.es/info/ticsydemocracia) en la UCM y la Universidad de Navarra, así como investigador visitante en las Universidades de Georgetown, Harvard, George Washington University, Scuola Superiore Sant'Anna y Dublin City University; ha impartido clases de posgrado en más de 20 Universidades de todo el mundo. Es miembro del Foro de Gobierno Abierto de España y de la Comisión Europea para la Democracia por el Derecho (Comisión de Venecia).

Desde la empresa Dogcomunicación, ha asesorado a organismos internacionales, Gobiernos, partidos, fundaciones, e instituciones sociales, educativas y religiosas de todo el mundo. Ha trabajado en más de 30 campañas electorales de todo tipo en España y América, destacando la campaña presidencial norteamericana en 2008, con John McCain. También asesoró al Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú, las Jornadas Mundiales de la Juventud, Madrid 2011 y Rio 2013, y los Juegos Olímpicos de Rio 2016. Ha asesorado en comunicación digital y movilización social a Amnistía Internacional (España), Unicef (España), Ayuda a la Iglesia Necesitada (Internacional), Save the Children (España) y Cooperación Internacional (España).

1. Este trabajo ha sido elaborado con el apoyo de los Proyectos I+D+i de Excelencia del MINECO, «El avance del Gobierno Abierto. Régimen jurídico constitucional de la implantación de políticas de transparencia, acceso a la información, datos abiertos, colaboración y participación especialmente a través de las TIC y del gobierno electrónico», DER2015-65810-P (2016-2018), e «Interacción entre representación y participación en la producción normativa», DER2015-68160-C3-3-P (2016-2018). Así como del Grupo de Investigación UCM sobre participación, tecnología y democracia. La School of Communications de la Dublin City University me permitió terminar este trabajo en una estancia de investigación realizada en julio y agosto de 2018.

1. El otro lado de la comunicación política

La comunicación política suele asociarse con la labor de comunicación que realizan instituciones públicas y partidos políticos, pero esta asociación es fruto de una visión reducida de lo político, entendido como el ejercicio institucionalizado por parte de una serie de actores que se definen como tal. Sin embargo la política es mucho más, y forma parte de la naturaleza social del hombre².

La política es también la defensa que de sus intereses realizan ciudadanos y organizaciones ante los poderes públicos.

Esto abre un campo enorme a los consultores políticos, que pueden llevar a cabo labores de asesoría en la estrategia y su implementación para la defensa de causas políticas y sociales *frente* a los poderes públicos. «El proceso de comunicación influye decisivamente en la forma de construir y desafiar las relaciones de poder en todos los campos de las prácticas sociales, incluida la práctica política»³. De ahí que la aparición de las redes y su papel fundamental en la construcción de influencia no es meramente operativa, sino que está vinculada al papel capital que adquiere la información en dichos movimientos, que se convierte en un recurso disputado⁴.

Esta multiplicación de oportunidades no es nueva. No en vano la profesión de lobista es considerada por muchos como una de las más antiguas del mundo. Algunos señalan a Moisés como el primer lobista, dadas sus constantes negociaciones con el faraón; otros aprenden importantes lecciones del mismísimo Abraham, en su negociación con Dios para salvar Sodoma y Go-

2. ARISTÓTELES, *La política*, Libro I, Alba, Madrid, 1999.

3. CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Alianza, Madrid, 2009.

4. MELUCCI, A., *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, El Colegio de México, México DF, 1999.

morra del fuego... Y lo mismo ocurre con los movimientos sociales que pueden remontarse a las primeras huelgas documentadas en el Antiguo Egipto o las revueltas de los esclavos durante la República Romana (como la protagonizada por Espartaco). También es posible encontrar movilizaciones sociales durante las revueltas campesinas y urbanas acontecidas en la Baja Edad Media, que darían origen a las revoluciones burguesas, o en los numerosos estallidos sociales violentos que tuvieron lugar en Europa a lo largo del siglo XVII, hasta llegar a movimientos como el que terminó con la esclavitud.

Según el *Oxford English Dictionary*, ya en 1640 se hablaba de los *lobbies* en referencia a los pasillos de la Casa de los Comunes, donde los ciudadanos podían ir para defender sus intereses ante sus representantes. En Estados Unidos prefieren defender la versión que apunta a que el término tiene su origen en los pasillos del hotel *Willard*, cercano a la Casa Blanca, donde el presidente Grant (1869-1877) solía acudir a fumar, mientras recibía todo tipo de solicitudes de distintos tipos de personas, a los que el presidente se refería como «estos malditos lobistas». Es cierto que el momento coincide con la «profesionalización» de la actividad del *lobby* y su crecimiento progresivo. Al principio, su actuación iba ligada a los intereses de las grandes multinacionales y poderosas organizaciones empresariales, como las Cámaras de Comercio, compañías de ferrocarriles; a finales del siglo XIX, su actividad se extiende a agricultores, tabaqueras...

También en la segunda mitad del siglo XX podemos hablar de una suerte de profesionalización de los movimientos sociales, en torno a causas como el feminismo, el pacifismo, el ecologismo, el movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos, la defensa de los derechos LGBT, el movimiento antiglobalización, etcétera, y hoy es frecuente hablar de movilización social para referirse a cualquier tipo de acción que busca defender intereses de determinados grupos a través del impacto en la opinión pública y la involucración de activistas.

Con el paso del tiempo, la política se ha ido profesionalizando, y con ella, todas las profesiones relacionadas. Entre estas se encuentra la labor de influencia, convertida en una actividad basada en la gestión de información a través de acciones como el contacto personal y el asesoramiento técnico, la comunicación con la opinión pública, y en su caso, la movilización social. Los actores se han ido ampliando y diversificando, más allá del mundo empresarial, con la adopción, por parte de grupos ciudadanos, de estas técnicas en defensa de sus intereses relacionados con los derechos civiles, la protección del consumidor o el medio ambiente.

Esto conlleva, que, en paralelo a la multiplicación de actores, se vayan multiplicando también las opciones y oportunidades de actividad para los consultores de comunicación política, que no solo pueden asesorar a los partidos y candidatos sobre cómo alcanzar el poder y mantenerse en él, sino que también pueden poner su preparación y experiencia en el funcionamiento de la política para asesorar a todos aquellos que buscan relacionarse con las instituciones. Cobran importancia perfiles diferentes que tratan de responder a las necesidades de este tipo de labor. Una labor que combina el conocimiento de la vida política, y sus actores, del sector y la materia sobre la que se quiere actuar, de las leyes y disposiciones que le dan forma, y de las estrategias de comunicación necesarias para influir en los decisores (comunicación directa, y a través de la opinión pública y la movilización social).

Según la Oficina de Registros Públicos del Senado, el número de personas que ejercen la profesión de lobista de manera oficial en Washington D. C. alcanzó la cifra de 11 502 en 2017, con un gasto que supera los 3500 millones de dólares⁵. En Bruselas, según el Registro de Transparencia de la UE⁶, la cantidad es todavía mayor: 11 832 según los últimos datos⁷. Aunque el Registro no ofrece información sobre el dinero invertido en esta labor, se habla de una industria billonaria⁸.

2. La evolución de la influencia, del secreto a la transparencia

Este asesoramiento se hace especialmente necesario en un entorno en el que la lógica del poder y el contexto en el que se desarrolla están cambiando de manera acelerada. El creciente empoderamiento ciudadano, en cuanto capacidad de consumir, producir y compartir información, así como de observar y controlar al poder, conlleva que los partidos políticos y las instituciones estén modificando sus modos de acción política tradicionales, y que las acciones empresariales

5. ESTEBAN LARIO, J., *Comunicación estratégica y asuntos públicos*, Círculo Rojo Editorial, 2018.

6. <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/homePage.do?locale=es>

7. De estos, 1228 serían consultorías profesionales y consultores trabajando por cuenta propia; 5888, grupos de presión dentro de las empresas y asociaciones empresariales; 3151, ONG; 922, *think tanks*; 55, representantes de iglesias y comunidades religiosas; y 588, representantes de entidades locales y regionales. Consultado el 16.9.2018.

8. <https://www.theguardian.com/world/2014/may/08/lobbyists-european-parliament-brussels-corporate>

Para un análisis pormenorizado del dinero empleado por cada compañía registrada en hacer *lobby*, se puede consultar: <https://lobbyfacts.eu/>

no puedan dejar de lado la reacción ciudadana que puede provocar su actuación pública. Este cambio en el peso de los distintos actores que participan en los procesos políticos supone un cambio en sus expectativas que busca nuevas respuestas de las estructuras políticas. Las estructuras políticas tradicionales, formales, rígidas y jerárquicas, se ven «obligadas» a mirar hacia fuera, a abrirse, a entablar un diálogo, una comunicación de tú a tú con sus miembros y con aquellos que les rodean. Hoy en día los actores ajenos a la organización que son capaces de vetar, interferir, obstaculizar e incluso impedir sacar adelante un proyecto son innumerables, y lo mismo todos aquellos que pueden colaborar en hacer posible algo que no lo sería con las solas fuerzas de las organizaciones y sus miembros.

Esta redoblada influencia debe ser entendida como cauces distintos a los de la representación democrática; cauces que, por contraste con los de la representación política, habitualmente transcurren por vías informales. Los objetivos propios de las campañas de influencia pueden ser sencillos, como rechazar determinada medida, o complejos, que requieren una elaboración y un proceso. En ambos casos, el resultado de una campaña de presión dependerá de la consistencia técnica de las propuestas y el apoyo social que manifiesten, de ahí el interés de plantear la labor de *lobby* como una tarea de comunicación estratégica.

Esto abre puertas y ventanas a organizaciones y actores que pretenden interactuar con la política, pero también les obliga a cambiar sus modos de actuación tradicional, más centrados en el acceso y la vinculación personal a los decisores que en la definición de estrategias de influencia complejas, en las que juega un papel clave el consultor estratégico de comunicación. En este nuevo escenario la colaboración del consultor resultará trascendental en la gestión de la inteligencia (recabar información, seleccionarla, elaborarla y distribuirla al público adecuado), estrategia (para planificar las acciones adaptándolas a los objetivos, a los procesos y a los recursos de los que disponemos), y acceso (a los actores clave del proceso: políticos y técnicos).

3. Las actividades de influencia⁹

Como hemos visto, dentro de la influencia conviven distintos tipos de organizaciones que comparten el fin de influir en la toma de decisiones públicas,

9. Para más información: RUBIO, R., «La participación política contemporánea: del *lobby* al movimiento social. Nuevos canales de participación política», en AYALA, A. (coord.), *Nuevas avenidas de la democracia contemporánea*, Congreso del Estado de Veracruz, LXII Legislatura, UNAM, IJ, págs. 145-161.

y que difieren en sus estrategias y en las actividades más convenientes para llevarlas a cabo. La capacidad para acompañar a estas organizaciones en la planificación y ejecución de estas actividades es la que distingue al consultor de asuntos públicos.

Las actividades que desarrollan, destinadas a lograr influir en decisiones públicas, pueden ser de lo más variopinto. Así lo entiende la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales, en su definición de actividad: «el traslado de intereses privados a las instituciones públicas que son las que, finalmente, legislan sobre todos los sectores de la sociedad. En otras palabras, es el acercamiento de la sociedad civil, de las empresas y de los distintos colectivos sociales a las leyes y reglas que se aprueban en un sistema democrático»¹⁰.

De ahí que la lista de actividades de influencia a día de hoy sea prácticamente infinita. Abarca desde las actividades de transmisión de información directa, como la elaboración de análisis regulatorios, estudios e informes, la negociación, la participación en comisiones parlamentarias o grupos de trabajo, las intervenciones públicas, etc., hasta otras actividades como el seguimiento legislativo, el acceso a los parlamentarios, la creación de una red de contactos, el mantenimiento de relaciones profesionales con decisores (que cuenta con mecanismos propios de las relaciones humanas básicas como un mensaje de interés, una llamada telefónica de preocupación, un cruce casual, una comida...), la relación con medios de comunicación y la opinión pública, la financiación de congresos y reuniones e incluso de informes técnicos, la gestión de la reputación, el establecimiento de alianzas, la sensibilización, la movilización ciudadana, etc. Además, encontramos otras actividades que buscan simplemente mantener viva la relación y el clima de confianza; y aunque no coincidan en el tiempo, pueden influir en los procedimientos normativos, predisponiendo la voluntad de los actores que participan en la toma de la decisión (regalos, creación de expectativas laborales, financiación de campañas electorales, incompatibilidades, puertas giratorias...).

Todas estas actividades podrían dividirse fundamentalmente en cuatro tipos: aquellas vinculadas a la consecución de información, las que se refieren a la relación con los decisores, aquellas que tratan de crear un clima de opinión pública favorable, y las que buscan la movilización social.

10. <http://relacionesinstitucionales.es/>

3.1. Información

El *lobby* consiste en la «comunicación directa o indirecta», por lo que la acción del *lobby* es fundamentalmente una labor que tiene en la información, personal o a través de la opinión pública, su materia prima fundamental. De ahí que todas sus acciones, o bien realizadas de manera continua, velando por promover un entorno político favorable para los intereses defendidos, o bien con objetivos concretos, a través de campañas con inicio y fin, tengan como eje la información, su consecución y su transmisión a los distintos actores que participan, directa o indirectamente, en las decisiones públicas.

Acciones como el seguimiento informativo (monitorización), especialmente en un mundo cada vez más transparente, en el que la inmensa mayoría de la información proviene de fuentes abiertas, forman parte del día a día de la labor de influencia. Acceder a información con anticipación sigue siendo un valor. Antes ese seguimiento se realizaba fundamentalmente a través de documentos oficiales (de la Administración y los partidos), la red de relaciones y la prensa tradicional (lo que podía favorecer en algo a los *lobbies*). Hoy se realiza en buena medida en Internet, convertido en un archivo accesible desde cualquier lugar y que proporciona acceso a información especializada, e incluso a la opinión de personas e instituciones relevantes, sin necesidad de formar parte de su red de relaciones, algo que facilita en gran medida la labor del que sabe qué buscar y lo pone al alcance de cualquiera.

Al ser frecuente subcontratar estas labores de monitorización a empresas externas, el seguimiento informativo forma parte de los servicios habituales de las empresas que ofrecen servicios de *lobby*. Un seguimiento que va más allá de avisar ante cualquier información que afecte a los intereses defendidos y abarca también el filtrado y análisis de esa información, que hoy en día, ante el exceso de información, es quizás la más valiosa entre las contribuciones que puede hacer un consultor.

3.2. Relación con los decisores

La relación con los decisores tiene como finalidad facilitar el acceso a los poderes públicos y convertirse en una fuente de información fiable para poder así presentar sus propuestas, de manera formal e informal. Durante mucho tiempo, el *lobby* se ha caracterizado principalmente por facilitar el acceso a los decisores públicos, contando entre sus filas con expolíti-

cos o exfuncionarios que garantizaban ese acceso, pero esto también está cambiando. Vivimos en una sociedad red, una sociedad en la que la conexión con las personas tiene más valor que nunca, y trabajar las relaciones (*networking*) resulta esencial. Aquellos que pretenden ejercer este tipo de influencia buscan crear una red capilar que les permita alcanzar, de una forma u otra, los distintos puntos relacionados con su labor, así como los distintos eslabones de la cadena del proceso de decisión. La calidad de la red de relaciones dependerá más de la calidad de las mismas que de su cantidad, y esto también está hoy más al alcance de todos y tiene más que ver con el trabajo que con la posición. El consultor también puede ser de ayuda en estas tareas.

Es necesario identificar a las personas que nos interesan y tratar de establecer contacto con ellas. Las vías serán muy distintas: de manera formal (a través de una carta, correo o llamada telefónica, «a puerta fría»), a través de contactos mutuos (para lo que la investigación y plataformas como *LinkedIn* resultan de gran ayuda) o provocando situaciones que faciliten el contacto (actos públicos, o la presencia en determinados lugares como restaurantes, club sociales, o incluso un gimnasio). Otra buena vía de acceso a los decisores sería mediante la elaboración de estudios o documentos técnicos, que posiciona a los que los presentan como referentes, y ofrece información relevante a los que deben adoptar una decisión.

En esta labor, hoy existen herramientas, impensables hace unos años, que nos permiten conocer muchísimas cosas de las personas con las que nos interesa establecer contacto, sin necesidad de formar parte de su círculo íntimo (aficiones, estudios, amigos, agenda, cumpleaños...). Al tratarse de relaciones profesionales, lo más importante será comportarse de manera profesional, conocer a fondo el tema, ser referentes en el mismo, generar confianza... Las relaciones tienen un componente de sintonía personal, pero se basan, sobre todo, en ofrecer algo que pueda ser de valor para aquellos con los que se establece el contacto. De ahí la importancia de tener iniciativa, ser proactivo y no parar de generar ideas, propuestas e iniciativas. En esta línea también resulta clave mantener la palabra dada, sin prometer aquello que no se puede cumplir, y sabiendo decir que no, cuando sea necesario. También será importante no abusar de las relaciones de confianza, pidiendo cosas comprometedoras o que puedan entenderse como un abuso.

De esta manera, se podrá tener acceso a entrevistas personales, reuniones informativas, negociaciones, o incluso a la participación como compareciente

en comisiones específicas o grupos de trabajo convocados en torno a nuestros temas de interés por las instituciones.

3.3. Opinión pública

La opinión pública no es fácil de definir, se trata más bien de un concepto intangible que va más allá de las encuestas, y aunque no resulta fácil de medir, tiene una incidencia evidente en las decisiones políticas. No se reduce a un momento concreto, el momento electoral, sino que, como estado de opinión, va configurando una percepción que, más allá de las elecciones, afecta en todo momento a las acciones políticas, y eso la convierte en un instrumento imprescindible para todos aquellos que quieren incidir en los poderes públicos. Aunque tradicionalmente las acciones de *lobby* preferían permanecer al margen de la opinión pública, hoy, en la Sociedad de la Información, la sociedad reclama a la política y a los políticos más transparencia, más legitimidad¹¹, y estas nuevas dinámicas de la política exigen que las actividades que buscan incidir en la vida política se desarrollen de cara a la opinión pública y cuenten con apoyo social. En este punto, los movimientos sociales suelen tener más facilidad para hacer llegar su mensaje y lograr una percepción positiva por parte de la sociedad.

Los *lobbies*, como hicieron hace tiempo los movimientos sociales, han entendido que la opinión pública puede convertirse, además, en la forma de llegada más directa a los decisores. De esta manera, puede servir para introducir una cuestión en la agenda política, lograr una reunión que no termina de producirse, fortalecer la legitimidad de sus propuestas, o cambiar los términos de una negociación.

De todos modos, la sociedad de la información es también la sociedad del espectáculo. Lograr la atención de un público sometido a miles de impactos de información diaria puede ser misión imposible. La sociedad de la información, donde lo simbólico y lo gráfico eclipsan lo conceptual, demanda información más atractiva que nunca. De ahí la importancia de distinguir entre las acciones destinadas a generar un impacto inmediato, más propias de los movimientos sociales, y el trabajo que busca generar percepciones a medio o largo plazo, aunque obtenga menos atención informativa, terreno en el que los *lobbies* se suelen desenvolver mucho mejor.

11. GUTIÉRREZ-RUBÍ, A., *La política vigilada*, Editorial UOC, Barcelona, 2011.

Para llegar a la opinión pública, los medios de comunicación resultan la vía con mayor alcance. De ahí que cualquier campaña de presión, que tenga relación con la opinión pública, deba contar con una persona responsable de la relación con los medios, con agenda de medios del sector, cercanía, conocimiento de la situación y disponibilidad permanente, y utilizar una serie de herramientas de comunicación, como una página web (con zona para la prensa), *briefings* informativos, ruedas de prensa, o notas de prensa. Estos servicios también suelen ser objeto de contratación externa, y es otro de los campos de desarrollo para las empresas y consultores de comunicación en el terreno de la influencia.

Además, toda campaña debe tener un portavoz definido, con acceso total a lo referente a la campaña y capacidad para poder hablar en nombre de la misma. Aunque lo mejor sería que esa función la desarrollara alguna persona con un interés directo en el asunto, no es necesario tener ningún tipo de representatividad para recibir espacio en los medios, basta con ser rápidamente localizable, tener algo que decir y cierta habilidad comunicativa. El nuevo contexto de la comunicación hace que, con relativa frecuencia, sea conveniente, e incluso necesario, contar con más de una persona con capacidad de hablar a los medios de comunicación en nombre de la campaña. Hoy, las facilidades de acceso hacen que afectados, responsables, voluntarios, asesores, puedan ser considerados portavoces. La formación y preparación para intervenciones específicas de este personal es otro servicio que, en caso de necesidad, podrían desarrollar los consultores.

Asimismo, hay que tener en cuenta que el impacto de Internet en los procesos de opinión pública también se convierte en un elemento de igualdad. Si antes el acceso a los medios de comunicación de masas resultaba imprescindible para llegar a la opinión pública, esta es cada día más conversacional. La tecnopolítica sabe que quien controla la conversación (la de los medios sociales, el nuevo digital *clipping* social) acaba por tener una posición de dominio en la creación de opiniones. Así, hoy es más fácil que nunca llamar la atención de los medios, o directamente de la opinión pública, ante conductas que han pasado inadvertidas. Estas plataformas permiten que los receptores de la información reaccionen tras recibir la misma, compartiéndola con sus círculos cercanos, lo que le da vitalidad y amplifica el impacto de la noticia, añadiéndole el incentivo de la confianza o realizando cualquier otra acción, también en el mundo *offline*, lo que constituye una oportunidad que hasta ahora no era posible, y suele beneficiar también a los movimientos sociales. Muchas organizaciones se pierden en estos nuevos territorios y necesitan

acudir a la guía experta de empresas e individuos conocedores de las nuevas reglas de la comunicación.

El gran reto será lograr la atención, de los medios y del público final. Y para lograrlo será necesario crear oportunidades, a través de eventos públicos, como conferencias, seminarios o congresos, o acciones de calle, que suelen requerir de refuerzos extraordinarios de empresas del sector.

Junto a esto, es bueno recordar que «los medios de comunicación no lo son todo». La opinión pública se ve complementada con la denominada esfera pública virtual, «un espacio de discurso, institucional o geográfico, donde la gente ejerce de ciudadano accediendo –de forma metafórica– al diálogo sobre las cuestiones que afectan a la comunidad, a la política en su sentido más amplio»¹². También, desde una perspectiva cuantitativa, cada día toma más importancia la comunicación directa. Es importante tener canales propios, como un blog o una página web, a los que decisores, medios y ciudadanos puedan acceder libremente¹³, y una vez más, en la gestión diaria de estos nuevos canales, como los perfiles en las redes, la alimentación de la web o la gestión del CRM, los consultores de comunicación pueden encontrar un espacio.

La sensibilización es otra forma de incidir en la opinión pública. El camino más largo, pero también el más seguro, para lograr incidencia pública. De ahí la importancia de promover «un cambio en diferentes planos: en el de los conocimientos, en el de los valores y en el de las actitudes (en el pensar, en el sentir y en el actuar)»¹⁴. Así lo han entendido organizaciones como Médicos del Mundo, que en su página web señala cómo, para lograr sus objetivos: «necesitamos sensibilizar a la sociedad, construir una cultura de ciudadanía global», llegando incluso a cambiar las actitudes y creencias de la ciudadanía. Para este fin, elementos como congresos, seminarios, exposiciones, libros, documentales y campañas de sensibilización, aunque no tengan un objetivo de *lobby* específico, suponen una tremenda ayuda al fomentar y crear, si tienen éxito, una cultura

12. DALGHREN, P., *Television and the Public Sphere: Citizenship, Democracy and the Media*, 1995, p. 9, cit. en SAMPEDRO, V., *Opinión pública y democracia deliberativa. Medios, sondeos y urnas*, Istmo, Madrid, 2000, p. 30.

13. DELANY, C., *How to Use the Internet to Win in 2014: A Comprehensive Guide to Online Politics for Campaigns & Advocates*, 2013.

14. *Manual 1. Ingeniería sin Fronteras: Campañas para la Movilización Social*, Asociación para el Desarrollo, Madrid, 2010, p. 75.

y unos comportamientos que favorecerán los fines de la campaña. Y también en ese campo, a través de campañas específicas, hay un hueco para la asesoría de comunicación.

3.4. Movilización

Para lograr influir en las decisiones públicas, es cada vez más necesario adoptar una posición de colaboración entre grupos con objetivos similares¹⁵ y potenciar el papel de los ciudadanos como actores políticos. De esta manera, facilitando y haciendo visible «el poder de los sin poder», se facilita el acceso a los legisladores, se aumenta la fuerza social de nuestra campaña, e incluso se puede llegar a aumentar nuestra capacidad para obtener financiación para nuestra «causa». Una vez más los movimientos sociales contarían con ventaja; así lo entienden organizaciones como Médicos del Mundo, que señala «la movilización social como un proceso que promueve la participación de personas de diferentes ámbitos de la sociedad a través de acciones colectivas orientadas a conseguir cambios sociales mediante acciones propositivas y orientadas a objetivos concretos»¹⁶.

Pero la movilización social ha dejado de ser algo exclusivo de este tipo de movimientos. Hoy cualquier causa requiere de un carácter social representativo, que otorga legitimidad social a su misión y a las acciones que desarrolla. Esto reforzaría el papel de la comunicación en la nueva movilización social, y el papel de los consultores, en tanto que «Internet no afecta solo a la manera en que el movimiento comunica sus logros o acciones en apoyo de sus ideas, también afecta a su escala, su estructura organizativa o su identidad colectiva»¹⁷. Gracias a las nuevas tecnologías, hoy es más habitual encontrar agrupaciones temporales de intereses que solo tienen en común sus objetivos y no adoptan ninguna estructura formal. Por el contrario, cada día es más difícil sostener organizaciones «pantalla», con estructura formal (un nombre, un logo y un portavoz), pero sin una base real. La transparencia (sus miembros, su financiación, actividades...) es cada vez más importante para el éxito de

15. ARMSTRONG, J. y MOULITSAS, M., *Crashing the Gate: Netroots, Grassroots, and the Rise of People Powered Politics*, Chelsea Green, White River Junction (Vermont), 2006.

16. www.medicosdelmundo.org

17. KAVADA, A., «Exploring the role of the internet in the ‘movement for alternative globalization’: The case of the Paris 2003 European Social Forum», *Westminster Papers in Communication and Culture*, Vol. 2(1), 2005, pp. 72–95. DOI: <http://doi.org/10.16997/wpcc.9>, p. 78.

estos grupos, cuya fortaleza se basa en la credibilidad. Podemos decir que, aunque resulte paradójico, la esencia de la movilización social se apoya cada día más en el «uno más uno más uno». No podemos olvidar que, frente a la existencia tradicional de grupos formales en los que los propietarios de la «marca», creadores y representantes hacían y deshacían a su antojo, los nuevos grupos sociales están formados por personas activas, comunicadas entre sí, que tienen en sus manos la posibilidad de conocer y tomar decisiones sobre la vida del grupo. De esta manera, más allá de la voluntad de sus promotores, los grupos adquieren vida propia.

Aunque el acceso masivo a las tecnologías de la comunicación y la información a través de Internet ha cambiado completamente, los procesos de movilización social, herramientas que antes estaban en manos de unos pocos, están ahora al alcance de todos, y cada vez es más frecuente encontrar casos en los que, tanto por su falta de organización formal como por los medios empleados, su actuación se sitúa en el ámbito de lo informal. Las acciones de movilización tienden a ser cada vez más plurales y menos institucionalizadas, resultando cada día más difícil establecer canales formales que trasladen las reivindicaciones de las movilizaciones sociales hasta las instituciones políticas. En esta evolución que busca «superar la imagen de los movimientos como actores históricos unificados», la tecnología está jugando un papel clave, como una de las razones estructurales que provoca que «la ubicación y los actores implicados en conflictos sociales pueden ser más variables, centrarse más en temas específicos y asumir un papel simbólico frente al resto de la sociedad»¹⁸. Es cierto que este tipo de acciones no están al alcance de todas las campañas. Así, es difícil que una empresa logre sacar a la gente a la calle, mientras que será mucho más fácil para una ONG con una base social amplia. La actividad política sigue siendo una actividad minoritaria, y a pesar del acceso masivo a la información sobre cualquier tema, son pocos los que deciden pasar a la acción. Y cuando una organización requiere este tipo de acciones sociales, sin duda necesitará también la colaboración de profesionales externos, y a ser posible especializados en este aspecto tan «novedoso» de la comunicación.

En este tipo de acciones es habitual distinguir, no sin dificultad, entre la movilización espontánea y la articulación social. La primera se centraría en acciones habitualmente reactivas, que buscan impactar, ya sea por su

18. MELUCCI, A., *Vivencia y convivencia: teoría social para una era de la información*, Editorial Trotta, Madrid, 2001, p. 166.

originalidad o por su espectacularidad. La movilización espontánea busca la creación de una conciencia social que perdure en la conciencia de la gente, apelando a la reacción multitudinaria de personas y/o colectivos. Esta reacción puede concentrarse en una sola acción o prolongarse durante un tiempo, convocando a la movilización en momentos puntuales, y a veces, convocar acciones de un modo frecuente (por ejemplo, las sucesivas convocatorias de marchas en rechazo de la guerra de Irak, o de protesta por el *Prestige*). Se trataría de actuaciones de movilización de impacto como huelgas de hambre; sentadas; encadenamientos; «performances» en lugares estratégicos, desnudos, con disfraces o cubiertos de «sangre»; abordajes de barcos; camisetas con mensaje, banderas o cascos de mineros en el Parlamento, tanto en la tribuna de invitados como en el escaño; *flashmob* en los que la música y la sorpresa van de la mano, o camisetas de colores en función de la causa... Todo lo que logre visibilidad y viralidad será bienvenido, buscando fundamentalmente la denuncia de situaciones que, a ojos de los organizadores, son tan escandalosas que hablan por sí solas, y solo poniéndolas de manifiesto producen un cambio en la mentalidad de la opinión pública. Si bien es cierto que una iniciativa minoritaria puede crecer de manera exponencial, la utilización de la tecnología no nos garantiza una adhesión multitudinaria a nuestras causas¹⁹. Las dificultades pasan por el elevado umbral de sorpresa que existe en la sociedad del espectáculo, que obliga a aumentar la espectacularidad para lograr la atención y el impacto, provocando efectos contrarios a los perseguidos.

Su éxito dependerá de la simplicidad del objetivo, de su espectacularidad, de la difusión de la convocatoria y del impacto generado, de ahí que sea más fácil utilizar este tipo de movilizaciones de manera reactiva, contra algo. Aunque con frecuencia se cuestiona su eficacia a la hora de lograr directamente sus objetivos, el denominado efecto «espuma de cerveza», son tremendamente efectivas para ir creando en la opinión pública una conciencia social determinada. Sus limitaciones son que el compromiso y la relación de los participantes con los organizadores y entre sí son débiles, y en ocasiones, especialmente en movilizaciones de protesta, no existe una propuesta alternativa o esta resulta difusa, o incluso imposible, dificultando la respuesta de los decisores. En este caso, las tecnologías de la información se han convertido en un aliado indispensable para lograr el éxito en este tipo de movilizaciones. Gracias a sus herramientas, se puede ir consolidando una base social,

19. *Manual 1. Ingeniería sin Fronteras: Campañas para la Movilización Social*, Asociación para el Desarrollo, Madrid, 2010, p. 118.

facilitando la organización interna, o creando mecanismos de discusión que permitan crear una agenda común de reivindicaciones.

Existe otro tipo de movilización social más propia de objetivos complejos, y que requerirá organizar una estructura capaz de trabajar para la consecución del objetivo en el medio o largo plazo. Se trata de procesos que requieren de continuidad en el tiempo y suponen no solo una acción puntual, sino la involucración progresiva de instituciones y personas en una organización, formal o informal, construida en torno a la defensa de unos intereses concretos.

La verdadera fuerza de estas campañas se encuentra en lograr una base social amplia, suficientemente informada y motivada para transmitir nuestro mensaje en sus círculos de confianza. La capilaridad y la capacidad de convicción de una campaña basada en estos principios la hacen tremendamente efectiva, y para la gestión segmentada de la misma los voluntarios representan un valor indispensable. Pese a las diversas alarmas sobre la disminución del compromiso social²⁰, estudios recientes²¹ demuestran cómo este no ha disminuido. Solo ha cambiado la forma de ejercitarse, provocando un tipo de voluntariado individualista, poco amigo de la adscripción formal y las barreras burocráticas, pero dispuesto a comprometerse si le facilitan la labor²². El nuevo voluntariado es menos fiel, más exigente, y abierto a colaboraciones puntuales con diversas organizaciones²³. Para luchar contra la volatilidad, la organización deberá fomentar la relación personal entre sus voluntarios, logrando que estos puedan realizar las tareas, acompañados de otros voluntarios «solitarios» con las mismas necesidades, lo que les servirá para reforzarse mutuamente en el compromiso adquirido con la campaña. Otra opción, como la ciberparticipación, la realización de tareas desde el ordenador de casa, también puede facilitar este tipo de colaboración, discontinua y a distancia; es cada vez más habitual. Como recuerda SÁNCHEZ, «*streamings*, humor, contenidos para viralidad, *hashtags*... las herramientas de la comunicación política

20. PUTNAM, R. D., «Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community», *Simon & Schuster Paperbacks*, New York, 2000.

21. BENNETT, J. y DiLORENZO, Th., *Destroying Democracy: How Government Funds Partisan Politics*, Cato Institute, Washington D. C., 1985.

22. STIRLAND, S. L., «Obama's Secret Weapons: Internet, Databases and Psychology», publicado el 29 de octubre de 2008 en <http://www.wired.com/threatlevel/2008/10/obamas-secret-w>.

23. GANZ, M. y WAGEMAN, R., «Sierra Club Leadership Development Project: Pilot Project Report and Recommendations», 2008. Disponible en <http://marshallganz.usmblogs.com/files/2012/11/LDP-Final-Report.pdf>

en Internet son tan ricas, tan estimulantes, que la propia difusión de una convocatoria o de una acción es ya una forma de impacto y participación»²⁴. En función de estas condiciones se irán formando grupos más o menos compactos (lo más personalizados posible) que irán desde aquellos que inicialmente solo quieren estar informados, a aquellos que quieren dar a conocer nuestra campaña sin moverse de casa, los que están dispuestos a salir a la calle (o venir a la oficina) e incluso los que están dispuestos a incorporarse como parte del equipo.

Se trata de procesos continuos en los que se va consolidando la organización y el compromiso de los actores, lo que requiere mucho tiempo, dedicación y conocimiento, y que normalmente no pueden desarrollarse directamente desde la organización. Parte del éxito de este tipo de actividades dependerá de la capacidad de ir aumentando no solo la base social, sino también el compromiso de la misma, asignando a cada uno de ellos (grupos o personas) las tareas que deben realizar y facilitándoles los medios para ello. Actualmente, los estímulos orientados a la participación se multiplican en todos los ámbitos, y entramos en competencia con agentes que tradicionalmente no han buscado la participación, pero que ahora, con el uso de estas nuevas plataformas, se han visto «obligados» a potenciarla. En este sentido, la política ocupa un espacio destacado en la red, pues «la utilización de Internet para desarrollar tareas políticas o personales, o de intereses concretos, es lo que realmente genera los niveles de interacción más fuertes»²⁵. De ahí la importancia de generar contenidos atractivos e inspiradores que aporten información relevante y muevan al compromiso, y de aprovechar acontecimientos que sirvan para cultivar la comunidad. Celebrar los éxitos, por pequeños que sean, o explicar los fracasos, son buenas formas de crear esa percepción de comunidad.

Además existe el peligro de que, si no se presta la debida atención, a medida que crezcan la comunidad y su nivel de compromiso, esta adquiera vida propia y comience a actuar de manera distinta a la deseada por los promotores. Esto ha ocurrido recientemente en España, donde pequeños grupos de personas que estaban en contacto con el 15M, o habían conocido la causa antidesahucios en las redes o en los medios de comunicación, no dudaron en organizarse montado su propia PAH (Plataforma de Afectados por la Hipoteca), asumiendo tanto el nombre como todo lo que

24. SÁNCHEZ, J. L., *Las 10 mareas del cambio*, Roca Editorial, Madrid, 2013.

25. CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Alianza, Madrid, 2009.

este conlleva²⁶. Hoy no es posible imponer el control de la campaña, tan determinante en otros momentos. Como señalaba Clay SHIRKY, «Tú ya no controlas el mensaje y si crees que lo controlas, simplemente significa que no entiendes lo que está pasando»²⁷. Esto hace imprescindible el liderazgo de la campaña, como decía Joe Rospars: «una de las lecciones clave que descubrimos con la organización de Obama fue que cualquier esfuerzo *grassroots*, es decir de abajo arriba, tiene que ser dirigido de arriba abajo». Aunque resulte paradójico, las campañas descentralizadas exigen mucha más organización que las centralizadas, pero garantizar la organización no depende de unas instrucciones o unas relaciones jerárquicas previamente establecidas, sino que el control de la campaña se logra a través de mecanismos diferentes²⁸, y en el desarrollo de estos mecanismos la labor de los asesores puede ser fundamental.

En resumen, el consultor puede ser de ayuda para organizaciones y empresas, tanto en sus actividades de influencia directa (entrevistas, comparencias...) como en otro tipo de actividades indirectas que buscan simplemente estar informados, crear un clima de opinión pública favorable, o la movilización social, como forma de apoyar sus intereses, o introducir un tema en la agenda política²⁹.

4. El perfil del consultor de asuntos públicos

La definición tradicional del lobby como «toda unión de individuos, autónoma y organizada, que lleva a cabo acciones para influir en el poder legislativo en defensa de unos intereses comunes»³⁰, sirve como paraguas para acoger una pluralidad de actores que desarrollan acciones de influencia, cada vez más numerosos y diversos, y que van mucho más allá del mundo empresarial, alcanzando a grupos de la sociedad civil que no du-

26. SÁNCHEZ, J. L., *Las 10 mareas del cambio*, Roca Editorial, Madrid, 2013.

27. SHIRKY, C., *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, The Penguin Press, Nueva Jersey, 2008. Citado en «Digital Diplomacy», *The New York Times Magazine*, 16.7.2010 (http://www.nytimes.com/2010/07/18/magazine/18web2-0-t.html?pagewanted=all&_r=0).

28. UGARTE resume en tres puntos la labor de coordinación de este tipo de equipos de voluntarios: a) acceso a la información y los argumentos; b) discurso breve, comprensible y realista, y c) objetivos alcanzables.

29. BERRY, J. M., *Lobbying for the People. The Political Behavior of Public Interest Groups*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1977.

30. RUBIO, R., *Los grupos de presión*, CEPC, Madrid, 2003.

dan en adoptar estas técnicas en defensa de los intereses defendidos. La acción política se ha ido simplificando y, como consecuencia, se han ido ampliando el número y el tipo de actores políticos. Una diversidad de empresas y organizaciones que actúan por cuenta propia o en representación de terceros, sin recibir, en muchos casos, remuneración de ningún tipo. El problema surge a la hora de encontrar una denominación común para todos aquellos que realizan este tipo de actividades, hablándose de: *lobby*; cabildeo; *Corporate Affairs*; *Legal & Corporate Affairs*; relaciones institucionales; relaciones públicas; *Public Affairs*; *Government Affairs*; *Legislative Affairs*; relaciones institucionales; asuntos públicos; diplomacia corporativa, etcétera. Lo mismo ocurre con la forma que adoptan estos grupos: ONG, PAC, *think tanks*, asociaciones, fundaciones, empresas, uniones o confederaciones sectoriales-regionales, empresas, grupos empresariales, agrupaciones ciudadanas... e incluso hasta movimientos sociales, lo que dificulta mucho su identificación, especialmente de cara a su regulación. Todos ellos representan formas de actuación, canales complementarios, de una misma realidad: la participación política, que en los últimos tiempos está adquiriendo una nueva dimensión.

Esta realidad plantea nuevos retos a las organizaciones, que van asumiendo la importancia de su relación con los poderes públicos, mientras observan cómo necesitan adaptar sus formas de organización, los procedimientos de trabajo, asumiendo que estos cambios, se quiera o no, provocarán inevitablemente cambios en la forma de hacer política. En este nuevo contexto la labor del consultor se hace imprescindible, pero este debe también evolucionar, en la misma dirección en que ha evolucionado la forma de hacer política.

Durante mucho tiempo, el perfil del lobista venía marcado casi en exclusiva por la necesidad de facilitar el acceso a los decisores públicos, contando entre sus filas con antiguos políticos o antiguos funcionarios que garantizaban ese acceso, como parte fundamental de sus servicios, pero los cambios en la actividad de influencia, ya reseñados, están generando también un cambio en el perfil de los que los llevan a cabo. Hoy las labores de influencia política se han convertido en una labor cada vez más compleja, que requiere una serie de conocimientos y habilidades que formarían lo que nos gusta denominar como el «taburete de la influencia». Un taburete que se sustenta sobre cuatro patas, imprescindibles para la labor, y que el consultor de asuntos públicos debería dominar para tener una visión de conjunto y poder ofrecer asesoramiento estratégico en la materia: el conocimiento técnico del sector en el que

se desarrolla su labor, las normas y disposiciones que le afectan, los procedimientos y mecanismos políticos para su diseño, y la comunicación para intervenir eficazmente.

La primera y más evidente sería el conocimiento técnico del sector en el que se trabaja, que además necesita de conocimientos jurídicos, al revestirse las decisiones políticas de forma jurídica. Conocer las normas existentes y las alternativas jurídicas para ser capaz de dar forma jurídica a nuestros objetivos supone partir con ventaja en el juego de la influencia. Otra de las patas del taburete de la influencia sería el conocimiento político de los procedimientos administrativos y legislativos necesarios para adoptar determinadas decisiones, así como a los actores que participan en los mismos y las motivaciones que les impulsan en su actuar. Por último, la comunicación se presenta como una habilidad esencial para desempeñar con acierto las distintas actividades que hemos descrito detalladamente más arriba. Una habilidad a la que, en los últimos tiempos, como consecuencia de la evolución de la influencia de que estamos hablando, habría que sumar el elemento de la acción social, que se reivindica como una quinta pata, cada vez más necesaria, de nuestro «taburete de la influencia».

Todas estas habilidades se pueden subcontratar, tanto en el personal de la organización representada que suele conocer a fondo la materia, como en expertos en cada línea, abogados, comunicadores, politólogos, políticos o expolíticos, o profesores. De hecho suele ser así, y las empresas que ofrecen este tipo de servicios suelen estar especializadas en uno de los cinco campos señalados. Esto hace que el negocio de la influencia, que ha experimentado una profesionalización profunda en los últimos diez años, se haya llenado de perfiles diversos que normalmente provienen de una de las disciplinas que forman la labor del *lobby*, y suplen el resto con apoyos puntuales o continuos. Así, un vistazo al mercado de la influencia en España nos permite ver cómo ofrecen este tipo de servicios empresas de comunicación (como Atrevia, Llorente&Cuenca o Kreab), despachos de abogados (que suelen ser discretos al comercializar estos servicios), expolíticos o incluso políticos en activo (que pueden incurrir en conflictos de intereses, como veremos más adelante), a los que en los últimos años se han unido con fuerza empresas que ofrecen servicios de *lobby* de manera integral (Vinces, Political Intelligence...).

Estas cinco habilidades suelen ser la base de los programas de formación en *lobby*, cada vez más amplios y numerosos, que en distintos formatos se han

ido generalizando en España, en paralelo a la profesionalización del sector y a su consolidación en el mercado.

5. Los dilemas éticos

Esta diversidad propia del oficio de la influencia, además de nuevas oportunidades, abre nuevos dilemas éticos para el consultor. Por un lado, se plantea el debate genérico sobre la legitimidad de este tipo de actividades en el sistema democrático, y al ánimo de lucro con el que se suele identificar a los *lobbies*, convertidos en sospechosos habituales que devolverían su actualidad a esa cita falsamente atribuida a Otto von Bismarck, según la cual: «Hay dos cosas que uno nunca debería observar cómo se hacen: las leyes y las salchichas». De esta manera, no es extraño que sea habitual cuestionar no solo la actuación, sino la propia figura de estos actores de la vida política y su lugar en el sistema democrático. Así, para muchos, los grupos de presión no serían más que el brazo político de las grandes multinacionales, estructuras de poder socioeconómico que aprovechan su posición privilegiada para obtener un trato preferencial por parte de los poderes públicos, y cuyas herramientas habituales estarían más cerca de la corrupción y el favoritismo que de su inserción en el sistema democrático. Desde el punto de vista democrático, el *lobby* se presentaría como una actividad que deformaría el proceso de representación, otorgando a determinados grupos mayor capacidad de influencia en la toma de decisiones de la que les correspondería. Esto se refleja incluso en buena parte de la doctrina, entre la que el *lobby* mantiene una cierta aura de misterio, como algo reservado a intrigantes y corruptos, llamado a destruir la democracia. Así, nos encontramos cómo «los gigantes asesinos»³¹ han puesto «el Congreso en Venta» (Lewis: 1998) por «un billón de dólares»³², lo que conducirá a la «Destrucción de la Democracia»³³ como consecuencia de una enfermedad poderosa y múltiple, la «demosclerosis»³⁴. Frente a esto, y sin salir del ámbito de la influencia, aparecerían los movimientos sociales que, por el contrario, disfrutarían de una presunción de legitimidad dentro del sistema democrático, convertidos en el epítome de una mayor participación política de la sociedad civil, entendida como el conjunto de grupos sin intereses económicos directos que

31. PERTSCHUK, M., *Giant Killers*, New York, Norton, 1986.

32. GODWIN, K., *One Billion Dollars of Influence: The Direct Marketing of Politics*, Chatham House Publishers, Chatham, NJ, 1988.

33. BENNETT, J. y DiLORENZO, Th., *Destroying Democracy: How Government Funds Partisan Politics*, Cato Institute, Washington D.C., 1985.

34. RAUCH, J., *Demosclerosis: The Silent Killer of American Government*, Times Books, New York, 1994.

reivindican una presencia mayor en los procesos de adopción de decisiones por parte de los poderes públicos.

De esta forma, da la sensación de que la participación política parte de la identificación de aquellos grupos sin ánimo de lucro con el interés general, y, por el contrario, vive con la sospecha permanente de que aquellos que buscan el interés particular no pueden favorecer el interés general, premisas ambas discutibles. La desigualdad en la democracia, en la que el dinero garantizaría mayor influencia, se convierte en argumento principal que sirve tanto para criticar a los *lobbies* como para ensalzar a los movimientos sociales, exigiendo de los poderes públicos una actuación de control de la acción política de los primeros, y conceder todo tipo de facilidades a los segundos, sin mucho más criterio que los fines e intenciones de los grupos, especialmente de su ánimo de lucro. De esta manera, y siguiendo con el juego anterior, los movimientos sociales serían aquellos que, «uniendo a la gente con el Gobierno»³⁵, anuncian que están «preionando para el cambio social»³⁶ y «el bien común»³⁷, «*lobbying for people*»³⁸.

Otro dilema ético tiene que ver con el posible conflicto de intereses del asesoramiento en temas de influencia con otras tareas habituales en la consultoría de comunicación como el asesoramiento a Gobiernos, a empresas, o la realización de campañas electorales. Cuando los consultores ofrecen de manera conjunta estos servicios pueden producirse círculos viciosos, que comenzarían, por ejemplo, con la realización de la campaña electoral, habitualmente por debajo del precio de mercado, y el ofrecimiento a las empresas de servicios de intermediación de ese Gobierno (que en cierto modo estaría en deuda con el consultor). Algo similar ocurre cuando el consultor o la empresa tiene como clientes a empresas con intereses políticos y a Gobiernos o partidos políticos, accediendo a información reservada que puede usar en beneficio de sus clientes empresariales e incluso intercediendo a favor de su cliente empresarial ante el Gobierno, aprovechando su posición privilegiada. Resultaría conveniente, al menos, establecer el deber de secreto profesional y la prohibición del uso de información privilegiada, medidas que se podrían complementar estableciendo incompatibilidades de tener como clientes a organizaciones que pudieran generar este conflicto de intereses, o, al menos,

35. ROTHENBERG, L. S., *Linking Citizens to Government*, Cambridge University Press, New York, 1992.

36. RICHAN, W., *Lobbying for Social Change*, Haworth Press, New York, 1996.

37. MCFARLAND, A. S., *Common Cause: Lobbying in the Public Interest*, Chatham House Publishers, Chatham, NJ, 1984.

38. BERRY, J., *Lobbying for the People*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1996.

garantizar la separación de personas responsables de cada cliente dentro de la organización (*Chinese Walls*).

Otros dilemas que se plantean en el oficio de la influencia tienen que ver con la posibilidad de antiguos miembros de la Administración o el Parlamento de dedicarse al *lobby* una vez terminada su dedicación política, el fenómeno de las puertas giratorias regulado en un buen número de países, o el propio régimen de incompatibilidades de políticos en activo, especialmente los parlamentarios, en lo que afecta al tipo de actividades vinculadas a la influencia política que pueden desarrollar bajo autorizaciones genéricas como la de ejercer la profesión de abogado, o el límite territorial que estos mismos políticos o funcionarios en activo tienen para desarrollar este tipo de actividades fuera de nuestras fronteras, donde el conflicto de intereses resulta más discutible.

Por último se nos plantea el dilema de la publicidad cuando los que llevan a cabo estas actividades son abogados e invocan el privilegio abogado-cliente.

En resumen, existe una serie de dilemas éticos que pueden tener consecuencias legales, por lo que consideramos imprescindible plantearlos en las asociaciones sectoriales que, como APRI en España, están desempeñando un papel determinante en la consolidación de los servicios de influencia, para así resolverlos a través de mecanismos legales o de autorregulación, como condición *sine qua non* para la mayoría de edad de esta profesión.

6. Lecturas, películas y series recomendadas

El mundo de la influencia política se ha desarrollado durante mucho tiempo en el mundo de las sombras. En consecuencia se ha desarrollado cierta mitología que tiende a asociar el *lobby* con el mundo del dinero, como se observa en la forma de representar a los lobistas desde el siglo XIX. De ahí que nos animemos a recomendar una serie de lecturas y películas, que en distinto registro (académico, casuístico, dramático o de humor) ofrecen una visión bastante realista del sector y la actividad habitual del lobista.

Lecturas

ALEMANNI, A., *Lobbying for Change*, Icon, 2017.

ÉSTEBAN LARIO, J., *Comunicación estratégica y asuntos públicos*, Círculo Rojo Editorial, 2018.

FISAS, V., *El lobby feroz*, Icaria, 1998.

INGENIERÍA SIN FRONTERAS: CAMPAÑAS PARA LA MOVILIZACIÓN SOCIAL, Asociación para el Desarrollo, Madrid, 2010.

RUBIO, R., «El protagonismo de las nuevas tecnologías en los nuevos movimientos sociales», en COTINO HUESO, L. (coord.), *Democracia, participación y voto a través de las nuevas tecnologías*, Comares, Granada, 2007.

— «Las nuevas tecnologías: una oportunidad para la sociedad civil», en ALONSO, G. y JIMÉNEZ, J. C. (coords.), *Fortalecimiento institucional y desarrollo*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2008.

— «La participación política contemporánea: del lobby al movimiento social. Nuevos canales de participación política», en AYALA, A. (coord.), *Nuevas avenidas de la democracia contemporánea*, Congreso del Estado de Veracruz, LXII Legislatura, UNAM, III.

SÁNCHEZ, J. L., *Las 10 mareas del cambio*, Roca Editorial, Madrid, 2013.

SHIRKY, C., *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*, The Penguin Press, Nueva Jersey, 2008.

TRIPPI, J., *The Revolution Will Not Be Televised: Democracy, the Internet, and the Overthrow of Everything*, Regan Books, Nueva York, 2004.

UGARTE, D. DE, *El poder de las redes*, Ediciones El Cobre, Barcelona, 2008.

XIFRA, J., *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1998.

Películas

The American President (El presidente y miss Wade), Rob Reiner, 1995.

Thank you for Smoking (Gracias por fumar), Jason Reitman, 2005.

The Insider (El dilema), Michael Mann, 1999.

Casino Jack, George Hickenlooper, 2010.

Miss Sloane (El caso Sloane), John Madden, 2017.

Series

West Wing (El lado oeste de la Casa Blanca), 6 temp., cap. 16.

El lobista, Adrian Suar y Patricio Vega, 2018.

Relación entre las instituciones y los medios de comunicación



Verónica Fumanal Callau

Verónica Fumanal es máster en Marketing Político por el Instituto de Ciencias Políticas y Sociales, y licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Barcelona.

CEO del Estudio de comunicación Verónica Fumanal, fue asimismo CEO y fundadora de Politikom, consultoría de comunicación y marketing político (2009-2014).

Analista política, especialista en comunicación y liderazgo en medios de comunicación, cuenta con una dilatada experiencia en el sector de la comunicación pública, así como en la dirección de gabinetes de comunicación y campañas electorales.

Docente en varios másteres de comunicación política, así como en el ESEC Business School de Barcelona, colabora de igual modo con numerosos medios de comunicación.

Es autora de diversas publicaciones («¿Se puede crear un líder?», *Beerberdberg Magazine*, 2017; «La asesoría política sin perspectiva de género», *Revista Gobiernos & Tendencias*, 2014; «Emprendedores con ingenio», *Revista Emprendedores*, 2013; «¿Alguna mujer llegará a La Moncloa?», *Revista Yo Donna*, 2012; etc.).

Asimismo, ha impartido numerosas ponencias sobre temas especializados, relacionados, entre otras cosas, con la comunicación y el liderazgo políticos en distintos Congresos y Jornadas nacionales e internacionales.

En noviembre de 2011 obtuvo el VI Premio CMN a la Excelencia Empresarial y Profesional de Mujeres de Negocios (Círculo de Mujeres de Negocios).

Las relaciones entre las instituciones y los medios de comunicación siempre han sido complejas; se trata de dos poderes que luchan de maneras diferentes por un poder invisible, el de la influencia. Si bien esta batalla, tradicionalmente, se había enmarcado dentro de unas reglas de juego: derecho a réplica, exclusivas, desmentidos y confrontación de relatos, es con la aparición de las nuevas tecnologías cuando el poder institucional se siente liberado de los canales tradicionales de comunicación y a su vez empoderado para atacarlos de forma directa, desacreditando su trabajo y su labor. El ejemplo más palmario de este ataque furibundo es el presidente Donald Trump, quien, como gran conocedor del poder de la televisión, ha hecho del ataque a la credibilidad de la prensa uno de sus ejes de gobierno: no hay semana que no aproveche una tribuna para desacreditar a los profesionales que están cubriendo las informaciones de la Casa Blanca. Tanto es así, que más de 300 medios de comunicación, liderados por el «Boston Globe», publicaron en el mes de agosto del 2018 de forma simultánea editoriales #freepress en los que defendían el papel de la prensa frente a los ataques del presidente. En una encuesta reciente de Gallup se muestra cómo la credibilidad de los norteamericanos en los medios de comunicación lleva en descenso desde los últimos 20 años, si bien es cierto que desde el 2016 al 2017 ha experimentado un repunte que revierte esta tendencia a la baja del 32 % al 41 %. Sin embargo, cuando se analizan los datos segmentados por ideología, solo un 14 % de los republicanos apoya a los medios de comunicación frente a un 72 % de los demócratas. Este «gap» en la opinión pública norteamericana evidencia el poder de transformación «top-down» de la política, y su responsabilidad a la hora de arremeter contra la credibilidad de una institución como es la prensa en los EE. UU.

Pero la necesidad mutua entre instituciones y medios de comunicación es incuestionable; un estudio de Tyndall¹ muestra cómo Donald

1. <http://tyndallreport.com/yearinreview2016/>

Trump apareció durante la campaña 1144 minutos en televisión, frente a los 506 de su rival demócrata Hillary Clinton, estableciendo una relación correlativa entre las apariciones en los medios y la capacidad de imponer la agenda política, un elemento decisivo en las campañas electorales. Por ello, este artículo tiene como objetivo analizar la relación entre instituciones y medios de comunicación, así como los procesos de transición y cambio en los que se hallan inmersos, que en la mayoría de las ocasiones y en grados diferentes provienen de las mismas causas y con consecuencias similares.

1. Crisis de credibilidad

La crisis de la confianza en la política ha desembocado también en una crisis de credibilidad para el periodismo. Laurent Habib en su libro *La comunicación transformativa*² asegura que «la palabra mediática se encuentra francamente desacreditada porque es percibida como vectores de comunicación de marcas, intereses políticos y empresariales»³. Este hecho habla de un fenómeno compartido entre medios y poder, la institucionalización de la mentira, que hizo que el ciudadano quitara autoridad y cuestionara toda comunicación proveniente de prensa o política.

Habib en su libro sitúa el inicio de la crisis de credibilidad en el 2003, o, como él describe, «cambia el estatuto de la palabra» cuando Colin Powell, ante el Consejo de Seguridad de la ONU, muestra las pruebas irrefutables de las armas de destrucción masiva en Irak. El autor señala cómo se produce una banalización de la mentira: «Si el político miente, eso significa que la mentira está en todas partes, que todo el mundo puede mentir: los medios de comunicación, los expertos, las empresas, las marcas. Cualquier discurso se vuelve sospechoso y se pone por tanto en entredicho»⁴. Este autor critica cómo esa información fue transmitida por los medios de comunicación sin ningún tipo de investigación previa que reafirmara su veracidad: «Los medios de comunicación se volvían así, para la opinión pública mundial,

2. HABIB, L., *La comunicación transformativa: para acabar con las ideas vanas*, Ediciones Península, 2012.

3. HABIB, L., *La comunicación transformativa: para acabar con las ideas vanas*, Ediciones Península, 2012, p. 86.

4. HABIB, L., *La comunicación transformativa: para acabar con las ideas vanas*, Ediciones Península, 2012, p. 67.

ciación irregular, cohecho... y una larga lista, en función del caso en que se ponga el foco. Se puede decir que se ha producido la tormenta perfecta en la que la política, a pesar de todas las personas que se dedican a ella de forma diligente, protagonizaba ránquines de percepción sobre la corrupción como el de Transparencia Internacional⁹, en el que España se sitúa en el puesto 42 de un total de 180 países, liderando en Europa, a la altura de Chipre o la República Checa.

Así pues, observamos como medios de comunicación y política llevan experimentando un mismo proceso de pérdida de credibilidad paralelo que recrudece la tradicional pugna por la influencia en la opinión pública. A este fenómeno debemos añadirle el auge exponencial de otros canales de información como las redes sociales, que una encuesta sobre el Impacto del Periodismo de la Asociación de la Prensa de Madrid (AMP)¹⁰ situaba entre los jóvenes (15-34 años) como la primera fuente de información, y entre la población en general como el segundo medio de información con un 48 %, tan solo precedido de la televisión con un 75 %. Vinculado y como consecuencia de la irrupción de este nuevo actor informativo se encuentra la aparición de las *fakenews*, relatos falseados que pretenden llegar al público objetivo como si fuera información veraz y contrastada, que es viralizada por las redes sociales sin el filtro del editor, que en los medios tradicionales es quien garantiza unos mínimos de calidad.

Por lo tanto, la relación entre medios e instituciones debe enmarcarse en la tradicional batalla del relato entre medios de comunicación, que como empresas con su línea editorial pretenden influenciar y determinar la agenda pública, y los partidos políticos, en tanto que instituciones que pretenden alcanzar el poder a través de mensajes políticos, que hasta el momento solo se transmitían a través del llamado cuarto poder. Por ello, la pérdida de credibilidad que azota a ambos sectores recrudece el conflicto de la batalla del relato, puesto que nunca más que ahora las acusaciones sobre la veracidad de lo publicado y dicho por unos y otros resuenan en las consciencias de los ciudadanos, mientras no saben a quién creer.

9. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017 (consultado en agosto 2018).

10. <https://www.apmadrid.es/comunicado/crece-la-importancia-de-las-redes-sociales-en-la-dieta-informativa-de-los-espanoles/> (consultado en agosto 2018).

2. Pérdida del poder de intermediación

Como consecuencia de la crisis de credibilidad de prensa y política se produce otro de los factores que afectan a la dinámica e identidad de ambos estamentos: la pérdida del poder de intermediación de estos, con las derivaciones que esto implica en la relación entre ambos.

Tanto política como periodismo tradicionalmente han sido correas de transmisión del sentir social; este poder era casi oligárquico en algunos países donde no contaban con otros actores de intermediación política como los *lobbies* o grupos de presión. Sin embargo, con la irrupción de los canales de comunicación directa, como las redes sociales, el oligopolio de la intermediación ha empezado a resquebrajarse de forma irreversible.

Las redes sociales han permitido la aparición de la autocreación¹¹ y el autoconsumo de información y reivindicación social; ahora cualquier ciudadano con un *smartphone* puede crear contenidos, distribuirlos sin filtros ni intermediarios, ejerciendo desde una labor informativa, propia de los medios de comunicación, hasta una labor reivindicativa, propia de los partidos políticos y las instituciones. Es más, tradicionalmente el papel de los llamados creadores de opinión, periodistas, analistas y opinadores, estaba reservado a aquellas personas que, elegidas por los medios de comunicación y desde estos canales, opinaban sobre la actualidad política y social. En la actualidad y gracias al fenómeno de las redes sociales han aparecido otro tipo de creadores de opinión llamados «influencers», que gracias a sus contenidos, y elegidos únicamente por sus seguidores, se han convertido en nuevos prescriptores sociales.

La pérdida de poder de intermediación es evidente. Tanto política como medios de comunicación se han visto sobrepasados por las corrientes de opinión 2.0. En política han surgido movimientos autónomos postpartidistas sin necesidad de intervención y organización directa ni de instituciones, partidos u organizaciones de trabajadores. Estas herramientas, de comunicación transversal y glocal, permiten la autoorganización de personas con intereses compartidos, que reclaman directamente sus demandas sin necesidad de la intermediación de los políticos; el movimiento feminista y el de pensionistas son un buen ejemplo. El movimiento feminista, el 8 de marzo del 2018, demostró que desde las redes sociales se podía organizar la movilización a

11. CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Alianza Editorial, Madrid, 2009.

favor de la igualdad entre hombres y mujeres más importante de la historia de nuestro país sin necesidad de ser convocado por los actores tradicionales, tan solo con la autoorganización a través de las redes.

Los medios de comunicación también experimentan el mismo proceso de pérdida de poder de intermediación. Los ciudadanos ya no solo consumen información y opinión, sino que la crean, la producen y la difunden, siendo cada persona un medio de comunicación en sí misma. En este fenómeno no se puede desdeñar el gap tecnológico que a día de hoy experimentan las sociedades donde existe aún desigualdad en términos de capacidades y acceso a la red; sin embargo, la tendencia es, como se apuntaba anteriormente, irreversible.

Este fenómeno afecta a la relación entre medios de comunicación e instituciones, sobre todo en instituciones lideradas por Administraciones de corte populista, que han hecho de los ataques a la prensa una estrategia para tratar de recuperar cierta credibilidad e influencia. Como se ha descrito, la política ya no necesita a los medios de comunicación para emitir sus mensajes y llegar a sus receptores. Twitter, Instagram, YouTube o Facebook, por citar las más comunes, sirven como plataformas de contenidos que emiten directamente contenidos sin el rol fiscalizador que ejerce el periodismo, de modo que se han multiplicado los mensajes audiovisuales y de texto que emiten contenido político directamente entre su audiencia, sin preguntas de periodistas ni espacios dedicados a la política. Pero además, ciertos liderazgos han hecho de estos canales su principal fuente de emisión, con una clara vocación de castigo a los medios de comunicación, a quienes descalifican desde las tribunas 2.0.

3. El instante, la nueva medida del tiempo

La inmediatez se ha convertido en un valor en sí mismo. En los principales estudios de *marketing* comercial, la rapidez en el consumo se ha impuesto a otros valores que antaño lideraban las prioridades de las marcas. El ciudadano se ha tornado impaciente y no solo en su consumo comercial, sino también en su consumo político, y más aun, informativo.

Como respuesta a esta demanda, el periodismo y las instituciones han asumido las tesis del capital impaciente, primando ser primero por encima de ser mejor. Asistimos a un consumo «fastnews» en una especie de *Mcdonalización* de la vida pública donde la calidad es un lujo y la rapidez un

imperativo, con tal cantidad de (des)información sin apenas tiempo para que las audiencias lo consuman y digieran. Si atendemos al ámbito institucional y político la rapidez se ha convertido en uno de los parámetros de eficiencia que determina la calidad de los servicios, sea cual sea su nivel de dificultad. Así pues, podemos observar cómo el electorado no entiende que determinados asuntos se cronifiquen en el tiempo, de tal modo que en muchas de las manifestaciones la palabra ¡YA! se ha convertido en una demanda que acompaña a la reclamación principal. Sin embargo, los problemas actuales suelen llevar aparejado un nivel de complejidad tal que, unido a que algunas decisiones se toman en instancias supranacionales, conlleva soluciones que en modo alguno son inmediatas ni alcanzan el nivel de exigencia de los ciudadanos.

A nivel comunicativo, el poder tiene más exigencias de inmediatez que nunca. Cuando aparece una polémica o asunto, los medios de comunicación demandan respuestas inmediatas, sin contemplar que algunos de los temas requieren un tiempo de reflexión suficiente para valorar todos los aspectos, implicaciones y consecuencias. Así, la política debe responder en pocos minutos y mediante un titular a cuestiones que requerirían periodos de reflexión y explicaciones no resumibles en dos frases. Fruto de esta improvisación la política comete errores, imprecisiones y rectificaciones que son tachadas de poca profesionalidad. En esa búsqueda de la contundencia en los titulares para abordar situaciones complejas, se simplifica hasta tal extremo que se pierde profundidad, se prometen soluciones que no llegan y, en consecuencia, el poder institucional sigue perdiendo la confianza de la ciudadanía.

Si atendemos al ámbito de los medios de comunicación la situación es similar. La audiencia demanda información con inmediatez en detrimento de la capacidad explicativa, la calidad de los contenidos o la complejidad. La competencia en el sector de la comunicación ha aumentado de forma exponencial por la merma de la tarta publicitaria, que ha hecho que el clic se haya convertido en la principal preocupación de muchos medios de comunicación. Los equipos de investigación, aquellos que dedicaban tiempo y recursos a publicar informaciones laboriosas, escondidas y complejas, ya no suponen el *core business* de las redacciones. El periodismo declarativo, aquel que recoge las declaraciones de los protagonistas, es el nuevo *must* de unos medios azotados por la crisis económica y en la búsqueda perpetua de ser los primeros en recoger la actualidad. Como consecuencia del recorte de plantillas y de la lucha encarnizada por la publicidad, como tónica general, los medios de comunicación han renunciado al tiempo imprescindible para contrastar noticias, elaborar contenidos complejos y ser el poder fiscalizador del poder público;

de hecho, cada vez son más frecuentes las obligadas rectificaciones por errores que se cometieron por la precipitación que hoy se vive en la publicación.

Así, política y medios de comunicación viven bajo la tiranía de la inmediatez, sometidos a la última hora. Sin tiempo para la reflexión y la explicación, deben renovar los discursos y las noticias con tanta velocidad que la actualidad caduca en horas, porque el ciudadano-audiencia «picotea» la actualidad sin profundidad, sin tiempo para analizar cada una de las cuestiones que protagoniza efímeramente los grandes titulares. En definitiva, esta inmediatez en la producción y consumo de información hace que las instituciones pierdan cierta capacidad de poder «top-down», es decir, aquel que transmite los mensajes desde el poder hacia la ciudadanía tratando de orientar el sentir social hacia una determinada postura, o lo que popularmente se denomina poder pedagógico de las instituciones y la política. Esta capacidad se ve mermada porque en estos procesos el tiempo es parte indiscutible de la ecuación: tiempo para tener la capacidad explicativa suficiente, tiempo para contextualizar los temas, tiempo para que el enmarque sea permeable en la opinión pública.

4. Bunkerización de la opinión

Nos hallamos en el siglo de la competencia; si en el siglo pasado partidos y medios de comunicación habían gozado de posiciones de preponderancia casi oligopólica en sus nichos de mercado (electoral y mediático) desde su creación y consolidación en la Transición, con la salvedad de la aparición de las televisiones privadas en la década de los noventa, en los últimos 10 años la oferta política y mediática se ha disparado. Han aparecido nuevos partidos políticos y nuevos medios de comunicación a un ritmo desconocido hasta el momento, con las implicaciones y consecuencias que este crecimiento ha tenido en la relación entre ambos, entre la que se encuentra la bunkerización de los posicionamientos ideológicos y la percepción de la moderación y el pacto como una traición.

En el ámbito mediático, a pesar de los efectos provocados por la crisis económica en el sector (merma de las redacciones, pérdida de poder adquisitivo de la profesión y de ambición por la primicia para lograr el codiciado clic), la oferta mediática está creciendo como nunca antes. La aparición de nuevos medios digitales es exponencial: redacciones que han nacido con los medios ya adecuados a las nuevas necesidades de inmediatez y digitalización de los contenidos. Estos medios se caracterizan por tener estructuras

más flexibles, menos personal y métodos de publicación multiplataforma, particularidades que les permiten sobrevivir con menos recursos económicos, pero con un afán de competencia feroz por la publicidad que se suele llevar a cabo mediante unas líneas editoriales bastante pronunciadas, con la excepción de algunos medios que optaron por eliminar el editorial diario. Estos medios de comunicación con líneas editoriales tan marcadas suelen abordar principalmente temáticas que interesan a sus lectores con más profundidad, aunque con visiones que tienden a enmarcar¹² las informaciones, así como los artículos de opinión, desde una determinada perspectiva para favorecer un posicionamiento en el consumidor de la información. A estos medios se les denomina medios de comunicación de nicho, en contraposición a los medios generalistas. Esta especialización de los medios de comunicación produce una cierta homogeneidad ideológica en los contenidos que suele reducir e incluso marginar los posicionamientos discrepantes en detrimento de la pluralidad ideológica. Manuel Castells, en *Comunicación y Poder*, afirma que «el mensaje solo es eficaz si el receptor está dispuesto a recibirlo y si se puede identificar con el mensajero y este es de fiar»¹³; en esta frase resume de forma brillante cómo las audiencias lo son en función de si los medios de comunicación les reafirman en sus creencias, generando un modelo mediático que da a los suyos aquello que esperan consumir. Con la proliferación de medios de comunicación este hecho se ha acrecentado porque estos ya no se conforman con apoyar grandes líneas ideológicas, sino que definen de modo tan singular su nicho de mercado que un ciudadano conservador/progresista tiene medios que le son mucho más afines que otros dentro de sus ámbitos ideológicos, porque sus contenidos están perfectamente diseñados para grupos de población más homogéneos en sus convicciones. Además, dentro de esa lucha terrible por las audiencias, cada medio tiene perfectamente estudiado quiénes son los/as opinadores/as más clicados/as o viralizados/as, que justamente son aquellos/as que más comulgan con las opiniones de sus lectores, un efecto que expulsa a aquellos/as más templados o disidentes, en una bunkerización de los contenidos ofrecidos para satisfacer plenamente a las audiencias y conseguir los ansiados clics.

En el ámbito político la proliferación de nuevos partidos, plataformas, grupos de interés, *lobbies*... es una materia de interés académico en sí misma. Del bipartidismo imperfecto con el que se denominaba el sistema político

12. Ver teoría de los marcos en LAKOFF, G., *No pienses en un elefante: lenguaje y debate político*, Editorial Complutense, 2007.

13. CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Alianza Editorial, Madrid, 2009, p. 22.

español en los años 1980-2000, se ha pasado en un lustro a un sistema de partidos fragmentado donde el pluripartidismo resulta la principal novedad. Las elecciones generales de diciembre del 2015 y la repetición de junio del 2016 tuvieron como protagonistas a 4 partidos: Partido Popular, Partido Socialista Obrero Español, Podemos (Unidos Podemos) y Ciudadanos, que por primera vez, y según las encuestas, estaban en condiciones de acceder al poder del ejecutivo nacional. Tras la celebración de los comicios, los partidos tradicionales se impusieron, pero con una fragmentación del voto tal que los partidos Popular y Socialista alcanzaban en el 2015 el 50 % de los votos y en el 2016 el 55 %, un resultado históricamente bajo en el reciente periodo de la democracia española. Solo el futuro puede determinar si el sistema de partidos se consolidará como un sistema multipartidista o si, como parecen apuntar algunas encuestas, existe un cierto retorno hacia el bipartidismo imperfecto que había imperado en los últimos 35 años, pero lo que sí parece una tendencia consolidada es la creación de nuevos partidos, plataformas y movimientos que luchan por el poder y por el poder de la representación de grupos más reducidos de los tradicionales *caught-all-party* o partidos de masas.

Esta fragmentación de la oferta política ha producido un efecto similar al descrito en los medios de comunicación, y las posiciones políticas se han ido contrayendo al mismo tiempo que la oferta se multiplicaba. Los partidos políticos cada vez representan a grupos más reducidos porque cada uno de ellos diseña políticas y programas más orientados a los núcleos duros, expulsando a otros electores a otros partidos políticos que dentro de un mismo espacio ideológico/identitario se ajustan más a la demanda. Este hecho se ha visto acrecentado por la penalización del electorado y la opinión pública a la discrepancia. Pocos factores son tan nefastos para las aspiraciones electorales que los desencuentros de sus dirigentes, que son interpretados como crisis y debilidad. Así pues, dentro de un mismo partido político se margina al disidente y se le expulsa del grupo de dirección para procurar líneas ideológicas bien cohesionadas que ofrezcan una imagen de fortaleza y unidad, algo que conduce a sus miembros a no desvelar sus posicionamientos cuando divergen. Tanto es así que los procesos de elecciones primarias experimentados por los partidos políticos en España, todos ellos carentes de esta cultura política, han generado cismas en el seno de los partidos entre los principales candidatos. A pesar de ser compañeros de partido, la propia competición no se ha sabido interpretar como el natural debate intrapartidista para democratizar las formaciones que tras la contienda aúna esfuerzos bajo la dirección del nuevo líder. Al contrario, los adversarios no han querido o sabido integrarse en los nuevos equipos, y los ganadores no han querido o sabido encontrar encajes

que permitieran eliminar suspicacias generadas por la propia dinámica del proceso de primarias.

En este proceso de la bunkerización de la opinión, las redes sociales también juegan un papel determinante. Diversos estudios realizados sobre las comunidades virtuales muestran cómo funcionan como uniones de conveniencia ideológica¹⁴, comunidades estancas que se reafirman en sus convicciones y expulsan a los disidentes, porque, como describe Soto Ivars, «normalmente, en los colectivos de Internet la identificación se produce por oposición (...) cualquier titubeo ante el colectivo *online* podrá significar su expulsión y linchamiento por parte del grupo. Se habrá convertido en un traidor»¹⁵. Así pues, las interacciones con otras comunidades se circunscriben a la crítica y el debate para afianzarse a uno mismo en relación con el grupo, en detrimento de un diálogo constructivo que acabe, quién sabe, en acuerdo. Pero además, bajo el manto de libertad, transparencia y pluralidad que reviste todo aquello relacionado con el mundo virtual, se esconde el efecto algoritmo. En palabras de Evgeny Morozov, «por ser usuarios habituales de las computadoras, nos hemos acostumbrado a la idea de que la información aparece sin esfuerzo alguno en nuestros navegadores en cuestión de clics; cómo llega desde la fuente original hasta allí —en qué nube proverbial habita nuestro correo electrónico— y qué sucede con ella durante el proceso suele ser algo mucho más interesante que el contenido real de aquello sobre lo que hacemos clic () los sistemas de información que median nuestros actos a los datos de campaña no son como casas transparentes sino, más bien, como casas hechas de espejos»¹⁶. El autor señala uno de los puntos clave de este proceso donde las comunidades son cada vez más estancas en cuanto a sus posicionamientos, porque cuando cada internauta se dispone a buscar información es un espejismo que tenga acceso a toda la información, sino que debido a sus preferencias existe una especie de demiurgo llamado «algoritmo» que le muestra alguna y le esconde otra, en lo que Morozov describe como efecto rebote.

Si consumimos medios que nos reafirman en nuestras creencias, y seguimos y leemos a perfiles sociales que no nos cuestionan, la información que recibimos en nuestras búsquedas se selecciona en función de nuestras preferencias, y los partidos y movimientos políticos se fragmentan orientando

14. SOTO IVARS, J., *Arden las redes*, Debate, Madrid, 2017, p. 34.

15. SOTO IVARS, J., *Arden las redes*, Debate, Madrid, 2017, p. 35.

16. MOROZOV, E., *La locura del solucionismo tecnológico*, Katz Editores y Capital Intelectual, 2015, p. 95.

sus productos a núcleos de población cada vez más compactos; el efecto túnel que se produce conduce a la opinión pública a reclutarse en compartimentos estancos en los que los matices, los acuerdos o las dudas son rechazados por las audiencias y los votantes, que los asimilan como cesiones fuera de sus ámbitos de confort ideológico. Así pues, los matices, los grises, se conciben como traiciones a las esencias de los búnkeres en los que solo se buscan y ofrecen soluciones de certezas absolutas.

5. *Demoskracia*

Las ciencias sociales son un conjunto de disciplinas donde la estadística se hace parte imprescindible para poder afirmar la palabra «ciencia», el concepto de exactitud. Son muchos los autores que cuestionan que el comportamiento humano pueda predecirse a través de la estadística, pero es cierto que el trabajo demoscópico se ha consolidado como un ejercicio de medición, no exento de errores, que intenta definir realidades y explicar causalidades del comportamiento social. La política y las instituciones han utilizado las encuestas como el método de trabajo más riguroso para realizar radiografías de la sociedad. Sin embargo, tradicionalmente la elaboración y publicación de las mismas por parte de los medios de comunicación estaban circunscritas a periodos de tensión electoral o cambios de liderazgos, de ninguna manera con la periodicidad que se ha impuesto en los dos últimos años, donde no hay mes que no se publique una encuesta, no solo de escenarios electorales, sino también de temas polémicos que irrumpen en la escena política y mediática.

La proliferación de las encuestas en los medios de comunicación no es un tema menor, ni estrictamente responde a parámetros informativos. Las encuestas tienen como objetivo describir cuál es el estado de opinión de la ciudadanía, del mismo modo que condicionan sus opiniones. Estudios de comportamiento electoral revelan dos efectos ampliamente abordados por la academia. En primer lugar el efecto carro ganador o «band wagon»: este describe el fenómeno popularizado como voto útil, aquel en el que el elector valora su opción de voto en función de las posibilidades reales de que un partido pueda ganar las elecciones. Es decir, dentro de una misma o parecida oferta ideológica, el votante se decantaría por una opción política, aunque no fuera su opción favorita, para que garantizase el acceso al poder de una determinada opción ideológica, o para garantizar que otra opción no llegara al poder en una especie de voto útil negativo. El segundo efecto que las encuestas pueden producir es el «underdog», aquel en el que el votante simpatiza con las op-

ciones no ganadoras y finalmente las conduce a la victoria o a posiciones más altas de las pronosticadas. El caso paradigmático es la campaña de Dewey contra Truman, en la que el «Chicago Daily Tribune» publicaba la derrota de Truman con el titular «Dewey defeats Truman» y el ganador finalmente fue Truman, quien popularizó su foto con el periódico entre sus manos.

Como se ha analizado, la publicación de encuestas no resulta inocua entre la opinión pública; producen efectos en los electorados que pueden conducir a modificar resultados electorales. Pero además, las encuestas publicadas sirven para legitimar determinados posicionamientos bajo el argumento de la mayoría, algo no desdeñable porque en ocasiones se utiliza para justificar actuaciones cuestionables desde el punto de vista democrático y que, sin embargo, pretenden ser interpretadas como democráticas, por el símil entre mayoría y democracia. Para arrojar luz sobre este particular, se han elegido los episodios transcurridos en Cataluña los días 6 y 7 de septiembre del 2018, cuando una mayoría independentista parlamentaria, bajo este argumento, transgredió las reglas parlamentarias, las leyes estatutarias y constitucionales, para aprobar la Ley del referéndum y la Ley de transitoriedad. El argumento de la mayoría dio amparo retórico a dos sesiones parlamentarias que, por otra parte, ya ningún partido político que las impulsó reivindicó. Este episodio es paradigmático por su trascendencia, pero cada día son más frecuentes las acciones políticas que se amparan en esas supuestas mayorías fijadas por unas encuestas y que se enmarcan dentro de las teorías revisionistas, que como recuerda Guillem Rico Camps, son las que afirman que «la identificación partidista es interpretada como una evaluación constantemente actualizada de los méritos y carencias de las formaciones políticas en respuesta a la percepción de los acontecimientos políticos. Las preferencias de los votantes no son exógenas al debate político»¹⁷.

Pero las encuestas no solo modifican el comportamiento electoral y político de los ciudadanos, también pueden cambiar los posicionamientos de los partidos para adecuarse a las exigencias de sus electorados, en un ejercicio de renuncia de la política y las instituciones al poder pedagógico y transformador, *top-down* de las élites, que se sumaba al de representación. Como bien señala Rico Camps en el estudio citado, «los líderes participan en la formación de las opiniones sobre *issues* y contribuyen al alineamiento del electo-

17. RICO CAMPS, G., *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España*, CIS, Madrid, 2009, p. 333.

rado en torno a los temas relevantes»¹⁸. Sin embargo, se están produciendo episodios que evidencian cómo la política se está sometiendo a los resultados de encuestas en lugar de activar el poder transformador y de proselitismo de las élites entre su electorado. El debate sobre la polémica prisión permanente revisable constituye un buen ejemplo. En abril del 2016, Ciudadanos votó a favor de la Proposición No de Ley (PNL) propuesta por ERC en el Congreso de los Diputados; en octubre del 2016, Ciudadanos se abstiene en una votación sobre otra PNL, esta vez del PNV, sobre el mismo asunto; sin embargo, en marzo del 2018, Ciudadanos presenta una enmienda a la totalidad a la misma PNL del PNV sobre la que se había abstenido hacía dos años. Este cambio de posicionamiento puede deberse a la realización de encuestas propias y publicadas en las que se indicaba que la gran mayoría estaba a favor de mantener la Ley¹⁹. Bajo esta presión mediática y demoscópica, la política reduce su capacidad de actuar libremente y en base a sus postulados.

La situación dibuja una especie de *demoskracia* que ha trasladado la legitimidad de las urnas a las encuestas, que en un primer momento sirven para conocer la voluntad y valoración de los electores, pero cuyo trasfondo repercute directamente en la actividad política, sustrayéndole capacidad de actuación.

6. Conclusión

A lo largo del capítulo, se han descrito algunos de los procesos en los que instituciones y medios de comunicación se hayan inmersos y que de un modo no desdeñable afectan a su relación. Todos los efectos descritos constituyen una fragmentación e invisibilidad del poder, que hace que los actores tradicionales de lo público hayan perdido sus posiciones privilegiadas y oligopólicas en la modelación de la opinión pública. Nuevos retos que política y medios

18. RICO CAMPS, G., *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral en España*, CIS, Madrid, 2009, p. 333.

19. <https://www.gad3.com/single-post/Ocho-de-cada-diez-espanoles-a-favor-de-la-prision-permanente-revisable> (consultado en agosto 2018).

<https://www.larazon.es/espana/el-81-3-de-los-votantes-del-psoe-y-el-56-7-de-los-de-podemos-a-favor-de-la-prision-permanente-revisable-JN17928364> (consultado en agosto 2018).

<http://www.elmundo.es/espana/2018/04/03/5ac29c53e2704e4a478b4660.html> (consultado en agosto 2018).

https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/el-663-de-los-encuestados-esta-a-favor-de-la-prision-permanente-revisable_201803185aae6bdf0cf2fea6fd97b797.html (consultado en agosto 2018).

de comunicación abordan arrastrados por la disrupción de las tecnologías, la fragmentación de los mercados políticos e ideológicos y las nuevas exigencias en el terreno de lo público, como la transparencia o la horizontalidad de los procesos.

Sin embargo, la única variable que parece ser constante es la necesidad simbiótica entre instituciones y medios de comunicación. A pesar de los procesos de cambio irreversible que la aparición de nuevos actores y nuevos canales ha conllevado, los medios de comunicación convencionales todavía suponen un factor decisivo en la interpretación de las realidades políticas. Del mismo modo que la política continúa siendo el canal fundamental de representación de la voluntad ciudadana. Pero como se ha descrito, existen nuevos espacios de influencia; el terreno en el que medios e instituciones compiten desde el inicio de su relación y su adecuación a los nuevos tiempos dependerá de su estatus privilegiado ante la ciudadanía, también votante y también audiencia.

La red como el epicentro de la estrategia de comunicación



Antoni Gutiérrez-Rubí

Antoni Gutiérrez-Rubí es asesor de comunicación y consultor político.

Fundador y director de Ideograma, una consultora de comunicación con más de 30 años de experiencia.

Desarrolla su trabajo en España y Latinoamérica.

Entre los temas de reflexión y desarrollo de su labor profesional se encuentran, además de la comunicación, la nueva política y las nuevas tendencias en el ámbito social y empresarial, todos aquellos aspectos que tienen que ver con la transformación de los modelos de comunicación, liderazgo y relación en la Sociedad Red y las *Smart Cities*, con un foco especial en la ciudadanía como punto central.

Su blog fue galardonado durante cuatro años consecutivos en Washington con el *Victory Award* al Blog Político del Año en la categoría de Impacto Informativo (2012-2015). Y en la edición 2017, con el *Napolitan Award* al Blog Político del Año.

Como articulista, colabora habitualmente en distintos medios de comunicación.

Es autor de distintos libros; entre los más recientes: *GeocitiZens. Nuevas cartografías urbanas* (2018), *Smart CitiZens. Ciudades a escala humana* (2017), *La transformación digital y móvil de la comunicación política* (2015) o *Tecnopolítica* (2014).

Compagina su actividad profesional con la de conferenciante y profesor invitado en cursos y másteres sobre comunicación política en distintas universidades de España y Latinoamérica.

En el año 2016, la empresa CISCO publicó su séptimo pronóstico anual sobre tendencias globales de *data center* y *cloud computing*, titulado *VNI Global Fixed and Mobile Internet Traffic Forecasts (2016 – 2021)*¹, en el que se confirmaba el hecho de que para el año 2020 habría más personas con acceso a móviles que al agua corriente, y que, para el 2021, el 70 % de la población mundial tendrá un dispositivo móvil.

Los números son sorprendentes, pero al mismo tiempo eran de esperar. La vida digital es ya la vida misma. El rápido crecimiento de la tecnología ha provocado una fusión entre las tareas de la vida cotidiana y los procesos de automatización por medio de algoritmos y máquinas. Del mismo modo, las redes sociales se han incorporado a nuestro día a día de una manera creciente y acelerada, constituyendo un fenómeno social, político, económico y tecnológico que está modificando la forma en la que nos relacionamos.

En España, el 85,5 % de los usuarios utilizan a diario las redes sociales, lo que se traduce en una masa crítica de 25,5 millones de usuarios (respecto a los 19,2 millones en 2017), según el *Estudio Anual de Redes Sociales 2018*² de IAB Spain.

Así, las tecnologías de la información y las comunicaciones han protagonizado en las dos últimas décadas un cambio radical que no se ha limitado a la innovación tecnológica. La irrupción de nuevas tecnologías se ha acompañado de profundas transformaciones socioeconómicas y culturales, surgiendo un nuevo paradigma que podríamos identificar como cultura digital.

1. CISCO, *VNI Global Fixed and Mobile Internet Traffic Forecasts (2016-2021)*, California, EE. UU., recuperado de <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>

2. IAB SPAIN, *Estudio Anual de Redes Sociales 2018*, recuperado de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf

La Red no es un medio más, un soporte más, un instrumento más. Si se pone en el epicentro de la estrategia de comunicación, política, electoral, Internet cambia tres cosas. La manera de informar y comunicar, la manera de organizarse, y la manera de crear contenidos o crear valor o agregar valor. Nunca habíamos tenido una tecnología –una tecnología social– que actuase a la vez en tres áreas críticas de cualquier modelo organizativo, de cualquier institución, de cualquier empresa o partido. Es la comunicación, la organización y la creación o agregación de valor o talento. Es una tecnología que no es una tecnología, sino una cultura, y una cultura que relaciona personas e intereses.

En este contexto, es de esperar que los responsables de comunicación de las instituciones públicas y políticas hayan identificado en la Red, y concretamente en las redes sociales, una herramienta que les puede ayudar a mejorar su relación con los ciudadanos. Cómo comunicar en base a este nuevo paradigma es el embrión para la comunicación pública y política actual. Estar y tener presencia en las redes sociales no es lo mismo que competir en ellas, o que aprovechar esa misma presencia. Lo más relevante hoy en día es comprender que existe una ventana de oportunidad para hacer la política de otra manera y para comunicarla de otra forma. Quien no entienda esas dinámicas, la forma de interactuar y de organizarse, será rechazado. La comunicación política *online* no trata de difundir lo mismo en la Red que en los medios tradicionales, ni siquiera solo de difundir (que también), sino especialmente de aprovechar la capacidad relacional que la Red genera.

La comunicación política, electoral e institucional se ha modificado –drásticamente– con la hegemonía del ecosistema digital en la creación de la agenda pública y de sus marcos de interpretación. También con la irrupción de la ciudadanía (organizada o no) en la fiscalización, monitorización e intervención en la vida pública y política. Los políticos se han vuelto hipocondríacos en relación con su visibilidad, reputación e interacción social: miden y miran sus redes compulsivamente, conscientes de su vulnerabilidad y de las oportunidades. Los medios han encontrado un nuevo género informativo: la crónica digital de la política, de los políticos, de las instituciones y de los partidos. El *time line* se ha convertido en un fortín para propios; en una trinchera para los convencidos y adversarios; en un terreno minado para ingenuos o imprudentes; y, finalmente, en un fuego cruzado –o amigo– para el debate en campo abierto.

El caso de las redes sociales y los partidos políticos es un ejemplo más de la adaptación de actores públicos a la nueva realidad digital. Las

empresas hace tiempo que tomaron nota, con eficacia. La mayoría de las organizaciones políticas (y muy tímidamente, las sindicales) han adoptado estrategias para obtener el máximo impacto con su mensaje en las diferentes redes. En definitiva, han ejercido acción política en canales donde no hay unas reglas de juego tan marcadas como en los medios tradicionales. Además, han descubierto el tesoro oculto del *data mining* (minería de datos) y sus enormes posibilidades para segmentar mensajes, establecer vínculos y patrones, creando burbujas de reverberación de fuerte rendimiento electoral o social.

Hoy, los partidos tienen que gestionar no solo las relaciones con sus simpatizantes y ciudadanos interesados en sus propuestas, sino también con aquellos más críticos con sus tesis, que, además, se pueden escudar en el anonimato o en perfiles falsos. La posverdad, la industria de las *fake news* y la robotización de la interacción están reduciendo la comunicación política a los algoritmos, los bots, y la programación o profesionalización de la comunicación personalizada. La descentralización del poder es una consecuencia de la globalización que se reproduce en las redes sociales: los partidos no pueden controlar los mensajes de muchos de sus miembros ni sus respuestas a posibles ataques.

En este contexto denso, el debate sobre los límites y los retos de las redes sociales y de la comunicación *online* para democratizar lo político y lo público no para de crecer. Y de preocupar (ya se habla sin rodeos de regular la conversación digital). La discusión está abierta y no son pocas las voces que nos alertan de que la cultura democrática se puede fortalecer –aunque también debilitar– por el ecosistema digital y la hegemonía de las plataformas que actúan como oligopolios.

El debate sobre las oportunidades –y los riesgos– para profundizar en nuestra cultura democrática o en la calidad de nuestra política, en un contexto hipersaturado digitalmente, está creciendo en todos los ámbitos. Corremos el riesgo de que el diálogo digital se reduzca a una cadena de monólogos y a prácticas de conversación que acaben siendo colonizados por *haters*, dejando yermo y estéril el ecosistema digital.

Ante este contexto, la conversación y la búsqueda de nuevas relaciones es lo que debe prevalecer en la comunicación *online*, institucional y política. La estrategia de comunicación *online* deberá tener, así, diferentes elementos:

1. Monitorización y agenda compartida

«Internet es solo una herramienta. No hará nada por los que no tienen nada que decir», reza la cita de Howard Dean. La comunicación política *online* debería buscar conocer y comprender mejor a la sociedad. Porque las redes sociales, aunque no representan evidentemente en estos momentos a la totalidad, ni todos los ciudadanos son usuarios, sí que tienen un nivel de representación mucho más allá de la proporción de usuarios.

En las redes sociales se está produciendo un fenómeno por el cual la agenda pública, o la agenda publicada, y la agenda conocida, es, ya, la agenda compartida. Si la comunicación no se comparte, no sirve. Y eso es algo que todas las instituciones y candidatos deben tener muy claro al pensar en qué van a comunicar y cómo lo van a hacer.

Aquella institución que conoce lo que comparte la gente sabrá lo que es la agenda pública. Sabrá cómo se construye la opinión pública si conoce cuál es la conversación digital. Este itinerario de cambiar la percepción de la opinión y de la agenda de la difusión y creación y de la emisión al compartir y al conversar, es un cambio importantísimo. En principio, un político debería aprovechar las redes sociales para comprender mejor a su sociedad, para comprender mejor lo que comparten sus lectores, los ciudadanos, los votantes o sus compañeros o militantes, y adecuar mejor su oferta electoral y su conversación y su propuesta política a ese mejor conocimiento de la realidad.

De ahí que la monitorización adquiera una importancia suprema. Hay que saber qué está diciendo la gente, sobre qué, y decidir si se la responde, con el objetivo de lograr nuevas relaciones y nuevos contenidos. Solo monitorizando se pueden prever temas, ataques, defensas, y encontrar nuevos contenidos, nuevas relaciones, nuevos activistas y nuevos votantes.

Nos encontramos ante una ciudadanía que reclama mayor protagonismo democrático, ante la constatación de que el interés general ya no está suficientemente garantizado por la arquitectura institucional, ni por sus representantes políticos. La sociedad no solo está más informada que nunca, sino que ahora dispone de más medios para compartir su malestar e influir directamente en el espacio público; y lo hace de manera colectiva. Nos encontramos ante una ciudadanía cada vez más crítica y comprometida, que quiere tener más influencia en la acción política, que exige información de calidad y contrastada, que le permita evaluar y tomar decisiones, y que reclama mayor transparen-

cia. La gente habla, comparte ideas, opiniones, críticas. Debemos conocerlas para poder actuar (o decidir, al menos, si queremos actuar –o cómo–).

Esta es la nueva realidad. Colocar un tema en la agenda no depende ya exclusivamente del *press clipping*, sino del *social clipping*. Comunicar supone entonces generar relaciones con el entorno, construir y consolidar relaciones con la comunidad generando valor compartido. Tan solo conociendo esta sociedad, lo que en estos tiempos puede conseguirse a través de la monitorización, lograremos este objetivo.

2. La micropolítica: búsqueda de pequeñas relaciones online

Existe un desgaste de la política, y un cansancio ciudadano de las viejas y tradicionales campañas, con mensajes únicos y relaciones nulas. Hacer una campaña de comunicación tradicional significa gastar ingentes cantidades de dinero en campañas electorales o institucionales que, a menudo, no impactarán demasiado en la ciudadanía. Es necesario un cambio de paradigma, enviando el mensaje adecuado a la persona adecuada, en el momento adecuado, para intentar persuadirla con un mensaje, o causar un recuerdo positivo en su memoria. La micropolítica, la política de lo que aparentemente es pequeño, abre grandes oportunidades para cambiar la comunicación política. Vivimos en una sociedad donde:

1. **Hay poco impacto de la publicidad política.** Recibimos 3000 impactos publicitarios al día. En política son carísimos y no los tenemos casi en cuenta. El mensaje, pues, debe segmentarse al máximo y ser lo suficientemente creativo si queremos ser recordados.
2. **La realidad es compleja.** No se puede ofrecer el mismo mensaje a una persona que a otra.
3. **Los electores son cada vez más autónomos e independientes.** Cada vez existen más modos de informarse, y más posibilidades de hacerlo en directo, en tiempo real. Son consumidores informados, exigentes y críticos; pero, también, capaces de actuar como difusores de los mensajes si advierten en ellos autenticidad, creatividad e innovación.
4. **Retos y dificultades de la política.** Desafección y descrédito fundamentan la percepción que se tiene de la política y de los políticos.

La micropolítica debe contribuir a una nueva visión del ejercicio de la política, desde una mirada amplia, creativa y pluridisciplinar que repara en lo más cercano, en los detalles, en lo emocional, en las relaciones puntuales con ciudadanos específicos y con líderes de opinión, *off* y *online*, en una nueva manera de acercarse, ver, hacer y entender la política en nuestros días.

Conceptos e ideas, ahora subestimados, que pueden ser decisivos en un contexto donde la ciudadanía reclama mayor atención, comprensión y sensibilidad por parte de los políticos hacia sus realidades y demandas. En este contexto, las nuevas técnicas de comunicación política y la Red nos permiten, más que nunca, hacer este giro hacia la micropolítica, porque podemos no solo conocer más y mejor a la ciudadanía, sino llegar con nuestro mensaje a sus redes, o a las redes de sus contactos, y conseguir que estos lo compartan. O podemos usar publicidad segmentada en redes (especialmente Facebook Ads) para impactarles.

La clave de la nueva comunicación política es el discurso emocional: llegar al corazón de los electores, en la calle y en la Red, ser recordados. Sin palabras y hechos que emocionen no es posible articular discursos ni mensajes. Sin discurso emocional no es posible ganar ni transformar. Emocionarse para emocionar. Esta es la clave. El relato, la narración, es la clave de todo, y todos nuestros contenidos deben tender a ello, enviando mensajes claros, concisos, memorables, y que apelen al corazón de las personas y a su cotidianidad.

3. La transmediación

Los cambios, sociales, progresivos y rápidos, se traducen en nuevos retos para los Estados y las instituciones, en necesidades de actualización —de estar al día— y en la urgencia de estar presentes en los nuevos medios y canales en los que ahora se comunica la ciudadanía —su posible electorado—.

Así se empieza a ver cómo la transmediación³, como modelo de comunicación, juega su papel, fraccionando intencionalmente el relato a través de múltiples plataformas, soportes, medios o canales, ya sean de carácter *online*

3. VERGARA RIQUELME, S., *¿Qué es la narración transmedia, transmediación o simplemente el transmedia?*, Chile, 2018, recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-la-narración-transmedia-transmediación-o-el-vergara-riquelme>

u *offline*. Ello nos obliga a segmentar los contenidos según nuestros públicos, y según sus intereses.

Hoy día la vida *online* no se diferencia, divide o separa de la *offline*. La relación de interdependencia e interconexión es cada vez más intensa, y la ejecución de cualquier acción en alguna de estas esferas puede tener repercusiones indiferentemente del sitio en el que se realice. Toda acción conlleva una reacción, aunque esta sea no reaccionar, y este es un aspecto que hay que tener muy en cuenta.

Nos encontramos en una era en la que la fortaleza de un gobierno se mide según la capacidad de generar audiencia y atención. Dos cosas escasas y de mucho valor en estos días. Desde la perspectiva de la comunicación, estas esferas deben apreciarse y afrontarse teniendo en cuenta los cambios conceptuales que viven hoy las variables del tiempo y el espacio, comprendiendo que se ha ampliado el antiguo enfoque estático que se tenía de estos aspectos, visionados solamente desde una perspectiva más física, y menos intangible.

Sin embargo, pese al paso de los años, la comunicación en el entorno digital⁴ continúa siendo el talón de Aquiles de gran parte de las instituciones y de las organizaciones en general, dado el enfoque especial que estas exigen. La transversalidad podría llegar a ser, en muchas ocasiones, el reto más grande de este tipo de comunicación.

Las instituciones deben utilizar una amplia gama de canales y dispositivos, y mantener una comunicación y experiencia ciudadana consistente y bien orquestada entre ellos. Es lo que se denomina omnicanalidad, no se trata solo de poder interactuar a través de cualquier canal, sino de poder cambiar de uno a otro (o incluso utilizar varios a la vez). Las estrategias integradas (*on* y *offline*), la concepción multiplataforma y la narrativa transmedia se impondrán en la comunicación.

Es por ello que los contenidos que deben realizarse desde las instituciones y desde los gabinetes políticos deben pensarse –desde el inicio– como transmedia. Un transmedia multipantalla, multiformato y multilinguaje. La noticia, o la información política, o económica, la vivimos a lo largo del día en diferentes

4. PUROMARKETING, *Los medios de comunicación online son el presente y futuro*, 2017, recuperado de <https://www.puromarketing.com/47/28802/medios-comunicacion-online-son-presente-futuro.html>

plataformas. En televisión en un momento, y después en la lucha de la segunda pantalla que es Twitter, con lo que las noticias se van trenzando en formatos y plataformas diferentes, en imágenes en Instagram, en otro formato en Facebook, en texto o imágenes con texto, en vídeos cortos o largos, en todas las diferentes redes o espacios web. Lo nuevo es que estas plataformas no están aisladas. Son inseparables. La comunicación *online*, y el equipo que la lleve a cabo, debe entender este cambio y debe entender que todo comunica, aunque el contenido sea el mismo pero esté en formatos diferentes.

4. La credibilidad (y la comunicación creíble)

La comunicación evoluciona, es constante, se transforma, y de este mismo modo funcionan las sociedades. Hoy día, las personas se han convertido en individuos transnacionales, ubicados físicamente en un lugar pero con sus mentes en diversos sitios. La necesidad de comunicar lo local en un mundo global y de transferir lo global a un escenario local es cada vez más imperativa.

Las fronteras se desdibujan. Gracias a Internet y a los medios de comunicación, es posible elevar conversaciones y llegar con ellas a millones de personas en segundos, de una manera sumamente sencilla, muchas veces por casualidad, y sin intención. Esto permite que las estructuras locales e internacionales puedan interactuar de manera fácil y rápida, entre ellas y con la ciudadanía. Abre nuevas posibilidades, caminos, vías de relacionamiento, interacción y contacto.

Estos hechos demuestran que la complejidad para acceder a información físicamente lejana se ha minimizado de manera abismal. Hoy es mucho más sencillo entender realidades de otros haciendo *scroll* o con un solo clic. Las distancias se acortan, y es cada vez más fácil estar cerca de lo que nos interesa. De aquello que nos «gusta».

Cada uno de los mensajes que recibe la ciudadanía es rápidamente escrutado y analizado en milésimas de segundo, y su valoración hacia su emisor será positiva o negativa dependiendo de si lo percibe creíble o no. La credibilidad y la confianza de un mensaje varían según quien lo emite, ya que, aunque tenga las mismas palabras, la misma puntuación, e incluso el mismo tono, nunca será igual si lo dice una institución, un gobierno, un político, un *influencer* o una persona cercana.

Esto último es importante. Las acciones de comunicación se vuelven cada vez más locales, con activistas de la zona, líderes comunitarios, *influen-*

cers, *microinfluencers* y personas que conocen a más personas del territorio. Individuos que ayuden a construir red. Estas relaciones, como se indicaba en la primera sección de este capítulo, son las que debemos lograr conseguir y acercar a la institución, para que compartan estos contenidos.

En la sociedad red, el boca-oreja entra en juego, pero, más allá de ello, no debemos perder de vista que es el resultado de las percepciones de nuestro público sobre el sujeto que comunica. De esta manera, se recalca la importancia de mostrar coherencia entre el decir, el hacer y el ser. La credibilidad es fundamental, es el punto de partida de la consolidación de una relación de largo plazo con nuestro interlocutor.

La credibilidad es una de las características más importantes que debe tener un político. La confianza de los ciudadanos hacia este, hacia ellos, se gana y se pierde con mucha facilidad, y, en caso de perderse, resulta muy difícil restablecerla. La percepción es un elemento central en la relación que conecta al político con la ciudadanía. Lo que puede ser percibido como positivo por un ciudadano, puede ser negativo para otro. En cualquier caso, la coherencia entre lo que se dice y lo que se piensa y/o transmite es fundamental. Antes de realizar cualquier comunicación *online*, hay que observar si es coherente con la institución, o con el político. Si no lo es, no importa lo bueno o malo que sea el contenido a comunicar, no va a tener impacto o, al menos, no va a ser positivo.

5. El lenguaje y mensaje microsegmentado

Cualquier mensaje es una codificación que pretende poner en conocimiento al otro sobre un determinado tema. El receptor lo decodifica y lo reconstruye para entenderlo de acuerdo a su interpretación simbólica, su identidad y sus subjetividades inherentes, conforme al contexto en el que se encuentre. Bien decía Aristóteles que «lo que se recibe, se recibe según el modo del que lo recibe». En la Red, el mensaje, si está bien construido, con un buen contenido y logrando que se comparta, puede ser exponencial.

Según la Teoría de la Audiencias, de Denis McQuail (1994)⁵, una audiencia pasiva se diferencia de la activa porque se evidencian cambios en el proceso de recepción de la actividad comunicativa, dejando de lado el pa-

5. MCQUAIL, D., *McQuail's Mass Communication Theory*, SAGE Publications, EE. UU., 1994, Capítulo III.

radigma lineal-causal de la comunicación clásica, para pasar a un tipo de comunicación más compleja en la que se analiza y reinterpreta el mensaje de manera subjetiva. El lenguaje debe adecuarse a los diferentes públicos a los que se desea llegar. La posibilidad de que el mensaje sea más atractivo y creativo, y llegue a la persona adecuada, favorece –siempre– su viralidad, y reporta reputación digital a quien lo crea y/o lo comparte.

Por ello, resulta de vital importancia definir cuál sería el lenguaje más óptimo a utilizar para dejar clara la idea que queremos transmitir, así como el canal por el que deseamos que se comunique. Pero ¿cómo determinar si hemos elegido estas variables de forma acertada?

No existe una única fórmula ganadora; de hecho, es posible que nadie la conozca. Sin embargo, seguramente, si existiese, tendría como uno de sus principales ingredientes a la microsegmentación⁶.

Segmentar. Dividir en grupos. Reorganizar. Dotar de un nuevo sentido. Reconfigurar. La microsegmentación es una estrategia de *marketing* que se ha convertido en tendencia debido a su naturaleza, que nos permite conocer de manera exhaustiva a nuestro público, nuestras audiencias, permitiéndonos personalizar y generar contenidos de forma diferenciada.

Es necesario ir más allá de la demoscopia tradicional⁷. Las encuestas y los *focus groups* no son suficientes. Las fotografías incompletas de lo que piensa y siente la ciudadanía dan mensajes inconclusos, incoherentes, insuficientes... Saber poco de muchos no sirve. Mejor será saber mucho de pocos; afinar la puntería al máximo para hacer llegar el mensaje oportuno; tocar la fibra de la gente. Hablarles de lo que verdaderamente les importa y moviliza.

Este tipo de estrategias se pueden desarrollar gracias al análisis de grandes datos, los cuales permiten que las instituciones y las organizaciones se acerquen más y mejor a los segmentos poblacionales determinados, para facilitarnos precisamente enviar el mensaje adecuado en el momento oportuno.

6. GUTIÉRREZ-RUBÍ, A., *Big Data: oportunidades para las empresas en 2015*, Forbes México, México, 2015, recuperado de <https://www.forbes.com.mx/big-data-oportunidades-para-las-empresas-en-2015/>

7. GUTIÉRREZ-RUBÍ, A., *Micropolítica, las campañas que vendrán*, El Telégrafo, Ecuador, 2016, recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/20/micropolitica-las-campanas-que-vendran>

Y es con la publicidad en redes sociales como podemos lograr llegar a este público, con el lenguaje adecuado y adaptado a cada una de esas personas.

6. La transparencia

Los ciudadanos, en la era de la Sociedad Red, están relacionados e informados como nunca antes. Son más críticos, exigentes, desconfiados y reactivos. Ya no se limitan a observar la realidad de forma pasiva, sino que también han desarrollado su capacidad de acción. Personas empoderadas que se convierten en ciudadanos complejos, imprevisibles, hostiles y refractarios.

Como hemos señalado, la desafección y el descrédito de la política crecen en todo el mundo. Todo aquello que lleva la palabra política o político genera rechazo. Slavoj Žižek observa que «asistimos a una nueva forma de negación de lo político: la posmoderna pospolítica, no ya solo reprime lo político, intentando contenerlo y pacificar la reemergencia de lo reprimido, sino que, con mayor eficacia, lo excluye».

Es por eso que muchas instituciones basan su comunicación en la transparencia, precisamente para mostrarse más abiertas que nunca. Según Manuel Castells⁸, en su libro *Comunicación y Poder* (2009), «el poder de la sociedad red es el poder de la comunicación». Comunicar es compartir.

Hoy en día, entre las grandes tendencias que se han convertido incluso en necesidad y deber, encontramos la de la publicación y difusión de los datos públicos de las instituciones, el llamado *Open Data*. Su objetivo es facilitar el acceso, su reutilización y la participación ciudadana, así como cumplir con ciertos criterios de transparencia, entre otros aspectos.

Según Geoff Mulgan, «las redes se crean no solo para comunicarse, sino también para posicionarse, para imponerse en la comunicación» (2009, p. 52). Entonces, ¿cómo posicionarse a través de los datos abiertos?

Los datos y la capacidad de capturarlos, analizarlos, transmitirlos y obtener nuevos aprendizajes tienen un potencial que no debería desaprovecharse.

8. CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Paidós, Madrid, 2009.

El conocimiento es poder y, en este sentido, las Administraciones públicas y las instituciones del Estado deben estudiar y trabajar con estos datos, no solo como medida de transparencia, sino también para avanzar hacia un nuevo modelo de toma de decisiones basado en hechos.

Según el informe *Internet Trends 2018*⁹, la posibilidad de personalizar los servicios en base a la recogida de datos y su análisis consigue favorecer la experiencia de los usuarios. Actualmente, existen en el mundo *online* muchos servicios que se benefician de ello, tales como Netflix o Spotify, dos empresas que han sabido aprovechar la gran masa de datos que se consiguen en Internet, gracias a la huella digital de cientos de miles de personas. Una práctica fácilmente replicable dentro de las instituciones públicas.

Al mismo tiempo, una práctica óptima sería la de no solo compartir los datos propios, sino también trabajar con datos externos —*Small Data* y *Open Data* de otras instituciones—, con el objetivo de conseguir análisis de mayor calidad y mejor contrastados. Son muchos los beneficios que pueden aportar los datos a la sociedad. Desde la mejora de políticas sociales hasta el hecho de propender esfuerzos de colaboración entre el ámbito público y el privado, incidiendo positivamente en el aspecto económico.

Otra oportunidad es la capacidad de trabajar con enormes cantidades de datos públicos y accesibles, así como el potencial para interpretar los datos y las relaciones que revelan dependencias público-privadas, y la utilización de las innumerables herramientas que, para su visualización, ofrece la Red, permitiendo la exploración de relaciones, revelando juegos de fuerza y poder, o facilitando que puedan ser analizados e interpretados por otros. De los datos *online* se puede pasar a relaciones, propuestas y mensajes construidos a través del análisis de estos datos, de forma *on* y *offline*.

7. Nuevas tendencias en la comunicación

Hace unos pocos años se decía que, con la llegada de Internet y de las redes sociales, los medios tradicionales pasarían a ocupar un segundo plano.

9. MURPHY, M., *Mary Meeker's 2018 internet trends report: All the slides and highlights*, Quartz, 2018, recuperado de <https://qz.com/1292515/mary-meekers-2018-kpcb-internet-trends-report-all-the-slides-plus-highlights/>

Hoy, afrontamos un nuevo cambio, en el que, si bien Internet y las redes sociales no quedan relegados, sí se ve en ellos un proceso drástico de evolución, en el que llegan nuevas tecnologías y nuevos actores que toman partido sobre los canales de comunicación e interacción con los que contamos en la actualidad.

Estamos en una época de transformación, de contraste y acelerada. El trabajo sinérgico entre las redes sociales y las tecnologías emergentes nos abre nuevas posibilidades a un mundo más interconectado, enlazado y con mayor capacidad relacional.

Avances como los de la Inteligencia Artificial (IA), los Asistentes Virtuales (AV), los *Chatbots* y el *Open Data*, nos han hecho reformular la manera en la que planteamos la comunicación. La tecnología nos brinda escenarios abrumadores.

Este cambio radica en la importancia de la personalización de los mensajes, por medio de la escucha activa y la creación de contenidos, basándonos en las necesidades, inquietudes y realidades de nuestra audiencia. Customizar nuestra comunicación es la clave, pero ¿cómo hacerlo?:

1. **Conocer a tu audiencia:** La época de la segmentación sociodemográfica quedó atrás. La demoscopia tradicional cada vez pierde más su eficacia, estamos en la era de la microsegmentación comportamental, en la que los públicos se conocen de acuerdo a sus intereses y comportamientos en el entorno digital. Necesidad, confianza, reconocimiento, empatía o racionalidad son algunos de los factores por los que pueden variar las decisiones de nuestros usuarios, por lo que es de suma importancia tener presente que una buena lectura de la huella digital puede modificar, fortalecer o aumentar la efectividad de nuestras acciones de comunicación. Empresas como Amazon o Netflix enfocan gran parte de sus esfuerzos hacia la implementación de algoritmos que estudian los comportamientos de sus consumidores, para ofrecerles contenido que les interese. Este tipo de prácticas disminuye en gran medida el margen de error a la hora de construir estrategias de posicionamiento, relacionamiento y comunicación con el usuario.
2. **Promover la interacción:** Para el año 2021, el 82 % del tráfico IP será vídeo. Este tipo de contenido ha impulsado las interacciones en Facebook, Instagram y Twitter. Los vídeos 360, tutoriales, *webinars*,

videorresúmenes, e incluso los GIF y las emisiones en *streaming*, serán el contenido clave a la hora de capturar la atención de la ciudadanía y construir vínculos sostenibles a largo plazo.

Además, es vital tener en cuenta que la migración a lo digital aún no es total y que, dada la tipología de los públicos que puede tener una Administración, es importante no olvidar los medios de comunicación tradicionales, ya que todavía existe un gran número poblacional que consume contenidos *offline*, por lo que estos deben convivir constantemente con la comunicación digital.

3. **Analizar tus métricas:** Normalmente la medición que se realiza del *engagement* suele centrarse solo en los «me gusta», comentarios y compartidos que obtenemos de nuestras redes sociales. Sin embargo, estos datos podrían ser engañosos, debido a que ni todos los comentarios son positivos, ni todos los que comparten nos apoyan; es por ello que, teniendo en cuenta ese aspecto, debemos ser cautelosos y observar otro tipo de indicadores que pueden acercarse más a la realidad. Me refiero a observar la dinámica del *scroll* que hacen nuestros usuarios en nuestra web. La frecuencia con que nos visitan, el tiempo que dedican y desde dónde acceden son aspectos que nos aportan mejores datos sobre nuestro *engagement*.

Sin duda, entender y adaptarse a este nuevo entorno es la mejor manera de afrontar los retos y las oportunidades con que ha llegado la era digital.

Según el informe de análisis sobre la *Estrategia de comunicación en Facebook de los Gobiernos autonómicos*¹⁰, publicado por la consultora Ideograma, dentro de la serie Apuntes Ideograma, aún se pueden notar algunas malas prácticas por parte de las comunidades autónomas a la hora de gestionar esta red social, desde un aspecto tan sencillo como enlazar su página de Facebook en su web, hasta tener estrategias de contenido que avasallen a los seguidores, al no distribuir bien el tiempo entre publicaciones. De esta misma manera, cada red social debe ir integrándose adecuadamente en las dinámicas de sus públicos y los mecanismos de interacción que nos ofrecen.

Comunicar *online* es una herramienta, y hay que saber cómo hacerlo, al igual que hay que saber comunicar en televisión, o en radio, o saber responder

10. GUADIÁN, C. y PEYTI, X., *Las CC. AA. en Facebook. La estrategia de comunicación en Facebook de los Gobiernos Autonómicos*, Apuntes Ideograma, 2018, recuperado de <https://www.ideograma.org/2018/04/26/facebook-ccaa/>

una entrevista, o cómo colocarse en una fotografía. Todo comunica. Pero hay que entender que la Red tiene sus peculiaridades y, sobre todo, sus oportunidades. No se trata solo de difundir, sino también de lograr cada vez más relaciones, a través de los contenidos creados, de la monitorización y del diálogo. Quien entienda esto, sabrá comunicarse de modo *online*, aprovechando todo lo que la Red permite respecto a la persuasión y a la propia comunicación y memorabilidad de los mensajes.

8. Referencias bibliográficas

- CASTELLS, M., *Comunicación y poder*, Paidós, Madrid, 2009.
- CISCO, *VNI Global Fixed and Mobile Internet Traffic Forecasts (2016 – 2021)*, California, EE. UU., recuperado de <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>
- GUADÍAN, C. y PEYTIPI, X., *Las CC. AA. en Facebook. La estrategia de comunicación en Facebook de los Gobiernos Autonómicos*, Apuntes Ideograma, 2018, recuperado de <https://www.ideograma.org/2018/04/26/facebook-ccaa/>
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, A., *Big Data: oportunidades para las empresas en 2015*, Forbes México, México, 2015, recuperado de <https://www.forbes.com.mx/big-data-oportunidades-para-las-empresas-en-2015/>
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, A., *Micropolítica, las campañas que vendrán*, El Telégrafo, Ecuador, 2016, recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/20/micropolitica-las-campanas-que-vendran>
- IAB SPAIN, *Estudio Anual de Redes Sociales 2018*, recuperado de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf
- MCQUAIL, D., *McQuail's Mass Communication Theory*, SAGE Publications, EE. UU., 1994, Capítulo III.
- MURPHY, M., *Mary Meeker's 2018 internet trends report: All the slides and highlights*, Quartz, 2018, recuperado de <https://qz.com/1292515/mary-meekers-2018-kpcb-internet-trends-report-all-the-slides-plus-highlights/>
- PUROMARKETING, *Los medios de comunicación online son el presente y futuro*, 2017, recuperado de <https://www.puromarketing.com/47/28802/medios-comunicacion-online-son-presente-futuro.html>
- VERGARA RIQUELME, S., *¿Qué es la narración transmedia, transmediación o simplemente el transmedia?*, Chile, 2018, recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/qué-es-la-narración-transmedia-transmediación-o-el-vergara-riquelme>

Historias que hacen historia. Cuando el discurso se hace relato



Francisco Carrillo Guerrero

Fran Carrillo es periodista e historiador. Consultor político y asesor de comunicación política y empresarial.

Ha desarrollado estrategias de discurso y oratoria política en campañas políticas electorales de España, México, Ecuador, Venezuela o USA. Ha entrenado y formado a más de 5000 personas en los últimos años, incluyendo candidatos políticos, directivos y empresarios, dentro y fuera de España.

Director de La Fábrica de Discursos (www.lafabricadediscursos.com), firma experta en campañas electorales y gestión comunicativa de gobierno dedicada a la asesoría, formación y entrenamiento en oratoria, discurso y debate para organizaciones públicas y privadas.

Premio Excelencia 2012 de la Universidad Carlos III de Madrid a la labor como consultor político, Premio Victory Awards 2012 como *Consultor del Año en la categoría de Comunicación*, Premio Victory Awards 2013 como *Mejor Consultor de Medios*. Recibidos estos dos últimos galardones en Estados Unidos (Washington DC y Nueva York, respectivamente).

Autor de varios libros, entre los más vendidos: *Tus gestos te delatan. Las claves para ser un buen comunicador*, publicado en la editorial Espasa (Planeta), y *El porqué de los populismos*, publicado por Deusto (Planeta).

Creador de la Escuela de Jóvenes Oradores, la primera escuela de España para niños y jóvenes que trabaja en la mejora de su comunicación personal (oratoria, debate, argumentación).

El ser humano es eminentemente un narrador de historias. Su búsqueda de un propósito, una causa, un ideal, una misión y cosas parecidas es, en buena medida, la búsqueda de un guión y una estructura para el desarrollo del relato de su propia vida.

ERIC HOFFER, ESCRITOR ESTADOUNIDENSE

En pleno debate mundial y mediático sobre las *fake news* y los relatos de posverdad, el papa Francisco publicó, en enero de 2018, un documento para referirse al origen de las mismas. Contaba el pontífice en el escrito, no exento de su habitual sarcasmo, que el nacimiento se encuentra en el Antiguo Testamento, concretamente en el Génesis, cuando en la famosa narración de sucesos entre Adán y Eva, la fémmina, influida por la serpiente, obliga a aquel a morder una manzana envenenada mediante artimañas retóricas dudosas. Una historia común, conocida por todos, y que ha supuesto desde hace dos mil años un continuo debate sobre el origen de la especie humana. El célebre pasaje ha llegado hasta nuestros días más por contagio oral que por inquietud lectora hacia las Sagradas Escrituras. Pero ha llegado, lo que demuestra que una historia, bien contada, a partir de un referente inicial y con un motivo o moraleja en su interior, puede adquirir perfectamente la condición de perpetua. Aunque sea *fake*, aunque no sea cierta.

Antes de Adán y Eva, que fue uno de los marcos sobre los que se asentó el cristianismo desde sus inicios, la humanidad avanzó socialmente en las relaciones personales a partir de la configuración de relatos e historias que hicieron progresar a la especie. No importaban tanto las narraciones en sí como el hecho de que se las creyeran aquellos que las recibían. El abrazo a las religiones, a las referencias del más allá, los numerosos ritos tribales o las ceremonias de todo corte y condición, nacieron mediante la cooperación humana en su afán de credulidad desatada.

Sin embargo, el relato, como elemento de transmisión de información, no es algo originario ni siquiera de nuestra especie actual. Ya hubo conatos de comunicación social entre nuestros antepasados más recientes, los *sapiens*, quienes articulaban, hace 30 000 años, una forma de entenderse mediante mecanismos narrativos particulares. Así, construían sus comunidades a partir de lo que Noah Harari llamaba el «árbol del saber», que se definía en pequeña escala en cotilleos sobre su entorno más inmediato. Esos cotilleos, invariables en el tiempo y que hoy conforman el núcleo de las reuniones sociales de las personas y los grupos, también ejercieron hace miles de años un importante rol. Mediante esa potente revolución cognitiva, una de las primeras alteraciones serias de la humanidad que propició el dominio de una nueva especie frente al resto, la creación de mecanismos de ficción empezó a instalarse en el cerebro de nuestros semejantes.

Porque el relato, concebido como el diseño de una ilusión abstracta, que no existe, ejecutable para que la gente crea que sí existe en realidad, empezó a edificarse en la mentalidad colectiva desde época neandertal. Mediante las creencias en dioses, la adhesión a mitos bajo ceremonias suntuosas, el miedo a los castigos de la naturaleza o la pertenencia a clubes o pandillas comunitarias determinadas –primitivas o no–, la capacidad de relatar y de narrar, conformó una división social entre líderes y seguidores, y confirmó la facilidad –y fragilidad– del ser humano para aceptar aquello que su prejuicio ya asumió con anterioridad. Creer lo que la mente, en permanente contacto con el deseo emocional, nos está dictando que creamos, es un requisito inconsciente para que un relato determinado se consolide colectivamente. Para modificar una realidad primero hay que cambiar la forma de percibirla por los receptores de historias. O al menos, adecuar la ficción a esos parámetros de credulidad. Los *sapiens* fueron los primeros. Civilizaciones de todo tipo basaron su expansión y crecimiento en mitos que se compartían, en leyendas que iban tomando cuerpo entre los pueblos. Asirios, fenicios, griegos, cartagineses, Roma, la expansión islámica o los diferentes imperios modernos, crearon historia a partir de las historias que generaban sus escribas, amanuenses del cuento que trasladaban en diferentes soportes los éxitos y la magia de sus conquistas. Fue más lo que comunicaron que lo que fueron. A fin de cuentas, detrás de cada relato histórico siempre ha habido más hagiografía que verdad.

Hasta llegar a nuestros días, donde los nuevos canales de información facilitan la extensión y el contagio de las historias. Desde la primera campaña política televisada (con aquel célebre spot *I like Ike* con el que Eisenhower derrotó a su rival demócrata en las presidenciales estadounidenses de 1952)

a las campañas vía YouTube de compañías multinacionales como Amazon, Netflix o Nike, categorizadas como el penúltimo eslabón de esa cadena infinita de secuencias narrativas de emociones compartidas que la modernidad y la escuela política determinaron en llamar *storytelling*.

Esta técnica se empieza a reconocer hace dos décadas, cuando se institucionaliza políticamente el uso, en la estrategia, de cuentos, mitos, historias y aventuras que ayuden a incrementar las posibilidades de venta (de una idea, producto o candidato). En ese proceso, la clave, como venimos diciendo y sostiene Salmon en su célebre obra *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*, es despertar recuerdos a través de las emociones y sensaciones compartidas, de manera consciente o inconsciente. El objetivo es conectar con la audiencia, porque si logras que te atiendan, será más fácil que te puedan entender, acompañar, y en última instancia, votar. El relato, el *storytelling* moderno, lo que ha hecho es ofrecer una oportunidad a los representantes políticos de conquistar al conjunto de la sociedad mediante un proceso de seducción de almas, de sentimentalización profunda. Humanizar, un verbo tan usado y manoseado cada vez que hablamos de comunicación política, es algo más que ponerle sentimiento al discurso, o que compartir una historia personal que provoque identificación colectiva. Es el reconocimiento de la imperfección de un liderazgo determinado, es acercar la distancia de la falibilidad de un político a la comunidad o pueblo que quiere representar.

Inmutable en el transcurso de los periodos históricos, la forma en la que vemos a los demás siempre ha determinado nuestra percepción de las relaciones sociales, que, junto a nuestra concepción del mundo, nos hace adquirir un posicionamiento preciso ante diferentes temas y circunstancias. Y esa percepción, demostrada por Steve Pinker en numerosos estudios, se define posteriormente mediante el lenguaje, cuyas palabras delimitan nuestra visión global. El semillero que instalamos en la conciencia propia y ajena cuando explicamos un conflicto como el de Oriente Próximo, por ejemplo, o aventamos las históricas diferencias de clase entre izquierda y derecha, o jugamos a justicieros cuando narramos las conspiraciones que derrocaron a reyes, presidentes del Gobierno o primeros ministros, es la antesala constructiva de ese árbol del saber que tiene como principal ramificación la sucesión de historias, de cuentos para entretenernos. Después de todo, el fin último de un proceso narrativo compartido es ese, mantener ocupada nuestra atención, generándonos interés por la vida y sucesos de otros, esto es, crear entretenimiento. He ahí su verdadera y real importancia. No extraña que las historias que más nos impactan tengan como origen –o intermediario–, en la mayoría de los casos,

Estados Unidos. Han entendido como nadie que toda sociedad demanda entretenimiento y diversión como forma de vida. Nuestro lenguaje define una visión del mundo, pero hablamos generalmente sobre lo que no podemos ver, ni palpar, pero sí intuir o creer. Y creamos o transformamos nuestra comunicación en virtud de esta premisa.

Pero un relato debe cuidar asimismo de los riesgos que el abuso de sus efectos pueden provocar en contextos o dosis equivocadas. En España, tan diferente en los usos y las maneras políticas de nuestros contemporáneos latinoamericanos y anglosajones, contar historias políticas aún requiere de tiempo para ser asimiladas por la audiencia. A pesar de ser un país amante del entretenimiento, como ellos, los españoles aún no se sugestionan con facilidad cuando se les cuentan mitos, ritos y moralejas resumidas en cuentos o historias. La política *fast food*, de consumo rápido y en la que hasta los medios de comunicación incurren con frecuencia, es enemiga de las buenas historias, porque estas necesitan de un contexto, una escena, unos protagonistas y un tiempo concreto para articularse, trasladarse y asentarse en la mentalidad colectiva.

1. No es cómo lo cuentas. Es cómo lo reciben

En la actualidad, el poder de contar historias no desmerece al del principio de los tiempos, como ya hemos visto. Ese maridaje entre ficción y realidad nace del esfuerzo constante por hacer creer a millones de personas que algo sucedió cuando no fue así (nos invadieron los extraterrestres), que puede suceder aunque haya escasas posibilidades de que así sea (el mundo se acabará con la llegada de cada nuevo milenio), e incluso que es real porque antes se ha conseguido (procesos de independencia política y cambio social).

Antonio Núñez, autor del libro *Será mejor que lo cuentes*, define el relato como una «herramienta de comunicación que estructura una secuencia encadenada de acontecimientos», los cuales apelan a nuestros sentidos y emociones. La transmisión de una vivencia determinada siempre ha sido un elemento fundacional en las relaciones humanas. Donde no llegaban como hoy las redes sociales e Internet en su conjunto, llegaban las experiencias contadas por los misioneros que iban evangelizando por los diferentes territorios de África o América, los cuentos de terror que, a la manera infantil, se contaban en los campamentos juveniles de *boy scouts*, y las leyendas sobre la épica de un conquistador o un líder político o social.

En este tipo de historias, importaba la voz e importaban las voces dentro de la historia. Según cómo se contara, nuestra capacidad de imaginar y por tanto interiorizar lo escuchado, aumentaba. En política, las historias deben ejercer un poder taumáturgico en los ciudadanos. Que ejerzan en ellos el efecto de un brebaje mágico, como sucedía con los galos en el famoso cómic creado por Goscinny y Uderzo. El relator, que ejerce coyunturalmente de candidato o político en ejercicio, es, a fin de cuentas, un druida en esencia. Y para hacer efectiva dicha pócima, necesita este *contador de cosas* que los que se reúnan para escucharle compartan una causa, un destino, un sueño o, simplemente, una esperanza.

El relato, más allá de posicionamientos conceptuales y aterrizado al ser político, es el mapa visual sobre el que se construye el **liderazgo**, la visión que un líder a cargo de una organización empresarial, un candidato en plena campaña electoral o un gobernante en el transcurso de su mandato proyecta sobre su persona y valores. Es la carta narrativa emocional que recubre de ropaje ideológico a una organización política con pasado reconocible, pero sobre todo con **necesidad de futuro creíble**. Una fabulosa herramienta de comunicación con capacidad para construir redes emocionales compartidas.

Todo partido, toda organización política, necesita vestirse ideológicamente para **definir su existencia como formación**. Debe explicarse a través de una doctrina que enmarque su esencia política, sus referentes éticos y morales, su razón de ser. Es decir, requiere de un relato que cuente y detalle, que narre y comunique quién eres y qué representas, a qué ideas te debes y por qué estas son más útiles y necesarias para la sociedad que vas a representar que otras. Un relato que potencie en formato multicanal los mensajes, que conecte y acelere la interacción entre ciudadano y representante. El profesor y politólogo de la Universidad Carlos III de Madrid, Javier Redondo, define esto como «la imposición de la necesaria pedagogía política que supere a la peligrosa seducción mediática, propia de la actual videopolítica». Pasar del cuentacuentos al narrador para recuperar la **credibilidad y los afectos perdidos** es una de las claves no escritas que los relatores políticos deben, a día de hoy, considerar.

Un relato se constituye, pues, a partir de varias claves, siendo una de ellas el intento de que se perciba como real aquello que puede no serlo, pero que nos gustaría que lo fuera. La palabra aparece aquí como elemento importante, pero no trascendental, de todo relato. Su buen o mal uso generaría cercanía o desafectos en el receptor, que lo aceptaría o rechazaría según la identificación

persuasiva generada. Por ello es relevante también para su eficacia lograr que la audiencia proyecte en imágenes conscientes lo que le provoca el inconsciente, esto es, trasladar la palabra al campo del mito emocional.

Para construirlo, primero se debe tener claro qué queremos decir con la historia. Aquí interviene lo que el lingüista Lakoff denominó *frames* y que en el ámbito hispanohablante conocemos como marcos mentales, es decir, el perímetro cognitivo mediante el cual situamos nuestros juicios y referencias emocionales (visuales) o racionales (explicativas) previas a la toma de decisiones ulterior. Un buen marco mental –la izquierda prioriza la igualdad; la derecha, la libertad– se trabaja mediante la interconexión de frases concisas, concretas, coherentes y contundentes, que generan una relación de dependencia en los actores. Porque las palabras conforman imágenes y nosotros, como consumidores visuales, tomamos decisiones por lo que vemos o proyectamos, no por lo que escuchamos. De ahí el poder de un relato bien configurado: construir imágenes encadenadas que acaben desarrollando una historia creíble sobre lo que somos, lo que queremos ser, lo que deseamos construir o la meta que perseguimos. El relato, o discurso narrado, es el alfa y omega de la comunicación política. Es donde termina una estrategia pensada para ser contada, compartida, recordada. Metafóricamente hablando, es la pata principal que mueve la silla de la estrategia política, el timón del barco.

¿Qué buscamos emocionalmente con un relato? ¿Desafiar? ¿Apelar al cambio, o reivindicarlo? ¿Liderar un proceso? ¿Afianzar un liderazgo? Todo confluye en la misma necesidad del ciudadano: formar parte de algo; el rito basado en la comunidad tiene un influjo taumatúrgico que penetra en la psicología del otro, quien busca a fin de cuentas beneficiarse de esa pertenencia colectiva. Al oír un relato ilusionante sobre cómo podemos cambiar las cosas, cómo desafiar al mal que nos gobierna, o cómo liberarnos de las cadenas del imperio, buscamos certezas, motivos para seguir adelante. Esa función de medicina emocional es la que mejor se adhiere a las narrativas políticas y es para lo que el relato político nació.

Dentro de la propia esencia del relato, el uso de simbología contribuye a acelerar esa identificación de la que hablábamos: los colores de una bandera, el acrónimo de un líder (Ike, o la actual *En Marche*, con la que Emmanuel Macron construyó su victoria electoral y que obedece a sus iniciales, nombre y apellido) o un gesto (la V de victoria de Churchill), etc. Un símbolo transmite de manera sencilla conceptos que pueden ser complejos, y resume toda una historia o el fin que persigue. Nada influyó más en la conciencia social sobre el derecho de la comunidad negra que el desafío de Rosa Parks en aquel auto-

bús urbano que segregaba a las personas por su color. Su icónica imagen sentada, proyectando resistencia frente a la injusticia, aún se recuerda en nuestros días y sigue siendo un referente para dicha comunidad, no solo en Estados Unidos, sino en todo el mundo. Un ejemplo que inspiró a Martin Luther King para convencernos de que no siempre el sistema es justo y rebelarse no siempre es contraproducente. Mandela, tras décadas en la cárcel, representó otro símbolo convertido en narrativa heroica. La imagen proyectaba las palabras que queremos oír: lucha, coraje, esfuerzo, rebeldía ante la rendición.

La narrativa visual, enfocada a la obtención o recuperación de derechos, busca construir una referencia popular masiva de hartazgo, cansancio e indignación. Movilizar desde las vísceras ha sido uno de los motivos por los que habitualmente el relato se diseña y ejecuta primero en clave de emociones negativas para luego dirigirse progresivamente hacia la propuesta optimista, alegre. Y ahí, el uso retórico de la metáfora primero («obligar» a la gente a que traduzca en imágenes lo que escucha en palabras) y la anáfora después (la repetición de una misma secuencia de palabras al principio de un párrafo) ayuda muchísimo al asentamiento y recuerdo de la historia. Para que se entienda lo que se dice, pero sobre todo para que se recuerde el sentimiento que provocó escucharlo y las palabras que lo acompañaron.

2. El relato: la vestimenta emocional del discurso

A las personas no nos gusta oír historias por su contenido, sino por cómo nos sentimos cuando las escuchamos. Los éxitos de determinadas marcas en el mundo no se deben al producto que venden, sino a la historia que hay detrás. El café de Starbucks no es mejor o peor que el de una cafetería normal situada en cualquier barrio de cualquier ciudad. La gente no va a Starbucks por el café, sino por la sensación que le produce estar en Starbucks tomando un café: la relación que mantiene con el entorno, consigo mismo frente a un ordenador, con un libro o interactuando con su colega de café más cercano. De igual forma, no somos usuarios de Amazon porque sus productos sean mejores, más baratos o el servicio sea más amable, sino por el estado de comodidad que nos provoca confiar nuestra demanda o necesidad en ellos. Un simple *click* y tienes el producto requerido en minutos u horas. De nuevo la diferencia es la historia entre bambalinas, los sentimientos generados, las percepciones trabajadas. No es lo que ofrecen, sino cómo nos hacen sentir cuando confiamos en ellas.

De la misma forma pensamos y actuamos cuando construimos el relato en política. ¿Qué pretendemos cuando pensamos en crear un relato que genere

una comunidad amplia de adhesiones? ¿Buscamos solo compartir testimonios vitales, experiencias personales, o algo más, como por ejemplo concienciar mediante dicha narración coral? Los buenos relatos no tratan del candidato político, de la persona, del narrador, sino del nosotros, de grupo, de la comunidad, de la ciudad o la nación. Su objetivo prioritario es la transformación social, mediante la construcción de imaginarios visuales que deben penetrar en un inconsciente colectivo y así modificar creencias, comportamientos o actitudes en torno a una causa determinada. Cuando construimos relatos a través de palabras fijadas, pretendemos sugerir o imponer unos valores pre-configurados, usando para ello diferentes canales de transmisión, desde los medios tradicionales (radio, televisión, prensa escrita), hasta los diferentes formatos englobados bajo la etiqueta de redes sociales. Si como decían Stanley Greenberg, histórico asesor del Partido Demócrata, y otros muchos en todo el mundo, «el relato es la llave de todo», podemos deducir que detrás de toda estrategia compleja comunicativa hay secuencias narrativas que explican el artefacto (entendido como producto) que queremos vender. Quien diseñe y explique las mejores historias o la sucesión encadenada de estas, ganará la contienda electoral (si hablamos de política) o el favor del consumidor (si lo hacemos en términos de *marketing* empresarial).

En cierta forma, esas secuencias nos permiten encauzar una ideología bajo formato de seducción compartida, atrayendo a votantes en principio reacios a nuestra política y a nuestras ideas, pero a quienes les gusta cómo les hemos implicado en nuestra narrativa. Es importante para ello tener claro cómo articular lo que denomino las anclas de referencias visuales o artefactos de la memoria sentimental. Un relato permite saber dónde estamos (ideológicamente) y qué debemos abrazar (como causa). Generar emociones siempre ha sido el objetivo de todo relato político más allá del contenido de la narración. Lo que se pretende cuando se crean cuerpos narrativos es crear un vínculo de afinidad que identifique al que habla con el que escucha: si Gordon Brown no hubiera apelado a momentos cumbre del gen británico que unía a ingleses y escoceses, si no hubiera construido un paisaje visual de aquello que les identificaba como pueblo, su discurso no hubiera tenido el protagonismo que obtuvo. Las redes viralizaron aquel *Better Together* como una manera efectiva de generar afectos compartidos.

Se trata, pues, de conversar con el discurso, maridando las emociones que queremos generar con las ideas que necesitamos implantar en la memoria del ciudadano, introduciendo en él recetas propias de imaginación, recursos de comodidad ante el oyente. Aquí es cuando sobreviene siempre la cuestión:

los relatos, ¿se transmiten con la partitura al lado o se comparten de viva voz sin guion ni muleta de apoyo? ¿Es bueno memorizar el relato que quieres contar o debes dejar que la espontaneidad de aquello que quieres transmitir sea la que ordene la intervención? Leer con la partitura plana convierte al orador en un mero transmisor de palabras, pero no es un comunicador de emociones, que es el fin último de toda historia relatada. Un orador que lee, solo habla. Un orador que sabe leer, transmite y, por tanto, seduce e ilusiona más y mejor. La épica de un discurso, como sugiere el historiador Philip Taylor, depende de dotar de munición a la mente de quien escucha. Aplicado a la construcción del relato, eso se consigue manejando los dos resortes que han hecho posible que ciertos discursos pasaran a la historia y otros quedaran en el olvido del papel: el ritmo, es decir, la velocidad con la que las palabras llegan a la mente del receptor, y el tono, o melodía que propicia que su recuerdo se active en momentos concretos. Por eso, en política, la metáfora y la anáfora son las dos figuras retóricas más usadas en los discursos de campaña. Pretendemos dar fotografía a los mensajes y voz a los recuerdos. Así se aumenta la conexión con el respetable, huyendo de encorsetamientos y de historias que suenan poco creíbles al ser escuchadas. Para no caer en inconexiones o inexactitudes cercanas al error y la confusión.

Cuando se construye un relato político importa la cadencia de las palabras que se elijan, el ritmo, el abanico de tonos y tonalidades, de matices cromáticos y guturales con los que luego se quiere persuadir o seducir al ciudadano. Un discurso cadente y no carente (de fuerza, de pasión, de lógica) debe encadenar a la audiencia en torno a un objetivo, que inspire a movilizarla en pos de un sueño, de una meta común. El relato es la vestimenta emocional con la que el orador cubre de ropaje –ideológico– su discurso. Añade solemnidad escénica al acto comunicativo. Por eso desde el principio de los tiempos, como bien recordaba Noah Harari, el relato trataba de que la gente creyera en algo que no puede ver, pero que puede intuir, palpar, y que sabe que, a fin de cuentas, le importa menos que exista a que pueda ser realizable. Porque siempre nos gustaron las historias. De pequeños, cuando nos las trasladaban a modo de cuentos o nos educaban en moralejas que aún hoy seguimos recordando. La potencia que hay detrás de la historia, recordemos, está más en lo que puede ser que en lo que fue o es.

En política, la ausencia estratégica de mecanismos narrativos con los que la gente pueda identificarse garantiza el nulo acceso a la confianza ciudadana. Como ya apuntara Wittgenstein, toda acción política, todo movimiento de cambio o resistencia debe su éxito a la construcción cohesionada de secuen-

cias discursivas, actualmente ausentes en gran parte de las formaciones políticas del orbe, con independencia del carisma o magnetismo del gobernante. El pueblo puede otorgar su confianza al gobernante de forma coyuntural, meros apoyos endebles que se perderán si no hay asidero moral al que agarrarse. Contar con la confianza de la masa depende de la historia que se tenga detrás, de una trayectoria personal y profesional y de una pertenencia a una comunidad de valores reconocible y compartida. Tener, en definitiva, un relato. Pero este no existe si no se explica. No puede vivir si no se define. No puede crecer si primero no se cuenta cómo nació ni a qué se debe su existencia. Ahora, parte de los relatos políticos navegan en la nebulosa de la nada, en un incierto limbo que empieza a tambalearse de tanto mirar arriba y abajo.

3. Hacedores de historias, no cuentacuentos

Dicen que para hacer historias antes hay que saber crearlas. Y para ello, deben fijarse metas viables, alcanzables, pero sobre todo medibles en el éxito. Porque ya no nos conformamos con historias bellas, que nublan nuestro juicio emocional. Nos hemos vuelto socialmente descreídos, pero al mismo tiempo abiertos a abrazar nuevas causas de acogida. De ahí el auge del populismo actual, en todas sus vertientes. Cuando observamos la trastienda del relato de Donald Trump, descubrimos que siempre se apela al herido sentimiento de un pueblo abandonado por sus élites, táctica repetida por los populismos anti-sistema de Latinoamérica y Europa, que replican a su vez a los movimientos políticos totalitarios de principios del siglo XX. Quizá no es cierto aquello a lo que apelan, y nunca fueron la nación o el pueblo que definen, pero tiene encaje porque la gente lo ve verosímil, ya que parte de la observación de que así pudo suceder. Es una creencia viable y factible de reproducir nuevamente.

Vemos, pues, que el uso de la propaganda constituye un poderoso elemento de concienciación social acerca de un tema concreto, sobre todo cuando acentuamos el carácter binario de nuestro cerebro en la toma de decisiones. Lo que Daniel Kahneman llama sesgos cognitivos de la mente, atajos mentales que articulamos en busca de respuestas concretas cercanas a nuestra percepción del mundo o de una situación limitada.

En una constante del relato político actual, la fragmentación emocional explica parte de su éxito. No definir lo que somos, sino posicionarnos ante lo que no queremos ser. Las historias a la contra, o contrarrelatos, funcionan porque saben activar nuestro yo menos asertivo y más impulsivo. Los po-

pulismos actuales lo han entendido cuando articulan discursos de las élites contra el pueblo, el sistema contra la gente o los inmigrantes contra los nacionales. Lo más importante de esa apelación a la diferencia, al desapego, amén de marcar un territorio sociológico preciso, es que su articulación proviene, más que de *storytellers*, de *storydoers*.

Ahora, ya no cuentan las historias actores externos, cuentacuentos ocasionales a los que un asesor escribió un discurso para la ocasión. Los relatores son ya protagonistas de esa historia que comparten con una audiencia determinada. Pensemos en Lula da Silva, un tornero mecánico que llegó a presidente, o en la actual presidenta de Croacia, Kolinda Grabar-Kitarovic, la primera mujer que llega a tan alto rango en su país, quien a pesar de tener un currículum sobresaliente y hablar más de seis idiomas, piensa y actúa como el más humilde de sus conciudadanos. Pensemos en el sueño de Luther King y por qué, más allá de sus palabras que hoy seguimos recordando, fue el legado que dejó lo más relevante de aquel relato. Pensemos cuando los Beatles se consideraron «más importantes que Jesucristo». Detrás de esta afirmación no buscaban la blasfemia, sino que la gente en todo el mundo fuera consciente de su importancia, aunque no conocieran sus caras ni hubieran oído su música jamás. Ya formaban parte de la mitología, de las leyendas que se contaban sobre ellos. Creaban buenas historias porque eran sus protagonistas. Y eso encanta, posiciona y se recuerda para siempre.

Cuando Freud aseguraba que detrás de cada persona hay una historia, una razón que explica cómo es y por qué piensa así, nos estaba otorgando la llave del relato que abre casi todas las puertas. Por eso la identificación aumenta cuando la historia sucede mientras se actúa, ejecutando la estrategia política mediante la combinación de hechos, mensajes y acciones simbólicas. El mejor emblema de un buen relato no es que lo escuchen, ni siquiera que lo imaginen. Es que lo vean. La demostración, lo empírico como prueba de su eficacia. Y aquí el líder político debe mostrar primero su creencia en la historia que cuenta y después ser o formar parte de ella, en su versión actual, si lo que cuenta reside en el pasado, o estando en primera línea si es de nueva creación porque se orienta hacia el futuro. Debe ser guía y bastón de la audiencia. Y articular lo que yo denomino como discurso trans: transversal, transformador y transparente. Así lo hizo Obama, contagiando su deseo de cambio a la mayoría del pueblo norteamericano. Así lo hizo Macri cuando creó sus cafés ciudadanos que lo acercaron a los argentinos y le dieron la presidencia. Y así lo hizo Macron, que entendió que su discurso trans era la única manera de que *En Marche* tuviera sentido, finalidad, y, por último, éxito.

Así se desarrollan las buenas historias actuales: junto al público, no de cara al público. Son historias y relatos dinámicos, gritados desde las vísceras del que escucha y alimentados por la convicción del que los cuenta. Los hacedores de historias han sustituido por tanto a los contadores de historias. Del relato contado a la acción relatada no hay sino una adecuación a los nuevos tiempos, bajo diferentes parámetros de seducción y conquista del electorado. Pero no olvidemos que todo nació en aquel árbol del saber cuando nuestra especie comprendió el poder de reunir a los demás bajo la misma lumbre de esperanza.

Hacer es trasladar de fondo, sutilmente o no, unos valores determinados. Desde esos valores se construyen los marcos y desde ahí se aterriza en mensajes que luego habrá que escenificar. Porque en la representación del relato debe verse o intuirse un liderazgo fuerte, un camino transitable y una meta alcanzable. Ello se consigue mediante la creación de palabras, de frases, de sintaxis narrativa precisas. Todo ello adornado de una visión propia sobre qué queremos, hacia dónde vamos o por qué debemos estar juntos. Un horizonte, una causa, un motivo, una razón o un sueño. Todo es válido en la vía del relato. Podemos pensar el pasado, pero necesitamos en lejanía algo que ver, que palpar, algo real, aunque no lo sea y ni siquiera lo conozcamos. Porque de esa forma es como conseguimos que la historia inspire y estimule al ciudadano, darle un rumbo que seguir y abrazarlo a una identidad colectiva. Es lo que por ejemplo hacen muchos nacionalismos actuales, de toda corte y condición, cuando abusan de ese tipo de relato que utiliza un lenguaje aspiracional, tal y como lo definía Frank Luntz, basado fundamentalmente en deseos de cambio, idealización de una nueva etapa o épica sobre un periodo concreto.

Los nuevos partidos, movimientos que engloban a colectivos diferentes o Gobiernos de marcado carácter antisistema, no dejan de recurrir a mitos en modo alguno comprobables, como hemos visto. Pero funciona. Porque los mitos, ya sean reales o imaginarios, actúan como nexo dentro de una comunidad, cohesionan el grupo social. Ya hablamos antes de las referencias constantes que hacen en Estados Unidos o Francia a su historia (real), aunque también podemos apelar a la que hace el nacionalismo catalán para unir socialmente (ficticia, ya que el elemento central es el agravio a partir de referencias históricas que no ocurrieron en realidad). Pero eso nunca ha importado, porque el relato no basa su eficacia en la verdad, sino en los deseos de la gente por escuchar, por sentir y por abrazar una causa común.

El buen relato debe ser flexible, amoldable, con un nivel de plasticidad notable, duradero en el tiempo, adaptable al contexto y las circunstancias, pero también a los actores del momento. Debe articularse según el perfil de quien lo va a pronunciar y compartir con la audiencia. De ahí que se recomiende reencuadrar los relatos que, por un motivo u otro, hayan quedado desfasados o inexactos a la hora de contarlos. Así, lo que supuso la revolución americana y la historia de los Padres Fundadores en Estados Unidos aún sirve a los políticos actuales en aquellos lares para seguir rememorando, adaptado a las circunstancias, lo que supuso aquel acontecimiento. Y por eso ese tipo de referencias funcionan en todos lados. En Francia apelan a la Revolución de 1789 y a sus lemas de Libertad, Igualdad y Fraternidad, convertidos en mantras inmutables que diseñan una forma de pensar y hacer la República. En España, a la Transición, como relato único de unidad, concordia, reconciliación y perdón. Mientras que Alemania configuró el mito de la reunificación bajo la imagen de un muro derribado por el pueblo cansado. Cada país tiene su historia, cada líder, sus historias.

Aquí es importante considerar que el prototipo de héroe frente al antihéroe siempre es bien recibido, porque hemos crecido leyendo cómics o viendo películas donde eso sucedía. Todo ello es lo que hace del relato político una vía con la que dar sentido a un acto de gobierno, a una forma determinada de hacer política. Es una manera de transmitir unas ideas o definir una ideología. A veces los discursos no se imponen en mítines o en plataformas televisivas. Basta con que la gente cuente la historia que un día alguien le trasladó sobre ese político o incluso que protagonizó ese político. Sobre todo, si piensa en clave de elección y alternativa. En esa dualidad buenos-malos, el relato político actual, sobre todo fuera de campaña, pero también dentro de ella, adquiere una vigencia importante. Y en algunos casos, eterna.

4. Conclusión

En suma, los relatos políticos son la prolongación de una causa o circunstancia. Son el espejo en el que un orador político se refleja para trasladar una imagen determinada a la audiencia. Conforman una amalgama de emociones que, al ser compartidas, generan una sensación de pertenencia poderosa. Ordenan el discurso, simplifican su estructura y alientan a escuchar las razones que nos han llevado hasta allí. Cuando creamos relatos, articulamos algo más que palabras encadenadas. Explicamos con ellos, vemos a través de ellos y soñamos en consecuencia con que se hagan realidad. Su eficacia depende de la aceptación del grupo, de su capacidad de ser compartido y recordado, de su

utilidad en los canales de comunicación e información. Un relato que no se viraliza, no se comenta y no se comparte, es una pre-historia. Nació muerta antes de ser contada.

Hoy en día, la política de lo inevitable debe sustentarse en la política de lo explicable, de lo narrable, sin que el *marketing* sustituya al medido pensamiento que enfoca toda idea. Lord Acton, de forma acertada, defendía que «las ideas son la causa de los acontecimientos públicos, y por tanto políticos, no su efecto». El relato, la narrativa política se inserta en ese mercado de la conversación, donde se conversa para escuchar y se escucha para entender, todo ello como clave para conformar una historia que hable de problemas y soluciones, de valores y costumbres, de buenos y malos. Toda nación, todo pueblo, todo movimiento, ha necesitado de la épica de una narración, del desarrollo de una historia para conformarse y desarrollarse como tal. El futuro se conquista a partir de la construcción de un relato presente, con líder y narrador, con historia y marcos de valores compartibles. Y luego debe saber contarlos, detallarlos y reproducirlos para que se compartan sin filtros ni fisuras.

Como nos trasladaron dos conocidos *storytellers* estadounidenses, Lucinda Elodin y Dennis Frederick, los relatos personales «celebran lo que es único en cada uno de nosotros, y al mismo tiempo, tienden puentes hacia lo que es común en todos nosotros». De la diferencia, a la unidad, de lo extraordinario, a lo compartido, ahí reside el principio y fin de todo relato. Hacerlos inmortales o perecederos depende tanto de la pericia de un buen orador como de la capacidad para construir historias que reúnan verosimilitud, conflicto, personajes, y sobre todo una causa, meta, esperanza o sueño común.

5. Bibliografía consultada

- AILES, R. (2001), *Tú eres el mensaje*. Barcelona. Paidós.
- D'ADAMO, O. y GARCÍA BEAUDOUX, V. (2015), «Relato Político». En: I. CRESPO, O. D'ADAMO, V. GARCÍA BEAUDOUX y A. MORA (coords.), *Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- GARCÍA BEAUDOUX, V. y D'ADAMO, O. (2015), «Storytelling». En: I. CRESPO, O. D'ADAMO, V. GARCÍA BEAUDOUX y A. MORA (coords.), *Diccionario Enciclopédico de Comunicación Política*. Madrid. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- GUBER, P. (2011), *Storytelling para el éxito*. Madrid. Empresa Activa.
- HEATH, C. y HEATH, D. (2016), *Ideas que pegan. Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren*. Madrid. LID Editorial.

- KAHNEMAN, D. (2015), *Pensar rápido, pensar despacio*. Madrid. Debate.
- LAKOFF, G. (2007), *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Madrid. Ed. Complutense.
- LAKOFF, G. (2017), *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid. Cátedra.
- LUNTZ, F. (2010), *La palabra es poder*. Madrid. La esfera de los libros.
- NOAH HARARI, Y. (2014), *Sapiens, de animales a dioses*. Madrid. Debate.
- NÚÑEZ, A. (2007), *¡Será mejor que lo cuentes! Los relatos como herramientas de comunicación. Storytelling*. Barcelona. Empresa Activa.
- NÚÑEZ, A. (2011), *La estrategia del pingüino. Influir con mensajes que se contagian de persona en persona*. Madrid. Conecta.
- PINKER, S. (1996), *El instinto del lenguaje*. Madrid. Alianza Editorial.
- SALMON, C. (2016), *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona. Península.

La comunicación política en la tarea de gobierno. La necesidad de un lenguaje claro



Estrella Montolío Durán

Estrella Montolío Durán es catedrática de Lingüística Hispánica de la Universidad de Barcelona y asesora en comunicación.

Sus líneas de investigación fundamentales son: 1) clarificación del discurso jurídico-administrativo y Comunicación Clara; 2) retórica y oratoria, aplicadas especialmente a la comunicación política; 3) comunicación en los ámbitos profesionales, donde aplica también una perspectiva de género.

Ha colaborado con, entre otras, instituciones como el Ministerio de Justicia, la Comisión interministerial de modernización del discurso jurídico, el Consejo General del Poder Judicial, el Tribunal Electoral de la ciudad de México, los ayuntamientos de Madrid y Barcelona, la Generalitat de Cataluña, el Instituto Vasco de Administración Pública o numerosas diputaciones españolas. Asesora también a grandes organizaciones del sector financiero, energético y aeroportuario, así como a otras corporaciones.

Conferenciante en casi un centenar de universidades españolas, europeas y americanas.

Autora y directora de numerosas publicaciones especializadas, como, entre otras: *Comunicación Clara* (en colaboración con Mario Tascón) (2017); *Manual de escritura académica y profesional* (2 volúmenes), Ariel, 2014; *Hacia la modernización del discurso jurídico* (2012); *Estrategias de comunicación para mujeres directivas*, Generalitat de Cataluña, 2010.

Ha recibido diferentes premios y distinciones, como la distinción al rigor lingüístico y científico del Ayuntamiento de Cádiz o el premio a la investigación en comunicación no sexista de la Asociación de Mujeres Periodistas de Cataluña.

Colaboradora de medios de comunicación como *El País* o *El Periódico de Cataluña*. Responsable de la sección Todo es Lenguaje, dedicada a la comunicación, del programa Gente Despierta de Radio Nacional.

1. Introducción. El foco de esta contribución

En este trabajo abordamos la estrecha relación que existe entre comunicación y actividad política. Precisemos primero que el foco de este estudio no reside en la actividad estratégica de la comunicación política, es decir, en –por ejemplo– cómo diseñar, planificar y desarrollar una campaña electoral; tampoco se centra en cómo presentar ante la prensa de la manera más publicitaria posible determinadas actuaciones del equipo de gobierno; ni en cómo «apagar los fuegos» de las crisis que se presenten. Esta contribución se concentra, en cambio, en la **comunicación con la ciudadanía en tanto que tarea de gobierno**; en la comunicación entendida como procedimiento de información y conversación con los ciudadanos mientras ocupamos cargos en las instituciones como sus representantes.

2. La comunicación, eje de la gobernanza pública del siglo XXI

Los expertos en el ámbito de la gobernanza pública están de acuerdo: en el siglo XXI, gobernar requiere comunicar bien. Comunicar bien se ha convertido en una obligación «de toda institución consciente de su responsabilidad ante los ciudadanos»¹. Para que las instituciones comuniquen con éxito, se requiere que lo hagan con transparencia y claridad. Retengamos estas dos cualidades, reiteradamente utilizadas por los especialistas, de las que aquí nos interesa principalmente la segunda, la *claridad*, imprescindible para que pueda darse la primera (*transparencia*).

En este sentido, el acuerdo entre politólogos, administradores del Estado y de otros niveles de Gobierno, técnicos públicos, expertos en derecho y de-

1. *Revista Democracia y Gobierno Local*, núm. 40, 2018: Editorial.

más profesionales implicados en la gobernanza es absoluto. La siguiente cita es un reflejo de ello:

«La comunicación, clara, transparente y veraz, antes que un instrumento cuyo principal objetivo sea ‘vender’ la bondad de la acción del Gobierno, constituye una herramienta fundamental para mejorar la calidad de este mediante el incremento de su eficacia» (Rubio Núñez, 2018: 5).

De nuevo, observamos las citadas cualidades de claridad y transparencia añadidas a la comunicación de gobierno; en este caso, combinadas con otra característica que también nos interesa aquí: *eficacia*. Otros especialistas afirman, incluso, que la comunicación constituye el eje transversal que engloba de manera holística el resto de competencias y actividades que desarrollan las entidades públicas. En esta línea, Vicente (2018: 11) sostiene:

«Un óptimo impacto informativo y una correcta percepción social de una acción institucional o política efectiva se logran mediante el desarrollo de una comunicación veraz, clara, convincente, moderna, imaginativa y transparente».

Adviértanse de nuevo en esta cita los dos adjetivos clave, *clara* y *transparente*, en la definición de una comunicación política eficaz. También desde el ámbito de la gestión público-privada se recogen afirmaciones recientes en la misma línea: «La comunicación debe ser abierta, transparente y frecuente» (Reig y Esteve, 2016).

En suma, resulta evidente que, en la actualidad, comunicar con rigor a la ciudadanía cómo se está gobernando, qué se está haciendo en su beneficio, qué problemas están apareciendo y cómo se están resolviendo, constituye un requisito inexcusable de buen gobierno. Existe, pues, una relación indelible entre hacer política y hacer comunicación solvente.

3. El lenguaje, herramienta básica de la comunicación

3.1. No hay comunicación eficaz sin lenguaje claro

Como se ve, la unanimidad respecto a la importancia que reviste la comunicación para la actividad política es absoluta.

No obstante, con sorprendente frecuencia, a la hora de implementar sistemas de comunicación con el ciudadano, no se toma en consideración en absoluto el instrumento base de la comunicación: el lenguaje. De hecho, el conocimiento sobre los mecanismos del lenguaje, que es el saber que nos permite construir una comunicación de calidad, está ausente con llamativa frecuencia entre las competencias de muchos de los especialistas que aclaman la importancia axial de la comunicación en la actividad política. Pese a la importancia que el lenguaje reviste en cualquier actividad comunicativa humana, en el mundo político no siempre es un elemento bien conocido técnicamente en muchas de sus implicaciones. Y, sin embargo, el conocimiento profundo de la herramienta básica del lenguaje es más que importante; es crucial. No cabe duda: **para llevar a cabo una comunicación política clara necesitamos saber cómo elaborar un lenguaje claro.**

3.2. Lenguaje y transparencia

Transparencia es una palabra de moda, transversal, protagonista en la agenda pública, presente en todos los programas electorales. Ahora bien: responder de manera responsable a la pregunta de qué significa «transparencia» desde el punto de vista del lenguaje, nos compromete con la profundidad de una propuesta que cambia muy positivamente la cultura comunicativa de nuestras instituciones, y nos inmuniza contra la superficialidad de pensar que «transparencia» consiste simplemente en publicar información en nuestra web. En este sentido, **el compromiso con la transparencia requiere que todos y cada uno de los mensajes comunicados a la ciudadanía se entiendan.**

La comunicación clara es un marcador de excelencia en la gobernanza municipal y nacional. Por supuesto, también es un marcador de excelencia empresarial y organizativa. Las Administraciones, las empresas y las instituciones tienen la obligación de comunicarse con claridad con la ciudadanía, que las financia con sus impuestos o con sus decisiones de consumo.

Para garantizar que los discursos institucionales sean claros, esto es, que estén formulados para que puedan entenderlos con comodidad amplias capas de ciudadanos, es preciso conocer por lo menos algunos mecanismos lingüísticos de clarificación; saber en qué consisten tales mecanismos y cómo elaborarlos. En concreto, en estas páginas me centraré en la importancia que reviste **el conocimiento técnico de cómo elaborar un lenguaje claro en la comunicación política** desde la tarea de gobierno.

4. ¿Es clara la comunicación política en nuestro país?

En demasiadas ocasiones, los comunicados institucionales de nuestro país parecen diseñados para que nadie entienda nada; los ejemplos abundan por doquier. La nuestra es una tradición comunicativa en la que todavía hoy el espacio público está ocupado por un estilo oscuro y burocratizante, con patrones discursivos casi decimonónicos. Sin embargo, los ciudadanos reivindican más y más que la Administración, en todos sus niveles, deje de hablarles de esa forma leguleya y medio rancia a la que, desafortunadamente, nos tiene habituados. Nadie, salvo los expertos, espera ya entender los documentos oficiales; pero en una democracia de calidad, esta disfunción comunicativa es inaceptable.

La metodología de Comunicación Clara² es el vehículo que permite transmitir de forma fácil, directa, transparente, simple y eficaz información relevante a la ciudadanía. Analicemos a continuación un caso real de buenas prácticas de comunicación institucional clara.

Recordemos el terrible atentado terrorista que sufrimos en Las Ramblas de Barcelona en agosto de 2017. Apenas empezaron a llegar las primeras noticias, ya eran miles los ciudadanos que se informaban sobre el suceso a través de la información disponible que difundía el Twitter de los *Mossos d'Esquadra*, erigido, en escasas horas, en un centro de difusión de datos fiable, riguroso y comprensible para todos. Incluso los propios medios de comunicación remitían sus informaciones actualizadas a los datos que @mossos proporcionaba mediante esa red social, reconvertida en herramienta comunicativa institucional eficiente en la gestión de la crisis. Bien es verdad que la cuenta de Twitter de la Policía Nacional @policia, ganadora de múltiples premios y con casi tres millones de seguidores, ya había mostrado que es posible que una institución pública –y, aún más, relacionada con la seguridad del Estado– comunique de un modo riguroso, cercano, pedagógico, e incluso divertido, cuando la ocasión lo permite. Parece difícil imaginar un contexto más complicado para elaborar una comunicación institucional clara que el de un atentado terrorista. Y, sin embargo, en esa ocasión, se consiguió.

Pocos meses después del atentado, tuve la oportunidad de conversar con Patricia Plaja, la *community manager* de los *Mossos*, en la sección radiofónica de la que soy responsable, «Todo es Lenguaje», del programa «Gente

2. Para una presentación puede verse TASCÓN y MONTOLÍO (2017).

Despierta» de RNE³. En esa conversación, la periodista explicó las claves que fundamentaron el éxito comunicativo de semejante reto, y que comparto aquí:

1. Tras el atentado, se puso inmediatamente en marcha un protocolo comunicativo planificado, fruto de la reflexión compartida sobre la experiencia internacional adquirida tras los atentados producidos en los últimos años en otras grandes ciudades europeas, como Londres, París o Bruselas. Es decir, existía un protocolo, una planificación.
2. El cuerpo de seguridad apostó por que los tuits fuesen trilingües (catalán, castellano e inglés), es decir, se elaboró la comunicación pensando en quiénes eran los destinatarios, no en la comodidad de quien los emitía. El usuario de la comunicación fue erigido en el centro del proceso.
3. Se apostó decididamente por la transparencia informativa, evitando la habitual opacidad institucional.
4. Se optó por una comunicación «formal, rigurosa, clara, cercana y amable». Se elaboró un estilo lejos de la formalidad acartonada o de la ampulosidad distanciadora.

Adviértase que la anterior combinación de adjetivos aplicada al estilo debido de la comunicación institucional («formal, rigurosa, clara, cercana y amable») resulta todavía hoy extraordinariamente innovadora. Detengámonos únicamente en una de esas cualidades: «rigor». Demasiados responsables de nuestras instituciones piensan que «rigor» es equivalente a «rigor mortis» comunicativo, en lugar de «documentado, veraz, fiable y diseñado seriamente para la comprensión del ciudadano medio».

La experiencia de la comunicación del atentado demostró de manera palmaria que el discurso institucional, contrariamente a lo que nos había hecho creer siempre la tradición del discurso público en nuestro país, no tiene por qué ser sinónimo de claroscuro barroco, estilo burocratizante, párrafos incomprensibles o desalentadoras referencias continuas a normativa estomagante, todo lo cual crea una distancia condescendiente, cuando no directamente despectiva, entre quien emite el mensaje y quien lo recibe.

3. Por si el lector quiere escuchar la conversación, el *podcast* está disponible en <https://estrellamontolio.wordpress.com>

En realidad, mantener con la ciudadanía una comunicación antipática, intencionadamente ambigua, o peor, incomprensible, evidencia el ensimismamiento institucional, el distanciamiento de las necesidades ciudadanas o la voluntad antidemocrática de manipulación.

5. El lenguaje claro en la comunicación institucional internacional

Cualquiera que haya mantenido un contacto directo, siquiera breve, con la comunicación pública de otros países habrá comprobado que el discurso público de, por ejemplo, la tradición anglosajona, francófona, centroeuropea o nórdica es mucho más claro, breve y directo que el del ámbito hispanohablante.

No hay más que comparar un contrato americano o británico con uno español: por citar solo dos rasgos, la diferente extensión de páginas, párrafos y oraciones, o la inexistencia –o por el contrario, en el caso español, presencia recurrente– de fórmulas rimbombantes, los convierten en documentos notablemente diferentes, que hacen radicalmente distinta la experiencia de leerlos y de tener que usarlos. Similar es el resultado de cotejar, por ejemplo, la página web oficial del Gobierno del Reino Unido (gov.uk) con la página web de cualquiera de los Ministerios del Gobierno de España, que, a menudo, son literalmente laberintos informativos en los que los ciudadanos –incluso los que son ya nativos digitales– se extravían y desesperan, como también lo hacen los propios trabajadores de la Administración, que se ven obligados a repetir cansinamente a decenas y centenares de usuarios, tanto por teléfono como presencialmente, cómo llegar a la información relevante ocultada en sucesivas pantallas que, más que facilitar los datos, los esconden, cuando no los omiten.

Ahora bien, los países de nuestro entorno son muy conscientes de que la comunicación administrativa e institucional ineficiente tiene un altísimo coste, considerando, por ejemplo, las numerosas acciones que cualquier ciudadano ha de llevar a cabo con la Administración para recabar un simple dato, tal como han medido diferentes Gobiernos y expertos⁴. El llamado «coste de

4. Puede verse, por ejemplo, la reflexión que incluye la reciente *Guía de Lenguaje Claro para servidores públicos de Colombia* (2016); o las cifras que incorpora el estudio llevado a cabo por la Comisión Europea (2012) sobre los costes de un lenguaje institucional de mala calidad como resultado de traducciones ineficientes; o los numerosos casos reales que proporciona el trabajo de KIMBLE (2008), en el que este especialista norteamericano recoge la

transacción» entre Administración y ciudadanía ocasiona pérdidas enormes de tiempo, recursos y dinero.

Y es que en otros países cercanos al nuestro, los protocolos internacionales de lenguaje claro están sólidamente asentados e implementados desde el último tercio del siglo XX⁵. En efecto, desde los años 60 del siglo XX, década de la lucha por los derechos civiles, en EE. UU. existe una conciencia muy clara de que los ciudadanos que pagan con sus impuestos tienen derecho a entender todas las comunicaciones emitidas por las instancias gubernamentales. Los logros de este movimiento, generalizado en los países anglosajones (EE. UU.⁶, Reino Unido, Canadá, Nueva Zelanda y Australia, fundamentalmente), han cristalizado en la exigencia de formación para todos los profesionales de las instancias gubernamentales con responsabilidades de comunicación en público, y en los protocolos de Lenguaje Claro del *Plain Language Movement*.

El movimiento clarificador se implementó también en Francia; y en todo el ámbito de la francofonía se impulsaron importantes procesos de «Simplification» del lenguaje de la Administración pública en todos sus niveles. La beneficiosa marea de clarificación llegó a Holanda, Bélgica e Italia, y, en general, se extendió por casi toda la Europa comunitaria. Tanto es así que, en el seno de la propia Comisión Europea, se consensuó un protocolo de Lenguaje Claro, ya que la Comisión comprendió que el «eurojargon», esa especie de lenguaje burocrático característico de las instituciones europeas que estaba empezando a construirse, aislaba a los ciudadanos de la comprensión de los asuntos y de las decisiones en las que trabajaba el Parlamento.

En consecuencia, un comité de expertos redactó un folleto accesible y asequible, conciso y descargable por Internet, traducido a las 24 lenguas de la Unión; en español, con el título «Cómo escribir con claridad»⁷. Inmediatamente se convirtió en la hoja de ruta comunicativa de los miles de funcionarios que trabajan en la Comisión Europea. Se trata de un decálogo muy

medición de diferentes casos de mejora de la comunicación institucional y privada en los EE. UU. que han reportado un claro ahorro para las arcas gubernamentales y particulares.

5. Para una revisión en español de este amplio movimiento internacional de Lenguaje Claro pueden consultarse, entre otros, DUARTE (2000) o MONTOLÍO y LÓPEZ SAMANIEGO (2008).

6. Entre los numerosos trabajos elaborados en los EE. UU., pueden consultarse, por ejemplo, el Manual de LAUCHMAN (2009) para profesionales del Gobierno que tienen que escribir documentos dirigidos a los ciudadanos, o la Guía de Lenguaje Claro destinada a los trabajadores de la Administración federal (2011). Es interesante también consultar la página web oficial: www.plainlanguage.gov

7. Disponible en línea en <https://goo.gl/Xz9QNV>

sencillo, apenas veinte páginas, sobre cómo usar el lenguaje en los diferentes y múltiples documentos de gobernanza europea, que pretende cambiar la relación comunicativa entre el Gobierno europeo y los ciudadanos que lo mantienen. En este breve opúsculo, se establecen recomendaciones muy simples acerca de, entre otros aspectos, qué longitud han de tener las frases y los párrafos, cómo ha de organizarse el contenido de una oración para que se lea sin problemas, qué tipo de palabras es mejor utilizar y cuáles evitar, o cómo estructurar los textos para que el ciudadano medio pueda entender más fácilmente lo que se le está comunicando. El resultado a gran escala pretende que las instituciones europeas se relacionen con los ciudadanos comunitarios mediante un lenguaje institucional más sintético, más claro y más cercano.

El movimiento internacional pro Lenguaje Claro es particularmente importante en los países nórdicos. En Suecia, se instauró a finales del siglo XX un compromiso de «Confianza Ciudadana» («Allmänhetens Förtroende») para que todos los Gobiernos, del color político que sean, garanticen la confianza del ciudadano en las instancias gubernamentales mediante el uso de una comunicación clara. Lejos de ser una medida retórica o una mera promesa electoral, los sucesivos Gobiernos suecos invierten mucho dinero en mantener los filtros de auditoría comunicativa de documentos públicos, que certifican que la comunicación institucional merece el sello de calidad que llevan estampado con la leyenda «Este documento respeta los protocolos de la Comunicación Clara». El lector interesado puede encontrar una clara exposición en español de la postura de los diferentes Gobiernos suecos ante la necesidad de un lenguaje institucional claro en Strandvik (2012).

6. El lenguaje claro en el ámbito hispanohablante

En el ámbito hispanohablante, los países con mayor desarrollo económico y democrático están realizando ahora, con cierto retraso –aunque en este aspecto lo importante es llegar–, un esfuerzo por sumarse a la apuesta internacional de elaborar una comunicación institucional clara, no oscura, no burocrática, no ampulosa, no anticuada, no decimonónica.

No es casual que, a medida que una sociedad madura democráticamente, sus ciudadanos levanten la mano (metafóricamente) para objetar a sus órganos de gobierno y representantes políticos: «¿Por qué me estás hablando de forma rara todo el tiempo? Tengo derecho a entender». En este sentido, en México, durante el mandato presidencial de Fox, en un momento de un

elevado desarrollo económico, se implementó un programa muy potente de formación para que los miles de funcionarios de la Administración mexicana abandonaran patrones comunicativos añejos y burocratizantes, y se dirigieran a sus conciudadanos con un estilo más claro y accesible que allí se denominó Lenguaje Ciudadano⁸.

En 2015, Colombia también empezó a formar a los funcionarios de la Administración pública en Lenguaje Claro. Del mismo modo, en Perú, sobre todo en el ámbito judicial e impulsado desde su Corte Suprema⁹, se está llevando a cabo un proceso de clarificación del discurso de la justicia y la Administración. También en Argentina, aunque de manera fluctuante con los impulsos cambiantes de la economía; en Chile, con un Senado explícitamente comprometido con todas las instancias públicas para facilitar el acceso de la comprensión ciudadana a los trabajos de la justicia y la Administración¹⁰.

En el contexto de este panorama internacional, ¿qué ocurre en nuestro país?

7. El Lenguaje Claro, aquí y ahora

En nuestro país, en 2009 se creó una comisión interministerial que trabajó para afrontar una modernización del discurso jurídico. Esta Comisión recabó el apoyo de los estudios diagnósticos de varios grupos de investigación universitarios especializados en el tema, entre ellos el nuestro, Estudios del Discurso Académico y Profesional, de la Universidad de Barcelona (www.ub.edu/edap), que, a petición del Ministerio de Justicia y de dicha Comisión, elaboró el *Informe sobre el discurso jurídico escrito*¹¹.

Tales trabajos permitieron establecer cuál era la situación del discurso jurídico en nuestro país, llevar a cabo una auditoría comunicativa del sistema, en todos sus niveles, para concluir con un diagnóstico realista y unas reco-

8. Véase el *Manual de Lenguaje Claro*, Secretaría de la Función Pública, México, 2007, accesible en <https://goo.gl/1zzciM>. Es también de interés consultar la página web institucional creada para esta renovación comunicativa www.lenguajeciudadano.gob.mx.

9. Poder Judicial del Perú. *Manual judicial de lenguaje claro y accesible a los ciudadanos*. 2014, 76 pp. Disponible en <https://goo.gl/PJr0aK>.

10. En el reciente trabajo de POBLETE (2018) se revisan las diferentes iniciativas llevadas a cabo por los países latinoamericanos.

11. El trabajo, muy amplio y exhaustivo, que cuenta con numerosos ejemplos de malas y buenas prácticas, además de la exposición teórica y descriptiva, está accesible en la página web de nuestro grupo de investigación: www.ub.edu/edap

recomendaciones de seguimiento, mejora y transformación del lenguaje jurídico en español¹².

Uno de los frutos, probablemente el más importante, de este arduo trabajo emprendido en un esfuerzo coordinado entre el Ministerio de Justicia y el Consejo General del Poder Judicial, fue el opúsculo *Informe de la Comisión de Modernización del Lenguaje Jurídico*¹³. Precisamente, el derecho ciudadano a comprender a la Administración –incluyendo a la de Justicia– es el lema que, recogiendo el espíritu de la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia¹⁴, se ha incluido en el Informe de la Comisión interministerial de modernización del lenguaje jurídico¹⁵ (2011).

Se trata de un documento de recomendaciones dirigidas a los profesionales del derecho indicando cuáles son los patrones lingüísticos de los que es aconsejable deshacerse para comunicarse de manera más clara. Como se ha dicho, el lema inspirador de todas sus páginas es «El ciudadano tiene derecho a entender», y su aspiración es convertirse en la herramienta práctica que ponga fin al uso de un estilo oscuro y barroco, que no se corresponde con el nivel de madurez de nuestra democracia.

Parece fuera de duda que, dada la indesligable relación existente entre el discurso jurídico y el administrativo (de hecho, el segundo se entiende como un subtipo del primero), la clarificación del lenguaje jurídico implica automáticamente la regeneración del lenguaje administrativo, lenguaje que, a su vez, impregna por completo la comunicación de nuestras instituciones de gobierno. Así pues, renovar el lenguaje jurídico administrativo supone incidir directamente en la clarificación de la comunicación utilizada por las instituciones y por los agentes políticos que hablan a los ciudadanos a través de ellas.

12. En MONTOLÍO (2012) puede verse una presentación de los integrantes de la Comisión, así como el nombre de los diferentes grupos de investigación que participaron en la elaboración del Informe de la Comisión interministerial, y una presentación sintética del contenido de sus diferentes estudios.

13. Disponible en <https://goo.gl/HjjEvK>

14. Ministerio de Justicia. Proposición no de Ley aprobada por el Pleno del Congreso de los Diputados, por unanimidad de todos los grupos parlamentarios, el día 16 de abril de 2002. Disponible en <https://goo.gl/Bzzohe>

15. Sobre el espíritu y el contenido de ese informe pueden consultarse MONTOLÍO (2012a y 2012b).

Un ejemplo, de entre muchos, del eco que va alcanzando esta lenta pero imparable clarificación del discurso de nuestras instituciones y poderes públicos, se observa en la página web de la Diputación de Salamanca:



**Diputación
de Salamanca**



La Diputación de Salamanca ha aceptado las recomendaciones efectuadas por el Defensor del Pueblo al conjunto de Administraciones Públicas para ser unas instituciones accesibles a los ciudadanos.

Dichas recomendaciones surgen de los propios ciudadanos y están centradas en la demanda de una administración más accesible más transparente y más cercana

Por ello, a través de resolución de la Presidencia de 31 de Julio del año en curso, se ha resuelto establecer medidas para hacer posibles las mismas y en concreto **para responder con mayor prontitud a las peticiones de información y consultas de los ciudadanos. y usar un lenguaje comprensible en sus escritos.**

Como puede leerse en esta captura de pantalla, la Diputación de Salamanca se compromete a usar un lenguaje claro, siguiendo así las recomendaciones del Defensor del Pueblo, un órgano que trabaja para que la Administración no genere desconfianza por la incomprensión que produce entre los administrados.

El Defensor del Pueblo, como otros órganos institucionales, ha advertido que los ciudadanos han dejado de aceptar dócilmente que sus políticos y administradores se dirijan a ellos en un estilo oscuro y ampuloso. La ciudadanía ha percibido que sus representantes y gobernantes usan un lenguaje directo y moderno cuando buscan su voto, pero después, instalados en la gobernanza, distan de dirigirse a ellos con un lenguaje claro, sintético y amable cuando tienen que informar sobre la tarea de gobierno que están realizando.

Los profesionales de la comunicación política lo saben, y muchas Administraciones están empezando a trabajar para resolverlo. Un ejemplo de ello es el reciente proyecto de Comunicación Clara implementado en el Ayunta-

miento de Madrid, que, entre otros resultados, ha supuesto una transformación muy considerable en el documento municipal de la multa de tráfico, tras una revisión profunda del diseño, la infografía de los datos, el lenguaje y tono utilizados, y la claridad de los pasos que se le proponen al ciudadano que lleve a cabo. En suma, ahora es un documento pensado desde el punto de vista de quien ha de recibirlo y usarlo.

No solo la Administración empieza a ser consciente de la necesidad de que nuestro espacio comunicativo público se deshaga del corsé expresivo heredado y aprenda a utilizar de manera solvente patrones más claros y eficientes de comunicación. De esto también se han dado cuenta las empresas, y, así, muchas de ellas, incluso las que tradicionalmente han elaborado un discurso más críptico (y antipático), como las financieras, están revisando los documentos que emiten para los clientes. Y es que los ciudadanos españoles empiezan a sentirse maltratados como clientes cuando no entienden el contrato que firman o la factura que pagan cada mes; y no por falta de formación o capacidad, sino porque todos esos textos parecen estar diseñados para que nadie los entienda. Esta reacción ciudadana está abriendo un nuevo nicho comercial para otro tipo de compañías alternativas que utilizan un estilo comunicativo más moderno, más cercano y más comprensible.

De hecho, los propios jueces están dictando sentencias contra los textos oscuros, como ha sucedido en relación con las preferentes, con las cláusulas suelo, camufladas abusivamente en la parte de los contratos de letra pequeña (en ocasiones de cuerpo menor de 8 puntos); o en casos como el del terrible accidente del avión de Spanair de 2008, en parte atribuido a una confusión generada por el manual de instrucciones de que disponía el equipo de mantenimiento y el de tripulación, que propició un error humano que se sumó a un fallo mecánico. Así, quedó establecido jurídicamente que el manual no se entendía para poder actuar de manera eficiente en tiempo real ante una incidencia.

8. ¿De qué estamos hablando cuando hablamos de lenguaje claro?

Dada la limitación de espacio, en las páginas que siguen esbozaré una presentación sintética, necesariamente genérica, sobre qué tipo de cambios lingüísticos y de diseño de documentos estamos proponiendo para hacer más clara la comunicación política desde la tarea de gobierno.

Veamos a continuación un ejemplo de «traducción» de un fragmento redactado en lenguaje administrativo burocrático y transformado después en lenguaje claro. El ejemplo procede del *Manual de Lenguaje Ciudadano* que el Gobierno de México elaboró para la formación de sus miles de funcionarios:

Lenguaje actual ineficiente ANTES	Lenguaje claro DESPUÉS
Todo mal tratamiento en la aprehensión o en las prisiones, toda molestia que se infiera sin motivo legal, toda gabela o contribución en las cárceles, son abusos que serán corregidos por las leyes y reprimidos por las autoridades.	Cualquier persona que maltrate, moleste o pida dinero ilegalmente a otra que esté detenida o en prisión, será sancionada por las autoridades competentes.

Tabla 1

Salta a la vista que el lenguaje empleado en el documento público hasta entonces (izquierda de la tabla) es ineficiente, con una selección de vocabulario inapropiada y una grandilocuencia sintáctica meramente pomposa («todo mal tratamiento en la aprehensión», «toda molestia que se infiera sin motivo legal») que oscurecen la comprensión y distancian a la institución de la ciudadanía, por una manera de hablar que tiene más de ejercicio de ostentación del poder que de comunicación genuina. La «traducción» a lenguaje claro (derecha de la tabla) es diáfana, directa, comprensible, cercana, y cumple con su función de transmisión eficiente de información. Quien lo lee entiende sin dificultad la información comunicada.

El siguiente ejemplo procede de la reciente *Guía de Comunicación Clara* elaborada para los trabajadores del Ayuntamiento de Madrid¹⁶. En el contraste entre las dos versiones de una misma información se percibe la intención de convertir la comunicación entre Administración y ciudadanos en una conversación. Para ello, uno de los procedimientos lingüísticos utilizados es el abandono de la impersonalidad característica del estilo jurídico administrativo (verbos en tercera persona, construcciones con pronombre impersonal *se*, formas no personales del verbo, etc.), en favor del uso de la primera y segunda personas gramaticales (*nosotros /usted*), típicas del diálogo.

16. MONTOLÍO y TASCÓN (dirs.) (2017: 18).

Ejemplo:

Este trámite está creado para la defensa de los intereses de los ciudadanos en las relaciones con el Ayuntamiento. Las reclamaciones pueden ser realizadas en el funcionamiento de los servicios municipales.



Este trámite está creado para la defensa de los intereses de la ciudadanía en las relaciones con el Ayuntamiento. Usted podrá realizar reclamaciones en el funcionamiento de los servicios municipales.

De la misma Guía procede el ejemplo siguiente¹⁷, que ilustra sobre la necesidad de elaborar párrafos y oraciones breves que individualicen las diferentes unidades informativas, encapsulándolas en una única oración:

Ejemplo:

Es un servicio social de atención telefónica permanente las 24 horas del día que, a través de un dispositivo tecnológico conectado a la línea telefónica, permite la comunicación de las personas usuarias desde el domicilio con un Centro de Atención de Llamadas, atendido por profesionales especializados, proporcionando compañía, seguridad y tranquilidad a la persona usuaria y a sus familiares.



Es un servicio social de atención telefónica permanente las 24 horas del día que permite la comunicación de las personas usuarias desde el domicilio con un Centro de Atención de Llamadas a través de un dispositivo tecnológico conectado a la línea telefónica (qué es y para qué sirve). Este servicio está atendido por especialistas que proporcionan compañía, seguridad y tranquilidad a la persona usuaria y a sus familiares (quién atiende y cómo lo hace).



Es un servicio social de atención telefónica permanente las 24 horas del día (qué es). Permite la comunicación de las personas usuarias desde el domicilio con un Centro de Atención de Llamadas a través de un dispositivo tecnológico conectado a la línea telefónica (para qué sirve). Este servicio está atendido por especialistas que proporcionan compañía, seguridad y tranquilidad a la persona usuaria y a sus familiares (quién atiende y cómo lo hace).

Como se ve, la tercera versión del mismo fragmento permite una lectura más cómoda y efectiva: el usuario entiende mejor cada uno de los datos de los que se compone la información.

La comunicación clara atañe también a la visualización de la información y al diseño. Analicemos desde esta perspectiva las papeletas de votación disponibles para los ciudadanos en dos referéndums celebrados recientemente, en Cataluña y en Escocia:

17. Obra citada, pág. 28.

CONSULTA SOBRE EL FUTUR POLÍTIC DE CATALUNYA 2014 CONSULTA SOBRE EL FUTURO POLÍTICO DE CATALUÑA 2014 Vol que Catalunya esdevingui un Estat? ¿Quiere que Cataluña sea un Estado?	
<input type="checkbox"/> SÍ En cas afirmatiu En caso afirmativo Vol que aquest Estat sigui independent? ¿Quiere que este Estado sea independiente?	<input type="checkbox"/> NO
<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

BALLOT PAPER Vote (X) ONLY ONCE	
Do you agree that Scotland should be an independent country?	
YES	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Es perfectamente visible, a un solo golpe de vista, que el nivel de complejidad de ambas papeletas es muy diferente, y, por tanto, es también notoriamente distinta la facilidad (o falta de ella) de comprensión para el votante¹⁸.

El lenguaje claro se aplica también a todo tipo de documentos públicos, incluidos los que se gestionan cada vez más de manera habitual en las pantallas de ordenadores y móviles, que incluyen la posibilidad de interacción. Los principios del lenguaje claro no solo afectan a las operaciones –nada banales, como se está comprobando– de cómo seleccionamos o colocamos las estructuras lingüísticas y las palabras, pues, como reflejan los ejemplos utilizados, cómo formulamos una información es absolutamente determinante para cómo se entiende. También necesitamos estudiar cómo se plantea visualmente la información, es decir, cómo diseñamos los documentos y cómo ordenamos su contenido verbal para que cumplan con eficacia su función.

18. El lector interesado puede encontrar en TASCÓN y MONTOLÍO (2017) muchos más ejemplos de «conversión» de documentos oscuros, tanto analógicos como digitales, a lenguaje claro, así como también ejemplos de malas y buenas prácticas desde la perspectiva de la comunicación clara.

Cada vez es más habitual que las webs gubernamentales y corporativas se diseñen de acuerdo con principios de Arquitectura de la Información, para que respondan a qué le interesa al ciudadano, qué es lo que necesita hacer, cómo ha de interactuar para realizar de manera sencilla cualquier gestión¹⁹. Analicemos el ejemplo real siguiente:

Lenguaje ineficiente ANTES	Lenguaje claro DESPUÉS
Para solicitar la subvención, es necesario: Rellenar el formulario de solicitud. Presente copia de declaración de la renta de 2016, en caso de que fuera negativa. Fotocopia del DNI compulsada.	Para solicitar la subvención, usted tiene que presentar tres documentos: <ol style="list-style-type: none"> 1. El formulario de solicitud cumplimentado. 2. Una fotocopia de la declaración de la renta de 2016, en caso de que fuera negativa. 3. Una fotocopia compulsada de su DNI.

Tabla 2

En la versión ineficiente, se expone una secuencia de documentos que el ciudadano tiene que presentar ante la Administración en el peor formato posible para facilitar la comprensión de un proceso: una lista informe de elementos. En lenguaje claro, el documento se construye aplicando una estructura informativa y visual que presenta, de manera ilustrativa, una enumeración ordenada²⁰. La primera versión desalienta al usuario y puede llevarlo a confusión, la segunda contiene la suficiente redundancia visual (uso de números, una sola oración para cada elemento, espacio en blanco ordenadores, dirigiendo la mirada hacia lo relevante) como para ser un texto amigable para el usuario.

9. Conclusiones

El Estado del Bienestar crea un escenario político construido con consensos y comunicación, según el número 40 de la *Revista Democracia y Gobierno*

19. En BONILLA (2014) y TASCÓN (2013) pueden verse indicaciones muy relevantes al respecto.

20. En YÚFERA (2014) se exponen, de manera tanto teórica como práctica, las características de una enumeración eficaz, así como de otros mecanismos y operaciones textuales relevantes para elaborar una comunicación clara.

Local. Sin embargo, como se ha visto a lo largo de las páginas precedentes, no existe comunicación si el receptor no entiende. Así, garantizar que la ciudadanía comprende la comunicación institucional deviene la piedra angular de todas y cada una de las acciones comunicativas realizadas desde las instancias de gobierno.

Las recomendaciones internacionales de Lenguaje Claro, convenientemente adaptadas al español, nos proveen de una metodología solvente que garantice que el discurso de nuestras instituciones sea claro, sintético, relevante y amable. Las instituciones españolas tienen ante sí la tarea ciclópea de regenerar el estilo de comunicación pública, una tarea nada sencilla porque implica la necesaria formación de todos cuantos tengan entre sus tareas profesionales elaborar documentos dirigidos a los ciudadanos. Pero ha llegado el momento de abandonar el estilo decimonónico, ampuloso, oscuro y barroco que ha imperado hasta el momento, que se compadece muy mal tanto con los estándares comunicativos internacionales como con el grado de desarrollo y madurez de nuestra democracia.

10. Referencias bibliográficas

- BONILLA, S. (2014): «Escritura web», en E. MONTOLÍO (dir.) (2014), *Manual de escritura académica y profesional*. Barcelona, Ariel, volumen II, pp. 319-359.
- COMISIÓN EUROPEA (2010): *Cómo escribir con Claridad*. Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2012): *Studies in Translation and Multilingualism. Quantifying Quality Costs and the Cost of Poor Quality in Translation*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2015): *Guía de Lenguaje Claro para los servidores públicos de Colombia*. Bogotá, Imprenta Nacional de Colombia.
- DUARTE, C. (2000): «Lenguaje Administrativo y Lenguaje Jurídico», en J. BAYO (ed.), *Lenguaje forense*, Madrid, Consejo General del Poder Judicial.
- KIMBLE, J. (2008): *Writing for Dollars, Writing for Please: The Case for Plain Language in Business, Government and Law*, Carolina Academic Press.
- LAUCHMAN, R. (2009): *Plain Language: A Handbook for Writers In the U.S. Federal Government*, Rockville, Lauchman Group.
- MINISTERIO DE JUSTICIA (2002): «Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Justicia», Proposición no de Ley aprobada por el Pleno del Congreso de los Diputados, por unanimidad de todos los grupos parlamentarios, el día 16 de abril de 2002. Accesible en <https://goo.gl/BzZohe>
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE ESPAÑA (2011): *Informe de la Comisión de modernización del lenguaje jurídico*, Madrid, Disponible en <https://goo.gl/yM9bWC>

- MONTOLÍO, E. (2011): «La necesidad de elaborar documentos jurídicos claros y precisos. Algunas reflexiones tras la elaboración del Informe sobre el discurso jurídico escrito español», *Revista Española de la Función Consultiva*, 15: 63-85.
- MONTOLÍO, E. (2012): «La modernización del discurso jurídico español impulsada por el Ministerio de Justicia. Presentación y principales aportaciones del *Informe sobre el lenguaje escrito*», *Revista de Llengua i Dret*, núm. 57, pp. 95-121.
- MONTOLÍO, E. (ed.) (2012b): *Hacia la modernización del discurso jurídico*. Barcelona. Edicions de la Universitat de Barcelona.
- MONTOLÍO, E. (dir.), GARCÍA, M.^a Á., GRAS, P., LÓPEZ, A., POLANCO, F., TARANILLA, R. y YÚFERA, I. (2011): *Estudio de campo: El lenguaje jurídico escrito español*. Ministerio de Justicia.
- MONTOLÍO, E. y LÓPEZ SAMANIEGO, A. (2008): «La escritura en el quehacer judicial: la propuesta aplicada en la Escuela Judicial de España», *Revista Signos: estudios de lingüística*, núm. 66, pp. 33-64.
- MONTOLÍO, E. y TASCÓN, M. (dirs.) (2017): *Comunicación Clara. Guía práctica. Una herramienta para mejorar la comunicación con la ciudadanía*. Madrid, Ayuntamiento de Madrid.
- PLAIN LANGUAGE (2011): *Federal Plain Language Guidelines*. Disponible en Internet.
- POBLETE, C. A. (2018): «Una mirada al uso de lenguaje claro en el ámbito judicial latinoamericano», *Revista de Llengua i Dret*, núm. 69, pp. 119-138.
- PODER JUDICIAL DEL PERÚ (2014): *Manual judicial de lenguaje claro y accesible a los ciudadanos*. Lima. Disponible en: <https://goo.gl/PJr0aK>
- REIG, M. y ESTEVE, E. (2016): «Claves del éxito en la colaboración público-privada», *Harvard Deusto Business Review*, pp. 31-35.
- RUBIO, R. (2018): «Comunicar bien para gobernar mejor», *Revista Democracia y Gobierno Local*, núm. 40, pp. 5-9.
- SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2007): *Manual de Lenguaje Claro*. México DF.
- STRANDVIK, I. (2012): «La modernización del lenguaje jurídico en Suecia: ¿enseñanzas aplicables a otras tradiciones?», en E. MONTOLÍO (ed.), pp. 131-149.
- TASCÓN, M. (coord.) (2013): *Escribir en Internet*. Madrid, Galaxia Gutenberg / Fundéu BBVA.
- TASCÓN, M. y MONTOLÍO, E. (2017): *Comunicación Clara*. Madrid, Prodigioso Volcán.
- VICENTE, J. L. (2018): «La comunicación en el ámbito local», *Revista Democracia y Gobierno Local*, núm. 40, pp. 11-13.
- YÚFERA, I. (2014): «Exponer información. Estrategias para la construcción de textos expositivos», en E. MONTOLÍO (dir.), *Manual de escritura académica y profesional*. Barcelona, Ariel, volumen II, pp. 121-187.

Plan estratégico de comunicación y equipo de campaña



Eduardo Baeza Pérez-Fontán

Nació en Madrid el 22 de octubre de 1978 y transcurrió gran parte de su infancia viviendo en Estados Unidos y Grecia.

Eduardo es licenciado en Derecho Jurídico-Comunitario por la Universidad San Pablo CEU, máster en Leyes (LLM) por la Universidad de Chicago y máster en Administraciones Públicas (MPA) por la Universidad de Harvard.

Ha ejercido como abogado especializado en derecho mercantil y fusiones y adquisiciones en despachos de referencia como Garrigues Abogados y Simpson Thacher & Bartlett (Nueva York). Igualmente ha sido director de la asesoría legal del fondo de capital riesgo Quercus Equity Partners.

En enero de 2012 fue nombrado director del Departamento de Análisis y Estudios del Gabinete de la Presidencia del Gobierno en La Moncloa, cargo que desempeñó hasta mayo de 2017, cuando regresó al sector privado. Igualmente, de 2012 a 2017 fue miembro del consejo de administración del Parque Móvil del Estado.

En mayo del 2017, se incorpora a MAXAM como director de Relaciones Institucionales.

Eduardo posee la Cruz al Mérito Civil con Distintivo Blanco y la Cruz de la Orden de Carlos III.

Es autor del libro *Cómo crear una campaña electoral de éxito* (editorial EIUNSA, 2012) y coautor de los libros *Consultoría Política* (editorial Amarante, 2016) y *Comunicación política: nuevas dinámicas y ciudadanía permanente* (editorial Tecnos, 2016).

«Con la opinión pública a favor nada puede fallar».

ABRAHAM LINCOLN (1809-1865). 16.º presidente de los Estados Unidos.

1. La comunicación

La comunicación política puede ser definida como «toda actividad organizada, dirigida a transmitir un mensaje que permita llegar a los electores con el fin de influir sobre ellos buscando persuadirlos, orientarlos, educarlos e informarlos»¹.

El objetivo de una estrategia y plan de comunicación varía dependiendo de una multitud de factores que se irán identificando a lo largo del presente capítulo. No es lo mismo elaborar una estrategia de comunicación para un candidato en una campaña electoral, para un político que ostenta un cargo de gobierno, para un político en la oposición, o para una institución u organismo público. Lo que sí es cierto es que todo plan de comunicación se cimienta bajo los mismos pilares.

La comunicación en el sector público se ha ido profesionalizando y especializando a pasos de gigante a lo largo de la última década, haciéndose cada vez más estratégica, multidireccional, segmentada y dinámica. Solo para ponernos en contexto, la disrupción tecnológica y la globalización han tenido como consecuencia la creación de una serie de herramientas de que disponemos ahora, y que se han convertido en el epicentro de la gran mayoría de las campañas y planes de comunicación de hoy en día.

1. LLANOS CABANILLAS, B., *Comunicación política en campañas electorales*, Ágora Democrática, 2006, págs. 7-8.

Por ejemplo, cabe recordar que el primer iPhone salió a la venta en Estados Unidos en el año 2007², la plataforma Facebook se creó en el 2004, el canal YouTube en el 2005, Twitter en el 2006 y la red social Instagram en el 2010. Estos 5 «inventos» han revolucionado de tal manera la comunicación política que están prácticamente a la misma altura que la televisión, que fue empleada por primera vez en una campaña política de manera masiva en el año 1960, al televisarse en directo el debate entre los dos candidatos a la presidencia del gobierno de los Estados Unidos, John F. Kennedy y Richard Nixon³.

En cuanto al concepto de plan de comunicación, una definición podría ser la de una hoja de ruta que establece de forma clara y concisa los objetivos de comunicación a alcanzar. Un buen plan de comunicación debe saber persuadir. Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos⁴.

Según el modelo de los científicos y matemáticos Shannon y Weaver⁵, cuatro de los elementos básicos que intervienen en todo proceso de comunicación son:

1. El emisor: la persona o institución que transmite el mensaje. En una campaña, sería el candidato o la propia dirección de la campaña.
2. El mensaje: lo que se quiere transmitir. Son las ideas que transmite el emisor. El mensaje se puede transmitir empleando un sinfín de formas, tales como la voz, imágenes, sonidos, olores, colores, etc.
3. El receptor: quienes reciben el mensaje. Los destinatarios. En una campaña, por ejemplo, serían los electores.

2. Steve Jobs, CEO de Apple, desveló el primer iPhone el 9 de enero de 2007, y su comercialización comenzó el 29 de junio de ese mismo año.

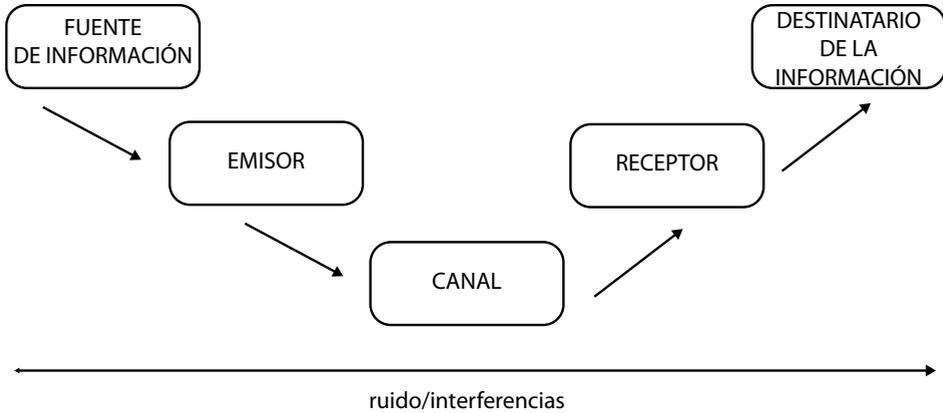
3. El debate fue visto en directo por más de 65 millones de personas. Para la mayoría de los telespectadores, Kennedy, con su juventud, cercanía, dinamismo y sonrisa fácil, ganó el debate a Nixon. En cambio, quienes escucharon el debate solo por la radio dieron a Nixon como vencedor.

4. ACED, C., *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME*, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia y Business Innovation Center Galicia, 2009.

5. Claude Shannon (EE. UU., 1916-2001), ingeniero y matemático, junto con Warren Weaver (EE. UU., 1894-1978), biólogo, dedicaron una extensa parte de su carrera profesional a analizar y desarrollar soluciones para problemas de eficacia en los métodos de transmisión de información. En este campo, su obra de referencia se titula *«A Mathematical Theory of Communication»*.

4. Los canales: los medios a través de los cuales se transmite la información (redes sociales, radio, TV, prensa escrita, etc.).

Gráfico 1. Modelo básico de comunicación Shannon & Weaver



Fuente: elaboración del autor.

Igualmente, la comunicación se puede clasificar de muchas maneras distintas, destacando las siguientes:

1. Verbal/no verbal
2. Monodireccional/bidireccional/multidireccional
3. Vertical/lateral/horizontal
4. Formal/informal
5. Reactiva/proactiva
6. Organizada/improvisada
7. Interna/externa
8. Rutinaria/crisis

Una correcta política de comunicación, tanto para una empresa del sector privado como para una administración, político o campaña electo-

ral, no puede improvisarse, sino que debe estar basada en un plan global y estratégico.

Otros puntos imprescindibles que deben estar contemplados y desarrollados en un plan de comunicación, de acuerdo con Melania Guijarro Valentín⁶, son:

1. Contextualización: análisis tanto interno como externo y del entorno
2. Objetivos: son primordiales de cara a la elaboración de un plan estratégico de comunicación. En este aspecto, se suele seguir la metodología S.M.A.R.T.⁷, que representa lo siguiente:
 - a. *Specific* (concreción en los objetivos)
 - b. *Measurable* (objetivos medibles a corto, medio y largo plazo)
 - c. *Achievable* (objetivos que pueden ser alcanzables)
 - d. *Result-oriented* (objetivos que están directamente orientados a resultados)
 - e. *Time-limited* (objetivos establecidos para un periodo de tiempo determinado)
3. Público objetivo: ¿a quién nos dirigimos? ¿Quién es nuestro público?
4. Mensaje: qué idea, concepto o noticia es la que queremos comunicar
5. Recursos: el tiempo y el dinero de que se dispone
6. Canales: los medios a través de los cuales se transmite el mensaje
7. Calendario: los tiempos, desde su comienzo hasta su implementación y medición de resultados

6. GUIJARRO VALENTÍN, M., «Cómo elaborar un plan de comunicación en 9 pasos», *Comunicación Digital*, Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores, 18 de octubre 2016.

7. Los objetivos SMART hacen referencia a un acrónimo inglés y son utilizados por una gran variedad de compañías para sus proyectos, debido a su eficiencia y objetividad.

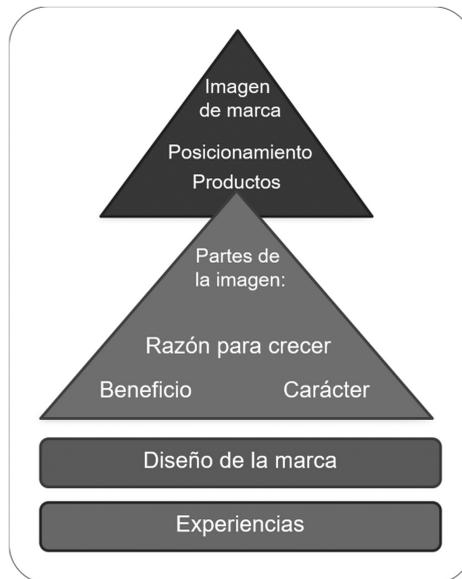
2. Creación de una imagen de marca

Antes de poder comunicar, es fundamental la creación de una imagen de marca (en anglosajón, *brand equity*), cuyo objetivo principal es la consecución de una imagen que posea los atributos clave que hayan sido previamente identificados mediante estudios. En el mundo de la comunicación política, dichos atributos podrían ser, por ejemplo: cercanía, preparación, presencia, talante, etc.

La creación de una imagen de marca líder está considerada casi como una ciencia que combina:

- Un trabajo muy detallado y sistemático de investigación de mercados para definir un posicionamiento y que pueda aportar una ventaja competitiva, relevante y distintiva.
- La creación de un producto (un candidato, una campaña) que sea consistente con ese posicionamiento.
- Una estrategia de comunicación que se apoye en el posicionamiento de la marca y los logros del producto conseguido, manteniendo siempre el carácter de la comunicación. Aquí, la consistencia es clave.

Gráfico 2. Pirámide esquemática de construcción de una imagen de marca



Fuente: elaboración del autor.

La creación de una imagen de marca es un proceso laborioso, lento y que también puede resultar costoso. Sin embargo, es garantía de éxito siguiendo una ciencia precisa.

En la parte superior de la pirámide están los aspectos estratégicos de una imagen de marca que permanecen inmutables a largo plazo. A medida que se desciende por el diagrama, los elementos son más dinámicos, al tratar aspectos que están relacionados con la ejecución de la estrategia de comunicación de la marca.

La cúspide contiene el posicionamiento de la marca. En resumen, se trata de una idea simple de lo que se quiere que una marca represente en la mente y corazón del consumidor (votante). La idea tiene que ser inspiradora, aspiracional y funcional. Igualmente, la distinción y la relevancia son otros dos criterios básicos que hacen que una marca sea ganadora. El posicionamiento de marca tiene que estar ligado con los valores de una sociedad.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos de posicionamiento de figuras políticas:

- Nelson Mandela: tolerancia
- Barack Obama: cambio
- Felipe González: carisma
- Izquierda Unida: defensa de los trabajadores
- Angela Merkel: economía y liderazgo en la Unión Europea
- José Luis Rodríguez Zapatero: talante
- Donald Trump: hacer América grande (de nuevo)

Una vez definido el posicionamiento, viene el segundo escalón: los productos (personas, políticos). Productos que, como llevan el nombre de la marca, deben lógicamente ser compatibles y reforzar los atributos clave de la misma.

Cada político debe tener su propio posicionamiento, que deberá ser compatible con el de la marca madre (el partido o líder que representan). Pero, al mismo tiempo, debe tener características diferentes que se adecuen a su propio perfil y que apelen a diferentes grupos de votantes.

Por ejemplo, en el actual Gobierno del presidente Pedro Sánchez, el ministro de Ciencia, Innovación y Universidades, Pedro Duque, posee un perfil y una «marca propia» muy distinta a la del presidente del Gobierno. Ciertamente que ambos responden a los mismos valores de su Gobierno, pero a la vez cada uno lo hace con su propia personalidad y marca.

Continuando por el descenso de la pirámide, nos encontramos con los pilares de la imagen de marca, que describen los aspectos clave que crean el posicionamiento de la marca y de los distintos productos.

Estos pilares incluyen:

- *El beneficio*: lo que consigue el consumidor (votante) al usar la marca (al votar al candidato).
- *Razones de credibilidad*: constituyen las distintas evidencias que dan soporte a los beneficios.
- *El carácter de la marca*: la personalidad a largo plazo de la marca, con sus atributos distintivos, claros, concisos e inspiradores.

Algunos ejemplos de carácter de marca de grandes productos de consumo:

- *Volvo*: fiabilidad, seguridad
- *Coca-Cola*: vida, felicidad
- *Apple*: diseño, tecnología
- *Nike*: deporte
- *Mercadona*: familiar
- *Ariel*: blancura

- *Ferrari*: velocidad, exclusividad
- *Rolex*: elegancia, precisión

Las partes inferiores del esquema se construyen posteriormente y constituyen la puesta en funcionamiento de la imagen de marca.

¿Cómo se consigue identificar los caracteres de una marca? La única manera es a través de un trabajo de investigación, que debe ser riguroso, sin hipótesis personales, con estrategia y foco.

El proyecto de investigación de la marca consta de cuatro fases:

1. *Análisis de oportunidades*: se identifican las áreas de ventaja y las de oportunidad para el partido político y sus candidatos. Debe proporcionar una idea de dónde están las posibilidades de crecimiento.
2. *¿Quién?*: se trata de identificar cuáles serán los segmentos de mercado (los distintos objetivos).
En esta fase se debe profundizar y medir quiénes son los votantes indecisos o persuasibles y cuáles son sus motivaciones (*drivers*) emocionales. Un punto de partida sería, por ejemplo, la segmentación de los votantes utilizando distintos filtros, tales como: edad, ubicación geográfica, nivel de estudios y profesión, entre otros.
3. *¿Qué?*: consiste en definir qué beneficio se quiere comunicar para mover el voto de una manera favorable dentro de cada segmento de votantes.
En esta fase del proyecto, se trata de decidir qué beneficios (conceptos) serán los elegidos para ser transmitidos a los distintos *targets* (los «quienes» anteriores) seleccionados.
4. *¿Cómo?*: En esta fase se ejecutan las acciones seleccionadas para los distintos segmentos que se hayan escogido.

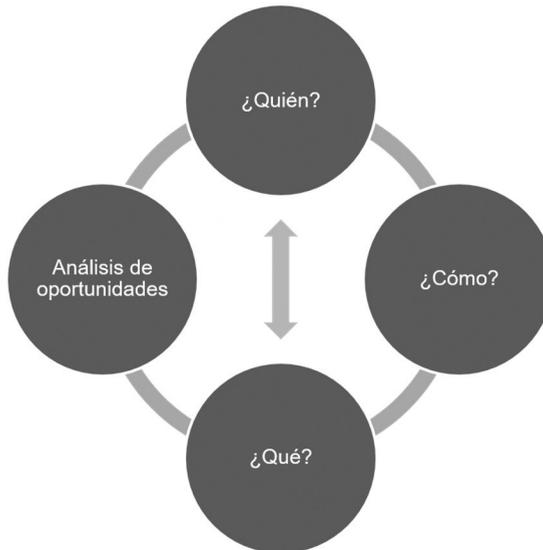
Lo primordial de esta fase es la creación de un plan de medios que será ejecutado como una sucesión de eventos trenzados alrededor de los conceptos a transmitir a los distintos *targets* seleccionados.

Cada evento tendrá que contar, al menos, con lo siguiente:

- *Target* seleccionado
- Temática a transmitir
- Fecha: lugar y hora
- Tipo de comunicación: mitin, declaración, entrevista, etc.
- Medio de comunicación: TV, prensa escrita, redes sociales, etc.
- Comunicador: persona o institución que transmite

Como conclusión a esta sección, una estrategia y posicionamiento de marca bien elaborada y ejecutada, en combinación con unas actuaciones consistentes y rigurosas otorgará al político y/o candidato una ventaja competitiva de cara a sus adversarios.

Gráfico 3. Las fases de un proyecto de investigación



Fuente: elaboración del autor.

3. La imagen del candidato

Dentro del plan estratégico de comunicación, y tal y como contempla el modelo de Shannon & Weaver, el emisor es uno de los elementos básicos. Esta

sección recogerá los aspectos más relevantes que debe contemplar el candidato (emisor) para la correcta ejecución de un plan de comunicación en el marco de una campaña electoral.

Por lo general, lo primero que vemos de un candidato o político es lo que nos entra por los ojos, es decir, su imagen. El físico, los gestos, el modo de moverse y articularse, la sonrisa, la ropa, el *look* y su soltura son cualidades esenciales en las que todo votante se fija (aunque sea de manera inconsciente) y que pueden llegar a ser determinantes en una campaña.

Dentro de las muchas facetas visuales y de imagen que debe proyectar un político o candidato, destacan las cinco siguientes:

- Cercanía
- Seguridad en sí mismo
- Optimismo
- Confianza
- Capacitación/preparación

Con el advenimiento de la televisión en la década de los años 60 y ahora con el gran avance del mundo *online*, en muchas ocasiones prima más la imagen que el discurso (relato), aunque evidentemente siempre deben de ir de la mano. La aptitud y actitud del candidato para actuar en los medios y proyectar su imagen y mensaje constituye la base para la construcción de su perfil público.

3.1. La construcción de la imagen del candidato

El punto de partida para la construcción de la imagen del candidato comienza con la realización de un análisis y diagnóstico interno del mismo. Lo más productivo es la elaboración de un sondeo de posición (*bechmark poll*) para que la campaña conozca con exactitud qué es lo que el electorado piensa sobre el candidato y qué gusta y qué no gusta de él o de ella, entre otros tantos parámetros.

Un primer sondeo de este tipo se encarga de medir la percepción del candidato frente a la realidad de los ciudadanos. A través del uso de encuestas y sondeos se puede construir y cimentar una imagen que sea la más ventajosa para la campaña. La imagen y percepción de un candidato de cara al público es dinámica y está en constante evolución y cambio, aunque la dirección de la campaña a veces no lo pueda apreciar desde dentro. Cada movimiento, gesto, actuación o discurso incide de manera positiva, negativa o neutral en la imagen del candidato.

Esto no quiere decir que simplemente por el hecho de que un candidato salga bien en cámara, vaya bien peinado, tenga una impecable presencia física o buena «planta», sirva para ganar a cualquier adversario político. Eso sí, bien utilizados y potenciados estos atributos, pueden ser elementos que otorgan una ventaja competitiva.

3.2. Elementos para la construcción de la imagen

Dos de los elementos centrales a la hora de la construcción de la imagen del candidato son el relato (su historia) y el posicionamiento frente a los problemas de la sociedad. Mientras que el relato no debe variar porque está ligado a los valores intrínsecos del candidato, a su forma de ser y ver las cosas, el posicionamiento puede ir adaptándose según las distintas circunstancias o a eventos que surgen a lo largo de la campaña.

En cuanto al relato, el candidato tiene que saber conjugar un triángulo de tres historias que, en combinación, forjarán el contenido de los mensajes y encumbrarán su imagen y posicionamiento. Estas tres historias son: la historia personal, la historia de nosotros y la historia del ahora⁸.

- *Historia personal*

La historia personal es la manera que tiene un candidato de poder compartir con la audiencia, medios y electores sus valores mediante la comunicación de aquellas historias o hechos definitorios que han hecho huella en su carácter y en su personalidad hasta llegar a convertirlo en la persona que es ahora.

⁸ Esta información proviene de los apuntes tomados por el autor en la asignatura que imparte el profesor Marshall Ganz, titulada «*Organizing: People, Power and Change*», en la Harvard Kennedy School of Government, 2010-2011.

Gráfico 4. El relato



Fuente: Marshall Ganz. Harvard University. 2011.

En definitiva, se trata de la historia de su vida, y debe ser transmitida no de forma abstracta, sino con ejemplos de experiencias vitales. El relato tiene que tener vida y contener descripciones que sean capaces de generar imágenes en la mente de los oyentes. A las personas les encanta escuchar historias, sobre todo historias personales. Los candidatos y cargos públicos tienen la responsabilidad de contar a los electores su pasado, de dónde vienen, por qué hacen lo que quieren hacer y adónde quieren dirigirse en un futuro si el voto de apoyo es el suficiente.

- *Historia de nosotros*

Las historias personales se solapan con las distintas historias de «nosotros», es decir, con las historias de la sociedad. Como seres humanos, vivimos en una gran comunidad y participamos constantemente en interacciones de distintas experiencias a lo largo del día a día: trabajo, familia, amigos, organizaciones, etc.

Una buena historia de «nosotros» debe saber expresar los valores comunes, las vivencias y experiencias que compartimos con los demás en nuestro entorno vital. La historia de «nosotros» articula los valores de la comunidad a la que uno pertenece y a la vez también distingue los valores de esa comunidad frente a las demás.

En definitiva, se trata de comenzar con la historia personal del «yo» para dar paso a la historia de «nosotros», apelando a la creación de una comunidad.

- *Historia del ahora*

La historia de «ahora» articula un reto, un desafío a los valores que compartimos como comunidad y que finalmente llaman a la acción y movilización de las personas.

En la historia de «ahora» el candidato se convierte en protagonista y sus acciones determinarán, en el supuesto de ganar las elecciones, el camino a seguir en el futuro inmediato de la sociedad.

La narrativa de esta historia debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los acontecimientos que están sucediendo hoy en día que motiven o inspiren a ponerse en acción? ¿Qué actuaciones conjuntas se pueden llevar a cabo ahora para afrontar los problemas de hoy? La historia de ahora debe apelar a la urgencia de actuar en este preciso momento.

3.3. Estrategia

Toda campaña y plan de comunicación necesita tener una buena estrategia que normalmente estará segmentada o dividida en fases u objetivos, y que a su vez será dinámica y sabrá adaptarse a la evolución de factores internos y externos que pueden afectar al comportamiento de la campaña.

La palabra estrategia viene del griego *strategos*, que significa «general militar». En tiempos de guerra en la antigua Grecia el *strategos* era el comandante que se situaba en lo alto de la colina y dirigía la batalla, distribuyendo los recursos militares y tomando las decisiones durante el curso del enfrentamiento.

Los *strategos* no solo eran conocedores de los detalles físicos del terreno en donde la batalla tenía lugar, sino que también poseían un alto grado de conocimiento de las necesidades y capacidades tanto de sus hombres como del adversario.

Los *taktikas* eran los soldados y hombres que luchaban en la batalla y que estaban bajo las órdenes del *strategos*. Las tácticas eran las distintas actuaciones específicas mediante las cuales se ejecutaba la estrategia. Las tácti-

cas tienen la misma importancia que la estrategia, pero son distintas. Un *strategos* que poseyera una buena visión y entendimiento de todos los factores que entran en juego dentro de una batalla, pero que llevara a cabo sus *taktikas* de forma errónea, perdería la batalla. Para obtener resultados positivos en cualquier terreno, y, en nuestro caso, el terreno de las campañas políticas, se requiere la capacidad de desarrollo de una buena estrategia (*strategos*) junto con la implementación de las tácticas (*taktikas*) adecuadas.

Por lo tanto, una estrategia es una actividad dinámica y cambiante, que se modifica y se adapta a las circunstancias del terreno de juego. Según Saul Alinsky⁹, una buena estrategia es un «constante proceso adaptativo que los líderes eficientes deben aprender a ejecutar».

3.4. Mensaje

Dentro de la estrategia de comunicación, el mensaje, junto con la imagen, es el segundo gran pilar de todo candidato.

En cuanto a la estrategia del mensaje, la forma más sencilla de visualizarlo es mediante la creación de cuatro cuadrículas que representan todo el «terreno de juego» de los mensajes, tanto los de nuestra campaña y candidato como los de la campaña y candidato adversario.

Las dos cuadrículas situadas en la parte izquierda del terreno de juego representan el mensaje de nuestra campaña. En la parte superior está el cuadrante que versa sobre «lo que nuestra campaña dice sobre nuestra propia campaña». En la parte inferior está el recuadro que contiene «lo que nuestra campaña dice sobre la campaña del adversario».

La columna que está en la parte derecha del campo representa el mundo de los mensajes de la campaña del adversario. En la parte superior está «lo que su campaña dice sobre sí misma». En la parte inferior derecha está el último sector, «lo que su campaña dice sobre nuestra campaña».

La campaña que sepa controlar y adelantarse jugando en estos cuatro cuadrantes tendrá bastante más posibilidades de ganar las elecciones.

9. ALINSKY, S., *Rules For Radicals*, Vintage Books Edition, Random House, Inc. Nueva York, 1989.

Gráfico 5. Cuadrícula de mensajes



Fuente: elaboración del autor.

Dentro de la cuadrícula de nuestro mensaje, los objetivos principales suelen girar en torno a cuatro ejes:

- Movilización del voto base
- Atraer y conseguir el voto indeciso (combatir la desafección de aquellos que posiblemente nos voten)
- Atraer y conseguir el voto de los POME¹⁰ (jóvenes/inmigrantes que votan por primera vez)
- Neutralizar y desestabilizar los mensajes de los adversarios

La campaña en todo momento debe saber identificar cuáles son sus ejes centrales, los mensajes «fuerza» y sus puntos débiles. Además, tiene que saber controlar al candidato para que su mensaje se despliegue dentro del terre-

10. POME significa *Point of Market Entry* en anglosajón. Es un término que es utilizado para referirse al segmento de nuevos clientes de un producto.

no de juego donde la campaña esté más cómoda y mejor posicionada que los adversarios.

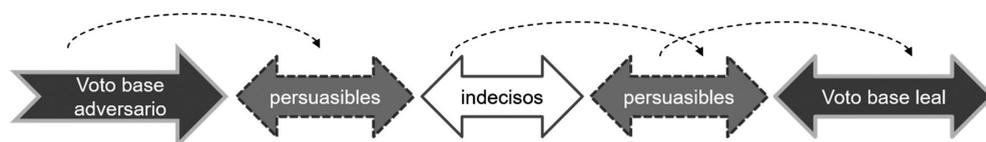
3.5. Categorías de votantes

Las campañas segmentan el universo de votantes en cinco grupos:

1. *Voto base leal*: es el segmento de votantes más leales al partido (o candidato), los más fieles y los que siempre han votado al mismo partido. Es el perfil de persona que votará prácticamente de forma automática. Es la cuota de mercado que ya está ganada.
2. *Voto base adversario*: se trata del segmento de votantes que son fieles y leales a otros partidos o candidatos. Son votantes que con mucha certeza jamás alterarán su voto y en ningún caso votarán a nuestro partido.
3. *Voto persuasible leal*: son los votantes que muestran una tendencia hacia el espectro político de nuestro partido o candidato, pero que pueden ser persuadidos hacia la abstención o incluso el voto contrario.
4. *Voto persuasible adversario*: son los votantes que muestran una tendencia hacia el espectro político de nuestro adversario, pero que pueden ser persuadidos hacia la abstención o a nuestro voto.
5. *Voto indeciso*: se trata del segmento de votantes desinteresados o sin tendencia histórica a votar.

El siguiente gráfico refleja la distribución generalizada del espectro de votantes en unas elecciones. Las cinco flechas representan los cinco segmentos de electores, desde los votantes adversarios hasta el voto base, pasando por los persuasibles y los indecisos.

Gráfico 6. Categorías de votantes



Fuente: elaboración del autor.

Las tres flechas centrales, es decir, los persuasibles leales, indecisos y persuasibles adversarios, son los segmentos de votantes que poseen cierto grado de indecisión, con tendencia hacia nuestro candidato o al candidato o campaña contraria. Suelen ser personas que han ido votando a partidos distintos a lo largo de su vida.

Evidentemente, las cinco flechas no representan compartimentos estancos. Son vasos comunicantes que están en continuo movimiento. Parte de la estrategia de campaña debe tener como objetivo ir volcando más votantes indecisos y persuasibles leales hacia el voto base del candidato.

El segmento de indecisos se nutre, por una parte, de los contrarios que pasan a persuasibles y después a indecisos, y por otra, de leales que dejan de serlo, pasándose a persuasibles y a indecisos.

De acuerdo con Joseph Napolitan, «primero hay que proteger el terreno propio»¹¹. Es decir, si se tiene una base sólida de apoyo (voto base leal), lo primero que se suele hacer es proteger y activar dicha base, y después ya se va expandiendo la campaña para conseguir otros votos.

Por lo general, y tal y como se ha mencionado con anterioridad, hay que apelar al voto base al comienzo de toda campaña, animándolos a participar y a movilizarse por el candidato. Posteriormente, la campaña irá realizando un giro hacia el centro, para así dirigir su mensaje a los indecisos e ir aglutinando más votantes.

Una de las claves del éxito electoral recae en saber escuchar bien a las bases para luego dirigir una eficaz estrategia de comunicación hacia ellos, haciéndoles sentirse embajadores de la campaña. Las bases deben estar motivadas a la par que alineadas con la estrategia.

En definitiva, para poder elaborar el mensaje de campaña hay que tener identificados de forma clara los cinco tipos de electores, para así poder apelar a cada uno de sus *drivers* (aspiraciones) de forma específica. Unas elecciones, de acuerdo con Steve Jarding¹², «se pierden principal-

11. Joseph Napolitan (1929-2013). Ponencia de la 19.^a Conferencia anual de la Asociación Internacional de Asesores Políticos, de la que fue su cofundador. 1986.

12. Steve Jarding es profesor de Políticas Públicas de la Harvard Kennedy School of Government y experto internacional en campañas electorales.

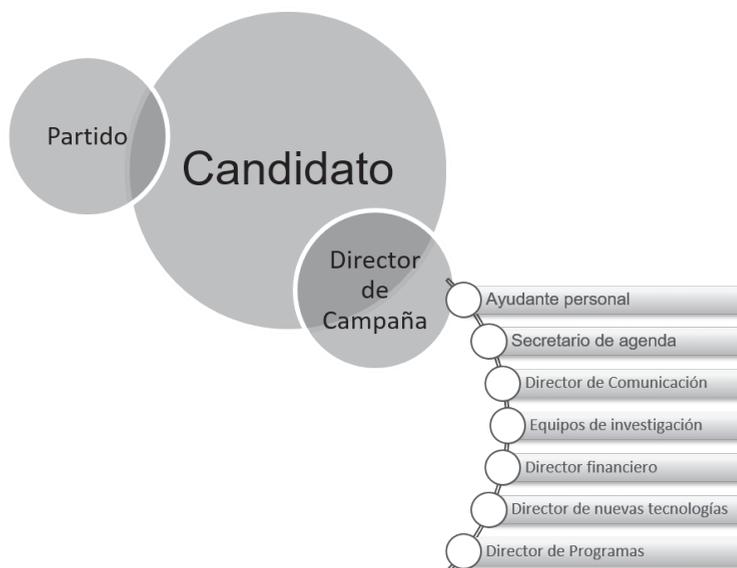
mente por la ejecución de un plan de comunicación erróneo al no haber identificado de forma precisa los segmentos de votantes persuasibles e indecisos dentro del electorado».

4. El equipo de campaña

El capital humano es el activo de mayor valor en una campaña. Por mucho conocimiento y experiencia que se posea, una persona sola no puede planear y ejecutar con éxito una campaña de cierta magnitud. Por ello, la elección de un buen equipo de trabajo es una de las decisiones más cruciales e importantes que se deben tomar.

No hay reglas específicas en relación con el tamaño ni en cuántos departamentos debe estar dividido el equipo. Cada equipo de campaña se adapta y se esboza amoldándose a criterios tan dispares como el tamaño de la elección o circunscripción, el presupuesto que tiene la campaña, el plazo de la elección, el perfil del candidato, etc. Pero por lo general, una campaña de envergadura nacional debe estar dotada del equipo que se detalla en este epígrafe.

Gráfico 7. Organigrama de un equipo de campaña



Fuente: elaboración del autor.

4.1. Director de campaña

La primera persona que se suele contratar es el director de campaña. El director de campaña es el profesional más importante dentro del organigrama de la campaña y, por tanto, el puesto de mayor relevancia, responsabilidad y cercanía con el candidato.

Para este puesto se suelen postular dos perfiles distintos. Por un lado, es relativamente común nombrar a un director de campaña que a su vez sea una persona que pertenezca al «aparato» del partido del candidato. En la práctica pueden ser diputados, senadores o altos cargos del partido que siguen ejerciendo su función dentro del mismo a la vez que desempeñan su rol de director de campaña.

Este perfil, que se suele dar más en países continentales como España, tiene una explicación y una lógica detrás. La ventaja es que la jerarquía interna del partido acepta al director con rapidez (al ser uno de los «suyos») y puede impulsar la campaña utilizando las vías del partido, donde ya es una persona conocida y con mando. La movilización del aparato del partido, de sus militantes y afiliados es fundamental en unas elecciones de gran calado, y una persona que ya conoce las entrañas y el funcionamiento interno de un partido político podrá tomar las riendas de la campaña con más rapidez, credibilidad y agilidad.

La alternativa a este tipo de perfil es que la dirección del partido (o el candidato) contrate a una persona con conocimientos sobre dirección de campañas, que sea un profesional y que se dedique de forma exclusiva y a tiempo completo a esta labor, pero que no sea del «aparato» del partido. Este perfil se da más en países anglosajones, como los Estados Unidos.

Independientemente de que el director venga de uno u otro perfil, existen unas características comunes: instinto político, lealtad, profesionalidad, discreción, conocimiento de gestión de proyectos, saber trabajar bajo presión, dotes de trabajador en equipo, paciencia, etc.

Entre sus principales funciones, ejerce la responsabilidad máxima sobre la coordinación y el día a día operativo de la campaña. Dentro de la cadena de mando, el director de campaña reporta directamente al candidato. La campaña solo puede tener un director.

Un aspecto clave del director de campaña es su perfil bajo. Es decir, no debe estar en primera línea de prensa, aunque habrá momentos en los que

cierta exposición sea necesaria y positiva. Las caras visibles de una campaña son, por lo general, el candidato y su director de comunicación (portavoz de la campaña)¹³.

Candidatos y sus directores de campaña

Candidato	Director/a	Año
Barack Obama	David Plouffe	2008
Mariano Rajoy	Ana Mato	2011
Alfredo Pérez Rubalcaba	Elena Valenciano	2011
Mariano Rajoy	Jorge Moragas	2016
Pedro Sánchez	Oscar López	2016
Donald Trump	Kellyanne Conway	2016

En otoño de 2018¹⁴ tendrá lugar en Estados Unidos lo que se denomina como «*midterm elections*». Son las elecciones de mitad de mandato presidencial, donde los norteamericanos tienen una cita con las urnas para renovar a todo su Congreso (435 congresistas), a 35 (de 100) senadores, y a 39 gobernadores, entre otras muchas elecciones locales y municipales.

Según Michael Tackett¹⁵ y los datos ofrecidos por el Comité de Campaña Demócrata, para estas elecciones, el 40 por ciento de los directores de campaña para candidatos demócratas son mujeres.

4.2. Ayudante personal

El ayudante (o asesor) personal es otro de los puestos clave dentro del organigrama del equipo directivo de campaña, reportando directamente al director de campaña.

El ayudante personal es una figura que tiene como objetivo principal acompañar al candidato a todos los actos y desplazamientos que realice durante el transcurso de la campaña. Se tiene que convertir en la sombra del candidato. No es una figura pública dentro de la campaña y, por lo tanto, no debe salir en la prensa ni tener trato con periodistas. Un buen ayudante debe pasar

13. Kellyanne Conway es una consultora política republicana y la primera mujer directora de campaña que gana unas elecciones presidenciales en la historia de los EE. UU.

14. Las elecciones tendrán lugar el martes 6 de noviembre de 2018.

15. TACKETT, M., «A Wave of Young Women Running Campaigns (and Changing Politics)», *The New York Times*, 3 de abril de 2018.

desapercibido, aunque en todo momento se sitúe a una distancia muy cercana del candidato, observando y velando por los pequeños detalles relacionados con la comodidad del candidato. Entre sus labores, quizás la más destacada sea la de mantener al candidato informado sobre su horario y agenda para que este no se retrase en sus compromisos electorales.

Igualmente, es la persona encargada de llevar los discursos, documentos, maletín, chaqueta y todo cuanto sea necesario para la comodidad del candidato.

4.3. Secretario/a de agenda

El secretario/a de agenda, también denominado como *broker* o *scheduler* en el argot electoral anglosajón, es otro de los puestos clave dentro del equipo directivo.

El secretario/a de agenda es la persona que se encarga de forma exclusiva de administrar el tiempo del candidato durante la campaña. Es un cargo relevante puesto que todo el calendario y agenda del candidato pasa por sus manos. Así pues, su función es coordinar la agenda y tiempo del candidato, distribuyéndolo de conformidad con las directrices y necesidades diarias de la campaña.

Este profesional trabaja en estrecha relación con el director de campaña y de forma transversal con el resto de departamentos. En la práctica, el secretario/a de agenda suele ser una persona que conoce bien al candidato o que haya trabajado con él o ella previamente.

Igualmente, otra de las funciones del secretario/a de agenda es mantener una buena relación con la familia del candidato, ya que la agenda de este incide directamente en su vida personal. Por ello, debe saber conjugar y equilibrar los horarios de la vida personal del candidato con su vida pública y de campaña.

4.4. Director de comunicación o portavoz de campaña

Dependiendo del país donde nos encontremos, este puesto puede tener varios nombres, tales como director de comunicación, secretario de prensa o portavoz de la campaña, entre otros.

Sea cual sea su nombre, este cargo es de los más importantes dentro de una campaña, y por ello reporta directamente al director de campaña y también, en ocasiones, al propio candidato.

La principal labor del director de comunicación es ejecutar el plan de comunicación, ejercer de portavoz y lidiar con los medios de comunicación. Su misión es aspirar a ser el enlace directo y la persona de contacto con los medios y con los distintos generadores de opinión que siguen la campaña y al candidato.

Por lo general, se trata de un profesional con una dilatada experiencia en el mundo de la comunicación o tertulias; por ejemplo, antiguos periodistas o directivos de recursos humanos de empresas, pero también pueden ser políticos en activo o ya retirados.

Otro de los rasgos distintivos de este puesto es que se trata de uno de los pocos cargos que entra en contacto directo con la prensa y que saldrá en los medios de comunicación para realizar ruedas de prensa y declaraciones.

4.5. Equipo de investigación de candidatos

Una de las herramientas fundamentales de cara a la elaboración de la estrategia de un candidato en una campaña es la creación de una base de datos actualizada y dinámica que contenga toda la información de interés electoral tanto pública como privada del candidato, así como del principal candidato adversario.

Para la creación de dicha base de datos, la campaña necesitará tener a su disposición dos equipos de investigación que estén físicamente ubicados en la sede de la candidatura. El primer equipo se centrará en la investigación, documentación, seguimiento y archivo de toda la información de su propio candidato que sea relevante para la campaña, mientras que el segundo equipo hará exactamente las mismas funciones, pero centrándose exclusivamente en los adversarios políticos.

Concretamente, ambos equipos de investigación efectuarán un seguimiento que consiste en la recopilación, tabulación y almacenamiento digital de toda la información relevante de carácter público y privado, del pasado y presente, de su candidato y del adversario.

El objetivo final es poder conocer de manera detallada y lo más objetiva posible el pasado del principal adversario del candidato, para tener un claro

espectro de su posicionamiento, sus fuerzas, sus debilidades, su trayectoria, su equipo cercano, la evolución de sus políticas, etc.

Estos documentos están «vivos», es decir, son actualizados diariamente con la información que va saliendo de los medios y de la campaña. Dicha información, debidamente almacenada, puede ser de gran utilidad de cara a:

- Preparar al candidato para los debates televisivos cara a cara.
- Elaborar anuncios y mensajes durante la campaña.
- Buscar contradicciones del adversario, mentiras, exageraciones e incongruencias, y tener la posibilidad de ofrecer a los medios de comunicación datos, cifras y citas objetivas y veraces para refutar argumentos en tiempo real.
- Dar a conocer al votante cómo son realmente los adversarios.

4.6. Directores de áreas políticas o director de programas

Todo candidato debe tener un programa electoral que contenga los ejes de su política y de su candidatura. El programa electoral desglosa de manera numérica o por temáticas las medidas que llevará a cabo el candidato en el caso de ser elegido para gobernar.

La elaboración de los programas electorales es algo que cada partido efectúa de manera interna. Para su elaboración normalmente participan los propios miembros de los partidos junto con expertos de las distintas materias recogidas en el programa que son invitados a colaborar, aportando su opinión y asesoramiento.

La tarea principal de los directores políticos es la de estudiar, analizar, investigar y redactar las distintas áreas que serán foco de debate durante la campaña, y que se concentrarán en un documento marco llamado «programa político» del candidato.

En cuanto a la composición y tamaño de estos equipos, varían de campaña a campaña. Por lo general, los equipos económicos, de política interior y exteriores suelen ser los que más personal necesitan. En muchas ocasiones este personal está compuesto por catedráticos, profesores, empresarios, di-

plomáticos, funcionarios, políticos, expolíticos y economistas que trabajan a tiempo parcial con personas del partido y de la campaña.

4.7. Director de Nuevas Tecnologías (NT) y Redes Sociales

Los expertos mayoritariamente coinciden en que la primera campaña política a nivel presidencial que creó un departamento de nuevas tecnologías fue la del gobernador demócrata por el estado de Vermont, Howard Dean, en el año 2004¹⁶.

El director de NT está al frente de todo el departamento *online* y de RR. SS. de la campaña. Se trata de un puesto que, antes de la campaña de Obama del año 2008, estaba integrado dentro del departamento de comunicación.

Sus funciones principales gravitan en torno al diseño, actualización e implementación de todo lo relacionado con el perfil *online* del candidato, tanto de estrategia como de ejecución.

Esto incluye el diseño y ejecución de la estrategia de compra en medios digitales, las campañas virales lanzadas por las distintas plataformas sociales, la página web oficial del candidato, su blog, la coordinación de los cibervoluntarios, la gestión de todos los perfiles del candidato y el seguimiento de su imagen en medios y foros *online*, entre otras actividades.

Mientras que el departamento de comunicación se ocupa de la comunicación en medios denominados como tradicionales (televisión, radio, prensa escrita, vallas publicitarias, mupis, etc.), el departamento de NT se encarga de elaborar la estrategia de comunicación de los siguientes soportes digitales:

- Página web oficial del candidato
- Lista de distribución de correos electrónicos (base de datos)
- *Banners* – publicidad en páginas web (*display ads*)
- Publicidad de pago por *click*

16. Howard Dean (Nueva York, 1948). Político norteamericano y exgobernador del estado de Vermont (1991–2003). Candidato a la Casa Blanca en el año 2004.

- Búsqueda orgánica
- Perfiles del candidato en las distintas redes sociales
- Cibervoluntarios o dinamizadores de redes

4.8. Director financiero

El director financiero (también denominado director de presupuestos o gerente de la campaña) es un puesto técnico, pero muy relevante, con despacho en la sede de la campaña y sin proyección pública. En el mundo empresarial equivaldría al puesto de CFO¹⁷.

El director financiero se encarga de todo lo relacionado con las cuentas de la campaña y su cumplimiento con las autoridades fiscales. A su vez también elabora el presupuesto general de la campaña y controla y desglosa las partidas de gastos e ingresos. Otra de sus funciones es la monitorización del uso de los fondos que los distintos departamentos utilizan a lo largo de la campaña, y es el nexo de unión con la Agencia Tributaria. Paralelamente, y a solicitud del director de campaña, emite informes de situación presupuestaria.

4.9. Otras figuras

Igualmente, y dependiendo del presupuesto, estructura y tamaño de la campaña, el director de campaña puede tener la necesidad de contratar una batería de asesores externos, los cuales proporcionan a la campaña trabajos altamente técnicos y cualificados de forma puntual, que son necesarios para el desarrollo o puesta en marcha de medidas concretas para el candidato y su plan.

Los asesores externos más comúnmente contratados suelen ser:

- Asesor de telegenia
- Expertos en *marketing* político

17. *Chief Financial Officer.*

- Expertos en sondeos y *focus groups*, tanto cualitativos como cuantitativos
- Expertos en áreas técnicas específicas requeridas por la campaña.

Las peculiaridades de la comunicación en el ámbito local



José Luis Vicente Palencia

Natural de Madrid y vecino del municipio de Getafe, José Luis es licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid, máster en Comunicación Institucional y Política (2009) y máster en Urbanismo y Ordenación del Territorio (2005), ambos por la Universidad Carlos III de Madrid.

Gran parte de su trayectoria profesional ha estado vinculada directamente con el ámbito local; por lo tanto, es buen conocedor de los mecanismos e instrumentos de los cuales las Administraciones locales se sirven a la hora de implementar sus planes de comunicación local, así como de las relaciones que se establecen entre las propias instituciones y los medios de comunicación local.

Ha ejercido como director de Relaciones Institucionales en SEPES, Entidad Estatal de Suelo adscrita al Ministerio de Fomento, y como director gerente del Consorcio Urbanístico Leganés Tecnológico dependiente de la Comunidad de Madrid.

Desde 2015 y hasta la actualidad es CEO de Just Now Asesores, empresa dedicada a la comunicación institucional y política en el ámbito local.

Ha sido ponente en diversos seminarios y conferencias sobre comunicación local, y es autor de los libros *Guía del concejal* (Fundación Democracia y Gobierno Local, 2015) e *Introducción al urbanismo. Un enfoque práctico para no juristas* (Dykinson, 2014).

Llegados a este último capítulo, tras muchas páginas leídas sobre comunicación y muchos de los conceptos desarrollados, intentaré escribir algunas líneas sobre las peculiaridades de la comunicación en el ámbito local, puesto que es tras analizar el ámbito local cuando aparecen algunas características básicas puramente intrínsecas a las entidades locales que no se darán en ningún otro ámbito administrativo y político. Son aquellas que se combinan en la actualidad con la necesidad creciente de aplicación en la comunicación local de las técnicas y procesos que se dan en otros ámbitos institucionales más amplios, a nivel autonómico o a nivel nacional.

La unión de estas variables tiene una línea de conducción totalmente definida: *comunicar significa acercarnos a los demás*.

Cabe preguntar, en este sentido, en qué mejor ámbito de desarrollo comunicacional que el de las entidades e instituciones locales nos podemos encontrar, si aceptamos como uno de los axiomas nucleares de la comunicación el de acercarnos a las personas.

Nos encontramos en la expresión más pura de lo que podríamos denominar «comunicación de proximidad».

Es decir, *avecinar* (acercarse) con un objetivo, una intencionalidad que será siempre definida, bien por la propia entidad local, bien por el propio partido político en el territorio sobre el cual ejerza sus acciones y actividades.

Para ello en este capítulo nos aproximaremos en unas breves pinceladas a las entidades locales, la comunicación, las instituciones «smile», la transparencia, la palabra y las personas al servicio de las Administraciones locales.

Para concluir el mismo con algunos párrafos casi telegráficos, puesto que ya han sido objeto de estudio de manera más exhaustiva en otros capítulos del

libro. Esbozaremos algunas de las herramientas básicas a la hora de llevar a cabo la comunicación que raramente se aplican en el ámbito local fuera de las entidades de mayor tamaño, como son: el propio plan de comunicación local, la comunicación de crisis y alguna herramienta de vigilancia tecnológica que nos ayudará con todo lo relacionado con Internet y las redes sociales.

Si nos centramos en sus características, quedará claro que las entidades locales son las Administraciones **más cercanas a los ciudadanos** –principio de vecindad– y las que engloban **más servicios** en una sola Administración –mayor número de potestades administrativas–, manejando la posibilidad de vincular con su actuación a toda la población que se encuentre en su ámbito territorial –**principio de territorialidad** unido al de la participación ciudadana–.

Dentro del amplio marco de competencias y de actividades que desarrollan las entidades locales, una **engloba todas ellas de forma holística**, como un todo que hace más grandes las partes. Esta tarea es **la comunicación, hasta tal punto que podremos afirmar que sin comunicación no hay gestión**.



La mayoría de las entidades locales, o mejor dicho de sus dirigentes, tienden a pensar que la comunicación no es una competencia como el resto de las competencias atribuidas por la legislación a las entidades locales, sino que más bien nos encontramos ante una actividad más o menos potestativa del Gobierno de turno.

Más bien al contrario, la propia Ley de Bases de Régimen Local establece en su artículo 69: «Las corporaciones locales facilitarán la más amplia información sobre su actividad y la participación de todos los ciudadanos en la vida local».

Por lo tanto, la función de comunicación es una obligación para las entidades locales.

Asimismo, en las entidades locales no existen filtros en la percepción de la gestión. Esta es más directa que en cualquier otro contexto, **las decisiones se toman a pie de calle**, forjándose las relaciones entre entidades y ciudadanos día a día y desembocando en una capacidad de generar confianza que será mucho mayor que en cualquier otro ámbito.

Con una peculiaridad significativa: el liderazgo local atenúa la polarización partidista.

Es por ello que **los responsables de las entidades locales no pueden aislarse de su entorno**, siendo el ámbito en el que todavía las relaciones humanas ganan a las redes sociales, aunque no hay que obviarlas por cuanto acercan mucho más la entidad a los ciudadanos.

En cuanto a la política local, podemos destacar tres aspectos a tener en cuenta a la hora de implementar una comunicación estratégica: la política local es **el arte de sumar**, el voto **se gana puerta a puerta**, y el guion de nuestro relato *–storytelling– se escribirá a diario*.

Sin embargo, en la práctica, nos encontramos con que esa cercanía es también el principal obstáculo a la hora de comunicar, en cuanto que una gran parte **de las entidades locales se dejan llevar** por el día a día de la gestión, **limitándose a informar** y sin tener un verdadero sentido de ciudad, entidad o institución desde el punto de vista de la comunicación.

Aún peor, si nos adentramos en lo que se denomina marca de ciudad o marca de la institución, es decir, el conjunto de atributos singulares que se pueden atribuir a la misma en diferenciación con las demás –a saber, su personalidad–, encontramos que **muy pocas entidades locales trabajan su posicionamiento como ciudad o como institución**. Más todavía, en muchas de ellas, la marca de ciudad sigue siendo el escudo heráldico de las mismas.

Es sobre la base de estas primeras aproximaciones que concluiremos en el imperativo de que las entidades locales deben aprovechar estas ventajas competitivas a la hora de establecer una comunicación de éxito, siendo la suma de cercanía y transparencia una ecuación que se resuelve lógicamente en confianza. **Una confianza que se podrá traducir en un aumento de la**

valoración positiva de la entidad, además de un incremento del apoyo electoral.

1. Comunicación

Un óptimo impacto informativo y una correcta percepción social de una acción institucional o política efectiva, se logra mediante el desarrollo de una comunicación veraz, clara, convincente, moderna, imaginativa y transparente.

En este sentido habremos de dar por hecho que **lo que no se comunica no se sabe**, de lo que se desprende una evidente racionalización: **nadie vota lo que no se conoce.**

La comunicación en las instituciones y en las organizaciones políticas es un elemento indispensable, al punto de ser el pilar de la relación con los ciudadanos.

Basándose fundamentalmente en las relaciones sociales, «sin una buena comunicación no se puede ganar ninguna batalla política, aunque se tenga razón en los contenidos», y dirigiéndose más a entusiasmar que a convencer, a emocionar más que a demostrar, persuadiendo desde la emoción más que desde la razón, dada esta última ya por supuesta en cualquier actuación institucional.

Ante la pregunta: ¿qué es la comunicación?, resumiremos que se trata de contar una historia con intencionalidad.

En su aproximación negativa, no es informar en el sentido de contar algo, no es *marketing* entendido como el conjunto de técnicas que nos ayudan a comunicar, y no será publicidad por cuanto la publicidad pueda ser el resultado final de anuncios, folletos, webs, etcétera.

La comunicación implica **reciprocidad, es multidireccional** –participativa– y es permanente y constante a lo largo del tiempo.

Diremos que es estratégica al tratarse de acciones meditadas, **encaminadas hacia un fin concreto, propósito que se implementará en planes** para alcanzar los objetivos.

En este aspecto, gestión y comunicación deben ir completamente **alineadas en cuanto a metas y objetivos, manteniendo una programación temporal**. Una suma de factores que desembocará de forma unívoca en la **Comunicación Estratégica**.



Sabemos que una buena actuación política o institucional debe ir acompañada de una buena comunicación e información. **No solo se puede trabajar los últimos meses** de acción de un gobierno o en la propia campaña. Para la consecución del éxito, la comunicación debe ser continuada a lo largo de todo el mandato o legislatura, presentándose la ansiedad como principal enemiga de una buena estrategia. Resumiremos por tanto que **la comunicación debe ser permanente**.

2. La Campaña Permanente

¿Cuándo empezamos la campaña electoral? ¿La empezamos ya? Estas preguntas son frecuentes entre los políticos según se van acercando las citas electorales, pero mucho más en el ámbito local, donde a mi entender existe una mayor distancia entre las actuaciones en el período postelecciones y el preelecciones.

Quizás en el ámbito local se pone el énfasis en el día a día de nuestro Ayuntamiento o entidad local, tanto desde la visión y actuación de los Go-

biernos como de los grupos de oposición, y se deja de lado la necesidad de trasladar ese día a día hasta que se acercan de nuevo las elecciones y surge la necesidad de tener que renovar los cargos. Sin duda, podemos afirmar de forma casi categórica que esta forma relajada de hacer campaña o relajación comunicativa es un gran error.

En realidad, la respuesta a estos y muchos otros interrogantes, debería ser: ya hemos comenzado la campaña electoral o, mejor dicho, nunca deberíamos haber dejado de hacer campaña electoral.

Tenemos que librarnos de una vez por todas de los prejuicios y abandonar el significado peyorativo-negativo de las campañas electorales.

Nos situaremos, pues, ante el horizonte de otras preguntas: ¿Qué son las campañas electorales?; ¿no son simplemente explicar qué hemos hecho y qué pensamos seguir haciendo?; ¿esta rendición de cuentas debe ser acotada temporalmente? La respuesta, a mi entender, es claramente «no».

Las explicaciones, informaciones y comunicación de lo que se ha realizado, se está realizando y se realizará deben ser **permanentes**, constantes. Aquí es justamente donde aparece e introducimos el concepto de Campaña Permanente.

En todo momento, debemos comunicar con intencionalidad, no solo nuestro trabajo diario –micropolítica–, sino, y mucho más importante, nuestro proyecto, nuestra misión, nuestro liderazgo, nuestros valores –macropolítica–.

En este sentido, es importante destacar el concepto de «intencionalidad»; no es suficiente con contar las cosas, deberemos contarlas con un objetivo.

Es primordial establecer **un vínculo** consolidado y continuo entre la institución u organización política y los medios de comunicación, para obtener una cobertura total y de calidad; creando, desarrollando, protegiendo y fortaleciendo la imagen de la institución.

Sin olvidar que, en la era de Internet y las redes sociales, las entidades locales se convierten en un medio de comunicación más, como ya hemos apuntado anteriormente, ya que la información se traslada directamente, sin intermediarios.

Otro de los atributos que definen la Campaña Permanente es su carácter **circular**. En constante movimiento y evolución se van redefiniendo acciones y objetivos en función de cómo se desarrolle la propia campaña.

Dicho todo lo anterior, el éxito no estará en bombardear con una promesa tras otra o en distribuir folletos y bolígrafos seis meses antes de una cita electoral.

El éxito está en trabajar siempre, en todo momento, en una comunicación veraz, creíble, transparente, continua y persistente.

A tal efecto introduciremos el concepto de **Comunicación Estratégica Emocional**, basada en valores (intangibles) y no en hechos. Si observamos desprovistos de prejuicios, la campaña política se presentará como un relato que debe ir contándose poco a poco, una secuencia de emotividades controladas *–storytelling–*. En palabras de Luis Arroyo, «La política se guía por emociones, por narrativas muy simples, que tienen que ver más con nuestros instintos más básicos que con el cerebro más analítico. La comunicación política bien hecha requiere entender al ser humano en toda su complejidad. No vale ya con saber hacer una nota de prensa. De hecho, lo último es hacer una nota de prensa. Eso se aprende en diez minutos».

Se trata por tanto de apelar a la faceta lúdica del cerebro y no a la racional, en el sentido de lo que me gusta o no me gusta, pasando por alto el interrogante de «por qué», y pasando a ser de fundamental relieve el cuestionamiento del «para qué», siendo de este modo lo percibido interpretado como lo real. **Las emociones deben ir ancladas en valores** que sean un reflejo del público objetivo al que se busca persuadir.

No tenemos que ser grandes gurús de comunicación política, ni acudir a las definiciones de quienes sí lo son, para saber qué es el *storytelling*, ya que se trata de un concepto sencillo y de plena actualidad. Se podría resumir que «la narración de historias es el acto de transmitir relatos valiéndose del uso de palabras y/o imágenes, normalmente utilizando la improvisación y distintos adornos estilísticos. Las historias o narraciones se han compartido en todas las culturas como medio para entretener, educar, mantener la cultura o inculcar un sistema de valores morales. Los elementos esenciales en el acto de contar historias son: argumento, personajes y punto de vista narrativo», por lo que podemos entender perfectamente de qué estamos hablando.

No obstante, esto raramente se da en el ámbito local. Los dirigentes y responsables de instituciones de ámbito local, unas veces por falta de medios y otras por dejarse llevar por el día a día, como ya hemos dicho anteriormente, e incluso porque simplemente no creen en ello, no ponen el acento en contar historias que emocionen, y se limitan a contar lo que hacen.

Se descarta de ese modo la posible ventaja cualitativa y competitiva, toda vez que es aquí donde existen más oportunidades de llegar de manera directa con nuestro relato, con nuestro mensaje y con nuestros valores, que no se dan en ningún otro ámbito más que en el local.

Frente a esta coyuntura se presenta la hora de que tomemos conciencia de ello y lo pongamos en marcha, lo que facilitará ir viendo cómo cambia nuestra forma de comunicar, y poco a poco, pero de manera constante, vamos a captar más adeptos –en su acepción de afinidad o simpatía– a nuestras palabras y a lo que ellas evocan.

Demasiadas veces se ha acusado a determinados líderes de no tener carisma, de no saber liderar, de centrarse en la gestión, de focalizar más en los números que en las personas, de no saber comunicar, etc. Situación que se aleja de la realidad, por cuanto tenemos en cuenta los estudios al respecto. Lejos de ser ciertas estas afirmaciones, sobre todo vertidas hacia personas que han ocupado altísimas responsabilidades nacionales e internacionales, resulta más factible el hecho de que esas personas en un momento determinado carecieron de un relato, no tenían una historia que contar, un hilo narrativo que condujera a los ciudadanos a establecer una complicidad en la misión conjunta que había que cumplir.

Si ponemos un ejemplo del mundo empresarial, veremos claramente a lo que nos estamos refiriendo. Steve Jobs tuvo una visión y una misión. Si quería triunfar, tenía que crear un producto que no solo fuera muy bueno, sino que era necesario que la gente se sintiera orgullosa de tenerlo. Para ello, aparte de ser atractivo en el diseño e intuitivo en sus funciones, con la premisa de la excelencia consiguió instaurar en el imaginario colectivo que el hecho de tener un iPhone o un Mac era algo diferente, con su famoso «Think Different».

En la actualidad reconoceremos que Apple –fundada en 1976, y la empresa más valiosa del mundo según el índice BrandZ, al alcanzar los 247 000 millones de euros de valor en 2015– se diferencia de todos sus demás competidores transmitiendo unos valores ya conocidos mundialmente, sin necesidad de explicarlos y, lo que es más importante, que todo el mundo siente.

Salvando las distancias entre el mundo puramente empresarial y la esfera institucional, exactamente esto, como estrategia comunicativa, es lo que tendremos que buscar con nuestros relatos. Que los vecinos asuman nuestros valores y los sientan, deseando ser parte del proyecto colectivo que les proponemos.

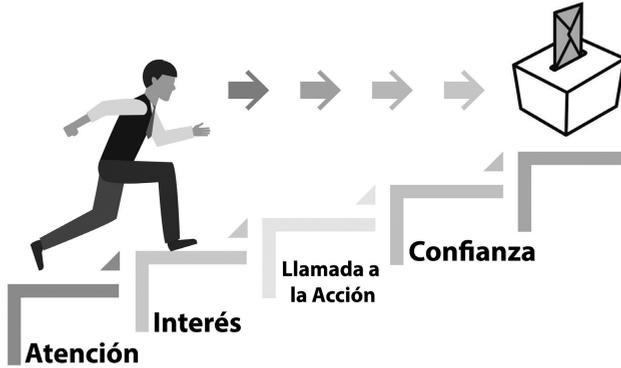
Los alcaldes, los presidentes de diputaciones o cabildos, los concejales o cualquier otra persona con responsabilidades locales, tienen muchísimas posibilidades diarias de establecer su propio relato basado en valores, teniendo en cuenta su propia realidad social, su contexto y, sobre todo, la percepción de sus vecinos. Según apunta el consultor político Antoni Gutiérrez Rubí, «lo interesante de un relato en política, de convertir una historia en algo vivo que evoluciona y cuyo mensaje queda en el cerebro de quien lo escucha, es que se percibe, generando una emoción que es recordada y, por tanto, compartida. Las emociones y las percepciones, como elementos centrales de la comunicación política, se abren paso con fuerza».

De resultas, en un entorno cada vez más competitivo, con líneas difusas y espacios de opinión y libertad cada vez más abiertos, se hace cada vez más necesario que para captar la atención sea imprescindible hacerlo desde un punto emocional. En otras palabras, se nos presenta **el reto de captar la emoción**.

Si no somos capaces de transmitir emociones, de recibir emociones, de transpirar emociones, dicho de otro modo, si no somos capaces de empatizar, de que haya *feeling* con los ciudadanos, no tendremos ninguna garantía de éxito en aquello que queramos comunicar.

La toma de decisiones es un proceso fundamentalmente emocional y automático, ante la imposibilidad de ponderar multitud de factores. Simplificación frente a complejidad. Una buena planificación estratégica de comunicación genera confianza. Tenemos que conseguir que aquello que nosotros queremos transmitir sea percibido fielmente por los destinatarios, que no exista distorsión entre el emisor y el receptor.

Cualquier acción de comunicación tiene un reto muy importante y principal, el de captar la atención de los receptores. Si no pasa este filtro, la propia acción de comunicación ya ha fracasado. Si pasa este filtro, el segundo reto será el de emocionarnos, ilusionarnos y liderarnos para incrementar la confianza en la institución, partido político o líder local.



Es en el ámbito local donde más fácilmente se puede conseguir todo esto. Existen multitud de ocasiones para ponerlo en práctica: el boca a boca, actividades de todo tipo, inauguraciones, discursos, folletos informativos, fiestas patronales, redes sociales, etc.

Como ya hemos apuntado antes, conviene recordar que la cercanía que se produce en el ámbito local no existe en ningún otro; por lo tanto, este elemento característico hace más asequible el reto de captar la emoción.

Reduciendo nuestra búsqueda hacia lo más sencillo, y a fin de sorprender a nuestros lectores, plantaremos **la sonrisa como arte de comunicar**.

¿Algo tan simple puede significar tanto? Para responder a esto trasladamos las siguientes cuestiones: ¿Es la sonrisa solo atribuible a las personas? ¿Las instituciones tienen sonrisa? En el transcurso de estas líneas intentaré poner algo de luz a estos interrogantes, pero de lo que no hay ninguna duda es de que una sonrisa nos gusta a todos.

Si proponemos una interpretación dual físico-emocional, en el aspecto puramente físico, la sonrisa consiste en una expresión en la cara de un sujeto, que se forma a partir del movimiento de los músculos que rodean los ojos y la boca. Pudiendo interpretar en el aspecto emocional que la sonrisa verdadera, genuina, refleja alegría, placer o conformidad.

En general, se entiende que la sonrisa es una respuesta natural –biológica– a un estímulo, es decir, que es innata. Las personas no aprenden a sonreír, ni lo hacen por imitación, sino que la sonrisa surge de forma espontánea aun cuando somos bebés. La sonrisa es una de las «tarjetas de presentación» más poderosas que tiene el ser humano. Una sonrisa siempre comunica felicidad y alegría.

Por lo tanto, si el fin último de toda institución pública y de todo servidor público es mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos y, con ello, contribuir a que sean un poco más felices, ¿las instituciones pueden comunicar felicidad y alegría en su gestión diaria?

Me inclino a pensar que sí, apoyado en la experiencia que casi con seguridad ustedes conocerán y habrán podido escuchar. Afirmaciones del tipo: «qué organización más gris», «hemos entrado al Ayuntamiento y parece un funeral», «nos ha atendido un antipático que madre mía», etc. Sin olvidar que, frente a esta experiencia común, podemos y debemos conseguir todo lo contrario.

Y si esto es posible, que lo es, podemos afirmar que hay instituciones con sonrisa y otras que no la tienen. Instituciones que dan, transmiten alegría, felicidad, y otras que podríamos denominar como grises, oscuras, opacas.

Algunas características comunes a las «instituciones *smile*» son las siguientes: **democráticas, abiertas, participativas, transparentes, dinámicas, cercanas, honestas, eficientes, modernas, con un alma reconocible, volcadas en las personas y, por supuesto, solidarias.**

Como podemos observar, cada una de estas cualidades o características son comunicables en sí mismas y, por tanto, son susceptibles de una comunicación estratégica de la ciudad, institución o entidad local.

Lo más importante y principal es saber qué valores queremos para nuestra entidad, cuáles posee ya, cuáles son reconocibles y cuáles quiero potenciar. A partir de ahí, ponerse en marcha, siempre con una sonrisa.

Para continuar con el desarrollo, en este siguiente enfoque abordaremos **la transparencia como apuesta de comunicación.**

En estos cinco años de desarrollo y puesta en marcha de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, hemos podido observar cómo la adaptación de las entidades locales y los partidos políticos a la misma ha sido desigual y, en muchos de los casos, todavía hoy en día no pasa de ser un eslogan manido y retórico de las personas que dirigen estas organizaciones.

A menudo solemos escuchar frases como estas: «tenemos las paredes y los techos de cristal», «la transparencia es el antídoto contra la corrupción», «somos un

gobierno abierto», etc. Mientras estas palabras son pronunciadas, la realidad es que se ocultan las agendas públicas, los portales de transparencia tienen un déficit importante de accesibilidad y la información que aparece en ellos es sesgada o parcial.

También podemos informar que la aplicación de la misma Ley ha sido vista e implementada pensando más en ser un instrumento de gestión que un instrumento comunicacional.

Pues bien, el desarrollo de **la Ley de Transparencia puede ser una oportunidad de comunicación** extraordinaria y una apuesta por conseguir una ventaja competitiva inmejorable.

Reflexionemos: qué mejor oportunidad de comunicar vamos a tener que poniendo a disposición de los ciudadanos toda la información de una manera clara y veraz. **La transparencia debe convertirse en un eje principal y vertebrador** de toda acción institucional.

Eso sí, no nos llevemos a equívocos, no vale *hacerse trampas al solitario*. Transparente se es o no se es.

La cultura y la actitud de transparencia, como resulta obvio, se tienen o no se tienen. No se puede ser transparente a tiempo parcial. Una vez que se toma la decisión de serlo, lo más importante es trasladarlo a los ciudadanos de una manera adecuada a través de la comunicación.

Apostando por la transparencia daremos respuesta a lo que viene demandado la sociedad desde hace tiempo, al principio de una manera más silenciosa y en la actualidad cada vez de una forma más vehemente.

Los ciudadanos tienen acceso a una multitud de canales informativos y comunicativos sin intermediarios, directamente de la fuente y en tiempo real. Esta mayor información les hace ser más críticos, más exigentes con sus instituciones, demandando una mayor participación en los asuntos públicos y también tener un mayor poder de control y fiscalización de los mismos.

Toda esta actitud social, en lugar de ser vista como una amenaza o una vigilancia incómoda sobre nuestras actuaciones por parte de los ciudadanos y de los grupos de la oposición, podría ser vista como una oportunidad formidable para comunicar y, por qué no decirlo, una oportunidad inmejorable para conseguir buenos resultados electorales.

Con la transparencia y una comunicación activa sobre la misma, **conseguimos cercanía y confianza**, valores indispensables tanto en términos de reputación institucional como en términos puramente de egoísmo electoral.

A través de la transparencia podemos persuadir y seducir a los ciudadanos, generando un lazo de confianza difícilmente penetrable por aquellos que intenten sembrar cualquier atisbo de duda sobre nuestra gestión y actuación pública. Más claramente, y en palabras de Joseph Barber, **«no hay persuasión más eficaz que la transparencia de un solo corazón, de una vida sincera»**.

La emoción a través de la palabra. Ni que decir tiene la especial relevancia en el ámbito local de la palabra. Cualquier responsable local lo sabe y también cualquier persona que desarrolle sus funciones dentro del ámbito local.

Si quieres que tus palabras lleguen al corazón, deben salir del corazón. Si quieres que tus palabras tengan alma, vuelca la tuya en ellas.

No cabe duda de que las imágenes son el centro nuclear sobre el que construir emociones, pero qué sería de muchas de ellas si no fueran acompañadas de palabras especialmente escogidas para realzar aún más la emoción que transmite la imagen.

Todos alguna vez nos hemos emocionado, reído, llorado, hemos pasado incluso miedo o excitado emocionalmente con la lectura de algún libro. Seguro que si hemos sentido esas u otras emociones, nos acordamos perfectamente de qué libros han sido los que nos han hecho sentirlos.

Para conseguir nuestros objetivos, es de algún modo vital poder trasladar esto a la comunicación institucional y política.

Hay dos instrumentos complementarios e inseparables para conseguirlo, que juntos pueden conseguir un rayo de fuerza emocional tan potente como cualquier imagen:

- La oratoria. Es el arte de hablar en público con elocuencia y tiene como finalidad persuadir o conmover, pretende convencer de algo. Los buenos oradores deben ser capaces de cambiar las emociones de sus receptores. Además, deben reunir una serie de cualidades personales: vestimenta y aseo adecuados, actitud mental positiva, sensibilidad, sinceridad, congruencia, creatividad, puntualidad, etc.

- Los textos. Tenemos que utilizar en nuestros discursos y en nuestra comunicación palabras sensoriales que evoquen los sentidos. No nos dejemos llevar por la utilización de palabras neutras, huecas, que dicen pero no mueven, que informan pero no comunican. Tenemos que utilizar palabras que, en su discurrir por el relato emocional de nuestra historia, vayan lanzando pellizquitos emocionales a todos nuestros sentidos: vista, gusto, oído, olfato y tacto. Puede sonarnos raro o difícil, pero con una buena técnica y práctica es posible.

En la era de cuanto más «*online* más guay», en las entidades locales son mucho más importantes el contacto visual y las palabras.

Siempre estamos comunicando con nuestra presencia y con lo que decimos.

En el ámbito local es donde la frase de Aristóteles «La palabra es el fundamento de la práctica política» tiene una especial relevancia y un mayor protagonismo hoy en día.

De la amistad al cielo. Si nos quedásemos solo con el sentido literal de esta frase, nos podríamos preguntar qué tiene que ver esto con la comunicación institucional y política. Pero la verdad es que mucho. La comunicación cada día se basa más en integrar comunicación y gestión; por lo tanto, la forma en que gestionemos los recursos públicos determinará en gran medida nuestra forma de comunicar.

Igualmente, las personas encargadas de llevar esa gestión serán la imagen, la cara visible de esa forma de comunicar.

Con un ejemplo se entenderá mucho mejor. Nadie conoce al secretario de Estado de Deporte o al de Cultura o al de Infraestructuras. Rara vez tienen contacto directo con los vecinos (tampoco es su función). Por el contrario, el responsable de deportes, de cultura o de obras en una entidad local está en constante contacto con los vecinos directamente; por lo tanto, su forma de actuar, lo que dice y lo que representa, afecta directamente a la imagen y reputación de la entidad local.

Todavía muchos de los nombramientos que se hacen en todos los ámbitos, pero si cabe mucho más en las entidades locales, se producen más por la amistad o sumisión al jefe que por las capacidades necesarias para los puestos a desarrollar.

Esto, por una parte, es lógico. Nos fiamos de las personas que conocemos. Aunque no debemos olvidar que conocemos a las personas en unas determinadas circunstancias y que, si estas cambian, también podrían cambiar las personas.

Por otra parte, quizás esta «amistad» nos haga perder eficacia en la gestión, con lo cual estaríamos haciendo un flaco favor a aquellos que depositaron su confianza en nosotros con su voto.

Todo ello, necesariamente, se traduciría en una comunicación más difícil, más débil y más deficiente. Encontrándonos aquí con otro imperativo de fundamental importancia: **tenemos que tener muy claro el perfil de las personas encargadas de llevar a cabo la gestión**, adaptar y moldear la comunicación a dichos perfiles sin perder de vista la verdadera visión estratégica de nuestra institución.

Por lo tanto, en la medida de nuestras responsabilidades en la elección de nuestros colaboradores, pensaremos qué es lo mejor para nuestra ciudad, nuestra institución y nuestra organización, eligiendo a los mejores para las tareas encomendadas y, dentro de ellos, aquellos en los que tengamos más confianza. Ellos y ellas serán los encargados de representarnos, de trasladar nuestros valores y nuestro mensaje al resto de ciudadanos o vecinos, cuestión capital cuando nos referimos a la comunicación en el ámbito local.

Ya casi con una imagen completa formada sobre los diversos aspectos de la comunicación estratégica en el ámbito local, planteamos la **Comunicación de crisis**.

Una crisis es, por definición, algo impredecible, inestable y poco controlable. Ningún ámbito territorial ni ninguna entidad u organización están excluidos de poder sufrir una crisis, y mucho menos de ser inmunes a la misma. Por ello hay que estar preparados, también en el ámbito de las entidades locales, ante cualquier posible eventualidad.

La comunicación cuando se está produciendo una crisis –escándalo político, catástrofe natural, acto terrorista, accidente grave, escándalo sexual, etc.– **es fundamental y prioritaria**.

Ejemplos de todas estas posibilidades hemos tenido recientemente en nuestro país, y de cómo han sido abordados por las instituciones o las personas afectadas, también.

Tal y como recoge el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, una crisis es «una situación dificultosa o complicada». Por lo tanto, ante esta situación de crisis dificultosa o complicada, la comunicación tiene como objetivo prioritario encauzar informativamente la crisis.

Para ello, es necesario que previamente las instituciones, las empresas, las organizaciones, las entidades locales o los partidos políticos hayan hecho los deberes y tengan bien definido un protocolo de gestión de crisis, un estudio de riesgos, creado un comité de crisis, formado a los portavoces y establecido un procedimiento para informar. A nivel comunicativo, es absolutamente necesario centralizar el flujo informativo en una sola fuente emisora.

Lo peor que se puede hacer es no comunicar, ya que en este caso los demás lo harán por nosotros. También sería un error precipitarse y salir a los medios de comunicación sin la información necesaria y sin haber planteado una estrategia previa.

Igualmente, es decisivo gestionar emocionalmente la crisis. Cualquier mentira, cualquier información contradictoria, cualquier percepción de falta de transparencia, cualquier error en la comunicación, puede dar lugar a multitud de rumores malignos que pueden llegar a ser más peligrosos que la propia crisis en sí misma.

Tenemos que dar ante todo la imagen de que la crisis está controlada, no está fuera de control. Puede ser difícil y larga su resolución, pero en todo momento debemos comunicar y dar la sensación de que está bajo control.

Expresar la verdad y nada más que la verdad. Esta frase no quiere decir que tengamos que contarle todo, sino que lo que contemos sea verdad.

Para concluir este apartado, señalar que una crisis puede y deber ser tomada como una oportunidad para salir fortalecido, aumentar la credibilidad y la reputación de la entidad. Para ello, debemos tener en cuenta dentro de nuestra política informativa un elemento muy importante: la persuasión.

Recordando a John F. Kennedy, «en una crisis toma conciencia del peligro, pero reconoce la oportunidad».

La comunicación de crisis implica la construcción de un relato que persuada al público objetivo y lo fidelice con nuestros mensajes. «En los momentos de crisis, solo la imaginación es más importante que el conocimiento», decía una de las grandes mentes de la historia de la humanidad: Albert Einstein.

Para finalizar, y ahora ya con una perspectiva completa sobre todas las peculiaridades que se presentan en el ámbito local, introduciremos algunos rasgos básicos del **Plan Estratégico de Comunicación Local, que en una gran parte de las entidades locales no existe.**

De modo esquemático pasamos a enumerar los aspectos sustanciales que todo Plan de Comunicación, por muy básico que sea, debe tener:

Investigación y Diagnóstico

- Análisis (sociológico, demográfico, económico y electoral)
- Análisis de opinión
- Análisis de la situación política
- Análisis DAFO
- Auditoría de Comunicación:
 - Qué hacemos, cómo lo hacemos
 - Qué hacen, cómo lo hacen

Implementación del Plan de Comunicación

- Definición de la Estrategia
- Definición del Mensaje
- Elaboración de las Creatividades
- Ejecución de las acciones

Seguimiento, Valoración y Evaluación del Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación Local deberá formar parte del plan estratégico global de la entidad y deberá dar una respuesta a las siguientes cuestiones: qué somos y qué ofrecemos, a quiénes queremos llegar y qué queremos conseguir.

Hay una variable fundamental en todo plan estratégico de comunicación: la **utilización eficiente de los recursos comunicacionales** para maximizar los resultados.

A estos efectos, debemos fijarnos una serie de objetivos que podemos dividir en estratégicos y tácticos. A modo de ejemplo pueden ser los siguientes, si bien estos tienen que ser definidos por cada entidad local en función de la visión y misión de la misma.

Estratégicos:

Crear tendencia sobre nuestras actividades e iniciativas de gestión local o actividad política desde el punto de vista estratégico y de comunicación. Generar o incrementar la confianza en la institución o líder local.

Tácticos:

Trasladar a todos los vecinos información sobre la gestión de la entidad local. Afianzar e incrementar los niveles de **percepción** y **aceptación** de las actuaciones locales y de sus responsables.

Optimizar todos los recursos disponibles para una correcta comunicación institucional.

Aumentar el **posicionamiento** de la entidad local dentro de su área geográfica más cercana, dentro de su comunidad autónoma o a nivel nacional.

Siendo posible implementar nuestros objetivos con éxito centrándonos en tres ejes: estrategia, mensaje y creatividad.

Estrategia, cuyo objetivo fundamental es que cualquier esfuerzo o inversión de la entidad local en materia de Comunicación obtenga el mayor rédito institucional y político.

Dentro de este eje debemos tener en cuenta el tono y estilo de comunicación estratégica, los objetivos estratégicos (por prioridades), el público estratégico (por tipologías y por intención de voto) y los posibles prescriptores.

Debemos elaborar una estrategia pensada para hacer llegar el mensaje a nuestros públicos objetivos, e intentar huir de los criterios políticos subjetivos y coyunturales, misión difícil en el ámbito local.

El Mensaje debe tener un **alto contenido emocional**. La comunicación se hace con la intencionalidad de persuadir. Serán frases cortas, sencillas, con palabras familiares –siendo recomendable huir de los tecnicismos– y utilizando términos que los ciudadanos puedan visualizar.

Lo importante tiene que ser percibido como interesante. La capacidad de una persona para memorizar algo que le pueda interesar es de 9 segundos, un «sound bite».

Debemos tener en cuenta lo que en comunicación se denominan las reglas de $3 \times 3 = 1$ y $7 \times 1 = 0$.

3 mensajes x 3 repeticiones conseguirán que el oyente recuerde al menos 1 de los temas propuestos.

7 mensajes x 1 única repetición provocarán que no se retenga ninguno de los temas propuestos.

Por lo tanto, centraremos nuestra comunicación en 3 mensajes como máximo y no caer en el error de creer que cuanto más digamos y más informemos, mejor comunicación estamos realizando. Estaremos informando, pero no comunicando.

La Creatividad sienta las bases de nuestra imagen corporativa y debe trasladar fielmente nuestro mensaje. Sin creatividad el dinero no sirve, es mera fuerza bruta.

Crearemos una marca reconocible e integradora que sirva como vehículo de conexión entre la institución y los ciudadanos.

La simbología debe ser seguida y usada por todos los órganos, dando una **imagen única y de pertenencia**, evitando así una percepción de dispersión y desorden por parte de la ciudadanía. Evitaremos hacer de los escudos heráldicos nuestra marca e imagen de ciudad.

La creación y gestión de los eventos se convierte en un factor clave de consolidación de la marca ciudad.

Las acciones diarias deben transmitir los atributos centrales que queremos comunicar.

Asimismo, y para terminar este capítulo, un último apunte sobre las múltiples ventajas tecnológicas de las que podremos valernos para comunicar e incluso más allá, en lo que denominaremos *Digital Strategic Decisions*.

Plataformas actuales que permiten realizar **vigilancia tecnológica** para extraer información estratégica del entorno en su organización/institución/alcaldía/candidato, etc., favoreciendo la **Inteligencia competitiva** en la toma de decisiones y situándole por delante de su competencia.

Entornos digitales que combinan vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, análisis de la información almacenada, monitorización de cualquier fuente de información de interés estratégico, detección y monitorización de las acciones de la competencia en redes sociales, prensa, webs, blogs, bases de datos, etc.; recogida de información de forma ordenada y metodológica del entorno, para su clasificación y posterior difusión y acompañamiento en el análisis de la información para la toma de decisiones estratégicas.

Estas plataformas, utilizadas ya en muchas empresas y en muchos Gobiernos, todavía no se han introducido como herramienta o instrumento de ayuda en la comunicación local, y podríamos afirmar que tampoco en la gestión de las entidades locales.

Después de transcurrir la lectura de estas páginas por los aspectos más relevantes y característicos de la comunicación institucional y política en el ámbito de las entidades locales, como epílogo a estas líneas, podemos afirmar que en el ámbito local, más que en ningún otro, todo habla de ti, así que **elige tú lo que quieres contar y cómo quieres hacerlo**.

COMUNICACIÓN institucional y política

Vivimos un momento en el que la inmediatez es un rasgo característico de la comunicación. Todo se conoce en el instante en el que se produce y todo aquello que no se comunica parece no existir.

Por todo ello, más que nunca, la comunicación institucional y política se convierte en una prioridad si queremos reconvertir la relación entre sociedad y Administración; ciudadanos y políticos.

De ahí la importancia de gestionar correctamente la comunicación desde las instituciones públicas: ¿conocer a quién nos dirigimos?; ¿qué queremos comunicar?; ¿cómo comunicarlo?; y ¿cuándo decir lo que queremos decir?

Este trabajo que ahora tienen en sus manos, *Comunicación institucional y política*, podríamos decir que no es un manual de comunicación, pero sí un texto de cabecera para todos aquellos interesados o responsables en instituciones públicas, en organizaciones de cualquier índole, o que se dediquen al servicio público desde el ámbito político, ya sea a nivel local, en los Gobiernos intermedios (diputaciones, cabildos o consells), regionales o estatales, y que deseen conocer, saber, dejarse aconsejar por los más prestigiosos autores, profesionales y estudiosos de la comunicación a nivel institucional y político en España.

En él se repasan y estudian todos aquellos temas que afectan al ámbito de la comunicación institucional, como son: el relato, la construcción del mensaje, el plan estratégico de comunicación, la comunicación institucional como tal, el lenguaje, la red como el epicentro de la estrategia de comunicación, la relación entre las instituciones y los medios de comunicación, el liderazgo emocional, la acción política, la transparencia efectiva como valor público o las peculiaridades de la comunicación en el ámbito local.

No tengo duda de que disfrutarán, aprenderán y reflexionarán con la lectura de este trabajo, que no pretende más que servir de apoyo y ayuda a todo aquel que muestre interés por algo tan importante y esencial como es el comunicar bien.

