
(*) Licenciado en socioeconomía (Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburgo, Alemania). Director Periodístico de Imagen, revista especializada en Relaciones Públicas y Comunicación Institucional. Director del Instituto de Investigación en Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación (Universidad del Salvador).

Resumen: El presente escrito introduce la temática de la gestión de la Comunicación Política y sus implicancias. Realiza un paralelo con la gestión de la comunicación corporativa y la figura jerarquizada del Dircom, centralizando la estrategia de comunicación en una base de esquema de doble vía en relación a las expectativas y percepciones de los públicos, y abordándola desde una dimensión estratégica y operativa. Propone una suerte de diálogo constante de parte de los partidos políticos con los públicos objetivos, no exclusivamente a través de los medios de comunicación, sino a través del monitoreo permanente de la opinión pública y la utilización de las nuevas tecnologías en una base Comunicación Política 2.0 que maximice las nuevas oportunidades que éstas representan. Analiza casos locales, latinoamericanos e internacionales.

Palabras claves: campañas políticas - comunicación corporativa - comunicación empresaria - comunicación institucional - Comunicación Política - Dircom - estrategia de comunicación - gestión comunicacional - Opinión Pública - partidos políticos - públicos - Relaciones con la Prensa - Relaciones Públicas.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 77-78]

Comunicación para los partidos políticos del futuro

Falta el 'Dircom' de los partidos políticos: qué pueden aprender de las corporaciones privadas

Lo llaman director de Relaciones Institucionales, de Asuntos Públicos, de Relaciones Públicas, de Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa, de Comunicación Externa o de Comunicación, a secas. Los franceses hasta inventaron una abreviatura: el 'dircom', que luego los españoles copiaron ávidamente.

Indudablemente es más fácil resolver el tema de los nombres con un director financiero o de producción. De todos modos, a pesar del poco acuerdo que hay en torno a qué nombre le ponemos al 'bicho', lo cierto es que es mucho más fácil acordar sobre cuáles son sus tareas actualmente en las corporaciones más importantes del mundo económico: velar sobre toda (verdaderamente toda) la comunicación que emite la corporación. Sea esta publicitaria, de marketing, corporativa, dirigida a

audiencias masivas o selectas. Pero, además, el `verdadero´ dircom es un hombre clave en la empresa. Su principal tarea es supervisar toda la comunicación de la corporación y evitar inconsistencias entre la publicidad y el marketing de productos con los mensajes corporativos. Pero no sólo supervisa lo que la empresa comunica voluntariamente. En grandes corporaciones tanto europeas como de Estados Unidos, el director de Comunicación, al participar en el directorio, está en condiciones de opinar sobre todo lo que hace la empresa. Este `todo´ incluye a la estrategia de negocios de la empresa. ¿Cómo llegó el `dircom´ a tener tanta influencia en los negocios de las corporaciones?

A lo largo de los años y de las diversas crisis que sepultaron a tantas empresas –el caso Tylenol fue un hito en los 70 y 80, pero hay muy buenos ejemplos que se remontan a los Estados Unidos de principios del siglo XX–, los `dircom´ lograron voluntaria o involuntariamente demostrar que entienden dos axiomas que hacen que su labor sea muy cotizada: por un lado entienden que el mensaje es del receptor. Esto significa que, por más que las empresas se empeñen en armar bonitos mensajes, la clave siempre será entender qué pasa por la mente de los diversos públicos a los que van dirigidos. Así, tantas empresas dijeron en el pasado que `somos los mejores´, pero quedaron incomprendidos por sus públicos clave.

El otro axioma es que toda acción comunica, por acción u omisión, valga la redundancia. Por más que el CEO diga: `mantengamos bajo perfil´, por ejemplo, el director de comunicación sabe que el perfil no depende de la voluntad del protagonista, sino de la sociedad y los medios de comunicación que deciden qué perfil tendrá. Es de sentido común, pero el legendario Ivy Lee (considerado el primer consultor de PR de la historia) tuvo que decirle al también legendario David Rockefeller a principios del siglo XX que dejara de matar a manifestantes mineros antes de lanzarse a mejorar su pésima reputación pública. ¿Qué pueden aprender los partidos políticos del `dircom´ de las grandes corporaciones? La comunicación de los partidos políticos en la mayoría de los países latinoamericanos parece estar muy lejos del grado de desarrollo al que llegó en las grandes corporaciones. La comunicación existe en las campañas, y suele ser parte de un equipo formado *ad hoc* de publicitarios, agentes de prensa y estrategias para que el candidato tenga buena repercusión en los medios. Si el candidato no tiene éxito, el equipo suele desbandarse. Si tiene éxito, es altamente probable que pase a formar parte de los equipos de comunicación del gobierno.

¿Y el partido? Bien, gracias. Rara vez se los va a ver regresando a trabajar para el partido: para que su existencia perdure entre elección y elección y no sólo en los medios de comunicación. Muchas veces no queda ni siquiera una mísera página web, que podría ser útil para atraer interesados, militantes y *sponsors*. Esas cáscaras vacías a las que están condenados los partidos políticos tradicionales podrían resurgir imitando en algo el modelo de comunicación de las grandes corporaciones. Podrían velar por que la comunicación del partido siga existiendo más allá del candidato que perdió o que, con suerte, está gobernando. Así, el partido podría garantizar su subsistencia en la sociedad y perdurar más allá de un triunfo o una derrota electoral.

¿Habría sido distinto el resultado adverso del PP en España hace cuatro años, si, luego del atentado de Atocha, el partido hubiese contado con un `dircom´ de peso y un departamento de comunicación que superara la incapacidad del equipo de campaña de Mariano Rajoy para reaccionar y el cortoplacismo y la temeridad que puso de manifiesto el gobierno de Aznar? Recordemos: el gobierno español se empecinó en tapar el sol con un dedo mintiendo a los medios que el atentado habría sido provocado por la ETA y no por Al Qaeda, para que no quedaran en evidencia los efectos negativos del involucramiento de España en la invasión a Irak. Esa mentira de `patas cortas´ enfureció a muchos españoles que salieron a votar masivamente en contra del PP, que hasta entonces estaba liderando las encuestas.

Es como si en el caso Tylenol, Johnson & Johnson hubiese salido a declamar que, como no tenía la culpa de los envenenamientos, no se haría cargo del problema de las píldoras contaminadas con cianuro. Como se ve, es mucho lo que los partidos políticos tienen para aprender de las grandes corporaciones en materia de comunicación. A continuación, algunas propuestas.

Primero lo primero: para qué se precisa un departamento de comunicación en los partidos políticos

Los partidos políticos, aún muchos de los organizados y de larga trayectoria, suelen tener serios déficit en sus comunicaciones y relaciones con los medios de comunicación, desaprovechando oportunidades y generando riesgos potenciales gravísimos. Un análisis de la derrota electoral del PP en España en 2004 a raíz de los atentados del 11 de marzo, pone en evidencia la falta de coordinación entre el equipo de RR.PP. de campaña, del gobierno y del partido que abordaremos más adelante y que podría haberse minimizado contando con un departamento de Comunicación Pública (CP) efectivo, similar al que tienen actualmente muchas de las grandes empresas multinacionales.

Pero especialmente los partidos pequeños y jóvenes, formados alrededor de un liderazgo personal o de un grupo pequeño de líderes políticos aliados, tienen muchas veces serios problemas de penetración en medios. Muchas veces están condicionados por el gobierno, tienden a entender a sus comunicaciones públicas como parte excluyente de una campaña electoral o, como asesoría de prensa, personal del candidato o líder político durante la campaña, en lugar de seleccionarlos como un aspecto estratégico indispensable para el Partido en todo momento.

Hoy los partidos políticos modernos y exitosos son organizaciones enteramente volcadas a las PR. Su impacto en los medios es tan importante para un PP como la posibilidad de convertirse en una estructura partidaria numerosa y geográficamente extendida.

La misión de un departamento de CP

Si se toman los ejemplos más exitosos del mundo corporativo, se ve que los departamentos de PR –similares a los que aquí llamamos de Comunicación Pública– entienden su misión como encargados de mejorar el resultado general de la empresa colaborando en relacionarla mejor con todo tipo de públicos: la comunidad, el gobierno, los medios, los empleados, el mundo de los negocios, los clientes o consumidores y los accionistas. Si bien es cierto que los PP, como organización, son distintos a las empresas y, como queda dicho, son hoy verdaderas ‘maquinarias’ de PR, una mirada más detenida nos puede llevar a ver que las diferencias no son tan grandes. Si bien no hay productos que vender, hay candidatos que deben ganar elecciones.

Aunque no haya plantas ni centros de atención al cliente, tanto candidatos como legisladores o funcionarios públicos pueden satisfacer o defraudar las expectativas de distintos públicos, y esa satisfacción siempre será, como con los productos y servicios, un complejo mix de datos objetivos (el auto funciona; sale agua de la canilla; el hospital tiene camas; las calles están limpias; el desempleo bajó, etc.) y de percepciones (el auto es de nivel; la empresa de aguas presta buen servicio; el gobierno se está ocupando de las calles o de que se cree empleo, etc.).

Funciones de un departamento de CP

Para lograr su objetivo, primero hay que comprender que los departamentos de PR exitosos en las corporaciones entienden las Relaciones Públicas como un proceso de comunicación de dos vías. Esto es un tanto más complejo que la visión unidireccional de la agencia de prensa, tan difundida habitualmente en los partidos políticos: una persona o agencia destinada exclusivamente a emitir

mensajes y persuadir al público (electorado) mediante la relación con los medios de comunicación, acerca de las bondades de determinado candidato.

La estructura de doble vía (ver Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*) implica una suerte de diálogo constante con los públicos objetivos que no solamente funciona a través de los medios de comunicación, aunque este sea hoy el canal privilegiado para operar sobre la opinión pública. Este diálogo implica que el departamento debe gestionar constantemente el monitoreo del estado de opinión pública además de relevar los medios de comunicación y cómo estos influyen sobre la opinión pública para aplicar estrategias y tácticas de comunicación pública.

Para que el departamento de CP pueda cumplir con su misión, debe asegurarse primero que su funcionamiento sea apoyado incondicionalmente por los máximos dirigentes del PP y que estos deleguen en el CP la elaboración de la planificación de la comunicación estratégica del PP. Solo podrá ser efectivo su funcionamiento si desde el Departamento se coordina toda la comunicación del PP y sus principales líderes. Esto incluye la coordinación con los publicitarios de campaña y la comunicación interna, así como la supervisión de todo material de comunicación.

En la situación ideal, el departamento de CP colabora con los líderes en la selección y el entrenamiento de jefes de prensa y voceros, que deben coordinar sus acciones no sólo con los respectivos candidatos, sino con el Departamento.

Al igual que los departamentos de PR de las corporaciones privadas más exitosas, el departamento de CP del PP debe estar en condiciones de mantener una guardia de comunicación las 24 horas, los 365 días del año. Esto no significa tener una enorme dotación de personal en guardia permanente, pero sí designar responsabilidades para la noche, los fines de semana y las vacaciones. Las crisis en los gobiernos se producen en los momentos menos pensados y son grandes oportunidades para la oposición, que tiende a 'desactivarse' comunicacionalmente entre campañas.

Valga de ejemplo nuevamente el 11 M de Madrid, que le hizo perder al Partido Popular una elección que ya estaba prácticamente ganada: no había una coordinación entre los comunicadores del gobierno, con los de la campaña del frustrado candidato Mariano Rajoy, acerca de cómo plantarse comunicacionalmente ante la evidencia cada vez menos ocultable de que los atentados eran una desagradable consecuencia de la política de participación de España en la alianza con Estados Unidos en la Guerra de Irak.

Faltó un departamento de CP del partido, que estuviera en condiciones de reaccionar fríamente ante la crisis y recomendar una nueva estrategia que acataran tanto el candidato como el gobierno, que aunque persiguieran los mismos fines políticos no tenían las mismas agendas. El equipo de campaña ya se había mandado a guardar en respeto de la veda electoral.

Dos de los mejores ejemplos para ilustrar las diferencias entre un departamento de CP con concepción de doble vía y función de *staff* de la alta dirección y, una gerencia de menor nivel, son los de Johnson & Johnson (crisis Tylenol) y Exxon (crisis Exxon Valdez). En el caso Tylenol, la alta dirección aceptó la sugerencia del departamento de PR de practicar un costoso *recall* de todo el producto ante un acto de sabotaje que había provocado el envenenamiento y muerte de ocho personas. En el caso Exxon, la empresa prefirió guiarse por su departamento de Legales, y el de PR tuvo un papel secundario. La imagen de Johnson & Johnson salió fortalecida de la crisis, y la de Exxon, tras el derrame de petróleo en Alaska, quedó seriamente afectada.

En síntesis, el departamento de CP debe centralizar la estrategia de comunicación, la relación con los medios, debe velar por la comunicación a todo tipo de públicos relevantes y debe ser el encargado de coordinar las comunicaciones de los distintos voceros y jefes de prensa a la vez que monitorea

constantemente medios y opinión pública, con el objetivo de lograr la mejor instalación del PP en la opinión pública.

La gestión y la estructura de un departamento de CP

Entendido el departamento de CP como planificador, coordinador y supervisor de todas las comunicaciones del PP y sus candidatos, el máximo director de ese Departamento debe ser un profesional de la comunicación con estudios en Relaciones Públicas, Comunicación Social o Sociología, además de tener conocimientos probados en asuntos públicos y legales y tener una profunda experiencia del funcionamiento de los medios de comunicación, así como entender de instrumentos de medición social. El director del departamento de CP es un cargo clave, relevante y no el puesto destinado a conceder un 'favor político', ya que de ese cargo dependerá el éxito del PP en hacerse de un espacio positivo en la opinión pública.

El director del departamento de CP también velará por la coordinación de todas las comunicaciones de campaña. Esto incluye afiches y folletos o páginas web. Debe estar en condiciones y tener la autoridad para recomendar declaraciones o apariciones en los medios a miembros del PP y especialistas, aún sin la autorización directa e inmediata del máximo líder del PP, cuando la urgencia lo requiera. A su vez, el Departamento puede contar con pequeñas delegaciones regionales o locales, que le respondan y que al mismo tiempo se especialicen en la problemática de los candidatos locales. Así entendido, la dotación del Departamento debe contar, como mínimo con un especialista en monitoreo de medios. Este, a su vez, debe contratar servicios de *clipping* y monitoreo de medios electrónicos en todas las áreas de relevancia, para poder comprender los problemas de acceso a los medios, la estrategia rival en los medios y detectar oportunidades de intervención. Muchas veces, los PP entienden su presencia pública como una obligación durante la campaña, pero, pasada la elección, dejan pasar innumerables oportunidades para sentar sus posiciones y perfilarse a través de los medios. El rol del Departamento es identificar oportunidades y voceros aun fuera de la campaña.

A su vez, es imprescindible que el Departamento cuente con servicios de monitoreo de opinión pública permanente para poder cotejar cómo impacta en el público la información reproducida por los medios y así no correr el riesgo de confundir opinión pública con opinión publicada. Se recomiendan servicios de sondeo telefónico (en los países con amplia difusión del teléfono) que permitan obtener un cuadro de la opinión pública de un día para el otro, con bajo costo.

Particularmente a PPs en oposición les resulta difícil interpretar cuándo, en medio de una crisis, los medios podrían hacer lugar a voceros del PP criticando errores del gobierno y cuándo esas apariciones pueden producirse incluso por fuera de los medios. La función del Departamento es identificar y alertar a esos voceros y ayudarlos en entender la posición de los medios y de la opinión pública, así como colaborar con ellos en la generación de contenidos.

La mejor 'gimnasia' es que el Departamento elabore informes diarios para los principales candidatos, legisladores, funcionarios y miembros del PP con el fin de mantenerlos informados sobre cómo impactan los temas relevantes así como las declaraciones y acciones de los miembros del PP en los medios.

El departamento deberá contar no sólo con la capacidad de redactar y emitir comunicados o reproducir declaraciones de especialistas del PP en diversas temáticas, sino que deberá poder promover intervenciones de miembros o candidatos del PP en los medios cuando detecte oportunidades o riesgos de crisis. Para eso deberá contar con personal especializado en quien pueda delegar el desarrollo de tácticas de prensa. De contar con recursos, es útil dividir las especializaciones en medios gráficos,

radio y TV, aunque no imprescindible. También se puede apelar a una división por temáticas (Política, Economía, Información General, Cultura).

Dependiendo del presupuesto disponible, el departamento de CP puede incluso contar con cámara e isla de edición propias en calidad Beta (o acceso rápido a ellas) para poder grabar comentarios que sirvan eventualmente a los noticieros para poder incorporar *statements* o comentarios de los líderes políticos en noticieros que no estén en condiciones de enviar un móvil a entrevistar al político.

El director del Departamento deberá contar con el *staff* y presupuesto suficiente para mantener un regular contacto con los medios, más allá de las gacetillas y comunicados: reuniones de prensa con candidatos, cócteles, almuerzos, entrevistas entre los candidatos y periodistas, apariciones en programas de radio y TV, conferencias de prensa sobre temas críticos, opiniones de eventuales ‘gabinetes en las sombras’ sobre todo acto de gobierno, celebraciones especiales para fomentar los lazos con los medios y hasta obsequios de fin de año.

El director del departamento de CP será también el encargado de todas las publicaciones del PP. Si el presupuesto es generoso, podrá editar un periódico que servirá para ‘bajar línea a la tropa’ y a la vez sentar la posición del PP ante periodistas y líderes de opinión. Será de su incumbencia y presupuesto generar y mantener una página web que sirva de órgano oficial y de consulta inmediata tanto para periodistas como para el público en general, en la que se reproducirán de forma inmediata las declaraciones y opiniones de los candidatos y especialistas del PP en todo momento.

El *website* del PP debe convertirse en poderosa herramienta de comunicación que servirá también para conseguir *feed back* de interesados, movilizar acciones públicas (por ejemplo recoger opiniones de la gente sobre el gobierno) e instalarse en los medios como el mejor sitio para recabar opiniones publicables del PP sobre temas políticos, sociales, económicos y culturales relevantes.

Finalmente el *website*, al modo de los antiguos ‘órganos oficiales’, estará en condiciones de ser suficientemente atractivo como para convertirse eventualmente en la fuente directa al alcance de los públicos con acceso a Internet, en casos en los que el PP encuentre dificultades de acceso a los medios tradicionales.

La oportunidad de la Política 2.0

¿Podrá, algún día, Internet servir de plataforma a los partidos políticos no solo para difundir sus proclamas, sino para organizar toda su vida partidaria? Quizás, esa era en la que Internet sea mucho más que una comunicación segmentada y secundaria para los partidos políticos ya empezó.

El 4 de febrero de 2008 marcó un hito para Colombia y su guerra contra las brutales FARC. Fue también un cachetazo mundial contra el mandamás venezolano Hugo Chávez, que proponía que los terroristas y secuestradores fueran considerados un ejército común y silvestre.

En todo el mundo, en 185 ciudades, millones salieron a las calles para pedirles a las FARC que dejen de secuestrar y violar los derechos humanos.

Los analistas remarcaron al pasar, que la convocatoria la hicieron cuatro jóvenes colombianos a través de la red social de Facebook, especializada en relaciones profesionales y amistosas. Algunos fueron más allá y resaltaron el poder de Internet para convocar. Sin duda, impresionante. Recordemos: cuatro colombianos usuarios de Facebook lanzaron una consigna en esa red: “Un millón de voces contra las FARC”. Consiguieron un par de cientos de miles de adherentes ‘virtuales’ de Facebook primero, y luego sacaron millones a las calles de las principales ciudades del mundo a partir de la convocatoria virtual. Sin embargo, se puede ir más allá de elogiar a Facebook y su poder de convocatoria o a Internet como red que une al mundo y acelera la comunicación a una velocidad inimaginable. Cinco meses

más tarde, el propio Chávez se rindió ante la evidencia de que las FARC se habían convertido en una de las bandas terroristas más impopulares de la historia a nivel internacional, y tuvo que desdecirse totalmente: les pidió que desistan de su metodología del secuestro y que acepten la propuesta colombiana de integrarse a su vida política.

La clave para los profesionales de la comunicación es entender que desde el 4 de febrero quedó en claro que redes sociales como Facebook, myspace, LinkedIn y otras muchas que están apareciendo y aparecerán se convertirán en enormes oportunidades y amenazas para sus corporaciones, marcas, personalidades, partidos políticos o gobiernos. Además, el efecto contagio o imitación del éxito de Facebook para convocar una de las mayores manifestaciones globales de la historia va a atraer tanto a desarrolladores de nuevas redes sociales como a potenciales miembros a sumarse a alguna de ellas. Tanto para comunicadores empresarios como políticos, la demostración de poder de convocatoria de Facebook, que en pocas semanas puso a millones de personas en la calle en los cinco continentes a una determinada hora para protestar por una causa justa, es un hito en la profesión. Actualmente muchos gobiernos y partidos políticos ya deben estar pensando qué puede pasar si las protestas sociales (a favor o en contra) pueden movilizarse como la del 4 de febrero: cuatro amigos colombianos que decidieron crear una consigna movieron al mundo desde las pantallas de sus PC: para los profesionales de las PR es un antes y un después.

Las redes sociales (y Facebook es solo una de las tantas que hay y habrá), sumadas a los blogs, de los que diariamente aparecen miles nuevos, más youtube, a donde millones suben sus videos o grabaciones de TV favoritas, se convirtieron en una nueva amenaza y a la vez oportunidad para la comunicación de los partidos políticos.

Si se analiza la campaña de Barack Obama, el candidato mulato demócrata que aspira a la presidencia de Estados Unidos, Internet tiene el rol central. Algunos ejemplos: los millones de seguidores se enteran vía *e-mail* al mismo tiempo que los medios de las novedades de la campaña; las donaciones solo se pueden hacer por Internet. En el site www.barackobama.com se podía ver claramente que, además de la opción de saber todo sobre Obama y su campaña, la página está orientada a la participación y la conquista de adeptos y donaciones.

En la Argentina, por el contrario, el *site* de campaña de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner, Cristina, Cobos y Vos (www.cristinacobosyvos.com.ar) permitía, por única participación, cambiar el 'vos' por el nombre del internauta. Eso sí: solo podía ser un nombre de hasta seis letras...

Bibliografía

- Grunig, J., Hunt T. (s.f.). *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Stuart, E. (1996). *PR! A Social History of Spin*, Basic Books.
- Kaplan, T. (s.f) *The Tyleneol Crisis: How effective Public Relations saved Johnson & Johnson*, The Pennsylvania State University.

Summary: The present writing introduces the thematic of Political Communication's management. The author builds a parallel with the management of the corporative communication and the hierarchized figure of the Dircom, centralizing the strategy of communication in a base of scheme of double way in relation to the expectations and perceptions of the public, and approaching it from a strategic and operative dimension. It proposes a sort of constant dialogue between political parties and their objective public, not exclusively through mass media, but permanent monitoring the public opinion and the use

of the new technologies in a base of Political Communication 2.0 that maximizes the new opportunities that these represent. He analyzes local, Latin American and international cases.

Key words: communication management - communication strategy - Corporate Communication - Dircom - political campaigns - Political communication - political parties - Public - Public opinion - Public Relations - Relations with the Press.

Resumo: O presente escrito introduz a temática da gestão da comunicação política e suas implicações. Realiza um paralelo com a gestão da comunicação corporativa e a figura hierarquizada do Dircom, centralizando a estratégia de comunicação numa base de esquema de dupla via em relação às expectativas e percepções dos públicos, e a abordando-a desde uma dimensão estratégica e operativa. Propõe uma sorte de diálogo constante de parte dos partidos políticos com os públicos objetivos, não exclusivamente através dos meios de comunicação, senão através do monitorio permanente da opinião e a utilização das novas tecnologias numa base Comunicação Política 2.0 que maximize as novas oportunidades que estas representam. Analisa casos locais, latinoamericanos e internacionais.

Palavras chave: campanhas políticas - Comunicação Corporativa - Comunicação Empresária - Comunicação Política – Dircom - estratégia de comunicação - gestão organizacional - Opinião pública - partidos políticos – Públicos - Relações com a prensa - Relações Públicas.
