

# F7



## CÓMO GANAR (Y PERDER) VOTANTES

Juan Ignacio Marcos Lekuona

CONSULTOR EN SISTEMAS DE GOBIERNO/DIRECCIÓN



# F7

## **CÓMO GANAR (Y PERDER) VOTANTES**

Juan Ignacio Marcos Lekuona

CONSULTOR EN SISTEMAS DE GOBIERNO Y DIRECCIÓN



COL·LECCIÓ FORMACIÓ // **NÚM. 7**

Edita: Fundació Rafael Campalans. Trafalgar 12, entresòl 1a. 08010 Barcelona.  
Tel. 93 319 54 12 - Fax. 93 319 98 44. [fundacio@fcampalans.cat](mailto:fundacio@fcampalans.cat)

Disseny: [theroomrooms'](http://theroomrooms.com)

*A la memoria de mi tío abuelo Miguel Armentia Núñez (1878- 1978) y  
de mi primo abuelo Miguel Armentia Juvete (1908-1970)*

# Juan Ignacio Marcos Lekuona

Licenciado en Derecho (Universidad de Valladolid, 1961)

Consultor en sistemas de gobierno/dirección para empresas, instituciones públicas y partidos políticos.

Desde el año 2001 es profesor de marketing político en el IDEC de la Universitat Pompeu Fabra. Edita una colección de “Cuadernos de Trabajo para Cargos Públicos Locales/Territoriales y sus Asesores”.

En los últimos años viene colaborando con dirigentes de organizaciones públicas y privadas que quieren experimentar sobre los cambios en las maneras de gobernar y dirigir, que pueden facilitar la innovación social, en la dialéctica burocracia/democracia.

# ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| Introducción   | 7   |
| SÍNTESIS   | 9   |
| CAPÍTULO PRIMERO   |     |
| Más allá de la orientación al votante:<br>El capital social partidario                             | 23  |
| 1.1 Iluminar la caja negra del voto  | 24  |
| 1.2 Comprender los comportamientos de los electores  | 28  |
| 1.3 Los electores y sus procesos de decisión política,<br>la conversación y los líderes de opinión | 32  |
| 1.4 Cómo conocer a los electores y sus comportamientos   | 44  |
| 1.5 ¿Y los donantes?   | 46  |
| 1.6 La conveniencia de una aproximación sistémica  | 48  |
| 1.7 Apuntes para unas conclusiones sobre prácticas políticas                                       | 51  |
| CAPÍTULO SEGUNDO   |     |
| Un contraste con prácticas bastante habituales   | 59  |
| 2.1 Cómo se ganan y se pierden votos   | 59  |
| 2.2 El tiempo  | 66  |
| 2.3 Un excursio sobre las organizaciones juveniles<br>¿"Sangre fresca" para los partidos?          | 70  |
| 2.4 Un recurso hacia las prácticas de dirección política   | 78  |
| CAPÍTULO TERCERO   |     |
| La comunicación política: en dos direcciones<br>y unidireccional                                   | 81  |
| 3.1 La virtualidad de la comunicación<br>en dos sentidos continuada                                | 82  |
| 3.2 Reconstruir redes personales   | 87  |
| 3.3 Consiguiendo insertar socialmente al partido   | 93  |
| 3.4 Clarificar valores, conversaciones y narraciones   | 100 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.5 La interrupción, el permiso y los medios masivos de comunicación                                       | 110 |
| 3.6 Algunos apuntes para ir diseñando procesos de desarrollo de la comunicación continuada en dos sentidos | 112 |

#### CAPÍTULO CUARTO

|  |     |
|--|-----|
| Asegurando la comunicación en dos sentidos, por la metamorfosis de las jerarquías en redes | 143 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 4.1 Crisis en las maneras de gobernar y dirigir        | 144 |
| 4.2 Cambiar las organizaciones políticas de izquierdas | 146 |
| 4.3 El nuevo liderazgo político                        | 150 |
| 4.4 Las nuevas prácticas políticas                     | 153 |

#### CAPÍTULO QUINTO

|  |     |
|--|-----|
| “Los nuevos empresarios de la política”. La organización de la empresa de servicios políticos. Los partidos, los gobiernos, los líderes de opinión de los votantes | 161 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 5.1 Coaliciones estratégicas: Creación, desarrollo y mantenimiento                             | 162 |
| 5.2 Instrumentos al servicio de la gobernanza de la coalición estratégica                      | 165 |
| 5.3 El empoderamiento de la relación militantes-votante y la mejora de las prácticas políticas | 171 |
| 5.4 La gobernanza eficaz: los gobiernos en la coalición estratégica                            | 177 |
| 5.5 Los cambios globales y los cambios de las organizaciones políticas                         | 188 |
| 5.6 ¿Una oportunidad de papel para los partidos políticos?                                     | 194 |

# INTRODUCCIÓN

Este libro pretende aportar unas pautas de prácticas, suficientemente experimentadas, que deberían desarrollar los partidos de izquierdas para conseguir una mayor sostenibilidad de sus resultados políticos: ganar votos, obtener influencia y conseguir poder en la sociedad para ir transformando de acuerdo con sus valores.

Dentro de un régimen democrático –único escenario hoy para un partido de izquierdas– la alternancia en el poder de las fuerzas políticas ha de ser siempre posible. Pero esto puede suceder de muchas maneras. A veces un gobierno con una trayectoria más o menos dilatada es sustituido por una alternativa opositora, no tanto por los méritos de ésta, como por errores importantes del gobierno saliente. En estos casos se dice que las elecciones no las gana la oposición, sino que las pierde el gobierno. Otras veces, la falta de fuerza de todos los contendientes obliga a establecer coaliciones poco maduras que, con frecuencia, son poco estables.

Por el contrario, hay partidos políticos que solos o en coalición madura y estable con otro u otros, llegan a mantener con éxito un gobierno a largo plazo. Casos de estos pueden observarse en todo el mundo, tanto a escala estatal, como a niveles regionales y locales. A estos niveles es interesante observar cómo organizaciones locales o regionales de un partido mantienen su éxito, al margen de lo que le sucede a su mismo partido en otros ámbitos territoriales o en el nivel estatal.

Cuando se llega a analizar a la distancia adecuada estos casos, se puede descubrir que estos partidos bien sea a escala nacional, regional, o local, ejercitan unas prácticas políticas peculiares en el partido, en su gobierno. Y que estas prácticas los diferencian de los partidos con los que compiten y sobre los que obtienen ventaja. Y también, los diferencian de las otras organizaciones de su propio partido que no consiguen tan buenos resultados, o que aún partiendo de situaciones iniciales de éxito, los han ido perdiendo.

Estas organizaciones políticas ejercitan unas prácticas que han desarrollado los recursos estratégicos que les dan la ventaja. Y éstos son, a su vez, la base del mantenimiento de su eficacia política a largo plazo.

En este libro vamos a considerarlas clasificadas en tres grandes conjuntos:

- Prácticas que producen el conocimiento y la comprensión de los comportamientos políticos de los votantes.
- Prácticas que convierten la comunicación política prioritariamente en una comunicación en dos sentidos con los votantes actuales y potenciales. La comunicación unidireccional tiene su papel como apoyo, difusión y acompañamiento de la comunicación en dos sentidos.
- Prácticas que tienden a complementar las estructuras jerárquico-burocráticas de los partidos y los gobiernos con redes sociales partidarias. Esta paulatina metamorfosis de las jerarquías a las redes se enmarca en el proceso de transformación de las estructuras de autoridad del tiempo en que vivimos.

Después de esta introducción, este libro está compuesto por una síntesis del contenido, tres capítulos cada uno de ellos dedicados a los conjuntos de prácticas mencionadas más arriba, y un capítulo que ensaya un contraste de las prácticas propuestas con las que se pueden observar más normalmente.

El debate y aplicación de las propuestas aquí recogidas por partidos de izquierdas en cualquier ámbito, a buen seguro que servirá, tanto para conservar o desarrollar mayorías existentes, como para originar una dialéctica que permita recuperarlas en los casos en que se pierdan.

## **MÁS ALLÁ DE LA ORIENTACIÓN AL VOTANTE: EL CAPITAL SOCIAL PARTIDARIO**

La eficacia política sostenible de una organización política radica en su capacidad de mantener o desarrollar una mayoría de votos. Esta capacidad es fruto del empleo de unos recursos de diversa naturaleza, que, unas veces pueden ser gratuitos para la organización porque son prestados voluntariamente y, otras, deben ser financiados con fondos que la organización deberá obtener.

Por eso, es frecuente considerar que toda dirección política tiene que saber conjugar sus recursos políticos que son los votos, fondos y voluntarios. Pero, si nos mantenemos en este nivel de generalidad, sólo podremos llevar a cabo algunos diagnósticos sin que podamos deducir tratamientos prácticos. Los números que dimensionan esos recursos necesitamos traducirlos a personas sobre las que es posible llevar a cabo la acción política. A veces, a esta práctica se la denomina “iluminar la caja negra del voto”.

En efecto, todos los votos de una elección son iguales, en sus consecuencias sobre el poder institucional que conceden; pero, con relación al votante que lo emite, al proceso de obtenerlo y a otras consecuencias políticas que se derivan, para la práctica de los actores políticos es conveniente diferenciar tipos de votos por tipos de votantes. Lo mismo podríamos decir de los donantes, aunque todos los euros sean iguales. Pero no es lo mismo el dinero de un votante que el de un no votante. No son iguales las cantidades grandes que las pequeñas. Ni unas contraprestaciones esperadas que otras. Y una consideración paralela podríamos establecer con respecto a las personas que prestan su trabajo voluntariamente. Consideración que puede complicarse notablemente si en paralelo tenemos en cuenta las personas que cobran por sus servicios -en los cargos públicos, por ejemplo- y relacionamos los papeles de unas y otras.

De hecho, en el interior de la “caja negra de voto” podemos diferenciar una gran cantidad de módulos, mecanismos, relaciones y personas que asumen roles diferentes en los procesos políticos. Las personas que forman el capital social estructural de un partido pueden ocupar uno o varios de esos roles:

- Votantes actuales o votantes potenciales

- Votantes fieles o votantes que sólo lo hacen en alguna elección y no en alguna otra
- Abstencionistas
- Indecisos
- Líderes de opinión
- Donantes
- Voluntarios que defienden las posiciones del partido, o prestan su tiempo a tareas del partido
- Militantes, cuadros
- Cargos públicos, asesores
- Directores públicos y técnicos de la administración pública

10 Pero incluso, estas clasificaciones no registran la realidad de las diferencias de comportamientos y motivaciones que en la realidad existen entre las diferentes personas. Y en los tiempos que vivimos, estas diferencias se van acentuando, en la medida que las personas adquieren mayores niveles de renta y educación, y va aumentando la experiencia que los ciudadanos adquieren del funcionamiento del sistema y de los políticos. Aún más, las circunstancias y coyunturas cambiantes de la política y de los problemas públicos, como venimos experimentando hace ya algunos años y actualmente con mayor agudeza, pueden contribuir a esta diferenciación. Pueden cambiar la fidelidad de los votantes propios –que pueden dudar si votaron bien, a la luz de las actuaciones de los gobiernos y partidos-; pueden cambiar el interés por la política –al incorporarse nuevos electores-; y también aparecer / no aparecer situaciones críticas. Pueden cambiar el interés coyuntural por determinados problemas que pueden convertirse en determinantes de la intención de voto.

Parece de sentido común que no tiene que tener un mismo tratamiento el voto de un votante fiel que nos vota siempre en todas las elecciones, que el que sólo lo hace en algunas; o el que, habiéndonos votado anteriormente, recientemente se ha abstenido o nos ha avisado que se abstendrá. Y tampoco se acometerá del mismo modo, el que podemos obtener de la abstención de otros partidos, o directamente del votante de otros partidos, si se da el caso.

Los votantes son, además, un recurso primordial en el activo de un partido, salvo en el caso que lo sean, por indiferencia, por mero descarte entre opciones que no considera buenas, o lo haga “tapándose las narices”. El votante convencido de que el partido que vota es bueno para él, puede convertirse en una ayuda inapreciable para localizar otros votantes actuales y / o potencia-

les, para defender por su cuenta las tesis de “su” partido, para proporcionarle recursos financieros y para prestar su tiempo voluntario en la acción política. Las mayorías absolutas se pueden explicar, con frecuencia, por el concurso de estos votantes convencidos y movilizados que forman red con sus líderes de opinión y con los militantes y cuadros del partido.

Las direcciones políticas conscientes de los partidos tienen que practicar, pues, procesos de actuación para desarrollar lo que representa el conjunto de su capital social estructural actual y potencial, sobre la base de estar atentas a los diferentes tratamientos que requieren las relaciones entre sus distintos componentes. Este desarrollo, no está únicamente ligado a las actuaciones a corto plazo de las campañas electorales, sino requiere proyectos a medio plazo que potencien estos recursos estratégicos.

De todo esto, puede deducirse la conveniencia de que un partido lleve a cabo un seguimiento continuo de sus votantes actuales y potenciales, segmentándolos claramente de los que no van a ser votantes. Y del resto de los componentes de la “caja negra”. Para ello, ha de superar los modelos mentales propios del marketing vulgar y construir visiones e instrumentos para contribuir al establecimiento y potenciación de redes sociales partidarias, que trabajan a favor de unos resultados políticos sostenibles, y aun en su desarrollo.

II

## **UN CONTRASTE CON PRÁCTICAS BASTANTE HABITUALES**

Salvo en aquellos lugares donde un partido ha conquistado, mantiene y prevé, con bastante probabilidad, mantener posiciones mayoritarias, las prácticas políticas que pueden observarse, contrastan bastante con lo que se desprende de las consideraciones del párrafo anterior. Estas prácticas habituales tienen que ser revisadas a la luz de las consideraciones que aquí se exponen, y colocadas en el justo lugar en que pueden ser útiles para ganar votos.

En muchos casos, esta revisión puede empezar a ir encontrando explicaciones sobre las pérdidas de votos, en unas visiones demasiado simples de cómo se ganan. Hoy este es un asunto irremediabilmente complejo. Lo único simple sobre ello, es lo irremediable de esa condición.

### **El Candidato y la candidatura**

Contrasta la variedad de intereses, aspiraciones y estilos de vida de los votantes de un partido mayoritario, con el esfuerzo en enfatizar al Candidato

como un líder heroico o hiperlíder. Y al mismo tiempo, la falta de atención a los demás miembros de las candidaturas. Es lógico que para ser suficientemente convincente a la variedad de sus votantes se llegue a la conclusión que el candidato tiene que ser un hiperlíder. Para ayudarlo también puede verse como conveniente enfatizar la grave crisis que se está dilucidando en la elección –“viene la derecha”, por ejemplo.

Pero una buena parte de los votantes sensatos ni creen que los líderes son –ni deben serlo- heroicos, ni se creen que van a evitar o sacarnos de las crisis. Cada vez están más acostumbrados a experimentar cómo los problemas –y sobre todo los grandes- se dominan por comunidades de personas que comparten valores y comprometen esfuerzos.

¿Cuántos votos pueden ganar –o dejar perder– líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales, militantes movilizados con ascendiente en su entorno, y simples votantes convencidos que defiendan las posiciones de una candidatura?

¿Cuántos votos pueden ganar –o dejar perder– líderes locales con buenas mayorías a su favor si se deciden, de verdad, a poner su prestigio e influencia en la candidatura de su partido en otras instancias? ¿O cargos públicos competentes y con capacidad para influir en sus entornos que reconozcan que la tarea política no es solo gestionar?

12

## **La venta de un gobierno**

La mayor parte de la comunicación política, dentro y fuera de las campañas electorales, se dedica a vender lo mucho y bien que se ha hecho y lo más que se hará. Los protagonistas son los gobiernos, los políticos. Con muy poca referencia a los votantes y cómo pueden vivir las mejoras en todas las dimensiones de su calidad de vida, no sólo las materiales.

Ahora se insiste en contar historias, pero sin conocer previamente las historias de los votantes, tal y como ellos las viven. Se puede llegar así, como mucho, a contar bellas historias sobre los políticos. “¡Propaganda!”

## **El programa electoral**

Generalmente, los programas electorales se parecen a las tesis de un opositor concienzudo que quiera demostrar que se sabe bien todos los puntos del programa. No parece que falten ideas a la izquierda. Mas bien lo que parece faltar es quién priorice y cómo entre las miles de ideas que llenan los programas. Y

probablemente en los procesos de priorización se transparentan los valores que más pueden interesar a muchos votantes.

### **La comunicación unidireccional**

A pesar de algunas campañas de escuchar de las que no suelen resultar respuestas correspondientes, la casi totalidad de la comunicación política es unidireccional. Es el público el que debe recibir pasivamente: los discursos de los mítines, las apariciones en los medios de los candidatos, la publicidad exterior en los medios, los mensajes en los folletos y cartas, los SMS. Incluso los militantes reciben argumentarios como si fueran vendedores puntuales, no participantes en una conversación continuada.

### **Corto plazo / medio plazo**

Los recursos estratégicos no se desarrollan en una campaña electoral. Son más bien el resultado de proyectos a medio plazo. Y en la medida de su desarrollo pueden contribuir al éxito de una campaña electoral.

La dirección política que sólo funciona a impulsos de campañas electorales, o aplica la misma lógica a toda su acción, nunca llega a desarrollar sus recursos estratégicos y más bien irá debilitándolos.

13

### **El tiempo**

Las campañas electorales no pueden ser eficaces en la dimensión temporal legal ni tampoco en tres meses. Una mínima consideración del trabajo que comporta exige un tiempo mínimo de un año. Mejor serían dos.

Y todavía mejor, que la dirección política sea capaz de sintetizar los proyectos de desarrollo de recursos estratégicos, y las campañas de los diferentes tipos de elecciones, en un marco de campaña permanente que mantenga entrenada a la organización.

No parece, pues, que las direcciones políticas que se practican perciban el estado de su capital social partidario, ni la eventual desactivación de redes sociales y militantes, ni el rechazo a una política que se elabora únicamente de arriba a abajo, ni la inutilidad de muchos de los esfuerzos unilaterales de comunicación. Así, no pueden diagnosticar porqué crece la desafección y disminuyen sus votos, ni pueden salir del círculo vicioso que han creado en su organización.

La salida se encuentra en el camino de “iluminar la caja negra del voto”, identificando y modelizando las redes del capital social partidario, y adoptar un actitud de dirección consciente de los resultados políticos. Todo esto podemos agruparlo en dos grandes conjuntos de prácticas, que vamos a estudiar a continuación:

- Prácticas que tienden a ir dando cada vez más peso a la comunicación en dos direcciones dentro de la comunicación política con los votantes y sus líderes de opinión.
- Prácticas que dotan a la organización política de un liderazgo que comprometa a todos los componentes de su potencial capital social estructural – los mecanismos de la caja negra que generan los votos, fondos y voluntarios – a poner los esfuerzos de aprendizaje y activación a favor de los resultados del partido de izquierdas.

## **LA COMUNICACIÓN POLÍTICA: EN DOS DIRECCIONES Y UNIDIRECCIONAL**

14

La comunicación política es, sin duda, un componente fundamental de toda acción política. Por ello, es muy importante no dejarse llevar por “lo que se ha hecho siempre” –esto es la comunicación unidireccional propia de una “caja negra” simplificada y bastante opaca-

Si se ilumina suficientemente la caja negra, nos encontramos con una variedad de votantes potenciales que actuarán en función de motivos diferentes que, a su vez, pueden variar en el tiempo que media entre dos elecciones.

Esta gran “variedad variable” no se capta bien en una comunicación unidireccional, como es una encuesta, sino en un proceso sucesivo de feedback. O sea una comunicación bilateral a lo largo del tiempo, en la que se intercambian mensajes entre las dos partes, de modo que comprendan bien el sentido de los respectivos mensajes intercambiados.

Por otro lado, los votantes están pidiendo algo parecido de los políticos, cuando les afean que sólo vayan a hablar con ellos cuando vienen las elecciones. Otra muestra de esta demanda la podemos encontrar con la buena disposición general a hablar con los políticos, a poco que puedan esperar que “servirá para algo”.

El votante solo es muy normal que no sepa interpretar bien lo que pasa en el mundo público, ni en qué pueden afectar a su calidad de vida, determinadas

políticas, actuaciones o prestaciones. Claro que el votante, en función de su interés por la política, tenderá a cubrirse de sus inseguridades, por medio de sus conversaciones –más o menos formales o informales– con personas de su entorno cuyo juicio aprecie –los líderes de opinión–.

Los militantes y cuadros de un partido político tendrán oportunidades excelentes para conocer y comprender las preocupaciones e intenciones de sus votantes, si consiguen ser aceptados en esos círculos de conversación que forman los votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión. Para ello, ante todo, será necesario que estén dispuestos y sepan escuchar. Después, que estén dispuestos a reconocer errores y a mantener la conversación de modo permanente, resistiendo la tentación de intentar vencer a golpes de argumentario. A mantener permanente la conversación puede contribuir definitivamente, la capacidad del partido de prestar “servicios políticos”, es decir contribuir a “formar y manifestar la voluntad política” de esos votantes.

Sin perjuicio de tratar más adelante otros servicios políticos posibles, nos detendremos aquí en tres:

### ***La priorización colectiva***

Cualquier votante sensato comprende que no se pueden resolver todos los problemas, ni al mismo tiempo. Y agradece que alguien enseñe a los insensatos que eso es así. Estos votantes entienden como un buen servicio que los políticos no resuelvan los problemas individuales por la vía más o menos clientelar, sino que creen entornos donde colectivamente se pueda priorizar entre problemas y alternativas. Este trabajo colectivo, como cualquier oportunidad de encuentro entre los votantes propiciada por los políticos, tiende a enriquecer el capital social del partido.

### ***“El barrio que vivimos/el barrio que queremos”***

Cuando las prestaciones públicas se deciden desde arriba, es fácil que el resultado sea que se echen en falta ciertas prestaciones y se consideren innecesarias algunas de las decididas.

Partir de cómo viven los votantes su entorno público y cómo perciben que las prestaciones públicas mejoran o no la calidad de vida que pretenden es un camino mejor para la planificación estratégica pública. Escuchar las historias de los votantes –de sus líderes de opinión– encontrar el sentido de lo que se desprende de ellas y ayudar a diseñar cómo debería ser el futuro, con referencia inequívoca a la calidad de vida tal y como la viven los votantes, es una vía segura para responder y comunicar bien.

### ***Negociaciones. Construcción de consenso***

La variedad de los votantes necesarios para una mayoría nos asegura que entre ellos tendrán que existir conflictos, tanto en cuanto a metas a alcanzar, como en maneras de alcanzarlas. La costumbre de zanjar la falta de consenso por soluciones tecnocráticas o puramente unilaterales de los políticos viene manifestándose como poco útil y hasta peligrosa. Los políticos corren el riesgo de no contentar a nadie y de irritar a los que creen que tienen derecho intervenir en la decisión.

Por el contrario, si los políticos en lugar de decidir, se proponen que sus votantes lleguen a consensos con su ayuda, estarán ganado buenas soluciones, mejora del capital social del partido, y aumento de su liderazgo.

Muchos de los problemas relacionados con las proyecciones futuras de los barrios y municipios contienen conflictos. Que los políticos sepan contribuir a que los propios votantes alcancen consensos, es un servicio político de gran utilidad.

Mantener toda esta comunicación en dos sentidos requiere conseguir lo que se llamó el tridente del contacto directo con los votantes y ahora se podría llamar el tenedor de cinco púas:

16

- La relación persona-persona, los encuentros de grupo
- El contacto telefónico
- El correo directo
- El teléfono móvil
- Internet y las redes sociales

Debe tenerse en cuenta que es la relación personal cara a cara la que proporciona el mejor feedback y las mejores oportunidades de comunicación. Los demás medios mejoran si cuentan con la avanzada de la relación personal. Y todos juntos pueden asegurar la relación continuada en los dos sentidos.

### **La interrupción y el permiso**

Los expertos en marketing de cualquiera de los campos en que ejerzan están llegando al acuerdo de que, debido a la gran polución informativa en que todos vivimos, cada vez dan menos rendimiento las viejas estrategias de interrumpir las conversaciones que la gente mantiene alrededor de sus decisiones con unos mensajes que no han pedido y, todavía peor, no desean. Estas interrupciones aprovechan la capacidad teórica de interrupción que tienen los medios masivos. Puede decirse que hoy experimentamos una crisis de atención hacia los medios.

No se trata de incrementar los presupuestos para intentar “colarse” a fuerza de insistencia en esas conversaciones porque la gente cada vez más tiene desarrolladas, a su vez, estrategias de discriminación y eliminación de los mensajes que no considera interesantes. Los mensajes políticos cuentan entre los que menos interesan a la gente. Los consideran propaganda y son retirados rápidamente de la atención de sus receptores.

Esta manera de hacer el marketing, muy típica y útil en la época del marketing masivo y también en la del marketing segmentado, va cediendo sitio a lo que se ha venido en llamar el marketing del permiso, cuya virtualidad puede resumirse en una frase de su creador, Seth Godin, vicepresidente de YAHOO!: “Cómo convertir a los desconocidos en amigos y los amigos en clientes, y en clientes leales”.

Este estilo de hacer marketing parte de concentrar la atención en el cliente individual no en el mercado (“uno a uno”), en nuestro caso diríamos en el votante individual actual y potencial, no en los electores. Como en nuestro caso propone desarrollar procesos de decisión para seleccionar un número relativamente pequeño de electores, lo que para nosotros serían votantes actuales y potenciales y concentrar los esfuerzos en ellos.

La comunicación de un mensaje requiere de una frecuencia de transmisión para conseguir que la comunicación tenga lugar, dada la gran cantidad de ruidos en cuyo contexto se reciben los mensajes. La frecuencia de transmisión de mensajes no debe consistir en la mera repetición de un mismo mensaje unilateral partido / votante. Resulta más práctico concebir un proceso de comunicación en dos sentidos en el que el partido se proponga avanzar hacia sus objetivos (votos, fondos, voluntarios) por pasos progresivos, en cada uno de los cuales el votante tiene la oportunidad de responder, en un diálogo de ida y vuelta. Este diálogo va a permitir al partido que ajuste mejor su producto y sus mensajes a las respuestas del votante.

El proceso debería empezar por ofrecer al votante un incentivo que le lleve a aceptar y procesar las informaciones procedentes del partido. Los incentivos de este tipo habrá que encontrarlos en los servicios políticos que contribuyan a “formar y manifestar la voluntad popular” que el partido debería diseñar y prestar, a partir de manifestaciones de los votantes actuales y potenciales, al respecto. Y también en la calidad de las informaciones proporcionadas: de hecho una buena información intencionada puede ser uno de los servicios apreciados por los votantes. En efecto, el votante aprecia poder tener acceso a informaciones de la realidad que los

medios habituales no proporcionan, contar con argumentos para valorar y defender actuaciones de “su” partido en sus conversaciones, recibir apoyo para clarificar sus valores.

Para avanzar en asegurar los comportamientos políticos de los votantes actuales y potenciales, el partido deberá intensificar los incentivos / servicios políticos, proponiendo al votante, simultáneamente, comportamientos que sirvan como metas intermedias hasta el voto en la urna. Serían predictores como:

- El volumen de recepción y aceptación de los servicios políticos
- El monto de la recaudación de fondos
- Las horas de voluntario ofrecidas
- La respuesta positiva a preguntas del tipo: “¿Me dejas que a las 2 de la tarde del día D, si aún no has votado te llame para recordártelo?”

### **El papel de los medios masivos**

No podemos, pues, esperar que los medios masivos de comunicación sean la base principal de la comunicación política de una partido de izquierdas, aun sin tener en cuenta que, en ellos, casi siempre, se juega en terreno no propio.

18

Los medios masivos, siempre pueden jugar un papel relevante en la difusión y recordatorio de los eventos que se han producido en la comunicación en dos direcciones. Las ideas, los candidatos y las acciones que han formado parte en la comunicación en dos sentidos, normalmente, no sentirán el rechazo por interrupción de los votantes que han intervenido en ellas.

Las inserciones y apariciones en estos medios tendrán más probabilidad de ser percibidas y asimiladas si transmiten información de hechos que pasan y no sólo de lo que hacen los cargos públicos o las instituciones. Narraciones sobre cómo mejora la calidad de vida de grupos identificables de votantes despertarán más atención e interés que ruedas de prensa, discursos e inauguraciones.

### **ASEGURANDO LA COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS, POR LA METAMORFOSIS DE LAS JERARQUÍAS EN REDES**

La comunicación en dos sentidos es contradictoria con las jerarquías burocráticas que hoy suelen gobernar los partidos y las instituciones públicas.

Las comunicaciones de este tipo de organizaciones son unilaterales y de arriba a abajo. Por eso, van debilitando las redes sociales partidarias; no pueden llegar a suficientes compromisos con suficiente número de votantes. Cuando un partido lleva mucho tiempo instalado en un gobierno puede haber cedido a la tentación de incluir a muchos militantes en la nómina institucional. Y algunos dirigentes pueden creer que así también se aseguran la movilización política de los mismos. Pero el buen trabajo político no es un trabajo burocrático que se dicta y se controla desde arriba. Al final, esto puede conducir a un activismo sin consecuencias políticas, en el contexto de una creciente desmovilización de los militantes y simpatizantes.

Los liderazgos heroicos –bien sean carismáticos con grandes proyectos o burocráticos con ínfulas de controlarlo todo– ahora son un problema y no una solución. Las organizaciones políticas de izquierdas hoy necesitan alinearse con sus valores, a impulsos de líderes suficientes que comprometen todo el potencial de su capital social estructural, y aún son capaces de desarrollarlo. Y que para ello, no se sitúan en la cúspide de la pirámide dictando normas y controlando. Sino que acuden a aquellas partes de las redes partidarias donde son necesarios, para acordar objetivos comunes, dar forma a tareas eficaces, aportar ayuda para que todos sean capaces de llevarlas a cabo y motivar con su ejemplo el compromiso de esforzarse por aprender lo nuevo necesario.

19

De un modo sintético, los cambios que hay que introducir en el viejo esquema organizativo de la socialdemocracia, los podemos considerar desde tres aspectos: el logro de los compromisos de / con los votantes y sus líderes de opinión; los compromisos de / con los militantes; la organización de la empresa de servicios políticos.

### **Compromisos de / con los votantes y sus líderes de opinión**

Un partido de izquierdas para mantener / desarrollar sus mayorías requiere contar con una red capilar de militantes movilizados o activados. Se ha llegado a estimar que esta red debe contar con un número de militantes igual al 2% del número de votantes, y con una dedicación de unas 4 horas semanales al partido. Este número de militantes, junto con los líderes de opinión –un 10% de los votantes- pueden asegurar una comunicación continuada en dos sentidos con los votantes. Los principales hitos de tal comunicación serán:

- La identificación de los votantes actuales y la determinación de los votantes potenciales

- Los encuentros de votantes, como un primer servicio político para ellos mismos, y una oportunidad de escuchar, conversar, escuchar historias, detectar líderes de opinión
- El acompañamiento continuado de los votantes, prestándoles los “servicios políticos” que contribuyen a formar y manifestar su voluntad política
- La coalición con los líderes de opinión y los votantes, a través de la respuesta a los problemas prioritarios y del acuerdo sobre el futuro.

### **Compromisos de / con los militantes**

El esfuerzo de una dedicación continuada a la activación de las redes de votantes y líderes de opinión, no se mantendrá sin un compromiso firme de los militantes. Este compromiso será tan firme como lo sea el de la dirección del partido en el empoderamiento de los militantes. El compromiso del partido con los militantes necesita traducirse en:

- Una política de abajo / arriba. Los votantes y los militantes tienen que tener colectivamente un papel definido y satisfactorio en la definición de las políticas
- Los militantes necesitan recibir del partido orientaciones contrastadas sobre lo que constituye una tarea política eficaz, no meramente encargos operativos
- Los equipos de secciones electorales y barrios, encomiendan un marco abarcable a la iniciativa del militante
- La mayoría de los militantes necesitan entrenamiento para animar las redes de votantes y líderes de opinión. Y los que no la necesitan deben ocuparse en entrenar a los otros
- Las Asambleas y grupos de trabajo, deben recuperar un papel de lugares de aprendizaje colectivo y de acuerdos sobre políticas y actuaciones

20

### **La organización de la empresa de servicios políticos**

Sólo una organización política concebida como una empresa de servicios políticos al servicio de unos valores, puede garantizar de modo sostenible que estas transformaciones tengan lugar: que una red social partidaria active una comunicación bidireccional de conversaciones y compromisos, que mantenga o desarrolle unas mayorías. Y la traducción práctica de ello se encuentra en

aquellas organizaciones de partido, estatales, regionales o locales que pueden mostrar esas mayorías estables.

***Estas serían algunos de los rasgos característicos de la “nueva empresa”:***

- La coalición estratégica del partido + el gobierno + los líderes de opinión de los votantes, llevan a cabo la gobernanza.
- Para diferenciarse claramente de los partidos de derechas – “todos son iguales”- los partidos de izquierdas necesitan ir superando sus hábitos burocráticos y autoritarios, de modo que las jerarquías ayuden a crear redes sociales partidarias que no funcionan bajo la orden / control sino compartiendo valores y objetivos y con las ayudas para ser eficaces que les prestan las propias jerarquías.
- Los equipos directivos aprenden a aprender en grupo, como superación de las actuales reuniones rituales improductivas. Sus miembros tienen que aprender a practicar el diálogo y la indagación productiva antes del debate.
- La planificación política propia de la empresa de servicios políticos se ocupa de llegar a acuerdos sobre metas y tecnologías, despejando conflictos e incertidumbres. La programación de la ejecución de las prestaciones públicas es competencia de las respectivas administraciones públicas; pero nunca antecede ni se impone a la planificación política.
- Un liderazgo que se empodera empoderando –a los militantes, a los votantes– es coherente con los valores de la izquierda y con los que hoy se consideran necesarios para la supervivencia de las organizaciones.
- La dirección consciente es el mejor ejercicio del liderazgo. En las organizaciones de izquierda esta dirección radica en ser capaz de armonizar las campañas electorales eficaces con los proyectos de desarrollo a medio plazo de los recursos estratégicos, que siempre son personas.



# CAPÍTULO PRIMERO

## MÁS ALLÁ DE LA ORIENTACIÓN AL VOTANTE: EL CAPITAL SOCIAL PARTIDARIO

La eficacia política sostenible de una organización política radica en su capacidad de mantener y desarrollar una mayoría de votos. Esta capacidad es fruto del empleo de unos recursos de diversa naturaleza, que, unas veces, pueden ser gratuitos para la organización porque son prestados voluntariamente. Otras deben ser financiados con fondos que la organización deberá obtener, generalmente más allá de la financiación del estado, de diversos tipos de donantes.

Por eso, se considera que toda dirección política tiene que saber conjugar sus recursos políticos que son los votos, fondos y voluntarios y transformar unos en otros. En la práctica, dirigir políticamente consistirá, naturalmente, no tanto en especular con las cifras que dimensionan los recursos con que se cuenta en cada momento, cuanto en influir en los procesos en que unas personas deciden votar o no votar, entregar dinero para la política –partidos, candidaturas, causas- o no entregarlo, y prestar o no prestar su tiempo voluntario-.

23

El análisis estadístico de los resultados / recursos políticos es una buena aproximación para evaluar rápidamente una situación política. Es claro, que el mantenimiento o el crecimiento continuado de votos, de fondos entregados por los votantes, o del número de militantes y simpatizantes –fiablemente registrados– está indicando una situación satisfactoria. Y que perder la mitad de los votos y la mitad de los militantes, y descubrir que la mitad de los simpatizantes registrados no lo son, son indicadores de una situación que debería empujar a reflexionar sobre cómo se está dirigiendo. Los mapas electorales –en forma de tablas numéricas históricas y de cartografía– son un primer instrumento para evaluar una posición política, comparando entre secciones electorales y territorios, y entre series temporales de elecciones del mismo ámbito y de ámbitos diferentes.

Pero para comprender porqué nos encontramos tanto en una como en otra posición, se hace necesario ir más allá de las cifras. Cada número es la consecuencia de una decisión de una persona concreta. Y aunque los números homogenizan los resultados, las personas no son homogéneas, más bien son distintas. Los motivos y las maneras por las que estas personas distintas toman sus decisiones políticas –las que se refieren a votar, dar dinero y hacer de

voluntario– son también distintos y algo más complejos que la mera respuesta a mensajes standard, por muy bien diseñados que estén. Y tampoco son átomos aislados, sino que algunos interaccionan y pueden influirse. De ahí que, para dirigir todo esto, convenga considerarlo como un sistema y esforzarse por modelizarlo en términos de capital social partidario y modelos sociopolíticos de ciudad o territorio.

## 1.1 ILUMINAR LA CAJA NEGRA DEL VOTO

A los esfuerzos por transparentar las realidades sociales y personales que pueden explicar cómo se producen y evolucionan los resultados políticos en una situación concreta en un momento determinado, se les puede llamar iluminar la caja negra del voto. Los esfuerzos de iluminación buscan identificar en el interior de la caja –formada por la entrada de esfuerzos y la salida de resultados– partes diferenciadas que responden diferenciadamente a diferentes esfuerzos, algunas que interaccionan entre sí y cuáles son las relaciones de causalidad que transforman los comportamientos de las diferentes partes en resultados.

24

En efecto, todos los votos de una elección son iguales, en sus consecuencias sobre el poder institucional que conceden, pero en el cómputo aritmético de los puestos que atribuyen los votos conseguidos, y el tratamiento futuro de los restos se ha acabado su homogeneidad. Para la práctica de la dirección política es necesario diferenciar en cuanto hay que considerar a las personas que se han simplificado en los números.

Los votantes que emiten los votos, no son iguales y requieren procesos diferentes para conseguirlos. Es conveniente diferenciar tipos de votos por tipos de votantes. Lo mismo podríamos decir de los donantes, aunque todos los euros sean iguales. Pero no es lo mismo el dinero de un votante que el de un no votante. No son iguales las cantidades grandes que las pequeñas. Ni unas contraprestaciones esperadas que otras. Y una consideración paralela podríamos establecer con respecto a las personas que prestan su trabajo voluntariamente. Consideración que puede complicarse notablemente si en paralelo tenemos en cuenta las personas que cobran por sus servicios -los cargos públicos, por ejemplo –y relacionamos los papeles de unas y otras.

En el interior de la “caja negra de voto” podemos diferenciar una variedad de personas que ocupan roles diferentes en los procesos políticos. Las personas

que forman el capital social estructural de un partido pueden ocupar uno o varios de los siguientes roles:

### **Votantes actuales o votantes potenciales**

No es sensato dirigir la acción política como si todos los electores que no votan a una determinada opción pueden ser votantes potenciales de la misma en la siguiente elección. Con una participación del 70-80%, una mayoría absoluta del 50% no requiere más del 35-40% de votantes sobre el total del electorado, frente al 65-60% de abstencionista o votantes de otras opciones. Los votantes potenciales, aquellos entre los que razonablemente un partido puede lograr nuevos votos en unas próximas elecciones serán necesariamente una proporción pequeña de los que hasta ahora no le han votado. “Iluminar” este trozo de la caja negra ayudará a dirigir bien los esfuerzos diferenciales para conseguirlo.

### **Votantes fieles o votantes que sólo lo hacen en alguna elección y no en alguna otra**

Hay una inclinación a considerar votante potencial de una elección, al que ha votado al mismo partido en alguna elección de otra clase – local, autonómica, estatal, europea. Este planteamiento deja en la oscuridad los motivos, distintos de las siglas partidarias, que pueden explicar esos comportamientos diferenciados de algunos electores. Si se “iluminan” esos motivos, se podrán llevar a cabo esfuerzos para conseguir su voto, y, en algunos casos, se llegará a la conclusión de que dada “la partida que se juega” en esa elección concreta, esos votantes de las siglas en otra elección no forman parte de los votantes potenciales.

### **Abstencionistas**

No forman un conjunto homogéneo. Las entradas y salidas de sus componentes pueden producir errores en la interpretación de la movilidad de los votantes entre opciones. Con frecuencia, un aumento de votos de una opción puede ser consecuencia más de conseguir que voten “sus” abstencionistas que de obtener los votos que eran de otras opciones. Si, además, se produce el pase a la abstención de votos que eran de otra opción, el resultado puede ser la victoria de la primera opción, sin necesidad, en el límite, de haber quitado ningún voto a su competidor, o muy pocos. En secciones electorales en las que una opción ha dominado durante mucho tiempo, es fácil que exista una abstención de las demás opciones que, cuando se produce una caída del dominante, puede

animarse a votar a sus respectivas opciones. Se produce entonces un cambio de los componentes de la cifra de abstencionistas, sin que la cifra total experimente casi variación. La mejor manera de “iluminar” la abstención es el cotejo del punteo de los censos electorales por parte de los interventores de las mesas correspondientes. La comparación de los nombres de los electores que no votaron en diversas y sucesivas elecciones es un punto de partida inapreciable para el trabajo de campo que pueden llevar a cabo los propios interventores y equipos de secciones electorales y barrios. Los trabajos de identificación telefónica de votantes pueden servir también para caracterizar abstencionistas.

- *Indecisos*: No parece un gran descubrimiento decir que identificar a electores que ante una elección están dudando si repetirán su comportamiento de la anterior elección, puede ayudar a dirigir mejor los esfuerzos específicos que se podrían dedicar a ellos. Conocer los motivos de su indecisión y las opciones entre las que dudan, puede ser el inicio de una comunicación en dos sentidos que producirá mejores resultados que someterles a mensajes indiscriminados. Las encuestas y, mejor, los contactos telefónicos y personales, seguidos por comunicaciones ad-hoc, pueden formar un tratamiento adecuado para estos electores, o más bien a la porción de ellos que puedan considerarse votantes potenciales.

26

- *Líderes de opinión*: Los electores que tienen opinión formada, se informan más de la política que la media, y normalmente influyen en otros electores de su entorno que buscan su opinión, forman una parte muy relevante del conjunto de electores. Sobre todo, para una opción política, los que ejercen ese liderazgo en sus votantes actuales y / o potenciales. Identificarlos, “iluminar” los liderazgos de opinión de los propios votantes actuales y potenciales, diferenciarlos de los de las otras opciones, ayudará a no competir con los propios sino más bien contribuir al desarrollo de su labor positiva y evitar sus dudas, a intentar, en lo posible, desmovilizar a los de otras opciones. En identificar y tratar a los líderes de opinión, encuentran un papel político relevante los cargos públicos, ejecutivos y militantes. En esta línea, cabe decir que todos ellos, deberían aspirar a ser, a su vez, líderes de opinión y a ser aceptados como tales por los independientes que ejercen este rol entre los votantes actuales y potenciales de la opción.
- *Donantes*: Más arriba señalábamos el interés de diferenciar las donaciones de los votantes de las de los no votantes; las grandes de las pequeñas; y las diferentes contrapartidas esperadas por ellas.
- *Voluntarios que defienden las posiciones del partido, o prestan su tiempo a*

*tareas del partido* ¿Qué hace que algunos de nuestros votantes no se limiten a depositar en la urna el voto a nuestro favor, sino que además defiendan nuestras tesis en su entorno, intenten que otras personas voten a nuestro favor, o incluso nos ofrecen su tiempo voluntario para las campañas políticas? Toda esta ayuda se suele observar en aquellos municipios en que una opción determinada consigue mayorías estables, y su aumento suele venir acompañando el paso de una alternativa de gobierno a gobierno efectivo. La ayuda de los votantes es un formidable refuerzo tanto cuantitativo como cualitativo sobre los esfuerzos que llevan a cabo el partido, sus militantes y, eventualmente, su gobierno. Entre estos voluntarios, los líderes de opinión de los votantes propios actuales y potenciales, justifican serios esfuerzos por identificarlos y tratarlos, para conseguir su ayuda.

- *Militantes, cuadros*: Por el contrario, una proporción de militantes, y aún de cuadros, no son activos en la obtención de resultados políticos. Bajo una aparente homogeneidad, existen grandes diferencias en las prácticas políticas de un mismo partido. Diferentes municipios, difieren en el grado de inserción social de los militantes y cuadros; la participación de estos en las conversaciones de los votantes y de los líderes de opinión; el nivel de apoyo del partido, y, en su caso, su gobierno a que los votantes elaboren sus prioridades y el grado de respuesta a ellas. Las diferencias son más marcadas si comparamos municipios con mayorías estables, con otros en que estas mayorías se han ido perdiendo.
- *Cargos públicos, asesores*: En aquellos municipios y territorios donde la izquierda detenta una buena parte del poder institucional, ha sido corriente dismantelar las estructuras de los respectivos partidos por cubrir los puestos de cargos públicos y asesores que los gobiernos demandaban. De este modo, las agrupaciones locales y territoriales quedaban desprovistas de unos recursos humanos que, muchas veces, habían sido claves para ganar las elecciones por el buen trabajo que habían llevado a cabo con los votantes. Aprender a ejercer los gobiernos sin el apoyo de un aprendizaje práctico pero formal, ha saturado, con frecuencia, el tiempo de los cargos públicos y asesores. Así han abandonado o descuidado el trabajo político que hasta entonces habían realizado con los buenos resultados apreciados. En muy pocos casos, el partido ha contado con previsiones y actuaciones para conseguir que los sucesores cogieran el relevo de los que “ascendían” a los gobiernos. De este modo, se ha ido creando un alejamiento del partido y sus gobiernos, que también puede desembocar en desencuentros. Cuando esta situación se prolonga en el tiempo, el partido pierde capacidad de diálogo con los votantes, que no compensa el gobierno, a pesar de los ensayos de

participación ciudadana. Y cuando la pérdida de votos reclama una movilización general de los recursos humanos, aún con la mejor voluntad, una parte importante del partido –sobre todo cualitativamente– no contribuye a enderezar la tendencia. Los cargos públicos y sus asesores están demasiado ocupados en la gestión institucional. No digamos nada, si la voluntad no es tan buena.

- *Directores públicos y técnicos de la administración pública:* En algunos casos podemos decir de los militantes que pueden estar ocupando puestos de estos tipos en administraciones gobernadas por su partido, lo mismo que decíamos de los cargos públicos y sus asesores. Pero también se podría considerar para los directores y técnicos de la administración pública, el clientelismo que, a veces, se ha practicado para la provisión de estos puestos, sin tener en cuenta el mérito y la capacidad. Además, del mal impacto que estas prácticas tienen entre muchos votantes, y de las dificultades que crean cuando los puestos se han provisto con personas inadecuadas, la experiencia viene demostrando que estas personas no son lo incondicionales que se esperaba cuando vienen tiempos peores.

28

Pero incluso estas clasificaciones no registran las diferencias de comportamientos y motivaciones que en la realidad existen entre las diferentes personas. Y en los tiempos que vivimos, estas diferencias se van acentuando, en la medida que las personas adquieren mayores niveles de renta y educación, y va aumentando la experiencia que los ciudadanos adquieren del funcionamiento del sistema y de los políticos. Aún más, las circunstancias y coyunturas cambiantes de la política y de los problemas públicos, como venimos experimentando hace ya algunos años y actualmente con mayor agudeza, pueden contribuir a esta diferenciación. Pueden cambiar la fidelidad de los votantes propios, que pueden dudar si votaron bien a la luz de las actuaciones de los gobiernos y partidos. Pueden cambiar el interés por la política al incorporarse nuevos electores y también aparecer / no aparecer situaciones críticas. Pueden cambiar el interés coyuntural por determinados problemas que pueden convertirse en determinantes de la intención de voto.

## 1.2 COMPRENDER LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS ELECTORES

Una dirección política consciente necesita profundizar más en la comprensión de los comportamientos de las personas que estamos “iluminando” en el interior de la caja negra. Más adelante, a la hora de considerar las prácticas de dirección, nos ocuparemos de los miembros del partido. En este apartado,

vamos a estudiar una colección de conceptos que sirven para comprender el comportamiento de los electores.

Los conceptos que pueden aportar más utilidad práctica los podemos agrupar en:

- Conceptos que nos sirven para distinguir la diferente cultura política de las personas: súbditos, parroquianos, ciudadanos
- Conceptos para analizar la ciudadanía activa y pasiva e imaginar las acciones que un gobierno y su partido pueden llevar a cabo al respecto
- Conceptos para identificar las actitudes que conducen a un elector a votar / no votar
- Conceptos para tomar en cuenta la evolución de la experiencia política de los electores y sus modos de tomar decisiones políticas
- Conceptos para conocer y comprender los motivos de voto / no voto

## **Cultura política**

La primera consideración que sale al paso es la distinción en la cultura política de la gente entre una cultura de súbditos, una cultura de parroquianos o clientelar y una cultura de ciudadanos.

29

Son estos unos conceptos con una larga tradición en la ciencia política que han dado lugar a numerosas investigaciones comparando el estado de la cultura política entre varios países y la evolución a lo largo del tiempo en un mismo país. En la práctica, permite explicarse el éxito electoral de algunos gobernantes que pueden exhibir pocas realizaciones pero que saben atender individualmente a unas “clientelas” suficientemente amplias, que buscan así la satisfacción de sus necesidades individuales. Y también augurar el declive de esta figura cuando la población de su territorio va aumentando con personas de una cultura más ciudadana.

Son súbditos aquellas personas que no toman ninguna iniciativa con respecto a lo que hacen los poderes públicos, recibiendo pasivamente los beneficios o perjuicios que se derivan de ello. Aquí se encuentran, en un extremo los que ni siquiera votan, que en algunas elecciones y localidades pueden llegar a ser una cifra importante y en el otro, aquellos que manifiestan su respuesta en el sentido de su voto.

Los parroquianos, actúan a favor de sus necesidades e intereses buscando particularmente soluciones como favores que se obtienen a través de relaciones personales.

Los ciudadanos, pretenden influir en las decisiones de los poderes públicos y reaccionar a los resultados de las mismas. Para ello participan en actuaciones colectivas, como cartas a los periódicos, peticiones a los gobiernos, recogidas de firmas, mítines, manifestaciones pacíficas o no pacíficas, reuniones con otros ciudadanos y con los gobiernos, militancia en partidos políticos o asociaciones ciudadanas. También suelen exponerse a las informaciones y manifestaciones políticas de los medios de comunicación, comentan sobre política con personas próximas e incluso intentan convencer a otros de su visión de las cosas y de comportarse políticamente en su línea.

### **Ciudadanía activa y pasiva**

30 En muchos países democráticos viene preocupando la baja participación de sus ciudadanos en las elecciones. No ha sido éste el caso general en nuestro país, ya que la participación en las elecciones ha estado por encima de éstas que provocan la preocupación. Pero sí hay algunas localidades y clase de elecciones que deberían ser motivo de preocupación, sobre todo en elecciones locales y autonómicas –no consideramos las europeas por su peculiaridad, si bien en algunas secciones electorales de algunos municipios, el buen trabajo de algunos políticos, ha conseguido alinearlas con las locales-. En algunos municipios, la participación en las elecciones locales y autonómicas apenas pasa del 50%. El partido más votado, en otros, es la abstención. Lo que debe ser motivo de especial preocupación del gobierno y del partido correspondiente, si estos resultados proceden de una situación en la que el partido / gobierno alcanzó en el pasado una mayoría absoluta que se ha ido debilitando en cada elección sucesiva, hasta perderla.

En otros casos, la preocupación procede de la inestabilidad que da a los gobiernos la dificultad de determinar cuáles son los intereses prioritarios de los ciudadanos, una vez que están cubiertas las necesidades básicas, ante la renuencia de éstos a movilizarse para manifestar sus intereses e influir en las decisiones públicas.

Como consecuencia se están poniendo en causa los comportamientos de gobiernos y partidos aún anclados en orientaciones hacia sí mismos o hacia la venta. Las iniciativas que tienen éxito son las que se derivan de empezar a practicar una orientación al votante.

Otra manifestación de una ciudadanía activa es el número de ciudadanos que dedican tiempo a la política. Según las encuestas, puede pensarse que un 20% de los ciudadanos está interesado por la política, se ocupa de informarse de

ella, de discutir problemas públicos con otras personas próximas. Sin embargo, apenas un 3% tiene parte activa en la política, como militantes

Pero, por otro lado, el porcentaje de los militantes de un partido político que lleva a cabo tareas activas de cultivo de los votantes, apenas llega, en muchos casos, a un 10%. Demasiados de ellos podría decirse que piensan que están más en un “ateneo” que en un partido político. Y otros piensan en el partido como una “agencia de colocación”. Los militantes, en muchos casos, piensan que no tienen ninguna influencia en la marcha y la política de su partido.

### **Participación / abstención**

Un equipo de 13 profesores e investigadores, de tres áreas de conocimiento (Ciencia Política, Comunicación Audiovisual y Publicidad y Sociología) pertenecientes a siete universidades distintas, bajo la dirección del Profesor Titular Ismael Crespo Martínez, ha llevado a cabo un importante estudio sobre las elecciones generales del año 2.000. Los resultados de este estudio se contienen en dos volúmenes publicados por la Editorial Tirant Lo Blanch de Valencia, bajo el título de *Las Campañas Electorales y sus efectos en la decisión de voto, Vol1. Métodos y técnicas para el estudio de las campañas electorales (2.000)* y *Vol. 2 Las campaña electoral de 2.000: partidos, medios de comunicación y electores (2.004)*.

31

Junto a muchas otras consideraciones que hacen recomendable la lectura de estos libros, viene aquí a colación a propósito de las conclusiones que se contienen en el capítulo 15 del vol. 2 *“Diferencias actitudinales entre votantes y abstencionistas previas a la campaña electoral”*, redactado por Araceli Mateos Díaz, a partir de un estudio del Centro de Investigaciones Sociológicas de marzo del 2.000.

Cuatro actitudes configuran la diferente orientación política de votantes y abstencionistas: el interés y el seguimiento de la información política, la confianza en las instituciones políticas y la cercanía a algún partido político. “Si un elector no está interesado por la política, ni sigue la información política a través de los medios de comunicación, desconfía de las instituciones políticas y no se siente cercano a ningún partido, su probabilidad de participar es de 0,25. Si un individuo en lugar de no estar interesado por la política pasa a interesarse mucho, su probabilidad de participar asciende a 0,46. En el caso de que un individuo pase de no hacer seguimiento de la información política a informarse habitualmente, su probabilidad de participar se incrementa hasta un 0,43. Si un individuo no tiene interés ni sigue la información política, des-

confía de las instituciones, pero se siente cercano a algún partido, su probabilidad de participar es de 0,41. Sin embargo, en este modelo, el indicador que más incrementa la probabilidad de participar de un elector es tener confianza en las instituciones políticas. La diferencia de participar entre un elector que no tiene confianza en las instituciones a uno que sí la tiene es de 28 puntos porcentuales” (es decir se sitúa en un 0,53).

Si vamos sumando las actitudes positivas podemos lograr: 0,65 con interés+ información política; 0,69 con confianza en las instituciones + cercanía partido; 0,71 con información política + confianza en las instituciones; 0,73 con interés + confianza en las instituciones. La suma de una posición óptima en todas estas actitudes, interés + información + confianza + cercanía, da una probabilidad de participar de un 0,92.

### **1.3 LOS ELECTORES Y SUS PROCESOS DE DECISIÓN POLÍTICA, LA CONVERSACIÓN Y LOS LÍDERES DE OPINIÓN**

#### **Los procesos de decisión política de los electores**

32

Los diferentes segmentos de electores pueden vivir la decisión de votar como situaciones que también pueden ser muy distintas entre sí, y como resultado de procesos muy distintos en función de la complejidad de la decisión que se toma, el grado de implicación que la decisión comporta y el grado de habitualidad o repetitividad de la misma.

La decisión más fácil de tomar es volver a votar a la misma alternativa que el elector ha asumido repetidas veces en ocasiones anteriores. Se trata de lo que podríamos llamar el voto fijo de una lista. Estas personas quieren que se les dé alguna razón para sentirse bien en su fidelidad (¡y, a veces, ni siquiera eso!), pero su proceso es el más sencillo. Por ello, no habrá que gastar muchos recursos en actuar sobre ellos, lo que no implica que no se hagan esfuerzos por entender qué es lo que necesitan oír para seguir satisfechos en su elección, movilizarse para convencer a otros y no limitarse simplemente a repetir consignas estereotipadas, y recordarles la importancia de su voto para que no dejen, por desidia, de acudir a las urnas.

En orden decreciente de dificultad, puede venir la decisión de un nuevo votante que no tenga información ni prejuicios previos. En este caso podemos hablar de una decisión de baja implicación. Este tipo de decisión puede tomarse a impulso casi en un solo acto. Del mismo tipo podría ser

la decisión del votante móvil que haya llegado a la conclusión de que entre dos o más alternativas todas son iguales para él. Estos dos tipos de votantes son los que más verosímilmente lleguen a una decisión poco antes del día de la elección o del mismo acto de la elección; porque no habrán tenido interés en pensar antes sobre ello, ni de exponerse a la información política. En ellos pueden influir comunicaciones de efecto y de estilo negativo en la campaña electoral. Según se haya apreciado su importancia cuantitativa, será oportuno preparar acciones dirigidas a ellos precisamente en la campaña electoral.

En el otro extremo de este espectro de dificultad en la toma de decisión estarían las decisiones complejas, por ejemplo, de un abstencionista que una lista pretende que deje de serlo, de un votante anterior de una lista que consideraba la posibilidad (o incluso, había manifestado en una encuesta o reunión su intención) de votar a otro partido y que la lista original pretende que no lo haga sino que vuelva a repetir su voto anterior favorable; de un nuevo residente que votaba otra opción en su domicilio anterior pero que podría considerar la posibilidad de votar al gobierno local a la vista de su proyecto de ciudad y estilo de gobierno; de personas que votan a otra opción en otro tipo de elecciones y se pretende que cambien de opción atendiendo a criterios locales (problemas, proyecto, candidatura, gobierno). En estas personas y otras que viven situaciones de similar complejidad en la decisión, se tiene que producir un proceso de decisión más largo y estarán jugando criterios más complejos a la hora de decidir.

33

La decisión firme de votar, no votar, votar en blanco o votar a una opción, puede tomarse en distintos momentos del mandato electoral, de modo no necesariamente ligado al tipo de decisión. Habrá personas que siempre votarán igual, personas que a lo largo del mandato vayan formando su decisión y lleguen a la campaña electoral con la decisión tomada, y habrá personas que decidan dentro de la campaña, pero no por ello formarán un grupo homogéneo. Podemos encontrar entre ellos, votantes poco implicados, junto con votantes que están llevando a cabo un proceso complejo de cambio de su decisión pasada y dudan si hacerlo. Precisamente, uno de las virtualidades de llevar a cabo campañas de mandato es que sirvan para ir acotando cada vez más los indecisos y poder llegar a segmentarlos para decidir cuáles son persuadibles en la campaña y centrar una sub-campaña electoral en ellos.

Este simple esquema conceptual de situaciones, procesos de decisión y momento de la decisión, no agota, por supuesto todos los tipos de votantes con que puede tenerse que trabajar. Es más bien un estímulo para que equipos

políticos pongan en común sus experiencias electorales y completen el mapa político / electoral con una tipología de votantes sobre la que pueden recoger información más precisa y cuantitativa por medio de reuniones de grupo (“*focus group*”) y encuestas.

Un votante, sea cual sea su situación de partida, puede ser considerado que se encuentra en alguno de los siguientes estadios:

- Clarificación de valores, consideración crítica de su decisión anterior. Este estadio puede repetirse varias veces a lo largo del proceso, si tienen lugar eventos que den lugar a ello
- Confirmación: ha decidido no revisar su decisión anterior
- Indecisión: ha decidido revisar su decisión anterior y duda ante la nueva decisión a tomar
- Identificación con una opción: ha tomado la nueva decisión
- Movilización: decide ayudar a la lista por la que ha decidido votar
- Presencia en las urnas: Decide acudir a las urnas del día D a favor de la opción con la que se ha identificado, y lo hace

Esta clasificación puede ser útil para diseñar actuaciones diferenciadas, en la medida que se identifiquen los electores que se encuentran en cada situación. Pero será sensato elaborar clasificaciones específicas en cada realidad distinta.

34

### **Las conversaciones y los líderes de opinión**

Los políticos, inducidos por actitudes autoritarias o de despotismo ilustrado sobre su papel, y apoyados en versiones vulgares, ya superadas, del marketing, tienden, a veces, a ver a los electores como un público pasivo destinado a ser mero receptor de sus discursos o de sus mensajes publicitarios, más o menos basados en estudios formales sobre sus actitudes y comportamientos.

Pero la realidad, con frecuencia, es algo distinta.

“Los habitantes de una ciudad no son un conjunto de átomos aislados. Están reunidos en grupos (familias, asociaciones y organizaciones) y se relacionan a través de redes sociales. No todos tienen el mismo interés por las cuestiones públicas. Algunos muestran mayor preocupación por adquirir información sobre ellas y también por difundirla a los demás, influyendo así en la formación de su opinión. Estos líderes de opinión, o influyentes, que suelen existir en todos los niveles de la sociedad, más los miembros de la estructura de poder local, que, por su dominio de las organizaciones, tienen un acceso predomi-

nante a los recursos económicos, mediáticos y de personas de la comunidad local, forman un mapa de canales de comunicación que puede contribuir a economizar el esfuerzo de comunicación en dos sentidos que debe llevar a cabo toda formación política local”.<sup>1</sup>

Desde los años 40 del siglo pasado se han ido llevando a cabo investigaciones sociológicas que encontraron que los mensajes de los medios masivos, de hecho, tenían un pequeño efecto en cómo la gente vota comparado con el que ejercía la influencia personal de familiares, vecinos, compañeros de trabajo, gentes a la que respetan y en cuya opinión confían. Con variaciones en el tiempo, en los distintos tipos de elecciones y en habitats distintos, investigaciones sociológicas, políticas, periodísticas y comerciales que se siguen llevando a cabo, demuestran que esa influencia personal, en la mayor parte de los casos, es, al menos tan importante como la de la publicidad en los medios; y en muchos casos, más importante. Y la tendencia se va acentuando con el surgimiento de las nuevas tecnologías, la fragmentación de los medios masivos y, sobre todo, dos tendencias que empujan el cambio en la sociedad: la gente está más educada, tiene un pensamiento más crítico, le gusta más ponderar argumentos, discutir opiniones, unirse con otros y además la gente es de más edad. Los esfuerzos de propaganda de los gobiernos se ven minados cada vez más, no sólo por algunos medios masivos (que, a veces, van a la cabeza de las tropas) sino por los “micromedios” de ciudadanos contrapropagandistas que difunden informaciones en directo a través de su propio e-mail, teléfonos portátiles y páginas Web, que, a su vez, pueden llegar a aparecer en las noticias de la noche o en el periódico de la mañana o en los noticiarios de la radio.

35

La mayoría de la gente tiene relaciones con esas personas influyentes o líderes de opinión que forman parte de su medio social inmediato y que pueden llegar a representar un 10% de la población adulta.<sup>2</sup>

No se trata de los primeros nombres que vienen a la mente cuando se piensa sobre gente con influencia en el país – los líderes del gobierno, los líderes de

---

<sup>1</sup> *MARKETING POLITICO: LA CAMPAÑA PERMANENTE*, Cuaderno N° 11, pág. 106

<sup>2</sup> *Un tratamiento muy completo de este fenómeno se encuentra en el libro “The Influentials. One American in ten tells the other nine how to vote, where to eat and what to buy”(2.003), de E. Keller y J. Berry, publicado por The Free Press, New York, NY. Sería muy conveniente que en nuestro país se llevaran a cabo investigaciones en diferentes municipios y comunidades, para verificar la experiencia personal de muchos actores políticos, en la virtualidad de estas influencias.*

las grandes empresas, o los ricos. Más bien, se trata de millones de gente que viene de cada ciudad y pueblo y que moldea las opiniones y tendencias en nuestro país.

Los más activos social y políticamente, los influyentes son activos en sus comunidades. Están interesados en muchos temas y están conectados a muchos grupos. Saben cómo expresarse y lo hacen. Y, por su posición en la comunidad, en su lugar de trabajo y en la sociedad, sus opiniones son oídas por mucha gente e influyen las decisiones en las vidas de otros.

Casi seguramente, cualquier persona conoce a alguna de ellos. Hay muchos influyentes en cada bloque, en cada lugar de trabajo, en muchas familias. Cualquier persona, probablemente, habla con uno al menos en el curso de la semana. Es probable que cualquier persona busque a un influyente cuando tiene una decisión importante que tomar. Los influyentes son la clase de gente a la que cualquiera se vuelve cuando necesitas ayuda. Si ellos no saben, conocen a alguien que lo sabe. Consiguen la atención. Tienen el respeto de la gente.

36

El “boca-oreja” ha sido siempre importante en las decisiones de la gente. Pero parece que en las últimas décadas va creciendo en importancia ese canal persona-a-persona del “boca-oreja”. Esto parece ser así con los amigos y familia y también con otra gente, como colegas, conocidos, vecinos y expertos profesionales y consultores de muy diverso tipo. La gente antes de decidir, habla, y cuando decide, se trata de una conversación.

La televisión, la radio y los periódicos y revistas tienen aún su importancia; pero la gente consigue ideas para sus decisiones de otras fuentes, como consecuencia de su mayor educación. El rol de los medios masivos ha cambiado, más hacia el apoyo de la conversación que a dirigir a la gente hacia una decisión.

INTERNET ha ampliado la conversación. Permite a la gente buscar información, hacer preguntas, mandar correos a sus amigos, hacer grupo con gente con intereses semejantes. Se está equiparando con los demás medios a pasos muy rápidos y en ciertos segmentos de la población ya lo es.

Además más gente tiende a hablar más sobre cuestiones de la comunidad. Y en la medida que hablan más entre sí y confían más en lo que oyen de sus amigos, familiares y personas expertas se vuelven más selectivos sobre las “voces oficiales” de la sociedad. Escapar de la publicidad forma parte de las prácticas diarias –el mando de control remoto–.

Hoy, o dentro de poco, el canal de comunicación más influyente no va a ser ninguno de los medios tradicionales, ni siquiera el nuevo medio de INTERNET, sino el canal humano del individuo, persona-a-persona, comunicación “boca-oreja”. Sin duda ya lo es para las elecciones locales.

### **Motivos de voto / no voto**

El valor que el ciudadano percibe que recibe o recibirá de las organizaciones políticas, sus gobiernos y/o candidatos, que les están pidiendo sus votos, fondos o tiempos, sus actitudes favorables o su conocimiento, es una síntesis muy personal que puede variar ampliamente entre diversos segmentos. A los efectos de ir generando este valor, las organizaciones políticas tienen que ser conscientes de las distintas fuentes de las que puede proceder este valor y ofrecer la mezcla buscada a los distintos segmentos.

Agrupamos aquí los motivos de voto / no voto bajo las rúbricas de: problemas públicos - soluciones, proyecto de futuro, comportamientos de los grupos políticos o gobiernos, comportamientos del partido y servicio, e ideología. Convendría contrastar, en cada caso, lo que el gobierno y su partido lleguen a conocer de cómo estos motivos están presentes en sus votantes actuales y potenciales, con las creencias extendidas sobre el impacto de la gestión en el voto. Este contraste, al menos, debería servir para matizar afirmaciones excesivamente rotundas sin contraste.

37

### **Los problemas públicos y sus soluciones**

Hay problemas que la gente cree que tienen que ser resueltos por los poderes públicos, aunque cuáles sean estos problemas en un momento dado pueden diferir mucho de unas gentes a otras y no siempre dirigen sus demandas a las autoridades que tienen competencia para resolverlos. Cuando un partido detenta los gobiernos en todos los ámbitos es fácil que cualquier problema importante afecte positiva o negativamente a sus resultados políticos en todos los niveles, sea cual sea la incidencia de cada uno de ellos.

En una elección local, puede ser cómodo intentar despejar aquellos problemas que no son de competencia de las Administraciones Locales. Pero esto puede presentar dos inconvenientes:

- Cuando los ciudadanos se dirigen a sus políticos locales, les están adjudicando un liderazgo que éstos pueden asumir o no. Aunque, a veces, no está en su mano arreglar el problema, sí lo estará casi siempre liderar a los ciudadanos en la lucha por la solución.

- Echar demasiados problemas hacia arriba, puede llevar a crear la sensación de impotencia de la esfera local, desvalorizando sus elecciones y sugiriendo implícitamente las conveniencias de votar a los que mandan más arriba.

Aquí se sitúa una primera decisión que deberá adoptar la organización política: ¿qué problemas se van a considerar municipales y qué actitud tomar ante los que claramente se decida considerar que no son de competencia municipal? Y lo mismo en otros tipos de elecciones.

Otra decisión paralela es determinar cuáles son los problemas determinantes en los segmentos de electores significativos para los resultados electorales fijados como objetivos y asegurarse una posición ante ellos que estimule la respuesta positiva de los electores de ese segmento. Para tomar bien esta decisión, aparece con claridad la importancia de contar con tiempo para descubrir lo que importa a los distintos segmentos, pero sobre todo para conseguir la posición favorable con respecto a ellos. Será mejor llegar a la campaña electoral pudiendo demostrar que se es capaz de resolver un problema significativo, o que se tienen claras las ideas para resolverlo, que no meramente enunciar que se resolverá.

38

Hay problemas relevantes para los votantes que un gobierno, y otros muchos, puede no saber o poder resolver. Esto está provocando reacciones negativas de votantes ante la aplicación de medidas que no resuelven los problemas, cuando se habían anunciado como soluciones. Estos son los problemas estratégicos. Se caracterizan porque contienen un elevado componente de incertidumbres y / o conflictos sobre las metas o las tecnologías a emplear para conseguir las. Estos problemas, que deberían ocupar una parte muy importante del tiempo de los políticos, deben dar lugar a un tratamiento con una metodología de proyectos estratégicos. Aquí, avanzaremos que:

- Con frecuencia, el encarrilamiento del tratamiento de un problema estratégico en un grupo de proyecto estratégico puede ser tan satisfactorio como su solución. Esto es así siempre que pueda mostrarse un diseño convincente de su tratamiento, con participación satisfactoria de los afectados y un aporte de recursos técnicos apropiado. Y seguro que es más satisfactorio que falsas soluciones tranquilizadoras.
- Los gobiernos van encontrando práctico configurar su función de gobierno como una dirección estratégica por proyectos. Siguiendo esta metodología los políticos miembros del gobierno se ocupan sobre todo de la conducción

de los proyectos estratégicos. Las operaciones normalizadas son delegadas a direcciones profesionales, sobre la base de políticas, programas y objetivos previamente pactados y una evaluación periódica realizada desde órganos de estado mayor de los políticos.

Si se contabilizan los segmentos relevantes para los objetivos de voto / fondos / tiempo de una candidatura o gobierno y se estiman los problemas relevantes para ellos, contaremos con criterios para decidir dónde concentrar los esfuerzos políticos y de realización. Con frecuencia, este conjunto de problemas ponderados no coincide con las largas listas de propuestas de muchos programas electorales.

En un sentido contrario, se está empezando a experimentar cómo el trabajo a fondo sobre un solo problema que se manifieste como muy relevante para algún segmento de ciudadanos, puede servir para sacar de la abstención a personas que no están dispuestas a pensar los programas completos de los candidatos, pero sí una posición cercana a sus valores acerca de un problema específico. En este caso, estas personas, contactadas a través de publicidad directa, han demostrado estar dispuestas a aportar fondos a una campaña sobre el tema, a prestarse como voluntarios y, por supuesto, abandonar su abstención, sin importarles las posiciones del candidato sobre otros temas.

39

## **El Proyecto de Futuro**

Hay personas que, más que pensar en problemas a resolver piensan en términos de estado futuro que quieren alcanzar, y que, en lugar de detenerse a resolver cuestiones concretas, prefieren alcanzar sus objetivos con un diseño de futuro más deseable. También es verdad que todas las metas de calidad de vida de los ciudadanos no se logran eliminando las situaciones no deseables. Y es normal, también, que a personas que tienen resueltos muchos de sus problemas actuales (y en los últimos años los gobiernos han contribuido poderosamente a que eso sea así), les preocupe más el futuro, sobre todo no perder lo que tienen, que el arreglo del presente.

Por otro lado, la competencia entre ciudades y territorios, y la crisis económica, hacen cada vez más aconsejable que los gobiernos se planteen una reflexión sobre los cambios que el futuro va a requerir, y los líderes locales de opinión también querrán estar al tanto de todo ello. En este sentido, el debate de proyectos alternativos del futuro de la que puede ser una buena manera de centrar la atención electoral sobre el ámbito específico de la elección, dando a la vez importancia a las decisiones que se pueden tomar en ese ámbito y la

movilización de los recursos y puntos fuertes de la misma. También puede ser objeto de confrontación el tener o no tener un proyecto para el futuro. El Proyecto de Futuro es algo más completo y, a la vez, más fácil de comunicar que un programa electoral con muchas propuestas.

Utilizar el Proyecto de Futuro como fuente de valor, no es contradictorio con la aproximación de problemas que hemos tratado en el apartado anterior, sino más bien la completa y da sentido, relacionándolos con valores sociales.

El Proyecto de Futuro debería ser el resultado de la elaboración y aprobación de un plan estratégico como pieza, a su vez, de la introducción en el gobierno correspondiente de los procesos de dirección estratégica.<sup>3</sup> Pero, de no contar previamente con este sistema de gobierno, puede realizarse una primera aproximación abreviada. Se trataría de poner en común entre las personas que intervienen en la candidatura y los técnicos de que se pueda disponer, sus visiones del futuro, tanto las certezas como las incertidumbres al respecto, las amenazas y oportunidades que pueden preverse, así como los puntos fuertes de que se dispone para afrontarlas positivamente. Una reflexión sobre este material, por muy primaria que sea, permite sentar las bases del proceso para elaborar el Proyecto de Futuro, aunque en un primer paso pueda contener muchas incertidumbres, tanto operativas como de preferencias de los electores y de estrategias de los otros actores relevantes. En cualquier caso, siempre será posible, aún en el marco de muchas incertidumbres operativas, establecer prioridades de valores y de beneficios / beneficiarios que pueden servir, negociando esto último, para despejar las incertidumbres que tienen que ver con las preferencias de los electores y las estrategias de los actores que están en el meollo mismo de una construcción de mayorías.

40

Se trata, pues, de poner en marcha un proceso con dos componentes básicos: la modelización y la movilización o negociación con los actores y líderes de opinión.

---

<sup>3</sup> Remitimos al lector interesado a la siguiente bibliografía básica:

J.M. Borja y M. Castells, *“Local y Global. La gestión de las ciudades en la era de la información”* (1.997) editada por Santillana, S.A., Taurus, Madrid.

M. Forn y J.M. Pascual, *“La planificación estratégica territorial. Aplicación a los municipios”* (1.995), editado por la Oficina Técnica de Cooperación de la Diputación de Barcelona.

J.M. Fernández Güell, *“Planificación Estratégica de Ciudades”* (1.997), editado por Editorial Gustavo Gili, S.A. Barcelona.

J.I. Marcos Lekuona, *“Manual de planificación estratégica local”* (1.999), editado por la Mancomunitat Intermunicipal de L’Horta Sud, Valencia.

## **Comportamientos del grupo municipal o gobierno**

Los comportamientos de los miembros del grupo municipal o gobierno en sus actuaciones públicas y en sus relaciones con los ciudadanos actúan como anuncios de lo que puede esperarse de ellos.

El estilo de relación pública y el estilo de gobernar pueden caracterizarse por una mezcla de comportamientos de mando, comportamientos de negociación y comportamientos de búsqueda de consensos.

Es verdad que hay personas que aprecian en los gobernantes su energía de imposición. Pero también hay otras que aprecian más sus capacidades de deliberación y negociación, sin que ello merme la firmeza de sus decisiones. Y hay otras también que prefieren que se cuente con ellas desde un principio y que el gobernante se esfuerce por ayudar a los grupos en conflicto a construir sus consensos, en lugar de decidir por ellos. Estas personas conceden autoridad y liderazgo a los políticos que hacen aportaciones en esta línea.

Para algunas personas son más importantes los objetivos de proceso que los resultados; es decir, les importa más cómo se hacen las cosas que las propias cosas en sí. Según estudios sociológicos de los años 90 del siglo pasado estas personas pueden ser hasta un 20% del electorado.

41

Se dice, por otro lado, que la calidad de vida se asegura, no con ningún tipo de prestaciones, sino pudiendo influir en cada momento en las prestaciones que entonces se consideren más deseables. Las personas que apreciarían la posibilidad de influir más en las decisiones públicas que condicionan la calidad de vida, pueden estar deseando una ciudadanía más activa; pero no encuentran el camino para ello y podrían apreciar a un partido que contribuye a desarrollar prácticamente sus capacidades de dominar los problemas públicos e influir sobre ellos.

Es importante detectar a estas personas ya que podrían responder muy bien a una estrategia de diferenciación por “ponerse de acuerdo” más que por las cosas prometidas. A este respecto, habrá que tener en cuenta que no todas los ciudadanos priorizarán esto como un valor y que habrá que distinguir esta respuesta a unos intereses de mayor implicación en la vida pública, de las tentaciones de ceder a las presiones de quienes no han ganado las elecciones y pretenden ejercer un poder de decisión que no les corresponde.

Para situar cuantitativamente la dimensión que tendrían que alcanzar estas operaciones para ser significativas, conviene fijarse en la cifra del 10% de lí-

deres de opinión sobre el total de votantes. Es decir, un gobierno o partido es prudente que se fije como objetivo a alcanzar en un plazo prudente –de un mandato, por ejemplo –contar con algún tipo de implicación del 10% de los votantes actuales y potenciales que pretende incorporar. Muchas de las actuales prácticas de participación ciudadana, lejos de estas cifras, no tienen repercusión como motivo de voto y hacen correr el riesgo de aceptar demandas que no se sabe qué alcance tienen.

### **Comportamientos del partido y servicios que presta**

La gente necesita tener confianza en sus electos y eso no es fácil que se produzca sino puede sentir algún tipo de identificación personal con ellos.

Una candidatura está formada por personas que, sobre todo sus líderes, serán escrutadas en busca de rasgos que transmitan confianza. “¿Son éstas las personas más adecuadas para comprender nuestros valores, para escucharnos y entendernos, para trabajar a gusto con ellos en la búsqueda y diseño de soluciones que nos tengan en cuenta?”.

42

Ciertas candidaturas pueden salir ya con pocas posibilidades de mejorar sus votos en ciertos grupos sociales a partir de las características de sus componentes. Una mayoría electoral tiene que provocar la identificación de grupos sociales distintos y no confiar sólo en el arrastre carismático de una cabeza de lista o de unas siglas.

La notoriedad, la imagen favorable o desfavorable, las actitudes hacia los candidatos, el gobierno, el partido, pueden obtenerse de encuestas y servir para tomar decisiones a la hora de confeccionar listas, o redefinir las tareas del partido.

La proximidad e identificación con un partido, sabemos, que es una actitud que evita la abstención. La mejor manera de conseguirla no es a través de discursos o publicidades sino planteándose los servicios que pueden ayudar a nuestros votantes a “formar y manifestar” su voluntad política. Si estos servicios se prestan por militantes y candidatos, la identificación con ellos y el partido será una consecuencia.

Para ciertos electores y en ciertas épocas, el clientelismo de diversa índole ha sido la manera de materializar estos servicios. Hoy, el número de ciudadanos está creciendo con relación al de parroquianos y súbditos (receptores pasivos de prestaciones). Sin embargo, convendrá averiguar la situación empírica en cada municipio y no pretender modificar gracias a la propaganda los valores de cada uno.

## Ideología

También hay personas que votan por ideología y esto, suele estar, con frecuencia ligado a la identificación con un partido, con unas siglas. Si escuchamos a los estudios sociológicos, el número de estas personas ha disminuido de forma importante. Pero cada partido debería saber cuánto puede estar incidiendo la ideología en los segmentos priorizados y qué relaciones mantener con estos votantes. Estos votantes fieles pueden estar sometidos a demasiada tensión, cuando se encuentran con que su partido abandona sus señas de identidad, o las torpezas o corrupciones dinamitan su fe ideológica. Entonces, es fácil que se abstengan, o busquen un partido minoritario “más puro”.

Los estudios sociológicos del principio de este siglo muestran que en nuestro país, las valoraciones de la situación económica y política y las creencias sobre un futuro mejor, igual o peor en estas cuestiones, están muy influidas por la posición política de los encuestados. Esta variable se estima en su auto calificación en el eje izquierda-derecha. Probablemente, esto mismo puede suceder a nivel local, aunque habría que verificarlo en las encuestas de cada municipio. Y, en consecuencia, tenerlo en cuenta a la hora de evaluar las respuestas de todo tipo.

Por supuesto, no es cosa inútil ni pasada, trabajar en la clarificación de valores; al contrario, seguro que sería una cosa buena para las personas y es fácil que pensar en el futuro obligue a ello; pero no parece cosa fácil y no parece que los partidos muestren mucha inclinación a ello.

43

Proclamar unos valores y hacer luego cosas contradictorias, está demostrándose que puede afectar seriamente a la abstención de los votantes.

Y exhibir unas realizaciones sin relacionarlas con unos valores que expliquen, en términos de los mismos, lo que se está haciendo, por qué se está haciendo y a dónde conduce, puede dejar indiferentes a unos electores que no ven el sentido de tantas realizaciones.

Mantener la propia ideología no tiene por qué entrar en contradicción con ampliar la base electoral, si se dominan suficientemente las claves del gobierno. Pero, sería prudente verificar la coherencia ideológica de las propuestas y las actuaciones, desde el punto de vista de los votantes que la tienen en cuenta, si nos interesa conservarlos, o conquistarlos, en su caso.

Ante el rearme ideológico que se observa está llevando a cabo la derecha en todo el mundo, incluido nuestro país, hay grupos progresistas que han pen-

sando que sería buena idea demostrar que ellos también tienen valores, sólo que distintos y mejores para más gente.

## 1.4 CÓMO CONOCER A LOS ELECTORES Y SUS COMPORTAMIENTOS

Tener en la cabeza un marco conceptual que permita abarcar la gran complejidad que entraña el mundo de los electores y de sus relaciones con los gobiernos, partidos o candidatos, sin atajos simplificadoros, es una garantía ineludible para intentar conocer comprendiendo bien quiénes son y cómo son sus comportamientos. Este buen conocimiento y buena comprensión son lo que posibilita una dirección consciente y sin sorpresas desagradables en las competiciones políticas.

Diversas metodologías de la investigación social, tanto cualitativas como cuantitativas, se utilizan cada vez más en conocer a los electores y prever sus comportamientos. Y sus resultados son más útiles y seguros si son interpretados en un marco conceptual suficientemente diferenciado que permita responder a las necesidades diferenciadas de segmentos diferentes de ciudadanos.

44

En la práctica, los marcos conceptuales utilizados están siendo muy diferentes como muy diferentes están siendo las aproximaciones que los grupos políticos –partidos, gobiernos– adoptan ante los electores y sus interacciones con los miembros de los partidos y las de éstos con sus direcciones y gobiernos.

Antes de la presencia dominante de los medios masivos, los votos de los electores los conseguían las maquinarias de los partidos, que pactaban con candidatos y gobiernos, el reparto de los resultados de las elecciones.

A medida que los medios masivos iban ganando presencia, las cúpulas políticas se sentían más libres frente a las organizaciones locales y de base, practicando una política de arriba a abajo. Se empezó a hablar de la crisis de los partidos políticos. En realidad, parece un fenómeno en que cada factor parece ir realimentando al otro: las cúpulas adquieren más poder fruto de unas prácticas de poder burocrático, hacen más uso de los medios masivos, incorporan métodos de investigación social que les independizan de las informaciones procedentes de las bases, los gobiernos priman sobre sus partidos, los partidos pierden atractivo para los interesados por la política.

La sociología política como fuente metodológica de las investigaciones políticas oscila entre dos posiciones:

- En los años 50 del siglo pasado, el equipo de la Universidad de Columbia -Lazarsfeld, Berelson, Gaudet, McPhee...- desarrollan, estudiando comunidades concretas, una revolución en los estudios electorales, mostrando cómo las relaciones personales de los electores influyen más poderosamente en sus decisiones políticas que los medios masivos. Y aparece con la figura determinante de los líderes de opinión en el libro *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communications* (1955), escrito por Katz y Lazarsfeld y editado por Free Press, Glencoe, Ill (Hay traducción castellana). Las investigaciones y escritos que continúan esta tradición forman lo que A.S. Zuckerman llama la lógica social de la política, que pretende entender cómo se generan los comportamientos de los electores “teniendo en cuenta claves de otras personas”. “Es especialmente verosímil que los individuos sigan a aquellas personas de las que toman otras claves, aquellas de las que dependen, aquellas en las que confían, con las que interactúan regularmente, y que las perciben como ellos mismos. Es especialmente verosímil que rechacen las claves políticas de gente que perciben como diferentes a ellos mismos, en los que no confían y que son extraños a ellos.”
- Esta lógica social de la política, pierde preeminencia académica y práctica, cuando los estudios de comunidades concretas son substituidos por muestras nacionales –American National Election Surveys-, en las que es más difícil introducir preguntas que den cuenta de la formación social de la decisión del voto. Y simplifican el marco conceptual, limitándose a considerar los condicionantes inmediatos del voto: las actitudes y las intenciones. Este tipo de investigaciones apoyan a un tipo de marketing político orientado a la venta, predominantemente a través de comunicaciones unidireccionales del candidato, a través de discursos y medios masivos.
- A pesar de la predominancia de este tipo de marketing político, su rendimiento decreciente ha ido provocando ensayos de volver a la lógica social de la política<sup>4</sup> y quizá, más relevante, a experimentar la importancia que tienen las organizaciones locales de voluntarios en los resultados electorales y como bases de campañas permanentes. El ejemplo más dramático de estos experimentos es el iniciado en 2.005, por el exgobernador Howard Dean, como presidente del Partido Demócrata de USA, con la “Estrategia de los 50 estados” para conseguir un representante activo del partido en cada

---

<sup>4</sup> El libro editado por el profesor alemán A. S. Zuckerman, “*The Social Logic of Politics. Personal Networks as Contexts for Political Behavior*” ( 2.005), Temple University Press, Filadelfia, PA., contiene una interesante colección de artículos y una buena bibliografía adicional.

una de las secciones electorales. Ha supuesto una profunda revitalización del partido y de sus resultados electorales. Y un triunfo de los defensores del marketing político orientado al votante, como superador del marketing político orientado a la venta.

En nuestro país, en los comienzos del nuevo régimen democrático, las pautas han sido las del marketing político orientado a la venta de candidatos presidencialistas, con el apoyo de métodos de investigación de actitudes e intenciones. Después, fenómenos como la desafección política, algunas comparaciones entre municipios y los ejemplos exteriores están poniendo en crisis, a pesar de su persistencia, esta aproximación como base de una dirección política capaz de sostener sus resultados.<sup>5</sup>

### 1.5 ¿Y LOS DONANTES?

¿Quiere la gente dar dinero para la política? Vamos a respondernos a esta pregunta al mismo tiempo que a esta otra: “¿Quieren los políticos pedir dinero para hacer política?”

46

Parece que en nuestro país, la contribución de la financiación privada de la actividad de los partidos políticos y las campañas electorales es menor que en los países de la UE, USA y Canadá. Las cifras que en esto suponen las cuotas de los miembros de los partidos son ridículas. De todas formas probablemente, en la realidad, la financiación privada es mayor de lo que figura oficialmente. Las cifras de la financiación ilegal no se conocen bien, naturalmente. Y las iniciativas que en instancias regionales y locales se llevan a cabo para obtener recursos no se suelen poner en común ni con los compañeros de otras demarcaciones.

Aún aceptando que las actitudes de los ciudadanos hacia aportar recursos a la actividad política y electoral no sean tan favorables como las de los ciudadanos de otros países con tradición democrática más larga, no parece que haya que pensar que esta es una situación que no pueda ir cambiando como otras que tienen que ver con el desarrollo de la cultura y la vida democrática.

---

<sup>5</sup> En el artículo “Liderazgo, Organización y Dirección Consciente en los Partidos de Izquierda”, publicado por FRC revista de debat politic, nº 22, hiver/primavera 2.010, intento profundizar algo más en la desafección política y otros motivos para revisar las actuales aproximaciones.

Para ilustrar cómo puede ir cambiando esta situación, vamos a considerar ahora cuáles son las razones por las que la gente da su dinero para la política en otros países.

- En primer lugar, la gente da ese dinero porque su nivel de renta la permite desprenderse del mismo sin gran preocupación. En algunos, tienen además incentivos fiscales. En nuestro país, ya hay mucha gente que podría desprenderse, por ejemplo, de 30 euros, con mayor o menor periodicidad. Algunos de más.
- Algunos contribuyentes persiguen los mismos fines públicos que los políticos, gobernantes y candidatos, y encuentran que la donación de fondos es una manera de contribuir al éxito común.
- Hay mucha gente que da dinero, simplemente, porque se lo piden y el darlo les proporciona una sensación de ser necesitado y apreciado.
- También pueden impulsar a dar dinero, sentimientos más o menos vagos de simpatía o lealtad por el solicitante o la causa para la que se solicita.
- Otras personas pueden estar más interesadas por una causa o una determinada plataforma y sus relaciones con un gobierno determinado.
- El contacto con una celebridad justifica la entrega de cantidades de cierta consideración por parte de algunas personas.
- El atractivo de participar en un evento brillante es otro motivo similar.

47

Y con frecuencia, una vez dado el dinero la primera vez, no es difícil que se convierta en un precedente favorable, hasta hacerse un hábito. Por supuesto, que en todos los sitios, juegan en contra de la decisión de donar, las opiniones negativas existentes hacia la corrupción o ineptitud de los políticos y la irritación por los impuestos que se pagan.

No parece que nada de esto sea tan distinto a lo que puede pasar en nuestro país. Contrariamente a lo que piensan algunos candidatos y casi todos los que no tienen experiencia al respecto, hay mucha más gente de lo que se cree con ganas de dar dinero para la política; pero hay que conocer quién es esa gente para cada formación política y candidato concreto y pedírselo del modo adecuado. En todo caso, un cierto sentido del humor y una autoestima razonable, serán útiles para encajar los rechazos inevitables.

Y aquí interviene la respuesta a la segunda pregunta formulada al inicio de este apartado. Hay candidatos, sobre todo cargos ya electos, que, como dice un simpático director de comunicación yanki, “prefieren embalsamar cadáveres que pedir fondos”. Pero también hay políticos a quienes no gusta pedir el voto, y menos afrontar el debate de la desafección política.

Esta actitud responde a la burocratización de la vida política que se encuentra instalada entre muchos cargos electos y ejecutivos de partidos. Podemos ver en la doctrina jurídica y constitucional y en las prácticas de otros países democráticos, que la concepción de los partidos políticos es la de unos agentes de movilización y formación de la voluntad política de la sociedad, de la que nacen y de la que deben recibir sus recursos más importantes. Recaudando fondos para sus actividades, los partidos y sus candidatos, sean o no cargos ya electos, están recogiendo al mismo tiempo, indicadores de su aceptación por los distintos segmentos de sus electores, y cuáles son las causas y las plataformas que despiertan mayor interés. El rechazo a depender de los ciudadanos para contar con fondos para sus actividades, configura una actitud poco coherente con el ejercicio de la autoridad democrática.

## 1.6 LA CONVENIENCIA DE UNA APROXIMACIÓN SISTÉMICA

La práctica y la investigación coinciden en apuntar hacia la conveniencia de que la dirección política cuente con representaciones simplificadas pero fiables de los diferentes factores que actúan en la “caja negra del voto” y de cómo interactúan entre sí para producir los resultados políticos.

48

Trataremos aquí el modelo sociopolítico de la ciudad o territorio y la noción de capital social partidario.

### **Modelo sociopolítico**

Los miembros de una dirección política necesitan compartir una cierta visión común acerca de cómo la evolución territorial, económica y social del municipio o territorio, y los servicios públicos que en él se prestan, están incidiendo en la calidad de vida de los diferentes segmentos de ciudadanos que se pueden diferenciar en el interior del mismo, relacionándolo con la evolución de los comportamientos e intenciones de voto y de las actitudes políticas de los ciudadanos. Y por otro lado, cómo las interacciones entre los votantes, líderes de opinión, militantes, cuadros y cargos públicos pueden estar afectando a esos comportamientos, intenciones y actitudes.

Al asumir esta tarea, la dirección política se ve obligada a obtener información sobre realidades nuevas, cambiantes e inciertas, como las que acabamos de mencionar. Satisfacer, pues, las necesidades de información para decidir, puede conducir a una obsesiva búsqueda y acumulación de información que nunca acabe ni se pueda comunicar ni satisfaga suficientemente para decidir. Para evitarlo, se hace necesario

añadir a los métodos de obtención de datos, informaciones y representaciones de valor acopiados en la investigación documental o de campo, una elaboración intelectual adicional que busca representar de manera fehaciente una realidad compleja de un modo simplificado que facilite su manipulación y comunicación, pero que, al mismo tiempo recoja todas las variables relevantes y, específicamente, las relaciones entre estas variables, para no restar eficacia a la influencia en la realidad.

En efecto, lo que singulariza a una realidad específica y la condiciona de modo definitivo es la naturaleza y sentido de las variables, su propia evolución y sus reacciones a los intentos de intervención. De ello se deduce que la planificación necesita construir y utilizar modelos sistémicos (variables, relaciones) y a la vez evolutivos, es decir, que representen la propia dinámica de evolución de la realidad, representando la tendencia a la evolución de las variables, resultados que se buscan y la influencia que sobre ello tiene el comportamiento de las variables que forman el modelo, así como la evolución de estas mismas variables y el de la compleja red de sus interrelaciones.

El modelo, que convencionalmente, hemos llamado sociopolítico de la ciudad o territorio, es la piedra angular de las modelizaciones que el gobierno deberá acometer para la dirección y planificación estratégicas. Puede partir de las estadísticas, encuestas y estudios que han formado el MAPA POLITICO ELECTORAL, añadiendo relaciones de causalidad basadas en modelos de comportamientos que aporten, por una parte, las estimaciones subjetivas de los actores de la coalición y sus asesores y, por otra, ciertos estudios de análisis y previsión encargados ad-hoc. La práctica de la modelización interactiva en grupo puede ser una fuente muy rica de material, al mismo tiempo que un instrumento de maduración de la coalición.

49

Entre los estudios ad-hoc pueden ser interesantes los que aporten una cierta clasificación, que se pueda normalizar, de indicadores de calidad de vida de los distintos segmentos de ciudadanos y de métodos para apreciar el impacto de la evolución territorial, económica y social, y los servicios prestados en la ciudad sobre la calidad de vida.

Una primera etapa de esta modelización debería construirse sobre una explicación de cómo todos estos factores han producido la situación actual de la ciudad, la diferenciación en segmentos de los ciudadanos, y su calidad de vida, así como sus comportamientos y actitudes políticas.

Partiendo de la explicación de la situación actual, la dirección política, con una contribución que ha de ser muy relevante del gobierno local y sus asesores,

puede pasar a establecer previsiones y objetivos. En este sentido el modelo sociopolítico representa un estadio más evolucionado en la preparación de las decisiones del plan político de mandato.

Al mismo tiempo, el gobierno va a contar con un marco de referencia para las decisiones que componen su Plan Estratégico.

A falta de poder visualizar esta realidad, las decisiones políticas carecen de un marco suficiente con respecto a lo que verdaderamente puede interesar a los que deben tomarlas, y es normal que ese vacío pueda llenarse con criterios técnicos no siempre congruentes con un interés político bien entendido.

### **El capital social partidario**

La noción de capital social<sup>6</sup> es un concepto relativamente reciente de aplicación a los estudios sobre desarrollo, a impulsos de dos enfoques interesados en el desarrollo de la sociedad civil: los postulados del Banco Mundial en torno al buen gobierno como refuerzo de la sociedad civil y la iniciativa privada como contrapesos del estado; y los debates que defienden la descentralización de la gestión política para hacerla más cercana a los ciudadanos, así como la participación comunitaria y el empoderamiento de la población y de los grupos más vulnerables.

50

J. S. Coleman entiende que el capital social está compuesto por los siguientes recursos:

**a)** Las *redes sociales*, como son los lazos de parentesco, las redes comunitarias informales, las organizaciones sociales, etc. El mantenimiento de estos vínculos requiere una inversión de tiempo y dedicación, pero permite obtener beneficios en forma de flujos de solidaridad, capacidad de defensa de intereses y derechos, obtención de información (la cual resulta determinante para la capacidad de decisión y actuación del individuo), etc.

**b)** Las *normas sociales* (de voluntariedad, altruismo, comportamiento) y derechos comúnmente aceptados, así como las sanciones que los hacen efectivos.

**c)** Los *vínculos* de confianza social, la cual garantiza un entramado de obliga-

---

<sup>6</sup> Las ideas sobre capital social proceden de la nota del mismo nombre, de Jokin Alberdi y Karlos Pérez de Armiño, del "Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo", de la Universidad del País Vasco, obtenida en Google.

ciones y expectativas recíprocas que posibilitan la cooperación. Estas relaciones pueden abarcar también las de autoridad, consistentes en la cesión consensuada a un líder de poderes para gestionar problemas colectivos.”

Si nos acercamos a la “caja negra del voto” con un enfoque de capital social partidario, implica que se superan los “silos burocráticos” que forman las organizaciones políticas –gobiernos y partidos- que dejan fuera como público pasivo a los votantes. En su lugar, se modelan en forma de redes sociales los votantes y sus líderes de opinión, los donantes y los voluntarios, los militantes y cuadros, los cargos y directores públicos, los órganos legislativos, y se tiende a apreciar la capacidad de obtener y mantener resultados de la formación política en términos de la confianza y los compromisos generados alrededor de los mismos.

El capital social partidario representa una aproximación más completa que el marketing orientado al votante, en tanto en cuanto pretende integrar y comprometer más a los votantes y sus líderes de opinión en el conjunto de la política y la acción partidaria. Se establece así un marco conceptual para los “partidos de electores”.<sup>7</sup>

## 1.7 APUNTES PARA UNAS CONCLUSIONES SOBRE PRÁCTICAS POLÍTICAS

51

No caben muchas dudas sobre que estamos viviendo un tiempo de transición en el que lo que, por ahora, no cambia, es la necesidad de producir cambios. Los actores que piensen en seguir ejerciendo posiciones de responsabilidad política, grande o pequeña, será prudente que se presten a evaluar y revisar sus prácticas. Deberán comprobar si esas prácticas mantienen su eficacia en orden a conseguir los resultados políticos –votos, fondos, voluntarios. Será prudente que lo hagan antes de que el gran evaluador de la democracia –las elecciones periódicas- los aparte.

Vamos a terminar este capítulo, avanzando algunas conclusiones sobre en qué sentido habría que revisar las prácticas políticas para acomodarse a la transición que se ha esbozado.

---

<sup>7</sup> *Albert Aixalà, en el artículo Com poden millorar l'organització del partits d'esquerra?, publicado en FRC, revista de debat polític, tardor 2.010, propone: “El temps dels grans partits burocràtics i jerarquitzats ja ha passat. Ara és l'hora dels partits d'electors.”*

- Se siente como necesario contar con una comprensión más afinada del comportamiento de los electores y un seguimiento continuado del mismo. Aun más, desde el punto de vista del capital social partidario, esa comprensión y seguimiento debería extender a todos los actores que lo forman –votantes actuales y potenciales, líderes de opinión, donantes, voluntarios, militantes y cuadros, cargos públicos y sus asesores y directores–, así como a las relaciones que se establecen entre ellos. Para ello, se hace necesario el entrenamiento de los actores interesados en actualizarse para utilizar en sus marcos de referencia los conceptos que sirven para comprender esos comportamientos. El conocimiento y seguimiento de estos comportamientos se mejora, si se sigue la práctica de compartir la información que se puede obtener con métodos de investigación ad-hoc –“focus group”, encuestas– con la que puede proceder de estudios de campo llevados a cabo por los propios actores, a través de sus conversaciones personales o sus intervenciones como observadores participantes. Las informaciones de campo pueden ayudar a enriquecer los instrumentos de obtención de información con lógica social.

52

Las direcciones políticas conscientes de los partidos tienen que practicar procesos de actuación para desarrollar lo que representa el conjunto de su capital social estructural actual y potencial, sobre la base de estar atentas a los diferentes tratamientos que requieren sus distintos componentes. Este desarrollo, no está únicamente ligado a las actuaciones a corto plazo de las campañas electorales, sino requiere proyectos a medio plazo que potencien los recursos estratégicos.

- La comunicación que se necesita para apoyar la coalición con los votantes actuales y potenciales es una comunicación en dos sentidos. Tan importante es conocer y comprender bien los motivos y comportamientos políticos de los electores como que ellos conozcan y comprendan el producto político que ofrece el partido. Esta comunicación en dos sentidos se realimenta y perfecciona en la medida que se produce sucesivamente en los dos sentidos en una relación social permanente. De ahí la importancia de la inserción del partido en la sociedad que forman sus votantes actuales y potenciales. Si los votantes actuales y potenciales no se sienten cercanos al partido, éste está contribuyendo a la abstención de los mismos. Además le será difícil al partido tener acceso a las conversaciones que mantienen votantes entre sí y con sus líderes de opinión –“vienen los políticos”–, haciendo difícil conocer los contenidos de esas conversaciones y que las informaciones que proporciona el partido sean aceptadas en esa misma conversación, y no calificadas de propaganda de la que hay que defenderse.

El partido se inserta socialmente por medio de la presencia de sus militantes, simpatizantes y voluntarios en las manifestaciones sociales de sus votantes –fiestas, entierros, tertulias, paseos, celebraciones familiares o de asociaciones, actos públicos,...- y por las actividades que organiza el partido para prestar servicios políticos a sus votantes actuales y potenciales.

El partido que crea en su entorno una imagen exclusiva de máquina para seleccionar cargos públicos no generará una imagen positiva salvo en un número de esos aspirantes, insuficiente para mantener mayorías. Y no digamos nada si la imagen se enriquece con la de base de clientelismos varios.

Una buena inserción social vendrá ayudada por un buen entrenamiento de los actores políticos en el arte de la conversación –escuchar y preguntar– bastante alejado de la dialéctica argumentativa.

- La comunicación continuada no puede ser un bombardeo de hechos y argumentos. Solo será útil si viene integrada en la prestación por parte política de los servicios políticos que pueden interesar a los votantes.

El artículo 6 de la Constitución Española dice textualmente: “Los partidos políticos expresan el pluralismo político, concurren a la formación y manifestación de la voluntad popular y son instrumento fundamental para la participación política”. Los partidos reciben, pues, el encargo de contribuir a la formación y la manifestación de los deseos políticos de los ciudadanos. Este encargo no lo hace la Constitución ni a los gobiernos y administraciones públicas, ni a los medios de comunicación, ni a las instituciones educativas, que lógicamente también contribuyen a ello. Esta encomienda explícita se refiere a los partidos políticos.

53

Con intención de asumir este deber, agrupamos bajo el término “servicios políticos” todas aquellas actividades que un partido puede hacer con la finalidad y el resultado de ayudar a los ciudadanos a decidir y manifestar sus opiniones, creencias, actitudes y comportamientos políticos.

Estas actividades pueden tener contenidos de información, formación y acompañamiento sobre: la realidad política, el reconocimiento y clarificación de sus valores, la identificación y priorización de sus propios intereses y deseos y los de otros conciudadanos, cómo concertar intereses y deseos colectivos, cómo llamar la atención pública y presentar sus prioridades ante las instituciones que deciden la eventual respuesta a las mismas, cómo to-

mar parte activa eficaz en los procesos de lograr respuestas a sus prioridades y, en general en la vida política.

Un ciudadano toma a lo largo de su vida una buena cantidad de decisiones sobre cuestiones públicas, que podemos llamar políticas. A la formación de estas decisiones contribuyen un conjunto de informaciones e influencias que configuran sus opiniones, creencias y actitudes.

Un partido puede contribuir con información y formación a la configuración de las opiniones, creencias y actitudes políticas de los ciudadanos e intentar acompañarlos en sus comportamientos políticos. O puede dejar que sean otros -los medios, otros partidos- los que lo hagan. En este caso, no tiene ninguna seguridad de que lo harán a su favor.

Naturalmente, la tarea de prestar servicios políticos es lógico que cada partido la asuma con relación únicamente a sus votantes actuales y aquellos que cree que son votantes potenciales para una próxima elección. Los demás partidos se encargarán de los suyos. La excepción a esta regla serían los intentos de desmotivar a los votantes de otros partidos y desmovilizar a sus líderes de opinión.

54

El partido que va prestando a sus votantes actuales y potenciales los servicios políticos que éstos necesitan va ganando en proximidad a los mismos y seguramente va destruyendo la imagen de “maquinaria clientelar”. Los servicios que se van prestando contribuyen, a su vez, a decisiones favorables de los votantes.

Diferentes grupos de votantes actuales y potenciales, y diferentes escalones en sus procesos de decisión, demandan diferentes servicios. El partido tiene que tener sensibilidad y agilidad para responder diferenciadamente. Pero para ello, hay que olvidar un poco optimismos de corto plazo y planear a varios mandatos. E irse entrenando para ello.

- Parece de sentido común que no tiene que tener un mismo tratamiento el voto de un votante fiel que nos vota siempre en todas las elecciones, que el que sólo lo hace en algunas, que el que habiéndonos votado anteriormente recientemente se ha abstenido o nos ha avisado que se abstendrá. Y tampoco se acometerá del mismo modo, el que podemos obtener de la abstención de otros partidos, o directamente del votante de otros partidos.

Los votantes son, además, un recurso primordial en el activo de un partido,

salvo en el caso que lo sean, por indiferencia, por mero descarte entre opciones que no considera buenas, o lo haga “tapándose las narices”. El votante convencido de que el partido que vota es bueno para él, puede convertirse en una ayuda inapreciable para localizar otros votantes actuales y / o potenciales, para defender por su cuenta las tesis de “su” partido, para proporcionarle recursos financieros y para prestar su tiempo voluntario en la acción política. Las mayorías absolutas se pueden explicar, con frecuencia, por el concurso de estos votantes convencidos y movilizados que forman red con sus líderes de opinión y con los militantes y cuadros del partido.

- El partido y el gobierno tienen papeles complementarios en el logro de los resultados políticos, que sin esa complementariedad se están poniendo en peligro. El partido es lógico que asuma la tarea de obtener las prioridades de los votantes y la acción de éstos para apoyarlas. El gobierno aporta la activación de procesos participativos de decisión donde se integren esas prioridades, junto con el resultado de negociar con otros grupos que no estén en el gobierno.
- Cultura y comportamientos políticos. Los comportamientos de los gobiernos y los partidos pueden tener una influencia decisiva en la evolución de la cultura política de la gente. Unos comportamientos impositivos, o de despotismo ilustrado, estimularán una cultura de súbditos y parroquianos. Si bien, un exceso de sectarismo, puede provocar de rebote reacciones de protesta de colectivos que sientan perjudicados y estas reacciones pueden dar lugar, si son bien cultivadas, a comportamientos más estables de oposición. Es ésta una estrategia que tradicionalmente fue usada por la izquierda, y es redescubierta por la derecha cada vez que se siente en peligro ante los avances progresistas que los cambios producen.

Comportamientos de los gobiernos y los partidos más basados en deliberaciones, negociaciones y búsquedas de consensos con apoyo de una transparencia de fines y medios, contribuye a desarrollar la cultura ciudadana. La identificación y priorización colectiva de necesidades, la evaluación colectiva de los servicios públicos, el debate público de encuestas políticas, los debates en pleno sobre política general o el estado de la ciudad, la priorización colectiva de propuestas en planes y presupuestos, el aprendizaje conjunto ante problemas estratégicos, todos ellos son prácticas políticas que movilizan a los ciudadanos hacia la satisfacción de sus necesidades de calidad de vida, a través de una actuación colectiva en la vida pública. Es fácil imaginar el papel que puede jugar un marketing político decididamente orientado al votante en hacer positivas las actitudes de sus votantes actuales y poten-

ciales, en la medida que los partidos y sus gobiernos experimenten esta vía. Naturalmente, con la precaución de investigar en el terreno quiénes de estos votantes son votantes potenciales del partido y no creer ingenuamente que todos los abstencionistas puedan convertirse en votantes propios. En el marco de estas tendencias, olvidarse de viejos modelos de la comunicación política unilateral y esforzarse por entrar a formar parte de la conversación en la que deciden los ciudadanos tiene una especial relevancia:

- En la averiguación de los motivos de voto de los electores. Observando de un modo participante esa conversación es cómo los verdaderos motivos pueden descubrirse, completando y dando pistas a las investigaciones por “*focus group*”
- Como motivo de voto en sí, dada la importancia creciente que segmentos de electores, y entre ellos los líderes de opinión dan al capital social de la conversación

Las comunicaciones unidireccionales que pretenden “interrumpir” en la conversación de los electores y los influyentes elegidos por ellos, son cada vez más un desperdicio. Los recursos mal gastados en ellas es preferible emplearlos en descubrir a esos líderes de opinión y conseguir su “permiso” para ir construyendo con ellos relaciones que lleven de la aceptación de la información a la prestación de colaboración.

56

- El partido, tanto esté en el gobierno como en la oposición, que está interesado en movilizar a electores que se abstienen en las elecciones locales, podría explorar hasta qué punto ese comportamiento se debe a que esas personas no encuentran ningún interés en la política local, ni creen que su implicación en ella va a modificar su situación, ni aportarles solución a ninguno de sus problemas. Si esto fuera así, podría experimentar con ayudarles a detectar y priorizar problemas de ellos que pueden resolverse con la acción pública y diseñar soluciones conjuntamente con ellos.

En todo caso, no puede aceptarse como válida la creencia en que “la gente vota la gestión”. Ni la gente es una categoría práctica, ni la gestión puede considerarse un todo indiferenciado. Ni siquiera la ejecución de un programa electoral, en las dimensiones que éstos suelen tener y dado su proceso normal de elaboración, es una garantía de buenos resultados electorales. La solución de algún tipo de problema puede ser determinante para algún segmento de votantes; pero siempre lo será mezclado con otros motivos que actuarán también como criterio de decisión.

- El grupo de oposición que ha gobernado anteriormente hará bien en hacer un balance riguroso de lo realizado, no tanto para “querer hacerse pagar los servicios”, sino para utilizarlo como demostración de lo que es capaz de llevar a cabo. Si nunca ha gobernado, puede compensar las ventajas que le saca el gobierno, haciendo un mejor diagnóstico de los problemas de acuerdo con los afectados. Expresar un problema en los términos como lo sienten los afectados, genera más confianza en las soluciones del grupo político que las propone y elabora. A estos efectos, contar con una priorización de los diferentes segmentos de electores, ayudará a hacer diagnósticos e imaginar soluciones más ajustados a los intereses de los mismos.

Un grupo de oposición puede diseñar una red de gobierno más participativa como propuesta y para cuando gobierne; pero lograría más impacto y credibilidad si antes, es decir cuando se opone y campea, avanza prácticas de ese tipo, en coordinación con el partido.

Otros comportamientos del grupo municipal, relevantes a la hora de crear en la opinión de sus votantes su capacidad de alternativa para gobernar, pueden encontrarse en:

- El dominio sobre la política y la administración municipal que trasmitan las manifestaciones, críticas, propuestas y alternativas que los miembros del grupo llevan a cabo. En encuestas se puede apreciar la confianza en la capacidad de hacerse cargo y resolver tipos de problemas por parte de los diferentes grupos políticos. Siempre sin olvidar de diferenciar las opiniones de nuestros votantes de los que no lo son.
- La capacidad de debatir al mismo nivel que el gobierno, y no simplemente criticando o votando en contra de las propuestas de éste. Y poder llegar a ganar en los debates.



# CAPÍTULO SEGUNDO

## UN CONTRASTE CON PRÁCTICAS BASTANTE HABITUALES

No es difícil encontrar prácticas políticas como las que hemos sugerido en aquellos municipios en que se mantienen mayorías que gobiernan durante un tiempo dilatado. En otros casos, tampoco es difícil averiguar cómo se perdieron en sus momentos esas mayorías al cambiar sus prácticas por otras menos “buenas”. No hace falta más que acercarse lo suficiente con un esquema mental como el del capítulo anterior, y con buenas intenciones.

Pero lo más habitual es que las prácticas políticas que pueden observarse, contrastan bastante con las que podríamos llamar buenas prácticas. Estas prácticas habituales tienen que ser revisadas a la luz de las consideraciones que aquí se exponen, y colocadas en el justo lugar apreciando en qué pueden ser útiles para ganar votos o están dejando de serlo.

### 2.1 CÓMO SE GANAN Y SE PIERDEN VOTOS

59

En muchos casos, esta revisión puede empezar a ir encontrando explicaciones sobre las pérdidas de votos, en unas visiones demasiado simples de cómo se ganan. Hoy este es un asunto irremediamente complejo. Lo único simple sobre ello, es lo irremediable de esa condición.

Podemos hablar de que existe una percepción insuficiente de la realidad política, si un político dice sinceramente:

- que “a la mayoría de los ciudadanos les agrada la ciudad” – que nosotros hemos hecho
- pero “una parte importante de nuestros votantes tienen ganas de quedarse en casa, sobre todo por otros factores, como la crisis y nuestras dificultades de comunicación”
- y sin embargo, “buscan renovar el compromiso con nosotros”
- “hay que irlos a buscar”

En este caso, no se está percibiendo correctamente toda la realidad política y se está induciendo a error a la organización. Porque nadie ha asegurado que

unos ciudadanos a quienes agrade su ciudad tienen que votar necesariamente a su gobierno, aunque este haya contribuido a hacerla como es. Más bien hay bastantes ejemplos de lo contrario.

La abstención se puede explicar por algunos factores que tienen que ver con una errónea concepción y práctica del gobierno institucional y del papel del partido, como por ejemplo:

- La falta de confianza en las instituciones, que se genera cuando los votantes sienten que las instituciones hacen lo que quieren sin contar con ellos, aunque hagan muchas cosas
- La falta de proximidad de los partidos, en la que el alejamiento se produce por las dos partes
- La falta de interés por la información política. “No nos faltan instrumentos de comunicación, nos falta que la gente quiera leerlos”

Y hay otros motivos de voto que no tienen que ver con la satisfacción por su ciudad: la ideología, la identificación con candidatos y cargos, el estilo de relación,...

60 Las instituciones, con frecuencia, dan a la gente más y más grandes prestaciones que las que la gente pide. La gente pide cosas más pequeñas, pero quiere esas y no otras, aunque sean mayores.

Cuando los cargos públicos de un partido, son vistos como arrogantes, que no escuchan, que no aceptan errores y que no piden ayuda / voto, los votantes se alejan. Y esto se acentúa cuando la red social del partido se contrae.

Las dificultades de comunicación radican sobre todo en que un electorado más rico, más educado y con más experiencia que hace 20 años, rechaza la comunicación unidireccional, de los discursos y los medios masivos. Aceptará una comunicación en dos sentidos, que se vaya ganando el permiso paso a paso, y no pretenda interrumpir.

Esto se acerca mejor a una pintura total. Y no es tan difícil aprender a hacer política de acuerdo con la pintura global.

### **El Candidato y la candidatura**

Contrasta la variedad de intereses, aspiraciones y estilos de vida de los votantes de un partido mayoritario, con el esfuerzo en enfatizar al Candidato como un líder heroico o hiperlíder. Y al mismo tiempo, la falta de atención a los

demás miembros de las candidaturas. Es lógico que para ser suficientemente convincente a la variedad de sus votantes se llegue a la conclusión que el candidato tiene que ser un hiperlíder. Para ayudarlo también puede verse como conveniente enfatizar la grave crisis que se está dilucidando en la elección – “viene la derecha”, por ejemplo.

Pero una buena parte de los votantes sensatos ni creen que los líderes son – ni deben ser- heroicos, ni se creen que van a evitar o sacarnos de las crisis. Cada vez están más acostumbrados a experimentar cómo los problemas –y sobre todo los grandes- se dominan por comunidades de personas que comparten valores y comprometen esfuerzos.

Muchos de los votantes que se van absteniendo, sobre todo los que se encuentran entre 25 y 45 años, no se encuentran con líderes políticos con los que conversar e identificarse.

En algunos municipios se ha experimentado con buenos resultados, componer candidaturas con personas con liderazgo auténtico en barrios o en segmentos de lo votantes, y dedicar recursos de la campaña a la promoción de estas personas junto al candidato a alcalde, una promoción de equipo no sólo personal.

61

Equipos políticos de barrio, líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales, militantes movilizados con ascendente en su entorno, y simplemente, votantes convencidos que defienden las posiciones de una candidatura, pueden dejar de perder o ganar más votos que un hiperlíder desde su campaña mediática o de mítines, sin contacto directo con los votantes.

Al concentrar una campaña electoral alrededor del Candidato, las posibilidades de llevar a cabo con suficiente intensidad una comunicación en dos sentidos, con un feedback suficiente, sólo pueden darse en municipios pequeños formados por una o dos secciones electorales. En los municipios medianos o pequeños suele darse con más frecuencia el trabajo del equipo inmediato. Si éste existe, puede llegarse a tamaños medianos. Pero cuando el número de secciones electorales es tan grande como para requerir dos niveles de encuadramiento de militantes y voluntarios –sección electoral, barrio o distrito–es raro encontrar hoy organizaciones y planes de campaña que funcionen integrando un empuje de abajo arriba.

Las prácticas actuales de centrar la campaña en un Candidato, tienden a relegar a los demás miembros de la candidatura a un papel de acompañantes, con

lo que, con frecuencia, se están desaprovechando potencialidades de personas competentes que podrían contribuir a la activación de militantes y simpatizantes, a la identificación y acompañamiento de los votantes obteniendo así una comunicación más rica votantes / políticos, al enriquecimiento de la reflexión estratégica y a la priorización de los ítems del manifiesto electoral, así como a la conversación sobre el mismo con los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales.

La conversación con los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales, se empobrece con una concepción de la gobernanza que satura los tiempos de los cargos públicos, asesores y directores de los gobiernos con sus tareas institucionales, sin dejar tiempo para que puedan mantener conversaciones políticas y comunicaciones en dos sentidos. Si se tiene en cuenta que esas personas destacadas en los gobiernos suelen ser de los militantes y cuadros más formados e informados, puede hacerse un cálculo de la pérdida de energía política que significan el efecto simultáneo de dos concepciones a revisar: la campaña centrada en el Candidato y la gobernanza que satura en el trabajo institucional a los políticos en los gobiernos. Cabe incluso pensar que cuanto más gobiernos alcance un partido, más energía política con que cultivar a sus votantes va perdiendo. Lo que podría llevarnos a dos consideraciones adicionales de las que nos ocuparemos seguidamente:

62

- La virtualidad de conseguir resultados “vendiendo un gobierno” –que se discute en el siguiente apartado-
- La conveniencia de una política de desarrollo de los recursos humanos del partido, que se tratará en el último capítulo de este libro

En elecciones autonómicas, estatales y europeas, ¿cuántos votos pueden ganar –o dejar perder– líderes locales con buenas mayorías a su favor si se deciden, de verdad, a poner su prestigio e influencia en la candidatura de su partido en esas instancias? Y ¿cuántas campañas irían mejor orientadas a los intereses de los votantes actuales y potenciales si se contara con el concurso de esas personas que conservan sus votos porque saben escuchar y tienen el reflejo de responder adecuadamente –con actos y palabras- a lo que escuchan?

Detrás de todas estas consideraciones se pretende llamar la atención sobre que la campaña centrada en el candidato desprecia la aportación que puede realizar la movilización del capital social partidario y, como tal, desperdicia recursos que podrían aumentar la eficacia política. Y nos llevan a otras consideraciones sobre el tiempo y la diferencia entre una di-

rección instrumental y una dirección consciente. De todo ello, nos iremos ocupando más adelante.

### La “venta” de un gobierno

La gobernanza más habitualmente practicada en las instituciones públicas, tiende a convertir al gobierno en el protagonista casi exclusivo de la vida política. En el límite y exagerando un poco, el partido reduce su papel al de “palmero” del gobierno y prestador de servicios auxiliares en las campañas que concibe éste. Y la mayor parte de la comunicación política, dentro y fuera de las campañas electorales, se dedica a vender lo mucho y bien que se ha hecho y lo más que se hará. Los protagonistas son los gobiernos y sus políticos.

Esta “venta” entraña una simplificación de la realidad que lleva aparejada una merma de la eficacia política, en la que, con frecuencia pueden encontrarse dónde y cómo se han ido perdiendo votos, fondos y voluntarios:

- El “producto político” que se intercambia con los votantes –y con todas las redes partidarias que consiguen su compromiso– no puede ser nunca exclusivamente la entrega de unas prestaciones. Aunque alguna de ellas pueda ser importante para algunos votantes, la decisión siempre vendrá influida a la vez por otros motivos de voto / no voto, como ya hemos visto –la ideología y los valores de proceso que se deduce de los comportamientos públicos y de relación de gobiernos y partidos-.
- La venta de las prestaciones realizadas o por realizar, y la venta de los candidatos por su capacidad de prestarlas, va a dejar fuera a una buena proporción de votantes. Incluso, sin tener en cuenta que, con frecuencia, muchas de esas prestaciones no encajan con las preferencias de los votantes, debido a cómo se han decidido.
- Esta “venta” comete también otro error –que también se suele observar en otras ventas-: utiliza la comunicación para contar lo realizado y por realizar, y en procurar presentar lo más frecuentemente posible la imagen y las palabras de sus actores, los políticos. En esa comunicación hay muy pocas referencias a los votantes y cómo éstos pueden vivir las presuntas mejoras en todas las dimensiones de su calidad de vida, no sólo las materiales.
- El potencial de vivencias de los votantes que se puede encontrar en los “*focus group*” se suele perder en la simplificación que hacen de ello los diseños de las encuestas al uso, como apuntábamos más arriba, y los procesos de elaboración de políticas y su comunicación asociados a las campañas centradas en el candidato y convertidas en “ventas” masivas.

Ahora, a partir de algunas lecturas apresuradas de observaciones científicas interesantes<sup>8</sup>, se va hablando de hacer una comunicación política que cuente historias. Pero se insiste poco en que las historias que pueden interesar a los votantes son sus propias historias. Y aún más, esas historias tuyas, contadas tal y como ellos las viven. Utilizar a narradores buenos en cualquier medio de comunicación, sin haber escuchado suficiente número de historias de los votantes, no es el camino, salvo que el narrador las haya escuchado por su cuenta. Si no, se puede llegar, como mucho, a contar bellas historias sobre los políticos, que corren el riesgo de ser apartadas como propaganda por los votantes.

### **El programa electoral**

Generalmente, los programas electorales se parecen a las tesis de un opositor conciencioso que quiera demostrar que se sabe bien todos los puntos del programa. Por las dimensiones y globalidad de sus programas electorales, no parece que falten ideas a la izquierda. El problema con ellos es que, se llega a decir que casi no llegan a leerlos ni sus propios redactores.

64 Parece necesario priorizar esos contenidos tan voluminosos –un programa ha llegado a contener 1.600 propuestas-. Y ahora la cuestión radica en determinar quién y cómo lleva a cabo esa priorización. Precisamente en los procesos de priorización pueden transparentarse valores de los políticos que pueden influir en sus votantes.

Cuando los votantes saben que alguien ha priorizado por ellos y al mismo tiempo perciben que eso ha traído como consecuencia que les ofrezcan prestaciones que no desean, que sin razón explicada no se le ofrecen prestaciones que responden a necesidades claras para el que vive como él, y que otras, aunque son deseadas se le prestan de un modo que las hace poco deseables, no es probable que piensen que esos políticos les representan bien o trabajan para ellos.

Claro que a los propios votantes les cuesta priorizar sus necesidades porque no están acostumbrados a hacerlo. Los políticos harían muy bien resistiéndose a la tentación fácil, en que tantas veces se ha caído, de priorizar por ellos; y,

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, los libros de G. Lakoff, como "Puntos de reflexión. Manual del progresista" (2.008), Ediciones Península, Barcelona, y antes su famoso "No pienses en un elefante". Sobre escuchar y contar historias, volveremos extensamente más adelante.

en su lugar prestar a sus votantes el servicio político de entrenarles en la priorización, operación bien fácil de llevar a cabo por medio de encuestas Delphos o la técnica de los grupos nominales. Partiendo de grupos pequeños, es posible llegar a integrar en forma piramidal las prioridades de un buen número de votantes. Estas operaciones serán especialmente atractivas para los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales, y su capacidad de difusión y captación puede dar eficiencia a estos procesos.

Otra situación similar, en que se pierden muchos votos, se encuentra en aquellas circunstancias en que dos o más grupos de votantes entran en conflicto ante un problema a resolver o una decisión a tomar. Cuando los políticos, deciden por su cuenta ante la falta de acuerdo de los demás, es fácil que reciban el ataque de los grupos en conflicto, y ni siquiera el apoyo explícito de los que pueden estar de acuerdo con la decisión tomada. Serían ejemplos de cómo, muchas veces, es más importante cómo se toma una decisión que la decisión en sí. La falta de entrenamiento de los políticos en construir consensos, como consecuencia de hábitos burocráticos de imposición, merma la imagen progresista, que algunos votantes piensan que debe adornar a sus candidatos.

### **La comunicación unidireccional**

A pesar de que, desde hace algunos años, casi todos los partidos progresistas llevan a cabo algunas campañas de escuchar, de las que no suelen resultar respuestas correspondientes, la casi totalidad de la comunicación política es unidireccional. Es el público el que debe recibir pasivamente: los discursos de los mítines, las apariciones en los medios de los candidatos, la publicidad exterior en los medios, los mensajes en los folletos y cartas, los SMS. Incluso los militantes reciben argumentarios como si fueran vendedores puntuales, no participantes en una conversación continuada.

Escuchar a los electores, sin discriminar a los votantes actuales y los potenciales de todos aquellos otros que, o se van a abstener definitivamente o van a votar a otros partidos, es una estupenda manera de perder el tiempo y los esfuerzos. Claro, que para el uso que se suele hacer de esa escucha, puede que dé lo mismo: se trata de hacer “como si se escuchara”, sin intención de que eso tenga más trascendencia práctica. El problema puede venir cuando los votantes del partido “escuchador” sienten indiferencia ante el gesto, pierden las ganas de escuchar ellos a su vez, o hasta se irritan por el tiempo que les han hecho perder.

Escuchar y luego responder con propuestas y comunicaciones que no tienen nada que ver, está violando una de las reglas de una buena comunicación, de-

rivadas de evidencias científicas comúnmente aceptadas. La mejor manera y la más eficaz de comunicarse, es a través de un proceso continuado en el que las dos partes se proporcionan mutuamente el feedback de lo percibido, de modo que lo que se trasmite realmente se comunica y responde a los intereses de ambas partes. La mejor manera de cambiar las actitudes de una persona es por medio de esa comunicación personal en dos direcciones.

Hay bastantes experiencias que muestran cómo pueden perderse votos y puestos en las instituciones, desmovilizando a las redes partidarias de militantes, líderes de opinión y votantes, e invirtiendo fuertemente en una campaña de comunicación unidireccional y en mítines espectaculares, al estilo de las que venimos describiendo.

Al cabo de utilizar esta aproximación durante sucesivas campañas, se acaba con la destrucción de las redes y la falta de entrenamiento para iniciar conversaciones en dos direcciones con los votantes. La comunicación unidireccional puede producir una organización política enferma de autismo, y con sus energías potenciales gastadas en las peleas internas. Entonces, no queda más remedio que empezar por recuperar la capacidad de conversación personal, probablemente, en primer lugar en el interior del partido y sus redes.

66

Hay pocas dudas, de que lo que permite obtener y mantener buenos resultados tiene mucho que ver con las capacidades de conversar persona a persona y en pequeños grupos los componentes de las redes partidarias.

## 2.2 EL TIEMPO

Las campañas electorales no pueden ser eficaces en la dimensión temporal legal ni tampoco en tres meses. Una mínima consideración del trabajo que comporta exige un tiempo mínimo de un año. Mejor serían dos. Y, todavía mejor, que la dirección política sea capaz de sintetizar los proyectos de desarrollo de recursos estratégicos, y las campañas de los diferentes tipos de elecciones, en un marco de campaña permanente que mantenga entrenada a la organización.

Aproximadamente, un buen reparto de los cuatro años que median entre dos elecciones del mismo tipo, podrían repartirse en tres grandes episodios:

- Dos primeros años, dedicados a adaptar y ejecutar el programa electoral; a seguir poniendo en práctica los proyectos de desarrollo de los recursos

estratégicos, y si la experiencia demuestra la conveniencia de modificarlos o poner en marcha otros nuevos –o ponerlos en marcha por primera vez-, ir poniendo en práctica estos nuevos.

- Un tercer año, para preparar la elección democrática de las candidaturas –no sólo “el” candidato–a producirse al final de ese año; a tomar cuenta de los cambios producidos en el electorado y en los votantes actuales y potenciales así como en sus líderes de opinión; a evaluar y revisar las políticas y demás componentes del “producto político”; a evaluar el estado del capital social partidario y diseñar estrategias para su desarrollo.
- Un cuarto año para ejecutar una campaña electoral que cubra las claves de eficacia: preparación, estrategia, planificación, organización y cuatro etapas de ejecución: el arranque para movilizar las redes partidarias; la identificación y acompañamiento de los votantes y la narración con ellos del “barrio o territorio que vivimos”; la coalición alrededor de la narración “el barrio o territorio que queremos” con los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales; “sacar el voto” el día “D”.

### **Corto plazo / medio plazo**

Una ventaja competitiva a largo plazo, la obtiene un partido que es capaz de dotarse de un “haz de recursos estratégicos”, como por ejemplo: “el volumen de sus apoyos en términos de sus afiliados y activistas, sus votantes fieles, su obtención de fondos, su experiencia en investigación y encuestas, su liderazgo, las políticas y su presentación, su estructura organizativa, su estrategia de marketing político, sus procesos de comunicación, las campañas locales, su posicionamiento versus los partidos rivales”.<sup>9</sup>

67

Podemos traducir esto en una colección de proposiciones, cuyo realismo podría verificarse en situaciones reales concretas:

- *Proposición 1:* Los recursos de un partido político residen primariamente en sus recursos de gente –sus líderes-, sus apoyos y los equipos de “desarrollo de la política”.

---

<sup>9</sup> Esta lista procede de un interesante artículo, “Long Term Performance of Political Parties: Towards a competitive Resource-Based Perspective”, publicado en el Vol 5(3) 2006 de la revista JOURNAL OF POLITICAL MARKETING, debido a los profesores R. Lynch, P.Baines y J. Egan de la Middlesex University, UK. Presenta un enfoque original, que ofrece una perspectiva muy rica para la reflexión estratégica de los partidos, y por consiguiente para la dirección consciente de la política. Vamos a seguir utilizando la línea argumental de este artículo en este apartado.

- *Proposición 2:* Un recurso de un partido político crucial para su éxito a largo plazo, es su capacidad organizativa para desarrollar políticas que satisfagan y atraigan a los votantes actuales y futuros y capturar esos mensajes para tales votantes.
- *Proposición 3:* Los recursos de un partido político deben incluir suficiente conocimiento de antecedentes y habilidades organizativas generales para captar los mensajes principales para los votantes y trasladarlos a comunicaciones eficaces de marketing, bien sea con medios internos o a través de una agencia.
- *Proposición 4:* Los recursos de un partido político deberían incluir habilidades esenciales para identificar, organizar y desplegar a los miembros del partido.
- *Proposición 5:* Los recursos de un partido político necesitan distinguirse entre los desplegados nacionalmente y los desplegados a un nivel local o regional, siendo particularmente importantes, a ambos niveles, los activistas del partido.
- *Proposición 6:* Los recursos de un partido político necesitan ser considerados como dos distintos elementos: los desarrollados a lo largo de períodos largos de tiempo (largo plazo) y los desarrollados para la conducción inmediata de una campaña política (corto plazo).
- *Proposición 7:* Los recursos a corto plazo de un partido político son función de los recursos a largo plazo del partido. Los recursos a largo plazo son esenciales para ganar poder e influencia políticos.
- *Proposición 8:* Los recursos que pueden otorgar ventaja competitiva relativa dependen del tipo de votante del partido político se considere como blanco, porque los votantes podrán tener con frecuencia diferentes visiones sobre la importancia de las proposiciones de política y las comunicaciones del partido (Diferencian entre los votantes fieles y los votantes que cambian. Anteriormente, nosotros, hemos hecho más diferenciaciones entre los votantes, a partir de una primera clasificación de votantes actuales y potenciales).

Adicionalmente, los autores proponen, para su verificación en la práctica, un “paradigma de estrategia política desde una perspectiva basada en recursos”, que toma esta forma.

## **Unos recursos a largo plazo**

- **POLÍTICAS**  
Distintivas -basadas en creencias básicas-  
“Superadoras” de los rivales –pero necesitan mejor presentación que los rivales-
- **LIDERAZGO**  
Seleccionar y construir equipos  
Desarrollar capacidad organizativa  
Desarrollar redes de contactos  
Construir, saber hacer de marketing listo para las campañas  
Montar telemarketing  
Generar obtención de fondos
- **LIDERAZGO LOCAL / REGIONAL**  
Ganar representación en los gobiernos locales  
Desarrollar equipos locales  
Cartas de acción y actividades sociales
- **HABILIDADES DE MARKETING**  
Practicar las visitas casa por casa y las comunicaciones.  
Desarrollar el manejo de los medios  
Explorar la obtención de fondos

69

## ***A través de procesos de marketing político, contribuyen a contar con unos recursos a corto plazo***

- **RECURSOS DE APOYO ACTIVOS LOCALES / REGIONALES**  
Apoyo y campaña local  
“Sacar el voto” el día D  
Folletos, medios, etc...
- **RECURSOS DE CAMPAÑA NACIONAL**  
Plan Nacional de Campaña  
Manifiesto  
Rechazo de los mensajes rivales  
Telemarketing  
Cartas  
Discursos y viajes de los líderes

***Que a través de procesos de marketing político pueden actuar sobre los votantes fieles y los votantes que cambian, y producir poder e influencia políticos***

Podrían hacerse bastantes matizaciones –y algunas críticas– a estas proposiciones y paradigma. Los propios autores dicen que están demasiado influidas por la base exclusivamente británica que ha servido para el estudio. Pero para la reflexión en nuestro país, cumple con la función de servir de contraste con las prácticas habituales.

Los recursos estratégicos de un partido político, los que aseguran resultados a medio plazo, y que, con su desarrollo, pueden contribuir al éxito de una campaña electoral, no se producen en una campaña electoral. Son más bien el resultado de proyectos a medio plazo, que pueden gobernarse con un plan estratégico de desarrollo de la dirección y organización del partido.<sup>10</sup>

La dirección política que solo funciona a impulsos de campañas electorales, o aplica la misma lógica de corto plazo a toda su acción, nunca llega a desarrollar sus recursos estratégicos. Más bien, sus esfuerzos de hacer precipitadamente actuaciones que requieren más tiempo, pueden resultar contraproducentes. Y la eficacia de sus campañas, a las que van faltando los apoyos de los recursos estratégicos, se irá debilitando, como puede comprobarse.

## 2.3 UN EXCURSO SOBRE LAS ORGANIZACIONES JUVENILES. ¿"SANGRE FRESCA" PARA LOS PARTIDOS?

70

Considerar ahora a las organizaciones juveniles de los partidos puede contribuir tanto a profundizar en el contraste de las prácticas actuales, como en explorar algunas vías para superarlas.

Objetivamente, las organizaciones juveniles de los partidos tienen menos relevancia pública entre sus referentes jóvenes, que sus mayores entre los electores. Y no puede sacarse la conclusión de que estén aportando esa "sangre nueva", más fresca y preparada políticamente a sus partidos.

### **Política y jóvenes**

En muchos niveles de la actividad política se siente una preocupación por los jóvenes.

---

<sup>10</sup> *Unas breves notas sobre algunas experiencias al respecto en nuestro país, pueden encontrarse en: "The problems of implementing medium-long term planning for political parties in Spain", de J. I. Marcos Lekuona, págs. 155/157 de POLITICAL MARKETING. PRINCIPLES AND APLICATIONS (2.009) DE J. Lees-Marshment, editado por Routledge, Londres.*

El ocio, el empleo y la vivienda para los jóvenes forman parte de programas públicos y propuestas electorales. Las actuaciones de jóvenes delincuentes o pre-delincuentes preocupan a las policías locales y los servicios sociales con poco éxito y con el temor de que la llegada de jóvenes inmigrantes complique los problemas actuales.

Los niveles de abstención electoral de los jóvenes, preocupan a los gobiernos con visión de futuro.

La falta de incorporación de jóvenes a la actividad de los partidos aleja el tratamiento de los anteriores problemas y la verisimilitud de las soluciones que se ensayan.

Por otra parte, encuestas realizadas en los años noventa<sup>11</sup> han puesto de manifiesto que un 20% de la población tiene interés por la política, en contraste con el 3% que dice participar, de algún modo, en ella. Este 20% está compuesto sobre todo por personas jóvenes, con buen nivel de estudios y de clase media y media alta.

Pero la aproximación de estas personas a los partidos, no es fácil, En muchos casos, son los propios ejecutivos de los partidos los que no quieren esa aproximación y el aprendizaje de la práctica política no existe como actividad ordenada a un fin, ni siquiera en el interior de los mismos partidos. La formación académica en ciencias políticas está muy alejada de la práctica de la política.

71

## **Práctica política**

La práctica política es un conjunto de maneras de hacer que sólo la experiencia ha podido demostrar que son buenas. No están escritas en ninguna parte y los que las han experimentado, la mayoría de las veces, no tienen una constancia clara de ello. Se trata de comportamientos que tienen la lógica del “caso singular”, en cuya realización influyen muchas variables interrelacionadas que sólo pueden ser captadas por un aprendizaje que produzca una reflexión sobre la misma situación práctica.

La formación en la práctica política no tiene mucho que ver con la formación académica en ciencias políticas, como suelen comprobar sus licenciados. Nin-

---

<sup>11</sup> Ver los informes sobre “Los valores de los españoles” y “Los valores de los catalanes” de Francisco Andrés Orizo.

guna institución tiene más legitimidad para entrenar a los jóvenes en el buen ejercicio de la práctica política que un partido político.

Y en los partidos políticos, esa legitimidad la tienen sobre todo, aquellos de sus miembros que han conseguido la confianza mayoritaria de los electores, aquellos que en sucesivas elecciones consiguen renovar su capacidad de representar satisfactoriamente los intereses de sus votantes, y los que, al frente de las instituciones democráticas saben responder a esos intereses también satisfactoriamente. Junto a ellos, comparten esta misma legitimidad los directores o cuadros del partido y sus asesores que han apoyado a estos cargos públicos aportándoles políticas, entrenamientos y dirección de campañas.

En las circunscripciones donde estos políticos ejercen, se suele notar la “desviación positiva” de que la desafección política es menor que la media. Para los miembros de un partido ya es una mejora hacerse conscientes de los resultados que están produciendo esos comportamientos que forman las prácticas políticas buenas.

72

El partido político como organización puede generar en su funcionamiento procesos de dirección del conocimiento (“*knowledge management*”) que hagan conscientes a los depositarios de las buenas prácticas de que, efectivamente, lo son; y que las registren y codifiquen para convertirlas en conocimiento usable; y que articulen los eventos para el aprendizaje de estos comportamientos por los demás miembros de la organización.

En la medida que un partido va avanzando en la generación de estos procesos va disponiendo de un formidable recurso para cumplir su misión constitucional de “formar y manifestar la voluntad popular” que le capacita para ir ocupando un rol de liderazgo político sobre sus votantes; todo ello con una proyección de medio plazo.

En cualquier caso, estas situaciones descritas no son las normales, sino más bien “desviaciones positivas” que se dan en los lugares “desviados”.

Como consecuencia, los jóvenes no reciben una formación que les prepare para mejorar el partido (“la sangre fresca y nueva”). Más bien, se produce en ellos, por medio de la presión de la cooptación, un aprendizaje acelerado de las malas prácticas de los mayores. Como resultado, los dirigentes de las organizaciones juveniles antes se convierten en burócratas del partido, que en adultos independientes con una profesión independiente que ejercen el liderazgo de los votantes.

## Algunas propuestas de mejora

Vamos a explorar experiencias que tienen que ver con la formación y con una estrategia de desarrollo de los recursos humanos políticos a partir de una política de asegurar que los relevos generacionales no perpetúan las malas prácticas.

En la coyuntura actual de nuestro país, disponer de un sistema de entrenamiento de jóvenes interesados en la política como actividad profesional, al menos, le aporta tres consecuencias positivas:

- Una imagen de partido moderno y bien dirigido.
- Una probabilidad de acercarse a los jóvenes más motivados por la profesionalidad política y de atraer a sus filas a los más competentes.
- Un elemento de motivación de sus militantes jóvenes y de asegurarse que se preparan para la tarea política, introduciendo así un factor de competencia interna sobre bases de capacidad con otros militantes no tan dispuestos a mantener sus prestaciones a la organización.

El entrenamiento en los comportamientos que están en la base de una buena práctica política, tiene que ser un entrenamiento que desarrolle la reflexión sobre la práctica del ejercicio de los “casos singulares” políticos. Y no puede consolidarse más que, tras unas prácticas tuteladas en situaciones reales de campañas políticas, o de instituciones.

73

Los comportamientos que hay que aprender a ejercer podemos clasificarlos en dos clases:

- Comportamientos que sirven para ganar votos en las elecciones, incluida la dirección de las organizaciones de los partidos - la dirección política.
- Comportamientos que sirven para gobernar las instituciones ganar más votos en las elecciones siguientes, incluida la coordinación de los grupos institucionales o gobiernos con las organizaciones correspondientes del partido - a gobernanza de la instituciones-.

Tratando con jóvenes, es necesario antes proporcionarles algún tipo de instrumento para que sean capaces de apreciar y tomar decisiones en cuanto a cuál es la proyección vocacional más segura en el mundo público: ¿políticos? ¿directores profesionales? ¿asesores?.

Los políticos llevan a cabo una tarea que nadie puede hacer por ellos: conse-

guir la confianza de sus votantes y, por consiguiente, sus votos. Y eso se logra estando presente en la sociedad que forman sus votantes actuales y potenciales, identificando en ellas quiénes son esos votantes, ayudándoles a identificar y priorizar sus necesidades, acompañándoles hasta las urnas proporcionándoles servicios políticos.

Los directores profesionales son políticos no electos, con vocación y capacidad de dirección operativa de las administraciones que ejecutan las políticas de los gobiernos, entregan efectivamente las prestaciones que responden a las priorizaciones aprobadas, sin perjuicio de aportar su experiencia desde la operatoria para ayudar a los políticos a definir políticas y prestaciones.

Los asesores son también políticos no electos, que están más interesados en sus métodos profesionales para ayudar a los políticos y directores en la eficacia de sus respectivos ejercicios que en ocupar los puestos de ellos.

Para mejor planificar su carrera cada joven debería de intentar comprender cuanto antes cuál es el tipo de puesto político que mejor se acomoda a sus inclinaciones y motivaciones.

### **Puesta en práctica**

74

En el diseño de un curso que introduzca a los jóvenes interesados por la senda política (*“the political track”*) habría que:

- Situar en su portada un módulo descriptivo del mundo público donde se describa el marco de la dirección política o gobernanza institucional y en el mismo se identifiquen los roles de político, director o asesor y tengan la oportunidad de evaluar su posición con respecto a ellos.
- Dar una visión general de las buenas prácticas de la dirección política y de la gobernanza institucional.
- Profundizar en los métodos para desarrollar los comportamientos de las buenas prácticas de dirección política, como preparación inmediata para llevar a cabo un trabajo práctico de intervención activa en una campaña política. Este período práctico de entrenamiento se hará bajo el régimen de una beca retribuida. Un estudio sobre el trabajo práctico formará parte de la evaluación sobre el aprovechamiento del curso y de la orientación profesional que se proporcionará al alumno para su carrera futura.

Los alumnos que hayan superado este curso introductorio podrán continuar su formación en cada uno de los tres roles que hemos descrito, junto con otras

personas de la organización que reciben esta formación como formación continua en sus puestos, o como formación de acceso a nuevos puestos. El material acerca de la práctica política deberá ser aportado por el partido.

Esta Escuela de Práctica Política podría convocarse por la fundación del partido, con la colaboración eventual de una institución académica, que también podría aportar las aulas. Podría constituir una dirección conjunta de un académico y un consultor político. El profesorado podría estar constituido por algún académico y algún consultor político más, y políticos –directores de campaña, cargos públicos, ejecutivo – del partido y de otros partidos amigos.

Junto a seminarios cortos introductorios, o especializados, cabe diseñar un curso tipo *CERTIFICATE* o *DIPLOMA* (Un centenar de horas) y un *MASTER*.

### **Ejemplo de programa introductorio:**

#### ESCUELA DE PRÁCTICA POLÍTICA PARA JOVENES

(“*Graduate School of Political Practice*”)

#### ***Introducción a la dirección política:***

- El Mundo Público. Roles principales en el mundo público
- Las organizaciones políticas y su entorno en un sistema democrático. Recursos: votos, fondos, voluntarios
- Los sistemas electorales y su impacto en los comportamientos políticos.
- Orientaciones de las organizaciones políticas hacia los electores: la orientación a sí mismas, la orientación a la venta, la orientación al votante
- Los electores: cómo conocerlos y comprenderlos
- Electores, abstencionistas, votantes actuales y potenciales de cada candidatura, nuevos votantes, nuevos residentes
- Identificación de los votantes actuales y potenciales
- Identificación de líderes de opinión, influyentes y coalición
- El acompañamiento de los votantes, etapas de decisión: los servicios políticos
- La evaluación política: buenas y malas prácticas
- Entrenamiento en buenas prácticas

75

#### ***Análisis y comunicación de la política:***

- La estructura de una formación política  
*Horizontal:* partido, grupos institucionales, asociaciones afines, líderes de opinión de los votantes  
*Vertical:* organizaciones locales, cuadros comarcales, dirección nacional

- La gobernanza eficaz
- La política como una narración sobre la calidad de vida de los ciudadanos
- La agenda política
- Cuestiones operativas y cuestiones estratégicas en la política. Las incertidumbres, conflictos en metas y tecnología
- Análisis de la política, desde la óptica de los resultados políticos de votos, fondos, voluntarios
- La Dirección Estratégica por Proyectos. Metodología de los proyectos estratégicos
- La propuesta de proyecto estratégico: producto y objetivos políticos, interlocutores y actores –expectativas y conflictos, red preliminar de actividades del proyecto, sistema de registro, seguimiento y evaluación-
- Fases de la ejecución de un proyecto estratégico
  - Diseño y aprobación del plan de proyecto
  - Concepción estratégica
  - Diseño y ejecución de la variante táctica
  - La puesta en práctica, transición a la administración operativa y evaluación posterior
- La comunicación de la política. Conceptos. Medios. Campañas

### **Un ejemplo de reflexión estratégica sobre una organización juvenil**

76

La reflexión estratégica sobre el papel y desarrollo de la organización juvenil formaría parte de los proyectos de desarrollo de los recursos estratégicos del partido. Tendría que protagonizarse por un equipo de dirección de la organización juvenil, con el apoyo de asesores y ejecutivos del partido que creen en tal desarrollo.

La reflexión estratégica del equipo de dirección puede partir de la insatisfacción que les produce el tipo de tarea que –al igual que la mayoría de las organizaciones juveniles de los partidos– han venido llevando a cabo hasta ahora, centrada sobre todo en actividades lúdicas y de performance –junto a conspiraciones internas y otras con los “mayores”-.

Como alternativa, puede explorarse que la organización juvenil de un partido político podría asumir como misión: contribuir al desarrollo de sus miembros en congruencia con los valores que van clarificando, al mismo tiempo que aportan a su partido militantes, cuadros y asesores al servicio del desarrollo del mismo. Una dirección consciente de estos desarrollos irá requiriendo una cierta previsión y planificación de los recursos humanos que la evolución previsible demande al partido.

Para una traducción operativa de esta misión, se pueden ir explorando tres ejes posibles de despliegue que bien podrían constituir otros tantos grandes proyectos estratégicos de la agenda de la organización juvenil:

- El eje del apoyo a las carreras personales
- El eje de la implantación de la dirección política consciente
- Y el eje de la mejora del gobierno y la dirección pública

### ***El eje de las carreras personales***

Las actividades que debería cubrir este eje tendrán como meta apoyar a los miembros de las juventudes del partido en sus empeños personales por clarificar sus valores e ir trazando un itinerario de su vida y carrera profesional congruente con los mismos. Representan una aportación a la sociedad en la medida que pueden evitar la introducción en la política de personas que no saben a dónde van.

Se sugiere empezar experimentando la aplicación de ejercicios de planificación de vida y carrera. A partir de los resultados de estos ejercicios se irán “inventando” los ejes y actividades de este proyecto.

### ***El eje de la implantación de la dirección política***

Las actividades de este eje persiguen conseguir que todos los miembros de las juventudes sean capaces de relacionarse con su entorno de modo que identifiquen a los votantes actuales y potenciales del partido y de acompañarlos en sus decisiones políticas, intercambiando con ellos compromisos políticos.

Los sucesivos períodos electorales proporcionan unos hitos para evaluar los proyectos que se generarán por municipios, secciones electorales y asociaciones en términos de los resultados políticos de votos, fondos y voluntarios.

Las capacidades de “performance” actuales deberían servir para renovar los modos de la acción política y saldrían potenciadas al integrarse en un proceso consciente de evaluación y programación.

### ***El eje de mejora del gobierno y la dirección pública***

A través de las actividades de este eje, las juventudes aportan al partido su contribución a que éste pueda contar con militantes y simpatizantes con la preparación adecuada para cubrir con capacitación los cargos públicos que se prevea que las sucesivas convocatorias electorales demandan.

Por ejemplo, se puede pensar en dedicar a la capacitación previa de candidatos a concejales las escuelas estacionales previas a las campañas electorales, y planear una escuela de verano para los concejales elegidos en las próximas elecciones municipales.

Acordando una previsión de necesidades a partir de próximas elecciones regionales, se puede diseñar un currículum formador para los cargos del gobierno regional.

Otras necesidades que se deberían atender son las de puestos de dirección pública y de asesores o analistas de política. A este respecto cabe señalar que las experiencias de formación de políticos para estos puestos, encomendadas a instituciones del estado o privadas, casi siempre terminan burocratizando a los cargos públicos, con desprecio de su papel auténticamente político.

## 2.4 UN RECURSO A LAS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN POLÍTICA

78

No parece, pues, que las direcciones políticas que se practican perciban el estado de su capital social partidario, ni la eventual desactivación de redes sociales y militantes, ni el rechazo a una política que se elabora únicamente de arriba a abajo, ni la inutilidad de muchos de los esfuerzos unilaterales de comunicación. Así, no pueden diagnosticar por qué crece la desafección y disminuyen sus votos, ni pueden salir del círculo vicioso que han creado en su organización.

La salida se encuentra en el camino de “iluminar la caja negra del voto”, identificando y modelizando las redes del capital social partidario, y adoptar un actitud de dirección consciente de los resultados políticos. En la consideración que acabamos de hacer sobre las organizaciones juveniles, se ha ensayado un diseño de un camino para contribuir a ello.

Con estos dos primeros capítulos hemos cubierto una aproximación al contraste entre las necesidades de una dirección política para la sostenibilidad de los resultados políticos y las prácticas más habituales, sin olvidar nunca que existen prácticas “positivamente desviadas” en lugares “desviados” que testifican que existen otras prácticas que las habituales con mejores resultados.

Dedicaremos los dos últimos capítulos a proponer actuaciones específicas para ir adquiriendo “buenas” prácticas que contribuyen a la sostenibilidad, y

aún al desarrollo, de los resultados políticos. Todo esto podemos agruparlo en dos grandes conjuntos de prácticas.

- Prácticas que tienden a ir dando cada vez más peso a la comunicación en dos direcciones dentro de la comunicación política con los votantes y sus líderes de opinión.
- Prácticas que dotan a la organización política de un liderazgo que comprometa a todos los componentes de su potencial capital social estructural –los mecanismos de la caja negra que generan los votos, fondos y voluntarios– a poner los esfuerzos de aprendizaje y activación a favor de los resultados del partido de izquierdas.

Las prácticas de los dos conjuntos no son independientes. Los conjuntos serían más bien secantes y, en la realidad, las prácticas interaccionan entre sí. De un modo global, podemos decir que una comunicación predominante en dos sentidos es difícil que se mantenga sin un liderazgo comprometedor; y que éste tiene su base operativa en una comunicación continuada en dos sentidos. Los aprendizajes a través de los que se irá generando la superación de las situaciones actuales deberán tener en cuenta el avance paralelo de las prácticas de los dos conjuntos. El texto de los dos próximos capítulos intentará ayudar a este tipo de avance.



# CAPÍTULO TERCERO

## LA COMUNICACIÓN POLÍTICA EN DOS DIRECCIONES Y UNIDIRECCIONAL

La comunicación política es, sin duda, un componente fundamental de toda acción política. Como lo es de todas las actividades humanas que tienen que ver con el entorno social, que, finalmente, lo son todas. Como fenómeno omnipresente, la comunicación puede revestir muchas formas en función de otros fenómenos sociales que interaccionan con ella y tienden a conformarla.

Un ejemplo en el terreno político, lo hemos vivido en una época en la que un régimen político autoritario prohibía las encuestas sociales o su publicación. Pero también, en un régimen democrático o no se hacen encuestas, o no se publican, o se manipulan, o se utilizan para desvirtuar una comunicación directa entre los militantes y su dirección o una comunicación directa entre los votantes y su partido. Los sistemas autoritarios –sean carismáticos o burocráticos– impiden o dificultan la comunicación en dos sentidos. Sus comunicaciones son prácticamente unidireccionales. Y eso es lo que explica su declive en las situaciones abiertas que propicia un sistema democrático.

81

Dada la larga tradición de vivir bajo sistemas autoritarios, hay muchas personas cuyos valores han sido moldeados por ellos y han adquirido maneras de actuar, que actualmente coexisten, a veces en las mismas personas, con otros valores y modos de actuar acordes a las reglas de un sistema democrático. Estas incongruencias explican que iniciativas de propiciar la comunicación en dos sentidos –participación ciudadana, escucha, encuestas, “grandes conversaciones”...- queden, con frecuencia, en meros cambios simbólicos, que adornan una comunicación unidireccional. Y también la desafección de votantes que, más o menos conscientemente, perciben las incongruencias y se sienten defraudados, engañados, y, a veces, irritados.

Las prácticas habituales de comunicación política que hemos considerado no aseguran los resultados políticos. Aún más, son contraproducentes: no consiguen coaligar a los votantes y contribuyen a destruir las redes sociales partidarias. El cambio, pues, a introducir en las prácticas de comunicación política, no pretende simplemente una mejora de las prácticas actuales. Es un cambio importante, que pretende desarrollar la comunicación en dos sentidos actualmente escasa, situarla como eje primordial de la acción comunicativa, dejando

a la comunicación unidireccional un papel de apoyo a la comunicación en dos sentidos. Como todo cambio social de cierta envergadura, no podemos afrontarlo aisladamente de los cambios que exige en el funcionamiento conjunto del capital social partidario, especialmente en las maneras de ejercer la autoridad y en los valores que se traducen en los comportamientos de sus componentes. Sin perjuicio de algunas alusiones en este capítulo, los cambios en la manera de ejercer la autoridad y el liderazgo político serán objeto del cuarto capítulo de este libro. En este sí nos ocuparemos de los cambios en los valores y en los comportamientos, aunque por lo interrelacionado de las cuestiones también se contemplará en el cuarto capítulo.

### **3.1 LA VIRTUALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS CONTINUADA**

La comunicación contribuye eficazmente a una dirección política que consigue mantener o desarrollar sus resultados, en la medida que contribuye a la coalición con la mayoría pretendida de votantes –logrando sus votos y, en otra medida, su apoyo-. De otra manera podemos enunciar esto mismo, en lograr empoderar a todos los componentes del capital social partidario de modo que se comprometan en sus aportaciones a los votos, fondos y voluntarios que forman los resultados políticos. En este camino, el partido político de izquierdas se convierte en una institución social que promueve y entrena los líderes políticos adicionales que son necesarios para profundizar la democracia.

82

#### **El impacto de la comunicación interpersonal y la de los medios masivos**

La mayoría de las investigaciones que se vienen llevando a cabo hace más de 70 años, van señalando que es cada vez mayor el impacto de la comunicación interpersonal sobre los comportamientos de los electores, y que los medios de comunicación van pasando a jugar una papel de apoyo o acompañamiento a las conversaciones entre los electores, y entre éstos y sus líderes de opinión. De hecho, existe un consenso generalizado acerca de que el contacto y la comunicación interpersonal son los medios más poderosos en la obtención de votos en unas elecciones locales (“pero, al fin y al cabo, ¿no son “todas las elecciones locales”?, como dijo el famoso speaker demócrata del Congreso USA). Durante bastante tiempo, entre los profesionales del marketing político se ha aceptado el papel preponderante de la comunicación interpersonal en las elecciones locales, pero se ha aceptado la mayor influencia de los medios masivos en las elecciones regionales y estatales.

Desde hace unos pocos años se han venido registrando una serie de fenómenos que han puesto en duda esta influencia de los medios masivos:

- La fragmentación gradualmente progresiva de las audiencias de las emisoras de televisión, les va restando influencia.
- El crecimiento de la resistencia a la información y publicidad no buscada, con el correlato del “zapping político”.
- El aumento de las rentas, niveles de educación y edad de los electores, que les induce a decidir en conversación con las personas próximas en las que confían.
- La potenciación de la comunicación personal con la utilización de Internet y la telefonía móvil y el apoyo de la publicidad directa segmentada y el telemarketing.

Así, prácticamente en todo el mundo occidental, hay una tendencia a dar cada vez más importancia a la comunicación en dos sentidos protagonizada por unas bases partidarias, más numerosas y entrenadas, y potenciadas por medios tecnológicos.

Y esto incluso en las elecciones generales. Pueden leerse muchos informes en revistas especializadas y en los boletines de los partidos que dan cuenta de esfuerzos importantes por conseguir una organización de voluntarios de partido a nivel de cada sección electoral. En este terreno, algunos partidos progresistas han descubierto que tenían muy poca resuelta la movilización de sus votantes y la conquista de nuevos votantes potenciales, en numerosas zonas donde la derecha cuenta con una organización de base que le proporcionan las organizaciones religiosas ultraconservadoras y otros grupos de este tipo de ideología. En nuestro país, frente a la poca movilización de los partidos y los sindicatos de clase, parece oportuno calcular en cada territorio cuál es la correlación de fuerzas, para no llevarse también alguna sorpresa desagradable.

Pero de todas formas, tenemos que recordar la conveniencia de que los políticos sean prácticos reflexivos. No valen las reglas generales para aplicar en todos los sitios. Cada equipo político en cada unidad electoral concreta y cada elección concreta tiene que ser capaz de averiguar cuál es el proceso de decisión de los votantes que le interesan y cuáles son los medios más eficaces de comunicarse con ellos.

La comunicación personal tiene más riqueza de influencia en el cambio de actitudes, cuando se produce en el entorno de un grupo reducido donde tiene lugar un aprendizaje conjunto, exploración y puesta en común de valores, prioriza-

ción de necesidades y alternativas, evaluación de resultados (como puede ser en grupos de proyecto estratégico). Esta afirmación constatada científicamente en multitud de ocasiones, debe inspirar la constitución de grupos de encuentros de votantes, reuniones para descubrir historias, y prestación de otros servicios políticos, como veremos más adelante. El contacto y la comunicación interpersonal deberán utilizarse siempre con los líderes de opinión, esperando que acuerdos con ellos lleguen a tener efectos sobre sus redes de influencia.

Este trabajo de contacto y comunicación personal puede traducirse en visitas y encuentros personales, paseos, reuniones de grupo. Para que su cobertura sea significativa no será suficiente el trabajo de la candidatura y será necesario asegurarse una verdadera fuerza de comunicación personal en función del número de personas a contactar y el número de contactos que se considere necesario –por ejemplo, 3-4 por año-. La constitución, entrenamiento, motivación y dirección significa un esfuerzo organizativo no habitual; pero que resultará muy rentable políticamente irlo convirtiendo en habitual.

84

Los contactos personales pueden utilizar como soporte y seguimiento folletos, revistas y todo tipo de material impreso y el telemarketing como ayuda a la identificación de votantes, apreciación de reacciones y transmisión de mensajes grabados. Estos tres medios conjuntados forman lo que algunos han llamado el tridente del contacto directo. A ellos debe sumarse hoy el teléfono móvil e Internet y sus redes sociales, siempre que se empleen con la lógica de la comunicación en dos sentidos, y no como un instrumento más de la comunicación unidireccional.

### **Feedback**

La comunicación continuada en dos sentidos deriva su eficacia del feedback continuado que va facilitando la mejor comprensión mutua de las partes, el intercambio de los valores interesados por cada parte, y la evaluación permanente del estado de los acuerdos y satisfacciones.

En los intercambios entre los componentes del capital social partidario, un *feedback* suficiente requiere que la comunicación y la elaboración de la política no estén dissociadas sino que formen, los dos sentidos de una misma acción. No puede haber comunicación en dos sentidos, si los políticos elaboran la política por su cuenta y luego pretenden convencer a sus votantes de que responde a su interés. Esta elaboración y comunicación de la política de arriba a abajo, tiene que complementarse, al menos, por una elaboración y comunicación de la política de abajo a arriba.

El *feedback* continuado requiere la comunicación persona a persona, como componente principal de la comunicación política. La comunicación impersonal, generalmente unidireccional, a través de medios, no puede cumplir este papel. Y su virtualidad radica en servir de apoyo a la comunicación personal, repitiendo la noticia de los eventos que en ella han tenido lugar y los mensajes intercambiados para mantener el recuerdo y difundirlos a personas que no han participado en la comunicación personal, pero reciben noticia de ella a través de líderes de opinión en quien confían. Así refuerzan y recuerdan la acción personal de los líderes de opinión, a los que, en lo posible, será oportuno hacerlos figurar en los mensajes de este tipo de comunicación.

La comunicación personal, al permitir una acción en los dos sentidos, es más propicia para cambiar actitudes y, por consiguiente, hacer un trabajo más profundo en lograr cambios en el interlocutor. Por otra parte, permite escenificar mejor el intercambio: “¿Qué me das por mi voto? ¿Tú qué quieres?”.

## Contenido

Las encuestas de opinión y la publicidad sobre los programas electorales, no forman una comunicación en dos sentidos. El contenido de ésta son las conversaciones sobre valores que se mantienen entre los componentes del sistema que forma el capital social partidario. Los procesos de interacción que se establecen entre los votantes actuales y potenciales, los líderes de opinión, los militantes, cuadros y asesores, los cargos públicos, sus asesores y directores, transmiten más que las declaraciones. Los comportamientos observables repetidamente en esos procesos, evidencian los valores que guían a los políticos. Y los votantes se comportan “basándose en los valores- que perciben- la capacidad de transmitir, la autenticidad, la confianza y la identidad. Las cuestiones políticas específicas sólo son un medio para expresar simbólicamente los valores”.<sup>12</sup>

85

Los políticos y los comunicadores se sorprenden de lo poco que los ciudadanos saben de lo que hacen las instituciones a pesar del gran esfuerzo que llevan a cabo para poner delante de sus ojos, lo mucho que vienen haciendo y lo más que pretenden hacer.

Un gobierno tiene que construir una historia creíble y coherente sobre lo que está haciendo y por qué lo está haciendo. No basta con producir muchas pres-

---

<sup>12</sup> Pág. 47 de “Puntos de reflexión. Manual del progresista” (2.008), de G. Lakoff.

taciones. Hay que comunicar lo que se está haciendo, porqué se está haciendo y a dónde se está yendo.

Las comunicaciones políticas no comunican cuando acumulan hechos y eventos esperando que el ciudadano deduzca de ellos qué beneficios obtiene. Esto no puede hacerlo el ciudadano solo, y, aburrido por la acumulación de información sin sentido y la aparición machacona de los políticos en los medios haciendo cualquier cosa, opta por no prestar atención.

Una buena comunicación política está construida alrededor de temas / valores. Nunca comienza por mostrar iniciativas de política y después intenta añadirle un mensaje de valores. Parte de los temas / valores y ajusta a su alrededor los anuncios de las prestaciones, como ejemplos del cumplimiento de los compromisos.

Si la política se basa en los valores que proporciona a los ciudadanos en la mejora de su calidad de vida, son estos mismos valores lo que la comunicación, como componente de esa política, tiene que evocar en la percepción de los mismos ciudadanos.

86

La comunicación de una política no puede ser una sucesión de noticias y eventos de lo que hacen los gobiernos, sino más bien una narración de cómo los problemas que sienten unos ciudadanos, en términos de sus valores, se convierten en problemas públicos a través de su tratamiento colectivo que, priorizados, son asumidos por un gobierno, que estudia alternativas de actuación, las somete a una evaluación previa, y las convierte en prestaciones públicas que mejorarán la calidad de vida de los ciudadanos y cuya entrega será evaluada por los propios ciudadanos en cuanto a la mejora efectiva que les ha proporcionado.

Conseguir que una proporción suficiente de votantes y obligatoriamente sus líderes de opinión -un 10% del conjunto- sea consciente de esta política, para que pueda percibir los riesgos y los beneficios de la actuación de la institución, hace necesario llevar a cabo una campaña de comunicación con medios tanto personales como masivos, a lo largo de un tiempo largo. La campaña puede subdividirse en las diferentes etapas que comprende la narración, y también por diferentes segmentos de territorio.

Todo esto parece más complicado que las simplificaciones que, con frecuencia, se practican, a base de dar noticias escuetas de lo que se está haciendo y sacar muchas veces en los medios la imagen del titular. Pero la política es algo complicado que sólo puede sintetizarse en una política y como tal transmitirse de

un modo asimilable para el ciudadano. Los valores le hablan de su interés, las noticias del interés de los gobiernos.

Si recordamos lo que decíamos más arriba sobre los motivos de voto / no voto de los electores, está claro que los valores que tienen que ver con la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos no se reciben sólo por prestaciones materiales, sino por otras inmateriales como la alineación de una política con una ideología, la identificación con la trayectoria de un titular o aspirante a un cargo, y la posibilidad de intervenir en las decisiones de las políticas y prestaciones de la institución. Esto puede ser especialmente relevante para los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales.”<sup>13</sup>

### **3.2 RECONSTRUIR REDES PERSONALES**

Llevar a cabo una comunicación continuada en dos sentidos con los votantes actuales y potenciales y con sus líderes de opinión, requiere reconstruir las redes personales en proporción de los votos que se pretende conseguir. Una estimación orientativa, podría ser contar con un 2% del número de votantes como militantes activos en esas redes, en contacto directo con el 10% de ese número de votantes que, hipotéticamente, son los líderes de opinión.

87

#### **Una concepción de la dirección política desde los militantes activos**

Vamos a llamar así a todos los militantes, sea cual sea su posición jerárquica o funcional, que quieren asumir la responsabilidad de asegurar, por su acción personal, unos resultados políticos del partido de izquierdas, en términos de votos y voluntarios. Es decir, que no están esperando que sea un gran líder, un proyecto impactante, una campaña ingeniosa, o una coyuntura nacional o estatal favorable, los que aseguren esos resultados.

Aplicar al sustantivo “militante” el adjetivo de “activo” puede sonar a redundancia, aunque cualquier persona que conozca la realidad de los partidos de izquierda sabe lo que se quiere significar con ello. En otros momentos y en partidos de otros países, se ha utilizado y se utiliza el término “activista” para designar lo que aquí queremos decir. Finalmente, lo que importa, no es cómo

---

<sup>13</sup> *Del marketing político a la gobernanza eficaz* (2.008), de J. I. Marcos Lekuona. Cuadernos de Trabajo para Cargos Electos y sus asesores. Aunque el texto se refiere directamente a los gobiernos, todas estas observaciones pueden ser tenidas en cuenta por sus partidos.

lo llamemos, sino los comportamientos políticos que se trata de lograr, con el fin de asegurar los resultados políticos: comprometerse íntimamente a asegurar esos resultados en un ámbito delimitado y en el que, mejor, sea posible comprobar si esos objetivos se han logrado. El ámbito donde mejor se cumplen estas condiciones es la sección electoral.

### **Asegurar los resultados políticos**

La manera más eficaz de asegurar los resultados políticos se encuentra en orientarse a los votantes, en una interacción continuada que tiene por objeto producir un intercambio de compromisos.

Al partido le conviene no sólo que sus votantes actuales se comprometan a volver a votarlo. También le conviene que le defiendan y promuevan en su entorno; que preste ayuda para identificar otros votantes actuales y potenciales, para conservar a los primeros y conquistar a los segundos; que, en algunos casos, aporte fondos; que acepte emplear tiempo en comunicaciones en dos sentidos con el partido –identificar y priorizar necesidades, evaluar la actuación el partido y la institución,...-. Hay una gran diferencia en los resultados, entre situaciones en que los votantes votan pasivamente, o por “descartes”, o “tapándose la narices” y las situaciones en que se ha conseguido que un porcentaje significativo de votantes se vaya comprometiendo a los comportamientos mencionados más arriba. El votante no es, en este caso, receptor pasivo de mensajes unidireccionales standard, sino el interlocutor activo, cuyo compromiso de acción estamos buscando.

88

Los compromisos de los votantes serán consecuencia de un intercambio con compromisos del partido. Los compromisos del partido radican en cumplir su misión constitucional de contribuir a formar y manifestar la voluntad política de sus votantes. Para el intercambio es necesario que el partido comparta con sus votantes las conversaciones de ellos, y las narraciones donde comentan entre sí cómo las actuaciones públicas inciden en su calidad de vida.

El intercambio de compromisos sólo se realiza de un modo firme como resultado de comunicaciones continuadas en dos sentidos entre personas singulares, votantes actuales y potenciales, y militantes activos del partido. Compartir conversaciones y narraciones, con vistas a intercambiar compromisos se realiza con más seguridad si los interlocutores comparten estilos de vida similares. De modo que habrá que escoger con cuidado los interlocutores del partido que deben serlo de grupos específicos de votantes, si se quiere evitar el riesgo de que la comunicación no tenga lugar o lo sea dificultosamente.

A través del proceso continuado de comunicación en dos sentidos, el partido puede avanzar compromisos que producen los compromisos de los votantes actuales y potenciales. Los compromisos del partido se van concretando en la prestación de servicios políticos –que ayudan a tomar decisiones a los votantes: encuentros, priorizaciones, información y formación política,...-, en la solución de problemas concretos priorizados, la adaptación de proyectos en marcha, el consenso sobre un proyecto de futuro del barrio/municipio, a partir de los valores y preferencias de los votantes, captados por métodos narrativos.

### **Dos maneras de implicarse**

Ningún partido tiene los suficientes efectivos personales competentes para el intercambio de compromisos con los votantes como para poder prescindir en esta tarea de comunicación personal en dos sentidos, de militantes como los miembros de sus ejecutivas, los parlamentarios, los cargos públicos, sus asesores y directores. La organización de las estructuras de gobierno y dirección en las que prestan sus servicios estos militantes, deben diseñarse para que permitan que puedan liberar un 10-20% de su tiempo para las tareas de militantes activos, como elementos destacados de apoyo a la ejecución de la dirección política.

Las tareas de dirección política pueden asumirse de dos maneras: como responsable de una sección electoral, o como miembro de un equipo de sección electoral.

89

Los responsables de sección electoral serán nombrados por la ejecutiva de la agrupación. En una primera instancia, es aconsejable que estas responsabilidades sean cubiertas por el equipo directivo de la agrupación, incluyendo los responsables de barrio, consellers de distrito y cargos públicos incorporados, por la necesidad que tiene este equipo de tener suficiente experiencia sobre estas nuevas prácticas, para poder dirigir las adecuadamente.

Una vez completada la primera experiencia, será lógico que, normalmente, estas responsabilidades se asuman por otros militantes, aunque el directivo inicial debería seguir ligado y colaborar en el equipo de la sección, con tareas que pactará con el equipo y el responsable. Esta relación con la sección electoral debería extenderse, al menos, mientras se consigue identificar hasta el 40% de los votantes actuales y todos los líderes de opinión, se han celebrado varios encuentros con votantes, se han puesto en marcha los servicios políticos demandados inicialmente, se han completado las narraciones positivas y negativas de los votantes.

Y, en cualquier caso, mantener una cierta presencia entre los votantes de su sección electoral y una relación de colaboración con el equipo correspondiente del partido, será una buena garantía contra las enfermedades burocráticas que pueden acechar a cualquier militante que deja de preocuparse directamente por los votantes y los demás militantes.

### **Una dirección política que genera y mantiene mayorías, en los pequeños municipios**

Cuando se practica una dirección política consistente en conocer a los votantes potenciales, escucharles, ayudarles a priorizar sus necesidades, comprometerse en la respuesta eficaz a esas necesidades a cambio de sus votos y responder efectivamente, se suelen obtener mayorías absolutas.

Esta situación se suele dar con cierta frecuencia en municipios pequeños, de no más de 2.000 habitantes, no más, pues, de una sección electoral. En ellos, alcaldes de todos los partidos conquistan y mantienen sus puestos, salvo que se olviden de practicar la dirección política que les llevó a ellos.

90 En estos municipios, el propio Alcalde y un pequeño número de concejales, miembros de su partido o incluso una pequeña red de amigos, mantienen una proximidad cotidiana (o casi) con los votantes. Así se aseguran que, sin esfuerzo especial aparente, comprenden la sociedad en que viven; saben quiénes son sus votantes, quiénes puedan llegar a serlo y quiénes no lo serán nunca – los rojos, los verdes y los negros; conocen cuáles son las preferencias de todos ellos y sobre todo de sus votantes actuales y potenciales; aprecian de antemano cuáles pueden ser las reacciones de éstos a ciertas decisiones no claras; y por ello, nunca se les ocurre tomar aquellas que pueden hacerles perder votantes y sí aquellas que mantienen y aún refuerzan la confianza y el compromiso de una mayoría de votantes.

Todos los partidos tienen algún buen ejemplo de esto. Teóricamente, todos podrían conocer y comprender bien en qué consiste lo que aquí hemos llamado una dirección política que genera y mantiene mayorías pero no lo aceptan porque tienen una lógica política de arriba-abajo y no de abajo-arriba. No sacan consecuencias para su organización del fenómeno. Más bien, tienden a considerarlo una curiosidad propia de un municipio pequeño; pero que no puede extrapolarse a municipios más grandes.

Cuando uno de estos municipios pequeños crece, y se acerca a lo largo de los años, por ejemplo a los 5.000 habitantes, el electorado potencial ex-

perimenta cambios que son de volumen, pero que, a veces, son también cualitativos.

Nos encontramos no con una sino con dos o tres secciones electorales. Cuando antes lograr una comunicación intensa con los votantes podía significar mantener relaciones con menos de un centenar de líderes de opinión, ahora podemos encontrarnos con que son dos o tres centenares los influyentes en los votantes. Y si el alcalde mayoritario y su equipo están ocupados en los anteriores, es posible que estén perdiendo de vista a los nuevos, aunque sólo sea por volumen de trabajo comunicativo.

Este crecimiento del municipio, si no ha estado planeado y ejecutado muy cuidadosamente, es muy raro que se haga en base a unos vecinos homogéneos con los 1.000 / 2.000 que dieron la alcaldía a su actual titular.

Así, casi sin darse cuenta, el gobierno va perdiendo el control de la situación. Puede que, a pesar de mantener su excelente comunicación en dos sentidos con sus votantes actuales, llegue a no conocer a sus nuevos votantes y residentes ni sus preferencias políticas.

Los hijos de los residentes antiguos no son iguales que sus padres. Con frecuencia tienen más educación y más nivel de vida. Nuevos residentes pueden venir de una gran ciudad próxima, zonas urbanas de mayor nivel económico. O venir de otras zonas no próximas. O ser inmigrantes ricos o ser inmigrantes pobres, extranjeros pero con derecho a votar.

Si una oposición avisada sabe aprovechar esta evolución, y consigue coaligarse con una parte mayor de estos nuevos votantes y residentes, puede llegar a poner en dificultades al alcalde mayoritario y aún hacerle perder la alcaldía, con un poco de tiempo y bastante trabajo. Todo esto ya ha pasado.

Naturalmente, esto no pasa en todos los sitios. Equipos políticos inteligentes han comprendido que el crecimiento de su municipio, que al fin y al cabo han propiciado en buena parte ellos, les exige cambios en sus modos de hacer la política. Si quieren mantener el mismo nivel en cantidad y calidad de comunicación con sus votantes actuales y los potenciales que les van llegando, necesitan:

- Aumentar el número de personas que llevan a cabo esa comunicación. El alcalde no puede vivir en la fantasía de que conoce personalmente a todos los vecinos y cuáles son sus preferencias y reacciones. Conservar los niveles de comunicación que dieron, en su momento, la mayoría pueden requerir

hasta 50 personas implicadas activamente en la misma. Estamos, pues, ya en el umbral de tener que constituir una organización, que reemplace al grupo de amigos, sin dejar se integrar a éstos.

- Pero, además, como estamos hablando de comunicarse con personas que no son iguales que nuestros votantes anteriores, probablemente vamos a necesitar también que las personas no sean igual que las del grupo de amigos original. Tienen que vivir en las zonas nuevas. Tendrán que ser, unas veces más jóvenes, o con más nivel de estudios, o con más nivel de ingresos, o de otra lengua materna, raza, religión; distintos en suma.
- Como consecuencia, la dirección de esta incipiente organización política tiene que ser capaz de integrar esta diversidad que necesita para mantener su mayoría. Es una dirección con más capacidad de dirección, que habrá empezado a transitar por la vía de la dirección consciente, superando el espontaneísmo en el que probablemente se basó su éxito inicial. Han ido aprendiendo a reproducir intencionadamente la belleza de las flores silvestres.

Como es posible conocer algunos casos en que esta evolución positiva ha tenido lugar, tenemos constancia de que algunos equipos políticos locales han sabido aprender de su experiencia y reproducir sus factores de éxito en una dimensión distinta de la original. En los que la evolución no ha sido tan positiva, no es difícil observar cómo sus comportamientos correctos para conseguir su mayoría inicial no los han extendido a los nuevos votantes y residentes.

92

### **Una lección organizativa**

Los pequeños municipios con alcaldías mayoritarias, apoyadas en un pequeño número de partidarios de un alcalde o partido, nos dan una importante lección sobre organización política, naturalmente si queremos aprenderla.

Un pequeño pueblo forma una sección electoral. Y cuando se trabaja comunicándose en dos sentidos con los votantes actuales y potenciales de ella, merced al trabajo de, al menos, un responsable político –el alcalde– y un grupo suficiente para mantener la relación que se requiere, los resultados electorales son satisfactorios. Esta primera lección es aplicable a cualquier situación.

Recordemos que en el pequeño municipio con alcalde mayoritario hay una dirección política: el equipo del alcalde conoce a sus votantes actuales y a los que pueden votarle, les ha ayudado a establecer sus preferencias políticas y las tiene muy en cuenta en la producción de prestaciones por el ayuntamiento y en el estilo de la relación que mantiene con ellos.

Si el aumento del electorado nos obliga a trabajar un mayor número de electores, y queremos obtener resultados similares, tendremos que organizar tantos equipos –formados por un responsable y un equipo que le apoya– como secciones electorales forman el censo del municipio.

### 3.3 CONSIGUIENDO INSERTAR SOCIALMENTE AL PARTIDO

La cultura y las prácticas burocráticas de los partidos de izquierdas – allí donde no las han superado –vienen produciendo un alejamiento entre estos partidos y sus votantes-. Y en el interior del partido, puede observarse una tendencia a la disminución de lo que más arriba hemos llamado militantes activos, quedando en mayor proporción, los “ateneístas” –que quieren cambiar el mundo hablando entre ellos, en todo caso en el interior del partido, o como mucho con discursos unidireccionales sobre los ciudadanos– y los “buscadores de cargos”, interesados en la dinámica interna por el poder, o en conseguir un puesto de trabajo, gracias a ser obedientes a los anteriores. Probablemente, también exista una proporción de militantes o afiliados, que no saben muy bien qué hacer, que no suele gustarles el papel que les asigna la dirección burocrática y que tienden a mantenerse pasivos.

También se cuenta con muy poca práctica en la comunicación en dos sentidos con los votantes: en su lugar, se da más el diálogo competitivo y reivindicativo con los representantes de las asociaciones, los discursos unidireccionales, las réplicas apoyadas en argumentarios a los ataques de ciudadanos que, con frecuencia, no son votantes del partido, los escritos en folletos y revistas.

93

A partir de situaciones de este tipo la estrategia de desarrollo de una comunicación continuada en dos sentidos, antes de poder pensar en ponerla en práctica, pasa por:

- Contar con el número de militantes activos, tal y como hemos indicado más arriba.
- Llegar a definir con claridad lo que significa contar / no contar con un partido próximo a los votantes, insertado en su realidad y participando en sus conversaciones.
- Clarificar los valores y comportamientos que favorecen participar en las conversaciones de los votantes.
- Entrenar en las prácticas de interacción que conducen a la coalición con los votantes.

## **Insertar socialmente el partido, proximidad y conversaciones**

Se hacen muchas cosas pero no se comunican. La gente está desencantada. Preocupa, y se emplea tiempo en hablar con gente que nunca va a votarnos. Que incluso aunque lo hagamos bien, dirá que lo hemos hecho mal. ¿Quiénes son los que nos pueden votar? De ellos hay gente que también le desagrada lo que hemos hecho:

- Porque efectivamente, algún aspecto de lo que hemos hecho es contrario a sus intereses: tendríamos que haberlo previsto de antemano, ver si podemos evitarlo, y si no, explicarle antes por qué no es posible evitarlo.
- Porque pueden ser de esa gente que piensan que su calle y su barrio nadie tiene derecho a modificarlo sin su acuerdo.
- Porque creen que tienen derecho a ser consultados sobre lo que es prioritario, y si no dirán que se podría haber hecho otra cosa.

Invertir sin comunicar puede ser muy frustrante políticamente. Pero una comunicación que asegure el compromiso de los votantes requiere:

94

- No perder el tiempo en gente que nunca nos votará, y sí utilizar mucho tiempo y recursos en comunicarse con los votantes actuales y potenciales.
- Conocer de antemano cómo viven los votantes actuales y potenciales la calidad de su vida, y qué necesidades son las prioritarias ahora.
- Comunicarse con los votantes actuales y potenciales en dos sentidos –escuchar y responder– de un modo continuado.
- Acordar de esta manera el programa funcional de los equipamientos e infraestructuras.
- Seguir los incidentes de las obras de la misma manera.
- Dar protagonismo en la comunicación a los votantes en el relato de sus vivencias positivas.

De todas formas, el compromiso de votar y ayudar no es la respuesta de unos clientes agradecidos. El ciudadano votante tiene otros motivos de voto que no tiene que ver con los servicios públicos. Hablamos de la ideología, la proximidad del partido y sus candidatos, y la comunicación en dos sentidos continuada que es lo que se puede asegurar si se siguen las indicaciones de arriba.

Repetición: lo que apunta a unos buenos resultados electorales, es que los votantes actuales y potenciales se comprometan a votar y, una proporción de ellos nos ayude con su apoyo en defender nuestras posiciones, en asegurar el

voto actual, en localizar y conquistar votantes potenciales, en que no se queda sin ir a las urnas ningún elector favorable.

La comunicación política bidireccional está compuesta por conversaciones iniciadas y mantenidas por los diferentes participantes de la red social: votantes, líderes de opinión, abstencionistas, militantes, cuadros, candidatos, opinadores y operadores de los medios masivos...

Estas conversaciones plantean a los miembros del partido dos tipos de retos: el de ser capaces de introducirse, intervenir y mantener las conversaciones iniciadas por los demás actores en tanto en cuanto influyan en las decisiones políticas de sus votantes actuales y potenciales; y el ser capaces de iniciar conversaciones e introducir en ellas a los votantes actuales y potenciales y a sus líderes de opinión para poder identificarlos, conocer sus valores, intereses y actitudes, y prestarles los servicios políticos demandados.

Para ello, los miembros del partido deben desarrollar prácticas de: localizar e introducirse en los lugares donde tienen lugar las conversaciones; escuchar, hacer preguntas, aceptar críticas, diseñar respuestas; recoger los relatos sobre la incidencia en la calidad de vida de cada ciudadano de las actuaciones públicas y de los demás ciudadanos; y, por otro lado, crear convocatorias que interesen a los ciudadanos y permitan la comunicación en dos sentidos.

95

El partido se inserta socialmente por medio de la presencia de sus militantes, simpatizantes y voluntarios en las manifestaciones sociales de sus votantes –fiestas, entierros, tertulias, paseos, celebraciones familiares o de asociaciones, actos públicos,...-, a través de los contactos bidireccionales con líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales, de los cargos elegidos y de los miembros del partido, que puedan mantener una conversación política a su nivel; y por las actividades que organiza el partido para prestar servicios políticos a sus votantes actuales y potenciales.

Las personas que forman la gente van tomando sus decisiones políticas en conversación informal con las personas próximas. Algunas de ellas influyen especialmente en el sentido de esas decisiones porque las personas confían en sus juicios y se sienten identificados con ellas. Estos son los influyentes, o líderes de opinión.

Si un grupo político no participa en estas conversaciones, su comunicación con la gente puede estar aquejada de serias limitaciones. Y estas limitaciones se traducen en inseguridad de los resultados que puede obtener de ella.

En efecto, una comunicación unidireccional:

- Se lleva a cabo, sin conocer los intereses, los procesos de decisión y los hábitos de información de sus destinatarios.
- No puede, así, responder a sus intereses, ni acomodarse a sus procesos de decisión.
- En la práctica, habla de los políticos, no de los votantes, por lo que interesa poco a éstos.
- Tampoco recoge las reacciones de los destinatarios a la comunicación recibida, que, tampoco de sabe si se ha recibido.

Como consecuencia, una buena parte de esta comunicación política no tiene las condiciones para tener influencia en los comportamientos de los electores. La publicidad de lo buenos que son los gobernantes, de lo mucho que hacen, de la buena historia de los partidos, de los méritos de sus candidatos, de lo mucho y lo bueno que están dispuestos a hacer, está condenada a demandar cada vez presupuestos más altos para compensar la inseguridad de los resultados que pueden esperarse de ella.

96

Los ciudadanos son cada vez más ricos, están más educados y tienen más experiencia. Van desarrollando estrategias de discriminación y eliminación de los mensajes que no consideran interesantes. Entre éstos, los mensajes políticos cuentan entre los que menos interesan a la gente. Los suelen considerar negativamente, como propaganda, y son retirados de la atención de sus receptores. A esto llamamos el “zapping político”.

La gran polución informativa en que todos vivimos hace que cada vez tengan menos rendimiento las antiguas estrategias de interrumpir las conversaciones que la gente mantiene alrededor de sus decisiones con unos mensajes que no han pedido, y todavía peor, que no desean. Los intentos de “colarse” a fuerza de insistencia –más presupuestos- en esas conversaciones, contribuyen al desarrollo del “zapping”.

De ahí que se justifique el imperativo de estar en la sociedad para hablar con la gente. Cuando hablamos de sociedad, nos estamos refiriendo a nuestra sociedad, la formada por nuestros votantes actuales y potenciales y por sus líderes de opinión. El resto de la sociedad no entra dentro del estar. Los contactos con miembros de la élite del poder local pueden ser necesarios para negociar con ellos, pero nunca deben amenazar la identificación con las bases de nuestros votos. Las relaciones con los líderes de opinión de los votantes de otros partidos son instrumentales para con-

tribuir a su desmovilización y para incorporar políticas que no exasperen a sus votantes. Sólo con la sociedad que forman los votantes actuales y potenciales de nuestras listas en todas las elecciones, tenemos interés de inserción para mantener una relación social permanente que alimente la comunicación en dos sentidos.

Si los votantes actuales y potenciales no se sienten cercanos al partido, éste está contribuyendo a la abstención de los mismos. Además le será difícil al partido tener acceso a las conversaciones que mantienen los votantes entre sí y con sus líderes de opinión. Así será difícil conocer los contenidos de esas conversaciones y que las informaciones que proporciona el partido sean aceptadas en esa misma conversación, y no calificadas de propaganda de la que hay que defenderse.

El partido así integrado en “su” sociedad habla con su gente y sienta las bases iniciales de una comunicación eficaz en dos sentidos.

### ***¿Con quién y cómo hablar?***

Se suele decir que la política es “hablar con la gente y ponerse de acuerdo con ella”. Pero con esta expresión, como con otras igualmente indefinidas, necesitamos una cierta actitud cautelosa que impida que nos induzcan o justifiquen que hagamos cosas que realmente no nos interesan.

97

La gente con quien nos interesa hablar no es toda la gente, es decir, todos los electores. O por no decirlo de otra manera, no todas las personas que forman la gente, tienen el mismo interés para nosotros.

Nos interesan, en primer lugar, nuestros votantes actuales y potenciales, y dentro de ellos los que influyen en las decisiones de los demás, naturalmente una vez que los hayamos identificado. Comunicarse en dos sentidos continuamente con nuestros votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión, supone una gran cantidad de horas. Lógicamente, pues, no nos quedará tiempo para distraerlo en gente menos interesante. Puede tomarse como excepción, si se cuenta con tiempo para ello, hablar con los líderes de opinión de los votantes de otros partidos, según hemos apuntado más arriba. Como condición previa, tenemos que estar con “nuestra gente”, insertarnos en “nuestra sociedad”. Esta sociedad está formada no sólo por los votantes antiguos sino también por los nuevos potenciales.

Si queremos comprender cómo van a tomar sus decisiones nuestros vo-

tantes actuales y potenciales y lograr que nos dejen acompañarles en el proceso de decidir, tenemos muchas incógnitas que despejar.

Las incógnitas las iremos despejando escuchándoles hablar sobre sus problemas y necesidades, sobre lo que piensan y saben de la realidad política, sobre las personas con quienes hablan de políticas y en quiénes confían a la hora tomar sus decisiones políticas. Y en la mayoría de los casos, no nos bastará con sus primeras manifestaciones sino que necesitaremos que sigan hablando para comprender bien el sentido de lo que dicen, los sentimientos que, a veces, distorsionan sus palabras, los valores que animan sus manifestaciones.

Nuestros votantes concederán liderazgo a personas que creen que quieren dedicar tiempo a escucharles y que son capaces de entenderles. Y esto en grado mayor, si, además, les han ayudado a que ellos mismos comprendan mejor sus necesidades y las de otros. Y ese liderazgo, nos admitirá en el círculo de los influyentes.

Nuestros votantes tienen que encontrarnos dispuestos a escucharles. Y que adquiramos el hábito de la conversación no directiva. Esto quiere decir que debemos eliminar de nuestros comportamientos espontáneos en la comunicación personal, tipos de respuestas muy corrientes como:

98

- Respuestas de evaluación que expresan el punto de vista personal en el plano moral, traduciendo un juicio con respecto a los votantes diciendo lo que parece bien y mal.
- Respuestas de interpretación que buscan dar al interlocutor una explicación de lo que le está pasando, con riesgo de distorsionar lo que ha dicho.
- Respuestas de apoyo, que pretenden dar ánimo, consuelo o tranquilidad.
- Respuestas de investigación, en las que se demuestra prisa por tener más información, orientando al interlocutor hacia lo que nos parece importante, corriendo el riesgo que producir el sentimiento de que sólo nos preocupa lo que nos interesa y no nuestro interlocutor.
- Respuestas de solución, en que se le empuja a que actúe una solución que es la que nosotros hubiéramos tomado.

Todo este tipo de respuestas directivas, nos hacen correr el riesgo de cortar las ganas de seguir la conversación por parte de nuestro interlocutor.

En cambio, una respuesta no directiva, de escucha comprensiva o activa, trata de volver a decir o reflejar lo más exactamente posible, lo que el interlocutor ha dicho y, además, puede hacer un esfuerzo de esclarecer, sin deformar. El interlocutor, siente porque es así, un interés por internarse sinceramente en el problema tal y como es vivido por él. Y, por consiguiente, piensa que no sólo le dedicamos nuestro tiempo, sino que además queremos entenderle y le entendemos, efectivamente.

Una vez conseguido que el votante piense que queremos y sabemos entenderle, podemos intentar que vaya más adelante, de modo que podamos conocer y comprender mejor lo que nos interesa, sobre sus motivos de voto / no voto, sus hábitos políticos, las personas en quien confía.

Para ello, necesitamos prepararnos para lanzarle apuntes y sondas que estimulen que continúe la conversación. Pueden tener la forma de:

- Frases que animan a continuar.
- Preguntas abiertas, en nada parecidas a las de tipo encuesta de las respuestas de investigación.
- Poner el acento en una o dos palabras del interlocutor, como modo de llamar la atención sobre lo dicho previamente.
- Impulsos en forma de una actividad verbal mínima, como: “uh-huh”, “mmm”, sí, ya veo, “ah”, “oh”, que normalmente inducen al interlocutor a profundizar en lo que venía diciendo.
- Algún soporte escrito, un cuestionario, una lista de comprobación, un breve comic...

99

Dominar el arte de escuchar y el de preguntar y responder nos ayudará a estar en “nuestra” sociedad y a hablar con nuestra gente para que:

- Nos concedan liderazgo.
- Y conozcamos y comprendamos de ellos lo que necesitamos para mantener una conversación en dos sentidos que acabe con los votos en las urnas.

Naturalmente, también vamos a tener que llevar a cabo, en determinados momentos, una comunicación persuasiva. Pero, cuando sepamos con quién, sobre qué temas y cómo. Hoy, en el mundo político, es mucho mayor el déficit en escuchar que en persuadir.

### 3.4 CLARIFICAR VALORES, ESCUCHAR Y CONTAR HISTORIAS<sup>14</sup>

Decíamos más arriba, en este mismo capítulo, que “dada la larga tradición de vivir bajo sistemas autoritarios, hay muchas personas – y entre ellas militantes y cuadros de partidos de izquierdas- cuyos valores han sido moldeados por ellos y han adquirido maneras de actuar, que actualmente coexisten, a veces en las mismas personas, con otros valores y modos de actuar acordes a las reglas de un sistema democrático”. Probablemente, en los que hemos denominado “ateneístas”, y “buscadores de cargos” predominan los valores autoritarios, y en los “pasivos” existe desconcierto o inhibición por sentir la incongruencia de la situación.

Lo que importa en la política, no son tanto las ideas como las prácticas que producen unos determinados valores en la sociedad. Para un partido político, sus prácticas importantes son las que producen y reproducen las interacciones entre los componentes de su capital social partidario, gobernadas por las que concretan el ejercicio de la autoridad y el empoderamiento de esos componentes. En la medida en que los que gobiernan y activan las redes sociales demuestran en sus comportamientos observables un genuino interés por el empoderamiento de los demás, y por empoderarse a sí mismos sólo por ese camino y no por la utilización de los demás para sus fines particulares, los votantes de izquierdas les otorgarán el liderazgo político. La gran cantidad de excepciones que pueden constatar en la práctica, explica, por el contrario, la desafección.

Los partidos de izquierdas, con prácticas de dirección carismáticas o burocráticas –no diferentes de las de los partidos de derechas– alejan a sus votantes potenciales y llevan a la abstención a sus votantes actuales. Y han de volver a practicar interacciones que favorezcan el intercambio de valores progresistas. Los valores no son declaraciones de principios sino comportamientos repetidos, prácticas, que contribuyen al desarrollo de la calidad de vida, no sólo material, de las personas. En los momentos que vivimos, la mejora de la calidad de vida de la gente, pasa porque tengan más influencia en cómo se toman las

---

<sup>14</sup> El tema de los valores / prácticas tiene un tratamiento más bien escaso. En este apartado, nos ha sido de gran utilidad - para analizar y comprender experiencias que se pueden vivir todos los días pero que no se tratan- obras como las que citamos a continuación. “The Empowered Manager. Positive Political Skills at work”( 1.987), de P. Block, editado por Jossey Bass, San Francisco, CA; “The End of Management and the Rise of Organizational Democracy” (2.002), de K. Cloke y J. Goldsmith, editado por John Wiley & Son, New York, N.Y.; “Smart Management. Using politics in Organizations” (2.008), de D Butcher y M. Clarke, editado por Palgrave Macmillan, New York, N. Y.; “Community. The structure of Belonging” (2.008), de P Block, editado por Berret Koeler Pub. Inc., Sab Francisco, CA.

decisiones que les afectan. A esto llamamos empoderar a los votantes de izquierdas. También podríamos expresarlo como que la sociedad tiene que producir más líderes, para que los poderes estén más repartidos. Los partidos de izquierdas, si se libran de la carga de los liderazgos carismáticos y burocráticos, pueden jugar un gran papel en empoderar nuevos líderes, y en ir construyendo su hegemonía mientras profundiza la democracia, en todos los órdenes de la vida social, no sólo, que también, en el político.

### **Mentalidad y comportamientos burocráticos**

Las organizaciones tradicionales jerárquicas y con valores patriarcales, y entre ellas los partidos políticos, generan entre sus miembros creencias sobre que conviene ser bueno en:

- Manipular situaciones y, a veces, a la gente.
- Manejar la información y los planes cuidadosamente para nuestra propia ventaja.
- Invocar los nombres de la gente de alto nivel cuando buscamos apoyo para nuestros proyectos.
- Llegar a ser calculador de modo que manejemos las relaciones.
- Poner mucha atención a los que la gente de arriba espera de nosotros.
- Vivir con la creencia de que, en orden a avanzar, debemos ser cautos en decir la verdad.

101

Estos son los elementos que informan comportamientos políticos que son considerados como negativos; pero que es el juego que hay que jugar en un sistema burocrático. La duda surge cuando, como se está viviendo con la crisis económica o cuando los partidos de izquierdas sufren la desafección de sus votantes, los resultados son insatisfactorios.

Parece que estos resultados insatisfactorios, están abriendo a las personas progresistas y emprendedoras –las que no quieren conformarse con no es mi culpa– unas oportunidades para ir construyendo una manera alternativa de gobernar la política, que está presente en todas las organizaciones, y entre ellas, naturalmente, las instituciones públicas y los partidos políticos. Esta alternativa se puede ir materializando a medida que se avanza por estas líneas:

- Los miembros de las organizaciones las va percibiendo de un modo más realista, como colecciones de grupos de intereses mutuos y en competencia. Y la política, entonces, el proceso a través del que las diferentes perspectivas se reconcilian, es el modo por el que el cambio se realiza, se for-

mula la estrategia, se lleva a cabo. Por tanto, definimos a la política como los esfuerzos deliberados hechos por los individuos y los grupos en las organizaciones para usar el poder en la prosecución de sus intereses particulares. Así reconocemos que los intereses personales son una manera de generar energía y motivación para conseguir alcanzar objetivos. Aún más ideas bien intencionadas que están en oposición entre sí pueden ser un activo, no una desventaja. Pueden crear conflictos productivos que estimulan la innovación.

- Hay una línea muy fina entre el uso y el abuso del poder. Todos estamos familiarizados con los peligros de desligar el poder y la política de un marco de referencia ético. Históricamente, y en el plano de las ideas, los principios de la democracia nos ofrecen un modelo para entender el uso del poder a favor de los intereses a largo plazo de otros. En el rigor con que esos principios son llevados a la práctica en cada organización, en función de las reglas de que se ha dotado para ello, nos encontraremos situaciones de política constructiva, o lo contrario. En el cuarto capítulo de este mismo libro vamos a profundizar en las formas de ejercicio de la autoridad, su influencia determinante en la conformación de mentalidades y su necesaria evolución para que la comunicación continuada en dos sentidos pueda ejercer su papel de generar coaliciones en el interior del capital social partidario. Aquí continuaremos en la descripción de esas mentalidades, su contraste y la posible evolución personal. Los individuos que se orientan decididamente hacia empoderarse empoderando – y no manipulando- a otros, han alcanzado un balance entre su interés propio y el interés de otros. Los políticos constructivos son capaces de encontrar justificaciones significativas para sus agendas. Y para ello, adquieren un compromiso substancial para aprender a incrementar la comprensión personal e interpersonal, para ser capaz de comprender bien las propias motivaciones y las motivaciones de otros, reconsiderar las actitudes personales ante el conflicto, la integridad y el uso responsable del poder. Así, la política en una organización puede describirse como “un activo democrático” que representa la capacidad de los individuos de influir en el modo en que son gobernados. La actividad política constructiva proporciona oportunidades para hacer que las cosas pasen en un modo que incremente la libertad, la decisión y la autonomía personal. Y por supuesto, la eficacia de la organización.

102

### **De la mentalidad burocrática a la mentalidad emprendedora**

La mentalidad burocrática, en el contexto del sistema correspondiente, se va generando siguiendo aproximadamente este ciclo.

Se parte de un contrato patriarcal con la organización: sumisión a la autoridad, negación de la autoexpresión de los propios valores, sacrificio por recompensas futuras no nombradas, creencia en que lo de arriba siempre es justo.

Se actúa en función de un interés propio miope: el mito de que avance organizativo y autoestima están relacionados, interés por ser promovido al círculo de los ganadores, ganar la aprobación de los de arriba; esforzarse por recibir aumentos significativos de salario o poder, procurar crearse seguridad en el puesto en la organización, esforzarse por tener más gente y más funciones bajo nuestro control.

Se practican tácticas manipulativas: maniobrar situaciones y, a veces, las personas; dirigir la información y los planes cuidadosamente para la ventaja propia; ser estratégico e instrumental en las relaciones; buscar la aprobación de los de arriba, ser cauto en decir la verdad.

Lo que cierra el ciclo con la dependencia.

Los nuevos liderazgos que las nuevas circunstancias están haciendo surgir sustituyen la dependencia por la autonomía y el autocontrol. Los partidos de izquierdas tienen una vía de ir construyendo su hegemonía, en la que asumir la empresa de contribuir a ir generando esos nuevos liderazgos. Sus militantes y cuadros, deben abandonar cuanto antes la mentalidad burocrática – que contribuye a que se mantenga el statu quo – e ir adquiriendo una mentalidad emprendedora en la producción de la autonomía y autocontrol de las personas que debe sustituir la dependencia y el control por otros.

103

La mentalidad emprendedora parte de un contrato emprendedor: ser cada uno su propia autoridad, estimular la expresión de los propios valores, hacer compromisos, creer que lo de arriba no siempre es justo.

Se guía por un interés propio ilustrado: encontrar significado a lo que se hace, preocuparse por la contribución y el servicio, integridad, buscar el impacto positivo en los otros, esforzarse por la maestría en lo que se hace.

Desplegar tácticas auténticas: decir no cuando queremos decir no, compartir la mayor información posible, usar un lenguaje que describe la realidad, evitar reposicionarse para conseguir la aceptación de los de arriba.

Así, la autonomía sustituye a la dependencia.

Es improbable que militantes y cuadros, como elementos activos de las redes sociales partidarias tengan interés en los valores de los votantes, si ellos se niegan el derecho a actuar según los suyos. Aquí puede ser oportuno, volver a traer ideas de G. Lakoff, esta vez sobre el pragmatismo político.

“Hay dos tipos de pragmatismo político y los dos están dispuestos a hacer concesiones pero por razones distintas. El pragmático auténtico entiende que no se puede lograr todo lo que se considera justo, pero que se puede conseguir mucho negociando. El auténtico pragmático se mantiene fiel a sus valores y trabaja para ellos al máximo. Por el contrario, el pragmático no auténtico está dispuesto a abandonar sus valores a cambio de una ganancia política.

Hay una gran diferencia entre estos dos tipos de líderes políticos, aunque voten de la misma manera. El pragmático auténtico mantiene una visión moral consistente, mientras que el pragmático no auténtico renuncia a su visión moral.”<sup>15</sup>

### **Clarificando valores, escuchando y contando historias**

104

Los partidos de izquierdas tienen que introducir el diálogo sobre valores en su vida social interna. Como veremos más adelante, serán una parte importante en las entrevistas y reuniones con vistas a movilizar militantes y simpatizantes pasivos, recuperar para la acción política a cargos públicos, para captar voluntarios, y, en general, lo que vamos a llamar coalición con los militantes.

Los diálogos sobre valores encuentran su soporte ideal en las conversaciones acerca de anécdotas e historias personales sobre experiencias positivas y negativas vividas tanto en el partido como en la vida política, en general. Los relatos de comportamientos así obtenidos sirven para encontrar los valores personales identificándolos con prácticas específicas. Cada persona puede así clarificar sus propios valores y considerar cómo puede contribuir a conseguir un acuerdo colectivo, o hacerse consciente de la incompatibilidad.

Los protagonistas de valores y prácticas positivos pueden ser animados a dar forma a encuentros para el entrenamiento en los mismos. Estos entrenamientos son un buen prelude para el trabajo de coalición con los votantes.

---

<sup>15</sup> Págs. 54 y 55 de “Puntos de reflexión. Manual del progresista”(2.008), de G. Lakoff, editado por Península.

## Entrenamientos

La dificultad de comunicarse de los políticos, no surge, muchas veces, tanto de una dificultad en la práctica de la comunicación, como de otros factores que el político no controla y merman su capacidad normal de comunicación.

Externamente, puede apreciarse que un político se comporta con torpeza cuando, es incapaz de escuchar a sus interlocutores, trata de persuadir sobre las propias ideas o comportamientos, o cuando no sabe afirmarse, o cuando su argumentación es limitada o cuando no reacciona con energía frente a ataques de otros.

Con frecuencia, detrás de esta torpeza hay un conjunto de deficiencias / faltas de aprendizajes que son la consecuencia de que los políticos adquieran sus prácticas de un modo espontaneísta y no como consecuencia de una dirección consciente. La práctica política, los comportamientos que conducen a la eficacia o a la ineficacia en la tarea política no pueden aprenderse en los libros. Sólo cuando la reflexión sobre comportamientos eficaces / ineficaces en la práctica es registrada, analizada y asimilada por una persona o un colectivo de personas –como un partido– puede decirse que se pueden escribir LIBROS DE BUENAS PRÁCTICAS POLÍTICAS que pueden ayudar a mejorar.

105

Observando la experiencia puede considerarse que los siguientes pueden ser componentes de una práctica eficaz que un político debería intentar dominar o que su partido debería ayudarle a hacerlo:

- Cómo escuchar. Cómo montar una estrategia de intercambio sobre lo escuchado.
- Cómo identificar, comprender y seguir a los votantes.
- Cómo coaligarse de modo maduro.
- Cómo modelizar una realidad para comunicarse: visiones, planes, proyectos y evaluación.
- Cómo elaborar una política para priorizar las actuaciones, delegar su ejecución de modo responsable y conseguir que los ciudadanos perciban el valor público que se le entrega o se le va a entregar.
- Cómo diseñar unos procesos de acción, ponerlos en práctica y evaluar sus resultados.
- Gobernar: diferentes formas de intervenir en la gobernanza –político, director profesional, asesor...-.
- Estilos de gobernanza: mando, negociación, construcción de consenso.
- Estructuras organizativas: la cúspide estratégica, las unidades de prestación

de servicio y gestión de “clientes”, unidades intermedias –unidades de mercados, grupos de clientes, de funciones-.

- Cómo aplicar e interpretar las leyes. Cómo elaborar normas para gobernar o dirigir.

Cuando un político trabaja con un aprendizaje insuficiente sobre cómo hacer estas –y algunas más- cosas, es normal que esté inseguro. Para personas sensatas es normal: están actuando con una gran falta de dominio sobre su realidad y una gran inseguridad sobre lo que puede conseguirse y lo que puede pasarles por el camino.

Como los partidos no suelen dedicar esfuerzos a acumular sus buenas prácticas y a enseñarlas a los nuevos, a veces se recurre al atajo de “enseñarles a comunicarse”, generalmente en un solo sentido. A la gente que se ha acostumbrado a estas prácticas, le suele resultar sorprendente que se les diga que tienen que identificar a sus interlocutores y comunicarse con ellos en dos sentidos.

Algún partido de derechas llega a entrenar –por cierto, con éxito- a su gente para que “mientan sin sonrojarse” y “digan lo que les interesa sin importarle lo que les digan los demás”. Este es un caso extremo de una tendencia que es bastante general: que los políticos suelten su discurso sin saber muy bien lo que dicen ni a quién se lo dicen.

106

El aprendizaje de buenas prácticas políticas por parte de los directivos y de los cargos públicos constituye uno de los recursos clave para el desarrollo de un partido político. Sería sensato que las direcciones se preocupen por entrenar, a aquellos militantes que se quiere que hagan un buen papel político y demuestran tener los valores adecuados, en dominar la práctica política y después se les entrene en habilidades comunicativas, cuando saben dónde están, qué y cómo hacer lo que les va dando un dominio de la situación y buenos resultados en sus acciones.

Una buena comunicación en dos sentidos puede conseguirse proporcionando oportunidades para un entrenamiento permanente a través de ejercicios de simulación de situaciones vividas (“role playing” y otros métodos dramáticos), de preparar conversaciones, de narrar anécdotas positivas y negativas que experimentan u observan, de conducción de círculos de anécdotas, de ejercicios de “dar sentido” y diseñar intervenciones a partir de las narraciones.

También aquí hace falta recuperar las conversaciones que conduzcan a compromisos dirección y militantes. Estas conversaciones tienen que superar los

debates puramente formales de reuniones de ejecutivas y grupos de trabajo, sesiones formativas, y asambleas. Toda reunión del partido tiene que ser una oportunidad de influir en la política que se sigue. Las comunicaciones de los dirigentes tienen que perseguir, olvidándose de controles teatrales, ayudar a llevar a cabo tareas eficaces políticamente. Las reuniones entre iguales tienen que ofrecer oportunidades de aprender colectivamente, practicando más el diálogo que equilibre los debates. Las experiencias de éxito tienen que circular entre agrupaciones y equipos y menos como justificaciones de gestión.

### ***Los encuentros de la Dirección (política)***

Puede ayudar a que los militantes activos se crean que lo de la comunicación en dos sentidos, va “en serio”, comprobar que la dirección está dispuesta a practicarla con ellos.

En este sentido, se ha experimentado un formato de reunión que ha servido para empezar a movilizar a militantes acostumbrados a una dirección burocrática. El formato prevé la presencia de 100 asistentes en mesas redondas de 10 asistentes cada una y una mesa de la dirección.

Cada una de las 10 mesas cuenta con un coordinador que ha contribuido a reclutar a los 9 miembros restantes y que sobre todo va a asegurar que todos los miembros de la mesa tienen oportunidad de expresar sus críticas y alternativas sobre el funcionamiento del partido, el gobierno, en su caso, y su política. Y que, al mismo tiempo se produzca un debate y propuestas hasta donde se llegue, que puedan ser explicadas al conjunto de la reunión y recogidas por la dirección.

Estos encuentros pueden convocarse entre militantes, interventores, antiguos candidatos y votantes seguros del partido con algún argumento que podría recogerse en un papel que todos los reclutadores pueden entregar y explicar.

Este papel podría seguir aproximadamente una pauta como la siguiente:

- La dirección acepta, con las peculiaridades de cada caso, que el partido vive una circunstancia que requiere recuperar posiciones electorales, con las matizaciones de gravedad y urgencia que el caso requiera, siendo rigurosa y, en lo necesario, autocrítica.
- La dirección cree que lo más importante ahora, y después también, es reforzar el partido en las siguientes dimensiones:

La actitud activa de las personas que forman su militancia, en una tarea de identificar y tratar a los votantes actuales y potenciales del partido y de participar en la elaboración de una política de abajo a arriba.

Como consecuencia de ello, conseguir que entre x.000 y z.000 votantes identifiquen al partido como el representante político de sus aspiraciones, partiendo de mejorar en las elecciones próximas los resultados anteriores y de alcanzar los resultados de xxxx en las próximas elecciones (hipótesis bienhumorada).

Y consolidar definitivamente la situación financiera del partido, logrando una financiación estable desde los votantes, como lo están haciendo los partidos progresistas en el mundo occidental.

Todo esto requiere mucho diálogo y mucho debate en el interior del partido, tanto sobre la política, como sobre el funcionamiento del partido, para basar en ello los cambios que es necesario llevar a cabo.

La dirección quiere abrir este camino convocando a todos los militantes a unas cenas donde, tengan la oportunidad de escuchar directamente lo que se propone la dirección, y al mismo tiempo puedan comentarlo con otros militantes y hacer oír sus observaciones y propuestas a la dirección, que dará cuenta posteriormente de lo que ha hecho con ellas.

108

Es importante que a estas cenas, asistan todos los militantes y todas las personas que, sin serlo, prestan su trabajo voluntario a la política del partido. A ellos podría ser interesante la presencia de antiguos militantes, que siguen o están dispuestos a favor del partido, y de otras personas que son votantes seguros.

Los encuentros de la dirección con las fuerzas del partido y de estas fuerzas con la dirección es el punto de inflexión en la tendencia que hay que cambiar. Por ello, los esfuerzos para conseguir que en estas xx cenas se sienten más de yyyyy personas afines son los mejores esfuerzos que hoy se pueden hacer para el desarrollo del partido y la gobernabilidad progresista.

LA DIRECCIÓN PIDE TU COLABORACION PARA ELABORAR LOS MEJORES PLANES POSIBLES, Y PARA ELLO LLENAR LAS MESAS DE LAS CENAS CON PERSONAS QUE ESTÁN TAMBIÉN DISPUESTAS A COLABORAR EN LA "REMONTADA" DEL PARTIDO.

Estos encuentros pueden tener la forma de meriendas, cenas, comidas o aperitivos, y ponen en contacto a la dirección, cuya presencia se utiliza como reclamo para la asistencia, con militantes, interventores, antiguos candidatos, votantes seguros. Para asegurar una buena ejecución, convendría planificar de antemano, fechas, lugares y personas responsables de organizar los eventos – es decir, reclutamiento de asistentes y contratación del local.

El encuentro comienza con una bienvenida del dirigente principal de los que han llevado a cabo el reclutamiento y unas palabras del director que presida, explicando el sentido y su interés por lo que se trate en la reunión. Se pide a cada una de las mesas que trabaje durante 45 minutos, mientras cena o consume lo que toque, en los que cada asistente explica a su mesa:

- Su evaluación de los problemas de la situación política.
- Su evaluación de la situación del partido.

El coordinador de la mesa, estimula una discusión de los temas suscitados, procurando que nadie monopolice la conversación, que las críticas no sean meramente destructivas y procurando recoger al mismo tiempo puntos fuertes. Terminado el tiempo, el coordinador de cada mesa, hace un resumen escrito de lo tratado, sin eludir cuestiones enojosas, con el acuerdo de los demás, que expone de palabra al conjunto de la reunión.

109

Quien preside el encuentro agradece las aportaciones, asegurando que serán tenidas en cuenta por la dirección y cierra con un pequeño discurso con temas de interés político y un recordatorio de la visión común.

Previamente a la celebración de estos encuentros, sería conveniente contar con un entrenamiento adecuado a los dirigentes, candidatos, cuadros y militantes o voluntarios en su tarea de reclutar asistentes y dirigir los trabajos de las mesas y de recoger las opiniones, críticas y propuestas vertidas.

### ***Continuidad***

Estos encuentros son, solamente, un principio. Es fácil, imaginar lo que pasará si después no hay ninguna consecuencia práctica de lo vertido. Estaremos una vez más en un mero cambio de palabras y apariencias que estimulará las creencias pesimistas de los militantes que llevan a la desmovilización.

Pero, si de verdad es el comienzo de una elaboración de la política de abajo arriba, el paso dado puede producir un efecto más duradero que la mera euforia a corto plazo. Y las personas que se ocupen de reclutar y coordinar las me-

sas pueden utilizar en siguientes estadios de la comunicación en dos sentidos, la experiencia que en estos encuentros han adquirido.

### 3.5 LA INTERRUPCIÓN, EL PERMISO Y LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN

Los expertos en marketing de cualquiera de los campos en que ejerzan están llegando al acuerdo de que, debido a la gran polución informativa en que todos vivimos, cada vez dan menos rendimiento las viejas estrategias de interrumpir las conversaciones que la gente mantiene alrededor de sus decisiones con unos mensajes que no han pedido y, todavía peor, no desean. Estas interrupciones aprovechan la capacidad teórica de interrupción que tienen los medios masivos. Puede decirse que hoy experimentamos una crisis de atención hacia los medios.

No se trata de incrementar los presupuestos para intentar “colarse” a fuerza de insistencia en esas conversaciones porque la gente cada vez más tiene desarrolladas, a su vez, estrategias de discriminación y eliminación de los mensajes que no considera interesantes. Los mensajes políticos cuentan entre los que menos interesan a la gente. Los consideran propaganda y son retirados rápidamente de la atención de sus receptores.

110

Esta manera de hacer el marketing –el marketing de interrupción-, muy típica y útil en la época del marketing masivo y también en la del marketing segmentado, va cediendo sitio a lo que se ha venido a llamar “marketing del permiso”, cuya virtualidad puede resumirse en una frase de su creador, Seth Godin, vicepresidente de Yahoo!: “Cómo convertir a los desconocidos en amigos y los amigos en clientes, y en clientes leales”.

Este estilo de hacer marketing parte de concentrar la atención en el cliente individual no en el mercado (“uno a uno”), en nuestro caso diríamos en el votante individual actual y potencial, no en los electores. Como en nuestro caso propone desarrollar procesos de decisión para seleccionar un número relativamente pequeño de electores, lo que para nosotros serían votantes actuales y potenciales y concentrar los esfuerzos en ellos.

La comunicación de un mensaje requiere de una frecuencia de transmisión para conseguir que la comunicación tenga lugar, dada la gran cantidad de ruidos en cuyo contexto se reciben los mensajes. La frecuencia de transmisión de mensajes no debe consistir en la mera repetición de un mismo mensaje unilateral partido-votante. Resulta más práctico concebir un proceso de co-

municación en dos sentidos en el que el partido se proponga avanzar hacia sus objetivos (votos, fondos, voluntarios) por pasos progresivos, en cada uno de los cuales el votante tiene la oportunidad de responder, en un diálogo de ida y vuelta. Este diálogo va a permitir al partido ajustar mejor su producto y sus mensajes a las respuestas del votante.

El proceso debería empezar por ofrecer al votante un incentivo que le lleve a aceptar y procesar las informaciones procedentes del partido. Los incentivos de este tipo habrá que encontrarlos en los servicios políticos que contribuyan a “formar y manifestar la voluntad popular” que el partido debería diseñar y prestar, a partir de manifestaciones de los votantes actuales y potenciales, al respecto. Y también en la calidad de las informaciones proporcionadas: de hecho, una buena información intencionada puede ser uno de los servicios apreciados por los votantes. En efecto, el votante aprecia poder tener acceso a informaciones de la realidad que los medios habituales no proporcionan, contar con argumentos para valorar y defender actuaciones de “su” partido en sus conversaciones, recibir apoyo para clarificar sus valores.

Para avanzar en asegurar los comportamientos políticos de los votantes actuales y potenciales, el partido deberá intensificar los incentivos y servicios políticos, proponiendo al votante, simultáneamente, comportamientos que sirvan como metas intermedias hasta el voto en la urna. Serían predictores como:

- El volumen de recepción y aceptación de los servicios políticos
- El monto de la recaudación de fondos
- Las horas de voluntario ofrecidas
- La respuesta positiva a preguntas del tipo: “¿Me dejas que a las 2 de la tarde del día “D”, si aún no has votado te llame para recordártelo?”, o a peticiones como: “Dame el número de tu móvil”, o cualquier otro signo de aceptar el compromiso

### **El papel de los medios masivos**

No podemos, pues, esperar que los medios masivos de comunicación sean la base principal de la comunicación política de una partido de izquierdas, aún sin tener en cuenta que, en ellos, casi siempre, se juega en terreno no propio.

Los medios masivos, siempre pueden jugar un papel relevante en la difusión y recordatorio de los eventos que se han producido en la comunicación en dos direcciones. Las ideas, los candidatos y las acciones que han formado parte en

la comunicación en dos sentidos, normalmente, no sentirán el rechazo, por interrupción, de los votantes que han intervenido en ellas.

Las inserciones y apariciones en estos medios tendrán más probabilidad de ser percibidas y asimiladas si transmiten información de hechos que pasan y no sólo de lo que hacen los cargos públicos o las instituciones. Los candidatos y cargos públicos serán más fácilmente y mejor percibidos por personas que han tenido contacto personal con ellos. Narraciones sobre cómo mejora la calidad de vida grupos identificables de votantes despertarán más atención e interés que ruedas de prensa, discursos e inauguraciones. Declaraciones de líderes de opinión pueden tener más impacto que un exceso de apariciones de candidatos y cargos públicos que gozan de notoriedad suficiente. Y, en todo caso, el apoyo de estos líderes ya es en sí un motivo de voto.

Dado el buen dominio que los partidos de izquierda han llegado a adquirir sobre los modos y los medios de la comunicación unidireccional, no parece que merezca la pena dedicarles mucho más espacio. La cuestión no es cómo mejorar sus prestaciones. Sino, cómo poner su potencial al servicio de que la comunicación en dos sentidos y continuada tenga lugar y se obtenga de ella la máxima presencia -recuerdo por repetición- y difusión posible.

112

Probablemente, esto no se hará sin algunos conflictos motivados por el sentimiento de desplazamiento de poder que pueden experimentar los que actualmente dominan la comunicación unidireccional, los aparatos de consulta demoscópica, y las redacciones de programas. Todos ellos deberán encontrar nuevos papeles para sus conocimientos y habilidades, al servicio de la comunicación continuada en dos sentidos y sus actores. Y tanto estos como las direcciones deberían ayudarles a encontrarlos, y a sentirse nuevamente a gusto en los nuevos papeles.

### **3.6 ALGUNOS APUNTES PARA IR DISEÑANDO PROCESOS DE DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN CONTINUADA EN DOS SENTIDOS**

Un cambio social, como el que aquí se propone, no es algo que tiene lugar en un solo paso ni de un modo homogéneo en el conjunto de una organización o unos colectivos sociales. Repetidas experiencias de esfuerzos inútiles, han venido demostrando lo ilusorio de lo que, en su momento se llamó, el “cambio planificado” -desde arriba, por supuesto-.

Se trata más bien de embarcarse en un viaje de trayectoria incierta, que requiere tiempo y en el que cada etapa se construye como consecuencia de los

aprendizajes adquiridos en la anterior. Lo que puede garantizar que, al final, el viaje no haya sido circular y hayamos malgastado esfuerzos para acabar en el punto de donde salíamos, es tener muy claro el destino, en nuestro caso, los valores que van a encarnar los nuevos comportamientos / prácticas políticas que van a ir reemplazando a los de la comunicación unidireccional.

### ***Al final del viaje:***

- El partido contará con el número actores decididamente comprometidos con empoderar a los votantes para conseguir de ellos los votos, fondos y voluntarios que se estima que van siendo necesarios.
- Estos actores cuentan con un apoyo continuado para clarificar sus valores y entrenarse en las prácticas políticas positivas, incluidas las de la comunicación continuada en dos sentidos.
- Los recursos de la comunicación unidireccional están orientados a reforzar y multiplicar el impacto de la comunicación en dos direcciones, ayudando a recordar los eventos, mensajes y compromisos a los que han participado en ella, y difundiendo esos eventos, mensajes y compromisos a votantes actuales y potenciales que no han participado.
- En realidad, no se ha producido un viaje sino varios correlacionados por un fin común; y cada viaje está formado por secuencias de episodios que no son iguales, por lo que sus procesos son diseñados y rediseñados por sus actores, en función de sus aprendizajes y sus logros.
- Cada uno de los distintos viajes, han venido representando procesos de empoderamiento y compromisos de partes del capital social partidario, que convencionalmente podemos clasificarlos por secciones electorales o barrios dentro de cada municipio; los viajes de cada una de las partes, se han puesto en marcha cuando un equipo inicial de militantes activos se han comprometido a ello, clarificando sus valores y esforzándose en los entrenamientos adecuados.
- Los tiempos para el final –si es que éste existe realmente– son largos, pero los efectos en cada una de las partes en marcha se aprecian pronto, a condición de que se haga sobre hitos intermedios congruentes con el destino del viaje, tal y como lo definen los puntos anteriores.

113

Los apuntes que vienen a continuación, son únicamente sugerencias para que los actores diseñen o rediseñen sus propios itinerarios. Algunos pasos son inevitables, como la identificación de los votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión, el acompañamiento en sus decisiones con servicios políticos, y “sacar el voto” el día D. Pero el cuándo y el modo de franquearlos serán específicos de cada grupo de actores, y sobre todo, sus decisiones sobre ello

habrán de ser tomadas con completa implicación personal, y así beneficiarse del poder de la “profecía que se cumple a sí misma”.

Apuntaremos a continuación, indicaciones sobre cómo llevar a cabo operaciones de: identificar votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión, celebrar encuentros de votantes, prestar servicios políticos, escuchar y contar historias, diseñar y acordar planes políticos, obtener fondos y voluntarios, “sacar el voto” el día “D”.

### **Identificando votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión**

El punto de partida tiene que ceñirse a los recursos disponibles en ese momento, sin perjuicio de ampliar el ámbito a medida que se consigan más recursos, es decir militantes activos que se van comprometiendo y entrenando. En cada unidad de sección electoral o barrio que se comience el proceso, el primer paso obligatorio es identificar a los votantes actuales y potenciales a los que se pretende invitar a la comunicación continuada en dos sentidos, y separarlos de los demás electores que es muy improbable que vayan a votar a la candidatura. Si se tiene en cuenta que el número de los votantes actuales y potenciales de un partido, en la inmensa mayoría de los casos, no pasa del tercio de los electores totales, se puede comprender la transcendencia de no desperdiciar energía en los dos tercios restantes. Entre éstos, se encuentran los que seguramente votarán a otros partidos y los abstencionistas que se reafirman en su decisión. No tener en cuenta esta distinción, además del desperdicio de esfuerzos que representa, puede acarrear consecuencias aun más indeseables. El riesgo de confundir las prioridades a atender, al mezclar las de los votantes propios, con las de los no votantes que pueden ser muy diferentes a las de los anteriores.

114

Al comenzar a trabajar una sección electoral o barrio el equipo de militantes activos puede ya contar con tener identificados un cierto número de sus votantes actuales y potenciales con los que empezar a trabajar, o poderlo hacer fácilmente juntando la experiencia que se puede reunir con los militantes y simpatizantes. Esto permite ahorrar tiempo que siempre es un recurso crítico.

En cualquier caso, el método más rápido de completar, en su caso, las listas de que se dispone, o de empezar de cero o casi cero, es la identificación por contacto telefónico a partir de listas de abonados.

#### ***El contacto telefónico***

El contacto telefónico es, junto con el contacto personal, la publicidad directa, la telefonía móvil e Internet, uno de los instrumentos de la comu-

nicación directa con los votantes. El contacto telefónico puede utilizarse para identificar votantes, para comunicarles e invitarles a algún evento, para conocer su opinión y / o sus reacciones ante determinados hechos, iniciativas u opiniones, para transmitir un mensaje, recogiendo o no sus reacciones al mismo.

Toda organización local de un partido, haría muy bien en contar con algunos militantes expertos en este tipo de contactos y en ir entrenando a todos sus militantes activos para que sean capaces de llevar a cabo campañas por contacto telefónico. Cada grupo de trabajo de sección electoral debería contar con varios militantes activos entrenados para hacerse cargo de campañas por contacto telefónico.

La identificación de votantes por contacto telefónico puede utilizarse para completar las listas de votantes que se vayan consiguiendo por medio de los conocimientos de militantes y amigos y por la presentación espontánea de los votantes o con motivo de algún evento. También podemos, a través de los contactos telefónicos, comprobar que las listas que tenemos son efectivamente de votantes.

Contando con el número de votos conseguidos en las series históricas de elecciones recientes, sabemos cuántos votantes no conocemos. Estimando un número de vecinos por vivienda de 2-3, podemos hacer una primera estimación del número de abonados telefónicos que probablemente tendremos que contactar. A partir de las guías de la CTNE hemos de descontar los números de abonados que no corresponden a viviendas sino a establecimientos. El número de personas que no contratan teléfono fijo, sino móvil, va aumentando. Por otra parte, hay empresas que proporcionan listas de números que puede ser interesante consultar para conocer bien sus servicios concretos.

115

### ***Para iniciar los contactos telefónicos***

Una buena manera de empezar a trabajar en serio con el contacto telefónico es contar inicialmente con la colaboración de alguna firma profesional de telemarketing. Existe una apreciable cantidad de firmas de telemarketing con mucha experiencia y buena organización y prácticas que pueden asegurar muy buen trabajo y resultados. Estas firmas pueden hacerse cargo de todo el trabajo, desde obtener las listas de números de abonados hasta la ejecución de los contactos, el registro y el análisis de los resultados.

Las claves de un buen trabajo en el contacto telefónico radican en la selección / motivación de los operadores telefónicos y en una disciplinada organización del trabajo.

Las firmas de telemarketing pedirán acordar un protocolo de conversación y un formato de hoja tipo Excel para el registro de los contactos.

En la medida que la organización del partido pueda asegurarse que va dominando la dirección de este trabajo, puede ser muy fácil que militantes activos voluntarios aprendan, por observación, las prácticas de la firma de telemarketing. El trabajo voluntario puede así reemplazar al trabajo remunerado. Sería prudente contar con la colaboración parcial de una firma de este tipo como apoyo en momentos iniciales de ciertas unidades de acción y complemento en operaciones más allá de la identificación de votantes.

### ***Protocolos***

En el contacto telefónico juega como un factor muy importante de buen resultado, pautar las entrevistas a celebrar en términos de unos hitos predefinidos y de las manifestaciones del operador en función de las reacciones del interlocutor. Su importancia viene dada por cuestiones de tiempo y de rigor en la consecución de lo que se busca.

116

Efectivamente, la duración de una entrevista telefónica determina el precio que habrá que pagar por el servicio a la empresa de telemarketing. Y cuando se trata de hacer algunos centenares o miles de llamadas los minutos de la entrevista media pueden suponer diferencias sustanciales en los presupuestos. El desarrollo de las entrevistas debe, pues, ceñirse a la secuencia de interacción que sea necesaria para lo que se busca y no distraerse en cuestiones no necesarias.

Pero, aún en el caso de que las llamadas sean operadas por voluntarios en las que su coste no es tan sensible al tiempo, hay que contar con el tiempo y la disposición del interlocutor a colaborar. Generalmente, esta disposición suele ser buena, si no se supera cierto límite. Una entrevista de no más tres minutos debe ser suficiente para saber si el interlocutor piensa votar o no, y si piensa o no en apoyar a la candidatura que representa el operador; lo que representa el objetivo cabal de una operación de identificación.

Protocolizar los contactos telefónicos ayuda a ejercer una dirección consciente sobre las operaciones de identificación de votantes. Y esto es relevante para entender bien la comunicación continuada en dos sentidos, no sólo el contacto telefónico.

La comunicación política debe estar orientada a un fin, no sólo a la expresión personal del actor político. Cuando se activan en el contacto con los votantes, militantes “ateneístas” o “buscadores de cargos” es fácil que no persigan

el empoderamiento del votante sino una necesidad de expresión puramente unidireccional. Por eso son tan frecuentes los fracasos en los intentos participativos. Una operación de identificación no puede llevar añadidas ganas de adoctrinar o polemizar, sin arriesgar gravemente la identificación y mantener la puerta abierta para futuros contactos. El partido no puede dar “patente de corso” para importunar electores en su nombre a personas de cuyos valores y entrenamientos no esté seguro.

El autocontrol con vistas a metas acordadas colectivamente, es uno de los valores importantes que los militantes activos deben clarificar y practicar.

El protocolo de una operación de identificación de votantes por contacto telefónico, debe partir, pues, de definir como meta propia la identificación de:

- Votantes actuales, los que manifiestan que tienen intención de ir a votar y de apoyarnos.
- Votantes potenciales, los que manifiestan que están dudando si ir a votar, y que sí o están dudando apoyarnos, y que quieren que les sigamos informando.
- Los demás electores que no son votantes actuales ni potenciales: los que tienen decidido no votar y los que tienen decidido no apoyarnos, y los dudosos que no quieren que les sigamos informando.

117

La entrevista empieza a ser válida en cuanto se encuentra un interlocutor elector de la circunscripción, bien sea el titular abonado, o la persona que ha cogido el teléfono, u otros electores que vivan en la misma casa válida. A estas personas el operador debe presentarse con su nombre y como miembro del partido / candidatura. No se trata de hacer una encuesta encubierta, sino de establecer el inicio de una comunicación en dos sentidos:

- El autodescubrimiento del operador estimula la sinceridad del interlocutor. Y después, recordarle las elecciones siguientes y directamente preguntarle por su intención de acudir a votar y si se puede contar con su apoyo. A estas alturas, algunas personas han colgado o se ha negado a seguir con mejores o peores, pocos casos, formas.

A los interlocutores que manifiestan dudas o que “se lo están pensando”, cabe preguntarles si quieren que se les siga informando, para considerar votantes potenciales a los que responden afirmativamente.

Puede considerarse preguntar a todos los que no son votantes actuales, si alguna vez, en alguna elección pasada, han apoyado al partido. Los que res-

ponden afirmativamente podrían considerarse potenciales, en función de las explicaciones adicionales que ofrezcan espontáneamente. No sería prudente preguntar más allá de sus manifestaciones espontáneas.

En la hoja Excel de registro, deben preverse también: espacios para recoger comentarios espontáneos del interlocutor y todas las direcciones posibles de identificación y localización del interlocutor, así como indicaciones para encontrar otros votantes posibles de la misma casa que en ese momento no se encuentren accesibles, u otros que el interlocutor quiera proporcionar.

Una entrevista así diseñada consigue la meta de la identificación en la inmensa mayoría de los casos, y deja la puerta abierta para contactos posteriores.

Los protocolos, naturalmente, no son “camisas de fuerza”, sino la clara definición de unos puntos clave que hay que cumplir, según la experiencia acumulada, para alcanzar la meta. No deben entregarse para ser ejecutados, sin un entrenamiento en grupo, con ejercicios de “role playing” en el que se constate que se comparte la meta y se han acordado las modificaciones que se vean como mejoras. Sucesivamente, el protocolo debe irse adaptando a las experiencias. Nunca en estas sesiones se debería ampliar la meta: identificar es una meta suficiente para un contacto, otras metas pueden buscarse por otro tipo de contactos o por nuevos contactos telefónicos, si se ha dejado la puerta abierta.

118

El protocolo acordado, debería incorporarse a un ordenador, en lo posible, y utilizar sus preguntas como cabeceras de la hoja Excel de registro, como guía de apoyo en las entrevistas, teniéndolo siempre delante. Un protocolo suficiente puede tener 3 o 4 páginas y gráficamente puede representarse en una página en forma del flujo de un proceso.

La pauta que acabamos de describir es utilizable cuando van a celebrarse algunas elecciones en un plazo aproximado de seis meses. Podría utilizarse otra pauta, sin referirse a las elecciones, utilizando como argumento de la conversación la invitación a un acto por invitación, a una pequeña reunión reservada a votantes, o el envío de documentación exclusiva. Se trata de proponer una cuestión que estimule que el interlocutor manifieste si está dispuesto a responder positivamente a la demanda del partido. Localmente, pueden imaginarse estímulos más ajustados a su realidad.

Quizá no se insistirá nunca demasiado en no complicar la entrevista con otras preguntas, ni dejarse llevar por polémicas. En todo caso, cabe tener

preparadas respuestas muy rápidas para cuestiones conflictivas de política autonómica, local o estatal según los casos. Pero es mejor, quedar en enviarle información o proponerle otro contacto, en caso de que sea dudoso o positivo. Con los negativos no hay que perder el tiempo. Los votantes que piensan apoyar, es posible que quieran explayarse. En este caso, es mejor dejarles hacerlo. Pero teniendo en cuenta que el tiempo es escaso, si quiere seguir hablando después de un tiempo prudencial, es mejor pedirle buscar otra ocasión para seguir. Puede ser interesante anotar sus comentarios o preguntas. Para ello debe dejarse una columna abierta, como ya hemos indicado más arriba.

### ***Cerrando y continuando la comunicación en dos sentidos***

La comunicación con los votantes actuales y potenciales no ha hecho más que empezar. La dirección política ha debido prever recursos para analizar las informaciones que se van obteniendo así. Y al mismo tiempo, ha de asegurarse que los votantes actuales y potenciales reciben un mensaje de respuesta a sus manifestaciones. Todos deberían recibir las gracias por su colaboración y los votantes actuales por su apoyo manifestado. Al mismo tiempo puede aprovecharse para enviarles algún documento que trate cuestiones que ellos han suscitado, o invitarles a algún evento relacionado.

119

Sobre estas listas de votantes actuales y potenciales por sección electoral, los equipos de militantes activos, podrán diseñar sus planes de acompañamiento; habrá que distinguir a aquellos que han manifestado desacuerdos o motivos de enfado, de otros que están dispuestos a ayudar ya. Y empezar por la organización de encuentros de votantes, donde identificar líderes de opinión y demandas de servicios políticos

En todo caso, la identificación de votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión, no es solamente una operación puntual, aunque tiene un límite. En cada sección electoral, sabemos cuántos electores hay y cuántos abstencionistas, incluso nominalmente en elecciones pasadas. Las redes de militantes activos y voluntarios que vayamos organizando, en su inserción social, deberían ser una fuente de nombres y direcciones de votantes actuales y potenciales, y también de sus líderes de opinión. Ellos deberían ir cubriendo las limitaciones del contacto telefónico. Una buena meta sería proponerse identificar el 40% de los votantes y entre ellos todos los líderes de opinión. Y seguir identificando como un proceso permanente, siempre con los nuevos votantes y nuevos residentes de cada sección electoral, al menos.

## Encuentros con los votantes

Los encuentros con los votantes representan el comienzo de la comunicación en dos sentidos, salvo los casos en que esta práctica ya esté establecida por la organización local del partido. No tienen nada que ver con otras prácticas de reuniones más grandes en las que no se discrimina a los votantes, y con una comunicación unidireccional. Por ello, es importante ser cuidadosos en su organización y ejecución, evitando que hábitos anteriores desvirtúen la comunicación y consigan que no tenga lugar en los dos sentidos.

Para asegurar que existe suficiente contacto personal y que todas las personas pueden dialogar, el número de asistentes a estos encuentros estará alrededor de los 20, con un militante activo cada 3-5 asistentes.

Inicialmente, los encuentros con los votantes juegan el doble papel de, probar con la experiencia que el equipo político está dispuesto a empezar a dialogar en los dos sentidos, y, al mismo tiempo, prestar a los votantes el servicio político de darles a conocer y reunirles con otros vecinos igualmente votantes de un partido, lo que, en las ciudades es bien apreciado por ellos.

120

También inicialmente, y en sucesivas reuniones, aportan al equipo de militantes activos un conocimiento de los problemas y de los posibles servicios políticos que demandan por parte de los votantes, y la identificación de líderes de opinión –aquellas personas que son escuchadas por los demás cuando expresan sus opiniones o propuestas-.

A la hora de planear estas reuniones, debe decidirse, contando con los datos de identificación con que se cuenta, si se reducirá su asistencia a votantes actuales o se contará también con votantes potenciales. Por lo demás, cada equipo de militantes activos de sección electoral irá invitando a sus votantes identificados, para lo que deberá contar, al menos, con unos 40, ya que no cabe esperar que más de la mitad encuentren posible asistir. Las respuestas a las invitaciones a estos encuentros son también una prueba adicional de que los nombres con que contamos son verdaderamente votantes. Habrán permitido descartar a no votantes, diferenciar a votantes a un tipo de elecciones pero no a otras, registrar aquellos votantes que por sus ocupaciones no pueden asistir a la reunión, los que no quieren manifestar públicamente su condición de tal y aquellos que no van a asistir porque están indecisos en cuanto a su voto futuro. (El equipo de sección y local deberá diseñar sus actuaciones con estos votantes).

Los que han manifestado su voluntad de asistir a la reunión, han recibido un segundo contacto para entregarles la invitación personalizada para ellos y las personas cuyo nombre ha sido facilitado por ellos mismos. No conviene que el número de asistentes sea mayor de unas 20-30 personas.

### ***Realización***

El local elegido deberá contar con el espacio oportuno para el número de asistentes previsto. Hasta donde sea posible la decoración del local dejará claro el carácter de la reunión: votantes del partido se encuentran con su partido para recibir el agradecimiento por sus votos, y profundizar en una actitud de servicio a los votantes, recibir críticas por políticas y ponerse a su servicio.

Junto al equipo de militantes activos deberán participar algún cuadro del partido o miembro de candidatura. Si algún cargo público reside en la sección electoral o el barrio, debería participar siguiendo las siguientes pautas:

- En caso de que puedan existir reclamaciones o peticiones de los votantes, ponerse a su disposición para tratar la cuestión inmediatamente en su despacho o en otro contacto con ellos
- En todo lo demás, su comportamiento deberá ser el de los demás militantes activos

121

Todos los asistentes por parte del partido tienen que estar dispuestos a escuchar sobre todo y no enzarzarse en discusiones defensivas. Las conversaciones informales deberían dirigirse a facilitar las manifestaciones de los votantes, tanto sean críticas como propuestas. La posición del partido se expondrá únicamente por las personas que harán uso de la palabra: los responsables del barrio y de la sección electoral y la directiva.

Habrá que decidir si se va a utilizar un cuestionario para recoger las informaciones de los votantes. En caso positivo, habrá que contar con ejemplares suficientes. En caso negativo, los responsables asistentes deberían prever cómo conseguir que los temas se traten en la reunión. Se llevarán hojas de recogida de datos –incluyendo todo tipo de dirección– de los asistentes, con autorización para enviar información.

Al llegar al local, los asistentes deberán ser recibidos y saludados por personas del partido que les conozcan, que les agradecerán su presencia, les facilitarán el acceso a la copa y les irán poniendo en contacto con otros asistentes y gente del partido. Estos entablarán una conversación informal alrededor del sentido de la reunión.

Cuando se considere que ha llegado la gente, el responsable de la ejecutiva local dirigirá unas palabras muy breves con las ideas claves de la convocatoria, anuncia la hora de finalización de la reunión y presenta al responsable de la sección electoral.

El responsable de la sección electoral explica, brevemente, que el papel del equipo de sección electoral consiste en estar cerca de los votantes del partido, asegurar que el partido les presta los servicios que requieren para formar y manifestar su voluntad política y entre ellos dar oportunidades para que los votantes se conozcan y conversen entre ellos. Estas oportunidades vendrán en forma de pequeñas reuniones, para facilitar precisamente las conversaciones en dos sentidos. Informa sobre el número de votantes del partido de la sección, junto con el número de electores y de abstencionistas, distinguiendo entre las municipales y las otras elecciones. Se debe decidir si como consecuencia, pide que los asistentes proporcionen información sobre otros vecinos suyos que cree que son votantes del partido.

A continuación, abre un turno de palabras para que los asistentes puedan manifestar sus dudas sobre la actuación de las instituciones en que interviene el partido, y sus críticas al papel del partido a nivel local, sobre todo. Las críticas hay que recibirlas con buena actitud. Cuando se refieran a problemas que los asistentes pueden tener con un gobierno propio, las reacciones deberían ser:

- Cuando el problema es colectivo, constituir un grupo de trabajo con afectados y gente del partido de la sección para defender sus intereses.
- Cuando el problema es individual, comprometerse a poner en contacto al interesado con el concejal correspondiente y apoyarle.

En los 45-60 minutos que forman el cuerpo central de la reunión, sería interesante detectar personas dispuestas de implicarse en reuniones o trabajos sucesivos, recoger demandas de servicios, y verificar el interés por algunos como reuniones periódicas para hablar de política local, nacional o internacional, reuniones para priorizar necesidades, defensa de intereses del barrio, formación política con textos en Internet y diálogos presenciales, hacer una web del barrio, preparación política de jóvenes. Será oportuno pedir ejemplos y anécdotas para los problemas y propuestas, no quedándose en formulaciones abstractas.

A continuación, el responsable del barrio anuncia unas palabras del ejecutivo o candidato. Este, en no más de 15 minutos se alegra y agradece la presencia de todos en el acto, les agradece su apoyo, repite las tesis del servicio de los votantes y les anuncia que se seguirá por este camino convocando actividades

para los pequeños grupos que salgan en función de sus respuestas y de las críticas, que se agradecen. También agradece que los asistentes ayuden a juntar más votantes del partido. El partido se considera al servicio de la formación y manifestación de la voluntad política de sus votantes actuales y potenciales. Cierra el acto anunciando nuevos encuentros.

Los militantes activos participantes deberían asegurar que se recogen las manifestaciones, anécdotas, juicios y propuestas para seguir trabajando sobre ello. Una hoja simple podría servir para recoger la identificación de los votantes asistentes y, eventualmente, alguna información que consideren interesante.

### ***Seguimiento***

De los encuentros con los votantes saldrán indicaciones sobre cómo continuar la comunicación con los votantes. Todos deberían recibir una carta o mensaje agradeciéndoles su presencia y contribución, así como alguna documentación que venga a cuento con los temas tratados.

Con votantes que coincidan en intereses o servicios demandados se podrán constituir grupos de trabajo para avanzar en ello, con un sentido realista de no incurrir en “terapia ocupacional”.

Probablemente, la mayoría de los interesados en seguir para construir la política de abajo a arriba, serán líderes de opinión. Con los demás puede ser suficiente nuevos contactos de tipo encuentro –con otros votantes no conocidos– o lúdicos, cada tres o seis meses, o su implicación puntual en algún momento de un proyecto colectivo.

### **Prestando servicios políticos a los votantes actuales y potenciales y a sus líderes de opinión**

Para mantener una comunicación continuada en dos sentidos, es preciso asegurarse de que no se abruma al votante con una información no pedida y / o que interrumpe. La identificación de los votantes actuales y potenciales, segregándolos drásticamente de los que no serán votantes, y el conocimiento de sus intereses y demandas es un primer paso para evitarlo.

Pero ahora es necesario profundizar un paso más. Entender que las relaciones con los votantes y las comunicaciones con ellos, alejándose de las viejas pautas del adoctrinamiento y la propaganda, tienen que venir regidas por la utilidad

de prestarle servicios que le sirvan para formar y manifestar su voluntad política, siguiendo las determinaciones constitucionales al respecto. Acompañar a los votantes en sus decisiones políticas, comunicándose con ellos a propósito de los servicios políticos que se les presta, es el mejor medio de transmitir los valores que se intercambian.

### ***¿Qué es un servicio político?***

Denominamos bajo el término “servicios políticos” todas aquellas actividades que un partido puede hacer con la finalidad y el resultado de ayudar a sus votantes actuales y potenciales, a decidir y manifestar sus opiniones, creencias, actitudes, intereses y comportamientos políticos. El partido responde así al artículo 6 de la Constitución Española, que dice textualmente: *“Los partidos políticos expresan el pluralismo político, concurren a la formación y manifestación de la voluntad popular y son instrumento fundamental para la participación política”*.

Estas actividades pueden tener contenidos de información, formación y acompañamiento a los votantes sobre: la realidad política; el reconocimiento y clarificación de sus valores; la identificación y priorización de sus propios intereses o deseos y los de otros conciudadanos; cómo concertar intereses o deseos colectivos; cómo llamar la atención pública y presentar sus prioridades ante las instituciones que deciden la eventual respuesta a las mismas; cómo tomar parte activa eficaz en los procesos de lograr respuestas a sus prioridades y, en general en la vida política.

124

Un ciudadano toma a lo largo de su vida una buena cantidad de decisiones sobre cuestiones públicas, que podemos llamar políticas, como votar o no votar, votar a un partido, donar fondos, prestar su tiempo voluntario, aceptar y asimilar informaciones políticas, buscar esas informaciones, debatir con otros sobre cuestiones políticas. A la formación de estas decisiones contribuyen un conjunto de informaciones e influencias que configuran sus opiniones, creencias y actitudes. Un partido puede contribuir con información y formación a la configuración de las opiniones, creencias y actitudes políticas de los ciudadanos e intentar acompañarlos en sus comportamientos políticos. O puede dejar que sean otros -los medios, otros partidos- los que lo hagan. En este caso, no tiene ninguna seguridad de que lo harán a su favor.

Naturalmente, la tarea de prestar servicios políticos es lógico que cada partido la asuma con relación únicamente a sus votantes actuales y aquellos que cree que son votantes potenciales para una próxima elección. Los demás partidos se encargarán de los suyos. La excepción a esta regla serían los intentos de desmotivar a los votantes de otros partidos y desmovilizar a sus líderes de opinión.

El partido que va prestando a sus votantes actuales y potenciales los servicios políticos que éstos necesitan va ganando en proximidad a los mismos, y seguramente va destruyendo la imagen de “maquinaria clientelar”. Los servicios que se van prestando contribuyen, a su vez, a decisiones favorables de los votantes. Cada servicio prestado debe ser concebido como un intercambio para conseguir que cada uno de esos públicos, y más bien grupos homogéneos de los mismos, dé un paso en la escalera de las decisiones parciales que conducen finalmente a depositar un voto favorable en las urnas.

### ***¿Qué servicios políticos prestar?***

Diferentes grupos de votantes actuales y potenciales, y diferentes escalones en sus procesos de decisión, demandan diferentes servicios. El partido tiene que tener sensibilidad y agilidad para responder diferenciadamente. La decisión de prestar estos servicios no debe ser una ocurrencia de los ejecutivos o los militantes, sino el resultado de la consulta a cada uno de los públicos mencionados más arriba. Es normal que esta consulta indique otros servicios distintos de los que aquí hemos apuntado.

Se va obteniendo información sobre los diferentes servicios políticos demandados por los diferentes grupos y se diseñan y prestan servicios que contribuyen a que:

- Los destinatarios acepten y procesen la información política procedente del partido y su gobierno.
- Desarrollen actitudes favorables hacia los mismos.
- Se reafirmen en su voto favorable en las últimas elecciones cuando son votantes actuales.
- Decidan su voto a favor cuando son votantes potenciales.
- Se movilicen difundiendo opiniones favorables en su entorno, o donando fondos o prestando tiempo voluntario en las campañas políticas.
- Acudan efectivamente a las urnas el día de la elección.
- Ayuden a que otros también lo hagan.

125

La modificación que todo esto significa, supone también sacar a la agrupación local del partido de una situación de falta de importancia política en el municipio, que se da más veces de lo deseable.

Naturalmente, un cambio de este calibre no se produce de la noche a la mañana. Es muy difícil de llevar a cabo y convendrá proyectarlo para un plazo congruente con la complejidad y dificultad que entraña. Por eso, a veces, hay que olvidar un poco optimismos de corto plazo y planear a varios mandatos.

La agrupación o "empresa de servicios políticos" tiene que pensar en actividades dirigidas al menos a los siguientes públicos: sus votantes, clasificados según sus comportamientos, intereses y actitudes; los nuevos votantes que llegarán a su edad legal en las próximas elecciones; los nuevos residentes; los segmentos emergentes con nuevas necesidades o problemas; los abstencionistas; los votantes indecisos de otros partidos; los propios donantes de fondos, voluntarios y militantes.

Los servicios requeridos como intercambio puede que no sean los mismos, en función de los comportamientos que esperemos de ellos:

- Que los votantes actuales se sientan satisfechos de su decisión y no piensen en revisarla ante las próximas elecciones.
- Que, los nuevos votantes y los nuevos residentes, cada uno por su cuenta, decidan que la nuestra es la mejor opción.
- Que los miembros de segmentos emergentes con nuevos problemas o necesidades reconozcan que trabajamos para ellos y somos una buena opción de voto.
- Que nuestros abstencionistas reconsideren su decisión anterior.
- Que, a partir de las situaciones anteriores, todos estos colectivos favorables decidan contribuir a mejorar nuestros resultados próximos, bien ejerciendo espontáneamente su liderazgo de opinión en su entorno, o donando fondos o trabajando voluntariamente en nuestras campañas, en el bien entendido que cada grupo para cada nuevo comportamiento de los anteriores, responderá a diferentes servicios y estímulos.
- Que todos estos colectivos favorables no dejen de acudir a las urnas el día de las elecciones

126

Los servicios a prestar, que pueden constituir el repertorio de actividades de una agrupación, pueden ser:

- Oportunidades para el encuentro social. Los votantes de izquierdas necesitan contar con "su sociedad".
- Información sobre la vida cotidiana y las vicisitudes políticas de la ciudad. Aquello que no sale en los medios masivos ni es prudente que salga en los medios de propiedad pública. Un periódico digital con noticias en clave política.
- Clarificación de valores y debates ideológicos. Recordatorio e interpretación de la historia de la ciudad.
- Defensa de intereses y causas.
- Difusión de la cultura progresista. La sede local del partido debe ser punto de referencia de esta cultura.
- Identificación y priorización colectiva de necesidades y alternativas. Evalua-

ción colectiva de servicios públicos. Negociación y consenso. Creación de capital social entre los votantes.

- Oportunidades de desarrollo y ejercicio de competencias y habilidades para la vida pública.
- Argumentaciones ante problemas políticos y alternativas. Informaciones objetivas sobre cuestiones públicas.
- Renovación generacional de la vida política local, con el entrenamiento de jóvenes para la práctica política.

Por su especial importancia en la coalición con los votantes, vamos a prestar aquí una atención especial a tres servicios políticos: el entrenamiento y asistencia a los votantes en la priorización colectiva de los problemas y soluciones, el diseño y acuerdo colectivo sobre “el barrio que vivimos y el barrio que queremos” y la construcción de consensos.

### ***La priorización colectiva***

Cualquier votante sensato comprende que no se pueden resolver todos los problemas ni al mismo tiempo. Y agradece que alguien enseñe a los insensatos que eso es así. Estos votantes entienden como un buen servicio que los políticos no resuelvan los problemas individuales por la vía más o menos clientelar, sino que creen entornos donde colectivamente se pueda priorizar entre problemas y alternativas. Este trabajo colectivo, como cualquier oportunidad de encuentro entre los votantes propiciada por los políticos, tiende a enriquecer el capital social del partido.

127

Tres métodos han sido bien experimentados en priorizaciones de cuestiones públicas: el método de las tarjetas, las encuesta *Delphos* y la *Técnica del Grupo Nominal* (TGN). De todos ellos es fácil encontrar metodologías y protocolos.

### ***“El barrio que vivimos / el barrio que queremos”***

Cuando las prestaciones públicas se deciden desde arriba, es fácil que el resultado sea que se echen en falta ciertas prestaciones y se consideren innecesarias algunas de las decididas.

Partir de cómo viven los votantes su entorno público y cómo perciben que las prestaciones públicas mejoran o no la calidad de vida que pretenden es un camino mejor para la planificación estratégica pública. Escuchar las historias de los votantes –de sus líderes de opinión– encontrar el sentido de lo que se desprende de ellas y ayudar a diseñar cómo debería ser el futuro, con referencia inequívoca a la calidad de vida tal y como la viven los votantes, es una vía segura para responder y comunicar bien.

En próximas apartados exploraremos con más detalle el empleo de los métodos narrativos y la planificación política de abajo a arriba, en la coalición con los líderes de opinión de los votantes alrededor de proyectos compartidos de futuro, con valores compartidos.

### ***Negociaciones. Construcción de consenso***

La variedad de los votantes necesarios para una mayoría nos asegura que entre ellos tendrán que existir conflictos, tanto en cuanto a metas a alcanzar como en maneras de alcanzarlas. La costumbre de zanjar la falta de consenso por soluciones tecnocráticas o puramente unilaterales de los políticos viene manifestándose como poco útil y hasta peligrosa. Los políticos corren el riesgo de no contentar a nadie y de irritar a los que creen que tienen derecho a intervenir en la decisión.

Por el contrario, si los políticos en lugar de decidir, se proponen que sus votantes lleguen a consensos con su ayuda, estarán ganado buenas soluciones, mejora del capital social del partido, y aumento de su liderazgo.

Muchos de los problemas relacionados con las proyecciones futuras de los barrios y municipios contienen conflictos. Que los políticos sepan contribuir a que los propios votantes negocien y alcancen consensos, es un servicio político de gran utilidad, para ir enriqueciendo el capital social partidario.

128

En la planificación política de abajo a arriba, contribuirá a ello, localizar situaciones en que los políticos pueden entrenarse en construir consensos, evitando las decisiones burocráticas unilaterales.

### **Escuchar y contar historias para mejorar el intercambio interno y externo en las organizaciones políticas**

El intercambio interno se refiere al que tiene lugar entre los líderes y los cuadros, militantes, simpatizantes, personal de las instituciones. El intercambio externo se refiere al que se establece entre un gobierno o candidatura y los militantes del partido, y sus votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión. En ambos casos, el intercambio tiene por objeto la satisfacción mutua de determinados valores, no siempre fáciles de conceptualizar e identificar.

Escuchar historias permite comprender mejor situaciones complejas, dando cuentas de lo que está realmente ocurriendo en una organización y su entorno, descubriendo los puntos de toque donde pequeños cambios pueden

transformar el comportamiento y la moral. Completa la información obtenida por entrevistas y análisis de datos, descubriendo aquellas zonas “grises” de la realidad que las personas no saben conceptualizar adecuadamente.

Las técnicas narrativas se emplean en descubrir las historias, darles sentido e intervenir para modificar la situación. No se trata precisamente de una habilidad comunicativa más, en la búsqueda de mensajes más fáciles de “colar” a sus destinatarios. Por eso hablamos antes de escuchar historias, las historias de la gente que tiene los problemas, para entenderlos en la línea de sus valores y sus percepciones. Las historias a contar después son historias que interesan a sus destinatarios porque hablan de cómo y quién se hace cargo de mejorar su calidad de vida, tratando los problemas. Contar historias sin escuchar historias corre el riesgo de contar algo que no interesa a los destinatarios, o que no es creíble para ellos.

### ***¿Para qué nos van a servir los métodos narrativos?***

- Para llegar a captar el lenguaje de los militantes y los votantes de modo que consigamos que nos dejen entrar en sus conversaciones.
- Para ir construyendo estrategias (las de cada barrio) desde los problemas cotidianos que viven los militantes y los votantes.
- Para ser capaces de ligar los grandes logros- eventos, equipamientos, proyectos- con la percepción de la calidad de vida de los militantes y votantes.

129

Todo ello, va a resolver el problema de comunicación que existe. Pero para poder aprender a hacerlo, antes o al mismo tiempo, habrá que “desaprender” ciertas actitudes y lenguajes que generan los problemas de comunicación, como, por ejemplo:

- El lenguaje “vendedor” de los grandes logros.
- El lenguaje defensivo frente a las quejas de los problemas pequeños.
- La actitud de no compromiso con las prioridades de los militantes y votantes, a la hora de resolver problemas, o, al menos, de no ayudarles a establecerlas y comunicarles que se está respondiendo a las mismas.

### ***Las narraciones y la reconstrucción de las redes sociales partidarias***

Los ejercicios de escuchar y contar historias van a contribuir en la reconstrucción de las redes sociales partidarias, en:

- La inserción social del partido como condición necesaria para la identificación y acompañamiento de votantes.
- La mejora de la dirección política para ayudar al empoderamiento de los militantes.

- La visualización de los factores que han contribuido a la reducción de la red social.
- La definición de los problemas a resolver a corto plazo, acordados prioritariamente con los votantes.
- La definición de proyectos de mejora.
- La narración de un futuro deseado del barrio, como el conjunto de narraciones que definen la calidad de vida futura, de acuerdo con los líderes de opinión de los votantes y definen los proyectos estratégicos del barrio.

Los cambios que todo esto implica, dada la diversidad de situaciones de partida que se encuentran entre las distintas agrupaciones y sus barrios, es improbable que puedan hacerse de un modo uniforme y acomodarse a una pauta temporal única.

Será más práctico, ayudar a que los ejecutivos y equipos partan de comprender su situación de partida y elaboren un plan de mejora. Esta aproximación puede permitir que la Ejecutiva estime los recursos que necesita para prestar los apoyos necesarios, en función de lo que se pretende conseguir dentro de un marco realista.

130

Recordemos: reconstruir la red socialista que produzca los votos necesarios, requiere establecer una comunicación en dos sentidos suficiente -4 veces cada año- con los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales. Este trabajo requiere contar con el trabajo voluntario (3-4 horas semanales) de un número de militantes y simpatizantes, del orden de un 2% del número de los votos objetivo. Prácticamente, de este número es imprescindible - para arrancar el proceso y aprender las nuevas tareas de identificación y acompañamiento de los votantes actuales y potenciales – contar con dos personas que asumen la responsabilidad de una sección electoral de cada barrio; para ir organizando hasta, aproximadamente, el 40% de las secciones electorales de cada barrio, en una etapa siguiente, en la que será fácil conseguir los voluntarios correspondientes en el propio proceso.

El punto crítico se encuentra en motivar a los actuales militantes y simpatizantes a hacerse cargo del arranque de los procesos en cada barrio. El lenguaje narrativo para describir el estado actual, encontrar el sentido colectivo del mismo a partir de las percepciones individuales y proyectar un futuro como respuesta a las mismas, es una primera contribución a esa motivación que puede aumentarse en la medida que:

- Se utilice este lenguaje para integrar las percepciones de esos militantes y

simpatizantes para elaborar una política de abajo a arriba.

- La dirección lidere personalmente la orientación al votante, su identificación y acompañamiento.
- Se entrene a los militantes y simpatizantes comprometidos – los componentes de equipos de barrio y secciones electorales – a descubrir las historias de los votantes, dar sentido a su conjunto y diseñar un futuro –narraciones y proyectos- alrededor del que coaligarse con los votantes actuales y potenciales.

### **La motivación de los militantes y simpatizantes es una función directa de la cantidad / calidad del juego político para el que se les empodera**

La nueva acción que se pretende que lleven a cabo los nuevos equipos de barrio y sección electoral está bastante lejos de las prácticas habituales, si bien cabe esperar que se encontrarán algunas personas que tienen experiencias próximas a ella –sindicalistas, líderes sociales, profesionales del desarrollo de organizaciones y la participación,...-.

Su aprendizaje debería iniciarse con experiencias singulares protagonizadas por los ejecutivos y voluntarios, a partir de los guías y protocolos de que se disponga, estimulando que los responsables reflexionen sobre la experiencia. Los materiales iniciales se irán mejorando con el trabajo sobre los registros de las experiencias, que también habrá que acomodar a la propia experiencia.

131

Se corre un gran riesgo de que las instrucciones escritas refuercen las pautas burocráticas de aparentar que se hace lo que se ordena.

Donde los ejecutivos locales no experimenten la nueva acción, no se contará con quien dirija el aprendizaje de los equipos. Y los ejecutivos locales deberían aprender la dirección consciente de la ejecutiva de la Federación.

### ***Tres fases en el empleo de los métodos narrativos***

El empleo de los métodos narrativos se despliega en tres fases:

- La indagación narrativa
- Dar sentido a los descubrimientos
- El diseño de las intervenciones

#### **LA INDAGACIÓN NARRATIVA**

- **Descubrimiento:**

Recoger un buen número de anécdotas que reflejan cómo viven las gentes

las situaciones en cuestión. Una historia es la narración simple de un evento que le ha sucedido a la persona que la cuenta, o a alguien que conoce, o incluso una historia de una película o un libro.

- **Dos aproximaciones:**

- Individual. Entrenamiento (“*coaching*”) o terapia narrativas, dirigida a desarrollar en los líderes (¿pueden ser líderes todos en algún momento?) su capacidad de escuchar, explicitar y comunicar historias.
- En grupo. Los “círculos de anécdotas”. Una reunión para descubrir historias no se interesa por las opiniones, las evaluaciones o los juicios del grupo, sino que busca explicitar anécdotas, experiencias o relatos tal y como los vive y siente la persona que los expone. Puntos clave:

Selección de participantes.

Elección del tema.

Preguntas para estimular el recuerdo, con contenido emocional.

Petición de ejemplos ante afirmaciones categóricas.

La respuesta.

### ***Dar sentido a los descubrimientos***

132

Un significativo y diverso grupo de influyentes se someten a escuchar una sección cruzada de anécdotas y se implican en el diálogo y debate para identificar las cuestiones y temas de la situación actual. La idea de dar sentido es desarrollar una comprensión común rica por parte de los influyentes de la situación actual y su historia. La exposición a las anécdotas proporciona a los participantes una comprensión de lo que realmente sucede dentro y fuera de la organización. Proporciona un mapa para decidir la acción a tomar (una sesión de dar sentido ocupa un taller de entre 4 horas y una jornada completa. Uno de sus efectos colaterales valiosos es que los participantes con frecuencia cambian -deliberada o inconscientemente- sus comportamientos en su puesto como resultado de una nueva comprensión que han desarrollado).

Esta fase, pues, pretende superar las limitaciones de los clásicos diagnósticos a partir de criterios definidos apriorísticamente y desde fuera de las situaciones. Las operaciones de “dar sentido” –expresión procedente de las ciencias de la complejidad– a una situación a partir de encontrarle nuevas dimensiones a partir de las narraciones y los valores de los afectados que traducen, sirven de base a pasar de un marketing político orientado a la venta a un marketing político orientado al votante.

El partido y sus activistas tendrían que ser capaces de insertarse en las conversaciones de los votantes sobre los asuntos públicos y de influir en las mismas.

### ***Diseño de las Intervenciones***

Los problemas complejos no pueden “resolverse” de un modo global: para progresar hay que experimentar y ver qué sucede. Usando la comprensión profunda de la situación que proporciona dar sentido a las anécdotas, se puede implicar a los influyentes en identificar las acciones que pueden emprenderse para mover la situación en la dirección deseada. Se trata de animar a la organización a identificar una colección de acciones de pequeña escala que pueden ponerse en práctica a nivel individual o de equipo, basada en el conocimiento de que con los problemas complejos, cosas pequeñas pueden marcar una gran diferencia. Se estimula el desarrollo de un proceso continuo de mejora que persigue que estos cambios se encarnen en el funcionamiento normal de la organización.

En el marco de una nueva narración de lo que desearían poder contar en el futuro los afectados, se diseñarán:

- Acciones inmediatas priorizadas.
- Proyectos de mejora a corto plazo.
- Proyectos estratégicos que producen el futuro.

133

### ***Un ejemplo de la aplicación de métodos narrativos a una política de abajo a arriba, a partir de los barrios***

1. Entrenar por contactos individuales a los equipos directivos locales ejecutivos, regidores– en lograr expresar en términos narrativos sus visiones del partido, el ayuntamiento y su barrio, de modo que su conversación se aproxime a la conversación de los militantes, simpatizantes y votantes.

Esta tarea debería completarse en las agrupaciones locales y concejales, sin olvidarse de las ejecutivas de federación.

2. Llevar a cabo sesiones de descubrimiento de anécdotas con cada equipo de agrupación –ejecutiva, regidores, responsables de barrio-, creando una hipótesis de partida que tendrá que complementarse con el trabajo a llevar a cabo en cada barrio con los equipos de sección electoral y votantes. Cada barrio tiene que ser capaz de generar del orden de 300 narraciones positivas y negativas.

Es importante prever y preparar la intervención del alcalde o candidato junto con el primer secretario de la agrupación en una sesión de cada agrupa-

ción, tanto para estimular a los asistentes hacia estos trabajos, como para que el mismo compruebe que este proceso alimenta su misión de contar el futuro del modelo de la ciudad desde sus barrios.

3. Cada equipo de barrio, con las ayudas que se establezcan desde las ejecutivas de la agrupación y la federación, llevan a cabo las tareas de incorporación de militantes y simpatizantes al proyecto –constituyendo equipos de secciones electorales– y con ellos la identificación de votantes actuales y potenciales y los encuentros de votantes donde demostrar la voluntad de comunicación en dos sentidos, recogiendo problemas y demandas de servicios políticos, obteniendo narraciones de los votantes, e identificando líderes de opinión.
4. En la medida que se vayan obteniendo las narraciones en cada barrio se organizarán sesiones de “dar sentido” a la situación del barrio en talleres en que participarán los equipos y líderes de opinión voluntarios. Habría que prever la participación del alcalde o candidato y el primer secretario –y el equipo que les parezca conveniente– en algunas sesiones de estos talleres.

***Los talleres de “dar sentido” producirán:***

134

- Una narración del estado actual, que puede servir para diálogos con militantes y votantes y eventualmente, como “alimento” para discursos y medios, y piezas de publicidad directa.
  - El descubrimiento de valores de militantes y votantes poco atendidos por la acción pública.
  - Una redefinición de las situaciones problemáticas.
  - Todo ello con consenso suficiente de los interesados que se irá recabando a través de las redes que se fueron montando en la fase anterior.
5. Partiendo de las definiciones de las situaciones problemáticas de cada barrio, los talleres de diseño de las intervenciones producirán, a su vez:
    - Un programa de actuaciones de respuesta municipal a plazo inmediato, priorizadas desde el partido de acuerdo con los responsables y líderes de opinión, acordado con el equipo municipal de cada municipio, distrito o barrio, con el compromiso de plazo y resultado, que será seguido en reuniones de enlace agrupación / ayuntamiento.
    - Un conjunto de proyectos de mejora a corto plazo, entendiendo por tal un año, igualmente priorizados, acordados y seguidos.
    - Los proyectos estratégicos que tienen que producir las narraciones deseadas de futuro.

En estos talleres participarán aproximadamente las mismas personas que en los de “dar sentido” y para los mismos se puede prever el mismo proceso de diálogos y debates en cascada.

### **Planificando políticamente con militantes y votantes**

La dirección política para lograr comprometer a los votantes y responder a los compromisos propios requiere una específica planificación política. La planificación política habilita al partido para ocupar un papel de anticipación y no meramente de reacción.

No consiste en una programación de acciones –que con frecuencia se denomina impropriadamente como planes estratégicos– sino una determinación de metas en términos de calidad de vida de grupos de votantes. La calidad de vida no depende exclusivamente de las prestaciones materiales que pueden proporcionar las instituciones públicas, sino también, y en algunos casos con más importancia, del estilo de la relación que se establece al tenerlos en cuenta a la hora de elaborar y comunicar la política y las prestaciones o de los servicios políticos que puede prestar el partido, como la oportunidad de encuentro entre los votantes socialistas, la educación en trabajo colectivo – como las priorizaciones y la construcción de consensos, o pedir permiso para interrumpir con comunicaciones no personales.

135

En la medida que esto comporta incertidumbres y conflictos, la tarea de despejarlos en colaboración con los votantes es una fuente importante de generación de liderazgo político y de oportunidad de establecer compromisos con los votantes.

También forman parte de la planificación política, los proyectos de desarrollo de los recursos necesarios para llevarla a cabo, esto es, la red social partidaria, básicamente, el entrenamiento de responsables de sección electoral para las conversaciones y compromisos con los votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión. Estos proyectos pueden formar, en su caso, planes por barrios.

Los planes operativos –normalmente, planes y proyectos a 4 años- para entregar las prestaciones será el resultado de una dialéctica positiva entre el partido y el gobierno. Este deberá estar presente, por varios mecanismos, en la planificación política.

La unidad básica de planificación política, salvo en municipios pequeños, será cada uno de los barrios en que se divide el municipio, agrupando, en su caso,

secciones electorales. Como punto de partida de la planificación política, cada equipo de barrio en la medida que haya recogido relatos positivos y negativos de los militantes, simpatizantes y votantes, deberá elaborar un estudio preliminar en el que se defina una hipótesis acerca de los problemas y satisfacciones prioritarios de grupos de votantes, se determine si el barrio debe subdividirse en zonas más homogéneas, y se diseñe un experimento a escala reducida para comprobar y desarrollar la capacidad de producir soluciones consensuadas. El informe del estudio preliminar se compartirá con los consellers y regidores de distrito en contraste positivo con los prediagnósticos establecidos por la administración municipal. Junto al estudio se determinarán las secciones electorales y sus responsables que han de construir las redes socialistas, con una especial atención a los votantes de 25-45 años.

El resultado de esta red será la identificación del 40% de los votantes actuales y todos los potenciales y líderes de opinión de, al menos, el 50% de las secciones electorales, y la obtención de 300 relatos de los votantes. Sobre estas narraciones los equipos de barrios y secciones electorales, junto con líderes de opinión de los votantes, llevarán a cabo un trabajo de “dar sentido” definiendo un diagnóstico de la situación actual y nuevos experimentos puntuales. El siguiente paso consiste en el diseño de intervenciones, en forma de una narración del futuro ideal y una colección de proyectos estratégicos, de los que los prioritarios formarán el plan estratégico del barrio.

136

Por el camino, este proceso de co-elaboración política con los votantes puede dar lugar a problemas inmediatos prioritarios e indicaciones para la acomodación a las expectativas de los votantes de proyectos municipales en marcha, que se deberá acordar con los concejales.

Parece conveniente que además de los entrenadores de las conversaciones, las ejecutivas de las agrupaciones cuenten con algunas personas que ayuden a los equipos de barrio a ir redactando estos informes, proyectos y planes, según un protocolo que dará lugar a entrenamientos.

### ***Un resumen del método***

La planificación política que aquí se propone, como instrumento de los directores políticos del partido de izquierdas, tiene dos características distintivas:

- Servir de soporte para la determinación de objetivos de la actuación del partido y del gobierno en cada ámbito, en nuestro caso, los barrios del municipio, y no sólo la ejecución de esas actuaciones
- Y, al mismo tiempo, servir también de soporte a la interacción con los vo-

tantes para diseñar conjuntamente con ellos políticas que sirvan para intercambiar los compromisos políticos necesarios

En grandes líneas el método a seguir sería:

- Recoger narraciones positivas y negativas sobre la calidad de vida tal y como lo sienten cuadros, militantes, simpatizantes y votantes del partido, a propósito de interacciones entre ellos.
- Determinar diferentes partes de cada barrio que eventualmente tengan problemas y sensibilidades diferentes.
- Estudiar los prediagnósticos elaborados por la administración municipal.
- Elaborar por parte del primer equipo que promueve la organización de cada barrio un informe político preliminar sobre la percepción de la calidad de vida por parte de los votantes de cada una de las partes del barrio –en el caso, de que existan- , y, al mismo tiempo, identificar alguna situación concreta sobre la que sea posible experimentar soluciones consensuadas que puedan llevarse a la práctica –es decir, incluyendo en el proyecto de solución a la administración municipal-.
- Diseñar un programa de actuación de cada equipo de barrio que vaya añadiendo percepciones y matices al informe preliminar, a través de un trabajo por secciones electorales, con vistas a obtener, al menos, 300 narraciones, identificar un 40% de los votantes de al menos un 50% de secciones electorales y el 10% de votantes que actúan como líderes de opinión.
- Con las 300 narraciones, “dar sentido” - los equipos de barrio y los líderes de opinión de los votantes -a un diagnóstico de la calidad de vida –no sólo material- de cada barrio y armonizarlo con el prediagnóstico municipal, de modo que puedan consensuarse unos proyectos estratégicos de futuro, que son el compromiso del partido, como contrapartida del apoyo de los líderes de opinión.

137

Así la planificación política contribuye a la reconstrucción de las redes sociales partidarias. Este proceso vendrá estimulado por que los directores, ejecutivos de la agrupación y responsables de barrio, asuman experimentalmente la puesta en marcha de una sección electoral que identifica y acompaña a sus votantes actuales y potenciales.

### **Obteniendo fondos y voluntarios**

La colaboración de los votantes más allá de los votos es clave fundamental de la sostenibilidad a largo plazo de los resultados de un partido político. Típicamente esta colaboración se puede materializar en proporcionar fon-

dos y en su apoyo personal, en forma de una defensa o promoción del partido en sus conversaciones personales o en la prestación voluntaria de su tiempo para actuaciones del partido. Son dos formas de compromiso que, además de predecir el voto, pueden ser complementarias o sustitutorias, y representan un enriquecimiento potencialmente poderoso de los recursos del partido.

Los partidos tienen una buena experiencia de obtener la colaboración de sus votantes. Cabe decir que allí donde no la obtienen, se debe sobre todo a que los dirigentes del partido no quieren que sea así, o quieren que lo sea en unas condiciones que los votantes no quieren. Sería un caso similar al de los militantes. De hecho, en situaciones democráticas normalizadas, puede concebirse una graduación del compromiso de voluntarios que va desde la actuación en conversaciones privadas hasta la participación en campañas y la militancia, en función de los motivos de cada persona. En este mismo capítulo se contienen bastantes indicaciones respecto a llevar a cabo una comunicación en dos sentidos para obtener la colaboración personal voluntaria de los votantes.

138

Una curiosa anécdota al respecto, es la conversación mantenida en Barcelona recientemente por una activista de un partido de izquierdas, que distingue entre militantes y simpatizantes. Al preguntar por teléfono a una persona de la lista que le han proporcionado, si es militante o simpatizante, ésta le responde: “Yo soy militante, sí; pero no soy nada simpatizante”.

En todo caso, y en el camino de conseguir coaliciones de votantes en un sistema democrático, los votos, los fondos y el tiempo voluntario son tres maneras que tiene un elector de comprometerse con una opción política. De modo que están muy ligadas entre sí, y según su tipología los electores pasan con cierta facilidad de unos compromisos a otros, y de una intensidad de compromiso a otra mayor, según el “producto político” (todos los comportamientos del partido o gobierno) que se le ofrece como contrapartida.

La clave del éxito radica precisamente en la orientación al votante que adopte el partido o gobierno, tanto para conseguir el compromiso de votar, como los compromisos de contribuir con dinero o con tiempo voluntario.

A este respecto, conviene recordar que estamos haciendo marketing, no vendiendo. Estamos ofreciendo algo que la gente quiere. Hemos de mirar las campañas políticas y la obtención de fondos para ellas, como vehículos para que nosotros sepamos qué quiere la gente y la gente consiga lo que quiere.

En este sentido:

- Los donantes de fondos pueden ir siendo un predictor de los votos que se obtendrán, siempre que se les vaya prestando los servicios de intercambio prometidos. La experiencia viene demostrando que la obtención de fondos va prediciendo aumentos en los votos.
- Los donantes de alto potencial de la categoría de los votantes propios, pueden ser también un apoyo político y social para la candidatura. Es posible imaginar ayudar a formar con ellos un grupo más o menos formal que asesora al candidato, avala públicamente su candidatura y contribuye a elaborar el proyecto alternativo de ciudad, en diálogo con los demás votantes socialistas.

La obtención de fondos para la actividad política y electoral debe tener en cuenta dos principios:

- La obtención de fondos depende fundamentalmente de pedirlos, en algunos casos el candidato o el gobernante, en otros sus amigos y colaboradores. El sentido carismático y elitista que los políticos dan a su relación con los votantes o donantes, frena, muy frecuentemente las peticiones.
- La obtención de fondos es también intercambio. Hay que pensar en dar a los donantes motivos para que entreguen su dinero y, para ello, es práctico conocerlos y segmentarlos, y como consecuencia prever los servicios diferentes que se disponen para cada segmento diferente. Esto implica superar la creencia de poseer la verdad y que predicar esa verdad es suficiente.

139

En el primer capítulo de este mismo libro, hacíamos la pregunta: “¿Y los donantes?”. Realmente, hay más financiación privada de los partidos políticos de la que se transparenta. Y por otro lado, hay demasiados políticos que piensan que la financiación de los partidos debería venir del estado. La mayoría de los partidos políticos se resisten a plantearse conseguir financiación de los votantes. Salvo las excepciones que conocemos por la prensa, siguen la práctica habitual de acomodar sus gastos a unos ingresos escasos y, en todo caso, hacer un esfuerzo de obtener algunos fondos adicionales con motivo de las elecciones. De este modo, la financiación, con las fuentes actuales, se convierte en un cuello de botella al desarrollo del partido. Este desarrollo necesita fondos para invertir en el desarrollo de recursos políticos -la red partidari – y sólo la financiación desde los votantes puede conseguir esos fondos adicionales suficientes.

Proponerse obtener fondos legales de los votantes de un modo sistemático, además de la posibilidad de transformarlos en otros recursos estratégicos

investigación, entrenamiento, reuniones y desplazamientos, comunicaciones,...- puede enriquecer la comunicación en dos sentidos. Es un intercambio más entre el partido y sus votantes, que entrena a los militantes activos que se impliquen en ello, al ejercicio de pensar en el otro, recoger sus intereses y pensar en respuestas satisfactorias. Un paso más en la superación de la comunicación burocrática.

La clasificación de los donantes potenciales y de sus demandas, los planes para obtener fondos en función de la clasificación, la comunicación y la respuesta, el seguimiento de los donantes actuales, la constitución de comités de fondos, el entrenamiento de los candidatos y dirigentes en la demanda de fondos, la transparencia en el empleo de los fondos y las acciones financiadas; todo ello son operaciones que forman parte de una política de comunicación en dos sentidos de un partido de izquierdas cuya eficacia tiene, en este caso, una fácil medida.

### **“Sacando el voto” en el día “D”**

140

Se dice que un partido puede perder del 8 al 10% del voto de sus convencidos, porque no acudan finalmente a las urnas del día D, y esto por muchos motivos que pueden ir desde un escaso convencimiento, a una sensación de que un solo voto no tiene ningún valor, y diversos eventos competidores –un viaje, una celebración, un magnífico día de playa, una visita inesperada, la necesidad de cuidar de otras personas o de contar con ayuda para el desplazamiento-.

“Sacar el voto” (*“get-out-the-vote”*) requiere una estrategia de comunicación peculiar: no se trata tanto de convencer de unas ideas, programas o candidatos, sino de conseguir un comportamiento que tiene unas dificultades para que ocurra.

En la parte final de una campaña electoral –por ejemplo, un mes antes del día D– la comunicación política debería orientarse a:

- Convencer a los últimos indecisos.
- Convencer a los favorables de la importancia de un voto. Hay muchos ejemplos de cómo la ley *D’Hont* puede producir cambios importantes en los resultados por un puñado de votos, y hasta por un solo voto; y esto hay mucha gente que no lo sabe.
- Pedir permiso a los favorables para recordarles el día D su compromiso si a las 14 horas no han acudido a votar.

En ese período, deberían tenerse identificados los favorables y los indecisos “favorables”. Hay que evitar en lo posible animar el voto de los favorables de otros. Antes al contrario, si fuera posible y práctico, habría que estimular su abstención, por medio de alguna campaña negativa.

Encuentros, eventos, contactos telefónicos y personales, mailing, Internet y teléfono móvil pueden ser medios de la campaña de sacar el voto que convenza indecisos, cree en los favorables la creencia de la importancia de su voto y consiga su permiso para el recordatorio. No parece prudente interrumpir en un domingo a un votante, sin su permiso.

Sobre la lista de favorables que han dado su permiso, una combinación de interventores de mesa y activistas con teléfono o posibilidad de vista personal pueden llevar a cabo los recordatorios. Convendrá contar adicionalmente con medios de ayuda como transporte y personas para sustituir en los cuidados al votante.

El crecimiento de la movilidad de las personas está aconsejando hacer esfuerzos por conseguir el voto previo por correo de votantes que se encuentren en situaciones que dificulten su presencia en las urnas el día D.

Probablemente, más de un candidato en situación de resultados reñidos, podrá celebrar haber tomado disposiciones como éstas para conseguir los votos de diferencia.



# CAPÍTULO CUARTO

## ASEGURANDO LA COMUNICACIÓN EN DOS SENTIDOS, POR LA METAMORFOSIS DE LAS JERARQUÍAS EN REDES

Con frecuencia, cuando se pretende leer las actividades humanas desde categorías de sustantivos, encontramos difícil limitar la descripción al enunciado del sustantivo correspondiente. En nuestro caso, no ha sido posible, en el capítulo anterior, tratar la comunicación política sin alusiones reiteradas a lo que caería en el terreno analítico de la organización, la dirección y el liderazgo políticos, que sería el contenido de este capítulo. Esto es así, porque la división analítica de una realidad social –el capital social de una formación política– no es una buena manera de leerla ni de comprenderla, ni de intentar influir sobre ella.

En la creencia práctica de esta afirmación, vamos a intentar en este último capítulo, adoptar otra aproximación a las prácticas para asegurar la sostenibilidad de los resultados políticos. La aproximación de este capítulo va a considerar las consecuencias, en tales resultados, del funcionamiento del capital social de una formación política, desde el efecto que pueden producir en el mismo, los valores, comportamientos y prácticas de las personas y grupos que por su poder pueden ejercer alguna influencia. Estos son los dirigentes y líderes, los gobiernos, las ejecutivas y los equipos. Sus valores, comportamientos y prácticas son observables por unos electores, que cada vez lo hacen de más cerca, y son comunicables a través de relatos e historias sobre lo que pasa en el día a día.

Esta consideración de lo que sucede en la política desde un punto de vista global y desde sus principales actores, permite explicarnos con facilidad cuestiones como, porqué el lenguaje y los métodos de la comunicación en dos sentidos sirven con tanta frecuencia, únicamente, para disfrazar los intentos de una comunicación unidireccional que pretende convencer al público de algo contrario a sus intereses. Esto es así porque la comunicación en dos sentidos es contradictoria con las jerarquías burocráticas que hoy suelen gobernar los partidos y las instituciones públicas. Las comunicaciones de este tipo de organizaciones son unilaterales y de arriba a abajo. Los que tienen el poder de hacerlo mantienen unos valores y unas prácticas que sostienen que ellos tienen el derecho y el deber de decidir por los demás lo que es bueno para ellos, y

los demás harían bien en hacerles caso. Para ayudarles a hacerlo se comunican intentando persuadirles de todo ello, pero disfrazándolo para aparentar una práctica democrática.

Esta es la mentalidad y prácticas burocráticas que hemos avanzado en el capítulo anterior. Y que en estos momentos son prevalentes en la doctrina más habitual sobre cómo se debe dirigir en las organizaciones de todo tipo, incluyendo las políticas. La socialdemocracia europea ha ido adoptando esta mentalidad y prácticas al ritmo que la sociedad occidental la convertía en bases de su organización.

#### 4.1 CRISIS EN LAS MANERAS DE GOBERNAR Y DIRIGIR<sup>16</sup>

“Todo el siglo XX, en el que las organizaciones han aumentado su presencia en la vida social y han ido aumentando de tamaño y complejidad, ha sido una ininterrumpida serie de intentos de conformar las organizaciones según el modelo burocrático (estructuras jerárquico-funcionales, “organización- reloj”), y, al mismo tiempo de encontrar remedios a las disfuncionalidades que la aplicación del mismo modelo genera.

144

Lo que hemos aprendido de todas estas experiencias, corroborado por la crisis actual, es que no se puede remediar el modelo, sino que hay que cambiarlo radicalmente. Las organizaciones no son relojes, ni pueden serlo, ni es deseable, finalmente, que lo sean.

Hay que pensar las organizaciones, no desde la ciencia clásica sino desde las ciencias de la complejidad<sup>17</sup> –sistemas adaptativos complejos, la autoorgani-

---

<sup>16</sup> Este párrafo, así como algunas de las ideas que se desarrollan en este capítulo han sido expuestas ya en el artículo del autor “Liderazgo, organización y dirección de los partidos de izquierdas”, publicado por FRC, revista de debat politic de la Fundación Rafael Campalans, en su n° 22, Hivern / Primavera 2.010.

<sup>17</sup> La noción de complejidad está proporcionando un cuerpo ordenado de ideas que da sentido a las experiencias que en las últimas décadas han tenido lugar intentando superar con éxito las limitaciones de las prácticas convencionales de diseño organizativo. Este tema puede profundizarse en “Complexity, Organization and Change: an essential introduction (2.006) Elizabeth McMillan, Routledge, editor; “Complex Systems & Evolutionary Perspectives of Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations (2.003) Eve Mitleton-Kelly, Elsevier, editor. Estas dos profesoras lo son de la Open University UK y de la London School of Economics, respectivamente. Existe una copiosa literatura, cursos académicos y centros de investigación dedicados al tema, que pueden encontrarse fácilmente en Google. Entre los centros de investigación puede ser notable para aquellos con intereses académicos el SANTA FE INSTITUTE, situado en la ciudad del mismo nombre del estado de New México (USA).

zación, el nacimiento del caos, el orden en el caos, al filo del caos, emergencia, fractales, evolución y complejidad- y esta nueva manera de pensar, esta nueva mentalidad, es la que va a permitir remediar las disfuncionalidades del modelo burocrático y sustituir sus comportamientos e instrumentos de dirección fracasados –el control centralizado- por otros que disminuyan la anarquía que este fracaso ha creado. La complejidad de las situaciones internas y externas en que viven las organizaciones obliga a abandonar los razonamientos simplificadores en que se basa mucho del pensamiento organizativo actual, por mantener el poder individual de los que dirigen.

Los tiempos actuales necesitan unos nuevos modelos de las organizaciones y su gobierno que comiencen por reconocer que no puede haber un mismo modelo para todas las organizaciones, ni siquiera para todas las partes de una misma organización y que cada una de estas realidades sufre evoluciones que requieren diferentes maneras de conseguir que sobrevivan y se desarrollen.

La dirección sin control, -“el ojo del amo engorda al caballo”- suena hoy a contrasentido. Sin embargo, la mayor parte de los controles actuales son contraproducentes, cuando no ficticios. La nueva dirección tiene que basarse en el desarrollo de una visión fuertemente compartida de la realidad y de los objetivos necesarios, procedimientos obligatorios legales y financieros, claros procesos de decisión y rendición de cuentas, y sistemas sensibles de recursos humanos. Ya hay bastantes experiencias de cómo esta vía, mejora los rendimientos de las empresas e instituciones y su capacidad de innovación y desarrollo. Y parece que ésta será la dirección que se apunta para salir de la crisis.

Un compromiso compartido para cambiar se desarrolla sólo con la capacidad colectiva de aprendizaje de desarrollar aspiraciones conjuntas.

“Debería desaparecer el individuo como solución de los problemas del mundo”, Mintzberg (2.008, discurso en su investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad Ramon Llull, a propuesta de ESADE, con el título de “Del liderazgo individual al liderazgo compartido”): “El hecho de que nos centremos en el liderazgo de cualquier tipo, nos lleva a construir organizaciones que dependen de la iniciativa individual. Sólo hace falta que observemos el omnipresente organigrama, con los niveles de los “altos” directivos, los directivos “medios” y los bajos directivos (¿Cómo es que nunca decimos “bajos directivos”). Esto no es más que una metáfora distorsionada. Nos dice que estamos obsesionados por la autoridad. Quizá el retrato no responde a la realidad pero para muchas personas el organigrama se ha convertido en la organización.

¿No es hora de que pensemos en nuestras organizaciones como comunidades de cooperación y haciendo esto pongamos al liderazgo en su sitio? No como desaparecido sino al lado de otros procesos sociales importantes.”

El mismo Mintzberg señala que los liderazgos heroicos son más un problema que una solución y que hoy son necesarios liderazgos suficientes y que comprometen para poner a contribución todos los recursos de la organización.<sup>18</sup>

Una organización no es un reloj, ni cualquier ensamble de piezas por alguien externo a ella con fines independientes. Una organización es una red de interacciones entre personas, que forman procesos de comportamiento, procesos individuales (satisfacción), interpersonales (cohesión), de tarea (productividad), administrativos (clima). Estas interacciones están mediadas por decisiones e instrumentos de la dirección, que están correspondidas por comportamientos diversos de implicación, desimplicación y confrontación por parte de los demás miembros de la organización.

146

La flexibilidad en el funcionamiento de una organización se consigue cuando su gobierno se basa en las realidades que ofrecen las interacciones en su interior y exterior, en lugar de la rigidez que generan las reglas jerárquico-funcionales y sus comportamientos. Seguramente, la idea de una federación de grupos diversos, es más adecuada para construir la unidad de acción de una organización compleja que la jerarquía piramidal.

Pero nada de esto parece que tiene que ver con los partidos de izquierdas. La alusión a los partidos de izquierdas y no a los de derechas, se basa en la presunción de que éstos no tienen por qué inventarse un orden nuevo y sus militantes se mueven a gusto en estructuras jerárquico funcionales.

## 4.2 CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS DE IZQUIERDAS

En los partidos de izquierdas en el campo de su organización y dirección se vive una gran confusión. No se está llevando a cabo una reflexión suficiente en cuanto a los modos de gobernar y dirigir los partidos de izquierdas. En los años 20 del siglo XX, cuando se organizaron por primera vez según pautas jerárquico-funcionales, estas formas era lo más moderno que estaba produ-

---

<sup>18</sup> Ver del mismo autor, “Enough Leadership” en HBR (Nov. 2004) y “Developing Leaders? Developing Countries? Learning from another place” en [www.mintzberg.org](http://www.mintzberg.org) (2.006).

ciendo la sociedad, a partir de empresas de negocios líderes. Pero ahora, han pasado más de 50 años en que se han intentado corregir y se van abandonando.

Pero los partidos de izquierdas dan vueltas a la falta de ideas –o, ahora, relatos- perdiendo de vista que las claves hoy se encuentran en los valores, las prácticas de organización y dirección.

Los partidos están organizados según criterios más antiguos que las empresas de negocios y otras instituciones modernas. Su eficacia y eficiencia en la gestión de sus recursos clave es muy inferior a la que consiguen estas organizaciones –sus votantes y militantes, frente a clientes y personal-.

Mientras, prestigiosos consultores y profesores de estas cuestiones, como el mismo Henry Mintzberg, advierten del peligro que suponen para sus organizaciones las mezclas de liderazgos heroico-carismáticos y los liderazgos burocráticos, y reclaman otras formas de liderar, en los partidos políticos todavía se añoran los liderazgos carismáticos y mientras tanto se imponen los liderazgos burocráticos más autoritarios.

La política se establece de arriba a abajo, con muy poca porosidad para una contribución de abajo a arriba. Cuando los partidos de izquierdas consiguen gobiernos, en lugar de fomentar el desarrollo y el papel específico de sus partidos, tienden a asfixiarlos, lo que contribuye a que el proceso de abajo a arriba tienda a desaparecer.

Las cúpulas y las estructuras de poder de los gobiernos y los partidos se rigen por una cultura burocrática, muy alejada de la cultura de innovación y emprendimiento que parece que debería requerir la creación de un orden nuevo.

La derecha, con sus mercados, y apoyada en partidos congruentes con sus valores, llega a conseguir que la propia izquierda acepte sus modos de acción ante la incapacidad de ésta de ofrecer unas mejores maneras de gobernar y dirigir la economía.

Los gobiernos y partidos de izquierda, sin recursos estratégicos básicos como suficiente apoyo de sus votantes y sus militantes, se mueven zarandeados por ideólogos que no se interesan por la evolución de los valores de sus votantes, gestores que burocratizan la política, movimiento sociales que defienden intereses singulares, y medios de comunicación que, cuando no defienden intereses de la derecha defienden sus intereses comerciales.

En su interior, los partidos de izquierdas están muy lejos de practicar la democracia interna que determina, por ejemplo, la Constitución Española y reclaman con insistencia periódica, aunque sea con sordina, militantes y simpatizantes.

La formación de los dirigentes se lleva a cabo sobre copias y traducciones de materiales de la formación en las escuelas de negocios, que están siendo puestas en causa en los círculos más avanzados de profesionales. De este modo se legitima el ejercicio de poderes burocráticos que, cuando tienen la versión edulcorada generan anarquía, y finalmente acaban imponiendo un mando impositivo unilateral.

Esta breve descripción de manifestaciones organizativas de dirección y liderazgos anticuados, podrían servir para explicar bastante del por qué los partidos de izquierda están perdiendo votos –que se abstienen– y militantes –que se dan de baja, o dejan de “militar activamente”-. La mentalidad y las prácticas burocráticas van debilitando las redes sociales partidarias, y no pueden llegar a suficientes compromisos con suficiente número de votantes. Otra manifestación de la enfermedad burocrática en organizaciones de izquierdas: cuando un partido lleva mucho tiempo instalado en un gobierno puede haber cedido a la tentación de incluir a muchos militantes en la nómina institucional. Y algunos dirigentes pueden creer que así también se aseguran la movilización política de los mismos. Pero el buen trabajo político no es un trabajo burocrático que se dicta y se controla desde arriba. Al final, esto puede conducir a un activismo sin consecuencias políticas, en el contexto de una creciente desmovilización de los militantes y simpatizantes.

148

Naturalmente, esta descripción, que es bastante realista de los niveles altos de las organizaciones, tiene excepciones notables en organizaciones locales medianas y pequeñas donde, con cierta frecuencia, pueden encontrarse mayorías mantenidas, militancias numerosas y activas y un funcionamiento que se acerca más a una red que a una jerarquía funcional. Pero, desgraciadamente, este auténtico tesoro de experiencias positivas no encuentra quien lo convierta en un activo explotable por toda la organización.

Los liderazgos heroicos –bien sean carismáticos con grandes proyectos o burocráticos con ínfulas de controlarlo todo– ahora son un problema y no una solución. Las organizaciones políticas de izquierdas hoy necesitan alinearse con sus valores, a impulsos de líderes suficientes que comprometen todo el potencial de su capital social estructural, y aún son capaces de desarrollarlo. Y que para ello, no se sitúan en la cúspide de la pirámide dictando normas y controlando. Sino que acuden a aquellas partes de las redes partidarias donde

son necesarios, para acordar objetivos comunes, dar forma a tareas eficaces, aportar ayuda para que todos sean capaces de llevarlas a cabo y motivar con su ejemplo el compromiso de esforzarse por aprender lo nuevo necesario.

De un modo sintético los cambios que hay que introducir en el viejo esquema organizativo de la socialdemocracia, para mantener y desarrollar sus resultados políticos, tienen que lograr los compromisos de / con los votantes y sus líderes de opinión y los compromisos de / con los militantes, que hemos considerado más arriba.

### **Compromisos de / con los votantes y sus líderes de opinión**

Un partido de izquierdas para mantener y desarrollar sus mayorías requiere contar con una red capilar de militantes movilizados o activados. Se ha llegado a estimar que esta red debe contar con un número de militantes igual al 2% del número de votantes, y con una dedicación de unas 4 horas semanales al partido.<sup>19</sup> Este número de militantes, junto con los líderes de opinión –un 10% de los votantes- pueden asegurar una comunicación continuada en dos sentidos con los votantes. Los principales hitos de tal comunicación serán:

- La identificación de los votantes actuales y la determinación de los votantes potenciales.
- Los encuentros de votantes, como un primer servicio político para ellos mismos, y una oportunidad de escuchar, conversar, escuchar historias, detectar líderes de opinión.
- El acompañamiento continuado de los votantes, prestándoles los “servicios políticos” que contribuyen a formar y manifestar su voluntad política.
- La coalición con los líderes de opinión y los votantes, a través de la respuesta a los problemas prioritarios y del acuerdo sobre el futuro.

149

### **Compromisos de / con los militantes**

El esfuerzo de una dedicación continuada a la activación de las redes de votantes y líderes de opinión, no se mantendrá sin un compromiso firme de los militantes. Este compromiso será tan firme como lo sea el de la dirección del partido en el empoderamiento de los militantes. El compromiso del partido con los militantes necesita traducirse en:

---

<sup>19</sup> *Un antiguo dirigente comentaba al autor que, en los comienzos de la transición un informe del partido comunista italiano al PSUC, recomendaba contar con 1 militante por cada 15 votantes.*

- Una política de abajo-arriba. Los votantes y los militantes tienen que tener colectivamente un papel definido y satisfactorio en la definición de las políticas.
- Los militantes necesitan recibir del partido orientaciones contrastadas sobre lo que constituye una tarea política eficaz, no meramente encargos operativos puntuales.
- Los equipos de secciones electorales y barrios, encomiendan un marco abarcable a la iniciativa del militante.
- La mayoría de los militantes necesitan entrenamiento para animar las redes de votantes y líderes de opinión. Y los que no la necesitan deben ocuparse en entrenar a los otros.
- Las Asambleas y grupos de trabajo, deben recuperar un papel de lugares de aprendizaje colectivo y de acuerdos sobre políticas y actuaciones.

Los cambios para ello, vamos a explorarlos en los valores y prácticas de los principales actores, en primer lugar, y después, en la organización de los partidos como empresas de servicios políticos.

### 4.3 EL NUEVO LIDERAZGO POLÍTICO

150

Decíamos un poco más arriba: “Las organizaciones políticas de izquierdas hoy necesitan alinearse con sus valores, a impulsos de líderes suficientes que comprometen todo el potencial de su capital social estructural, y aún son capaces de desarrollarlo. Y que para ello, no se sitúan en la cúspide de la pirámide dictando normas y controlando. Sino que acuden a aquellas partes de las redes partidarias donde son necesarios, para acordar objetivos comunes, dar forma a tareas eficaces, aportar ayuda para que todos sean capaces de llevarlas a cabo y motivar con su ejemplo el compromiso de esforzarse por aprender lo nuevo necesario.”

El compromiso ejemplarizante de aprender de los dirigentes políticos es requisito previo imprescindible para que puedan crear las condiciones en que aprendan todos los demás líderes que han de animar el funcionamiento hacia la sostenibilidad de los resultados de los componentes del capital social partidario; es decir, los militantes activos y los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales.

Los dirigentes tendrían que comprometerse a:

- Clarificar su valores.
- Actuar como militantes activos que empoderan a los votantes.

- Ejercer una dirección consciente de la organización que acuerda objetivos compartidos con los militantes activos, encuentra una tarea eficaz de dirección política a todos los niveles de la organización y presta apoyos para que todos puedan ejecutar con eficacia / eficiencia la parte de la tarea que les corresponde.

## **Volviendo a la clarificación de valores**

Los dirigentes de los partidos de izquierda deben abandonar los valores y prácticas propios de la mentalidad burocrática que amenaza con destruir las redes sociales partidarias, contribuyendo a que los votantes confirmen que “todos los políticos son iguales”. Y aprender prácticas de una mentalidad emprendedora<sup>20</sup> que contribuye a construir un nuevo orden social, en el que la profundización de la democracia y el mayor reparto del poder, van concediendo a los partidos de izquierdas posiciones hegemónicas.

Siempre entendiendo que los valores no son declaraciones sino prácticas repetidas en los intentos de empoderarse empoderando a los demás, como manera de encontrar el balance adecuado entre los intereses propios y los intereses de los demás.

## **Los dirigentes como militantes activos**

151

Recordamos aquí la afirmación de que todos los militantes sea cual sea su posición en la organización deberían ejercer de militantes activos. Esta invocación va dirigida muy especialmente a los que ocupan puestos de responsabilidad en el partido y en los gobiernos y parlamentos, ante el riesgo constatado tantas veces de que adquieran hábitos burocráticos, si pierden el contacto directo con los votantes.

---

<sup>20</sup> *Mencionar la empresariedad como componente de una política de izquierdas puede parecer chocante a algunos. En la literatura clásica, el diplomático murciano D. Diego Saavedra Fajardo (1584-1648) empleó el término EMPRESAS POLÍTICAS para titular un manual de auténtica dirección política de la época. No es sensato, pues, limitar el uso del término empresa a las empresas de negocios. En el mundo público – entre los políticos y los directores públicos- se echan en falta mayores dosis de empresariedad frente a las trampas paralizantes del burocratismo. Estos nuevos empresarios identifican fuentes potenciales de apoyo político, recursos disponibles, oportunidades de aumentar el valor público de las actuaciones públicas; comprenden el entorno de sus organizaciones, las fuerzas externas que limitan e influyen su capacidad de acción y están dispuestos a correr riesgos. A diferencia del empresario privado, el empresario público no arriesga un capital privado, sino los fondos públicos y los fondos y las ilusiones de sus votantes /donantes y su propia reputación y progreso profesional. Los nuevos líderes de la izquierda pueden, pues, llamarse empresarios de la política en la medida que, verdaderamente quieran conseguir mayor igualdad y distribución del poder.*

Aún más, en las situaciones de reconstrucción de las redes partidarias en que se encuentran actualmente los partidos de izquierdas, el liderazgo de sus dirigentes debe ejercerse poniéndose al frente de los procesos de reconstrucción y experimentando los primeros las prácticas de reconstruir las redes, estableciendo las coaliciones necesarias con los militantes activos y con los votantes actuales y potenciales y con sus líderes de opinión. Si los dirigentes no cuentan con una buena experiencias de hacer esto, los partidos volverán a prácticas burocráticas de dirección y control desde arriba, con lo que las redes quedarán en el papel y las coaliciones no tendrán lugar. Como ya hay suficiente experiencia no merece la pena ocuparse más de esto. Los dirigentes que saben ser militantes activos, entrenando a partir de su experiencia a militantes que quieren ser activos, serán capaces de arrancar y fomentar el desarrollo de las redes y el establecimiento de las coaliciones.

### La dirección consciente<sup>21</sup>

Nada de esto va a suceder sólo discutiendo ideas o ponencias, proyectando imágenes, o inventando nuevas narraciones. La diferencia vendrá producida por unas nuevas prácticas.

152

Son malas prácticas las que explican las causas de la poca sostenibilidad de los gobiernos, de sus victorias insuficientes y de que, muchas veces, los gobiernos no se ganen por la oposición sino que los pierdan los que los detentan, dete-

---

<sup>21</sup> En 1.931, Antonio Gramsci escribió la nota "Espontaneidad y dirección consciente", donde afronta la cuestión de integrar la espontaneidad de la iniciativas cuando se trata de cambiar la sociedad con la disciplina para conseguir una acción política real y no "simple aventura de grupos que se limitan a apelar a las masas". A este respecto, y considerando la experiencia del movimiento torinés, pondera "la fecundidad y justeza de la dirección que se le dio. Esa dirección no era abstracta, no era la repetición mecánica de las fórmulas científicas o teóricas; no confundía la política, la acción real con la disquisición teórica; se aplicaba a hombres reales, formados en determinadas realidades históricas, con determinados sentimientos, modos de concebir, fragmentos de concepción del mundo... Este elemento de espontaneidad no se descuidó, ni menos se despreció: fue educado, orientado, depurado de todo elemento extraño que pudiera corromperlo, para hacerlo homogéneo, pero de un modo vivo e históricamente eficaz con la teoría moderna. .. Descuidar –y aún más despreciar– los movimientos llamados espontáneos o sea renunciar a darles una dirección consciente, a elevarlos a un plano superior insertándoles en la política, puede tener consecuencias serias y graves.... Concepción histórico-política escolástica y académica, para la cual no es real y digno sino el movimiento consciente al ciento por ciento y hasta determinado por un plano trazado previamente con todo detalle, o que corresponde (cosa idéntica) a la teoría abstracta. Pero la realidad abunda en combinaciones de los más raro y es el teórico el que debe identificar en esas rarezas la confirmación de su teoría, traducir a lenguaje teórico los elementos de la vida histórica, y no al revés, exigir que la realidad se presente según el esquema abstracto. (Leonardo sabía descubrir el número de todas las manifestaciones de la vida cósmica, incluso cuando los ojos del profano no veían más que arbitrio y desorden)." Gramsci estaba criticando, así y desde la distancia, tanto las prácticas de la socialdemocracia como las de su propio partido comunista. Las prácticas de activar y empoderar el capital social partidario se acercan más a lo que él admiraba del movimiento obrero torinés y su dirección.

riorando así el sistema. También están detrás de la disminución del número de militantes y de su desmovilización.

Pero la mejora del sistema político y su papel en la transición que vivimos no puede permitir que los partidos políticos se reduzcan al papel de máquinas de selección de candidatos a cargos públicos, que, con frecuencia, cuando los ocupan tienden a olvidarse de quienes les eligieron. La desafección de los electores sólo puede corregirse por unas nuevas prácticas políticas que consigan el compromiso de unos votantes como intercambio de un compromiso de un partido con ellos. Y estas prácticas no son sólo propias de un gobierno, sino también de un partido con sus votantes actuales y potenciales, a través de sus líderes de opinión.

#### 4.4 LAS NUEVAS PRÁCTICAS POLÍTICAS

Podemos denominar prácticas a conjuntos de interacciones que son comportamientos observables en la realidad diaria. Con un adecuado esquema conceptual es posible establecer relaciones entre determinadas prácticas y la mejora o empeoramiento de los resultados políticos, a lo largo del tiempo, y comparar estas relaciones tal y como se dan, por ejemplo, en varios municipios.

153

Efectivamente, es posible construir una aproximación analítica a cómo la eficacia política (=la obtención de votos, fondos, voluntarios) en un municipio, es función de un conjunto de interacciones, al menos, entre:

- Los votantes entre sí.
- Los votantes y miembros de un partido.
- Los miembros de un partido entre sí.
- Los miembros de un partido con los miembros de otros partidos.
- Los dirigentes y los miembros del partido.
- Los dirigentes del partido entre sí.
- Los dirigentes de un partido con los dirigentes de otros partidos.
- Los grupos políticos con la ejecutiva de su partido.
- Los cargos públicos de una institución los directores y técnicos de la administración correspondiente.
- Los grupos políticos de una institución entre sí.
- Los gobiernos de las diferentes instituciones entre sí.

Las buenas prácticas han de asegurar:

- Una educación de los votantes en la priorización colectiva de necesidades y alternativas –para desterrar el clientelismo-.
- Una organización en red, no jerárquica, que posibilite la comunicación en dos sentidos.
- El entrenamiento de un número alto de líderes suficientes que animen el funcionamiento de la red.
- Recursos de análisis político y técnico para elaborar una política desde abajo a arriba, trabajando sobre las priorizaciones colectivas de los votantes.

Es a través de estas prácticas que los cambios tendrán lugar y no de la predicación de ideas y narraciones. Si bien esta predicación será útil si es coherente con los comportamientos que practican los líderes políticos que están dando lugar a la producción y reproducción de la sociedad. Decir una cosa y hacer otra no es ya una buena estrategia para mantener resultados.

Algunas de las prácticas especialmente relevantes para el aprendizaje de los dirigentes son:

154

- La práctica de la dirección consciente de la política hacia la consecución de los recursos –votos, fondos y voluntarios– que constituyen los resultados necesarios de toda acción política democrática, partiendo de evaluaciones, donde se vaya encontrando relaciones de causalidad resultados y comportamientos y se vayan planificando la sustitución de malas por buenas prácticas.
- La práctica del aprendizaje en equipo sobre situaciones de incertidumbre y conflictos, especialmente por equipos directivos en todos los niveles de las organizaciones que tienen algún papel en la política –diálogo y debate-.
- La práctica de planificar la política, tanto en sus campañas electorales o campaña permanente, como en los proyectos a medio plazo de desarrollo de los recursos estratégicos –liderazgo, militantes, voluntarios, fondos, estructuras temporales y permanentes-.
- La práctica de la negociación y de la construcción de consensos, como superadora o complementaria de la imposición o mando, y su aplicación específica a la coalición con otras fuerzas políticas.
- La práctica de seleccionar candidatos democráticamente, superando las cooptaciones desde arriba.
- La práctica de la gobernanza eficaz –prestaciones en respuesta a las prioridades de los votantes, transparencia de las actuaciones y decisiones participativas, negociación con las minorías, previsiones de futuro-.
- La práctica de organizar redes sociales, por la comunicación en dos direcciones continuada –escuchar y responder- sin recurso a las jerarquías.

- La práctica de priorizar colectivamente necesidades y alternativas, aumentando el capital social de los votantes propios, y haciendo innecesarias las prácticas clientelares.
- La práctica de entrenar sobre prácticas y de acompañar en las mismas, superando el entrenamiento puramente intelectual o en sala.
- La práctica de aprender de las propias prácticas y de compartirlo con otros, consiguiendo la reflexión sobre las propias prácticas como camino para conseguir la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- La práctica de escuchar historias y de contar historias, para favorecer el intercambio externo e interno, enriqueciendo la comunicación con los valores que mejoran la calidad de vida.
- La práctica de crear visiones compartidas desde narraciones de lo que pasa e ir elaborando estrategias trabajadas desde abajo.
- La práctica de generar conocimiento usable para las decisiones políticas.
- La práctica de alinear la acción de la administración con la estrategia política a través de una dirección pública profesional y autónoma.
- La práctica de superar las visiones fragmentarias y trabajar con visiones globales de las interacciones en las organizaciones y entre éstas y sus entornos.

Conseguir que estas prácticas formen el funcionamiento de los partidos es un proceso no corto, que será fruto de una planificación estratégica a medio plazo, y que necesitará de esos líderes suficientes capaces de comprometer los recursos a que tengan acceso: votantes, líderes de opinión, militantes, cuadros. Los políticos de izquierdas, para cumplir su misión transformadora necesitan aprender colectivamente a organizar los partidos como redes sociales y no como jerarquías, diseñar y dirigir unos ejercicios políticos para el empoderamiento de militantes y votantes que transformarán con su liderazgo suficiente y comprometedor, primero a los propios partidos burocratizados y después a las organizaciones públicas y privadas, y a todo el sistema social organizativo.

155

### **El entrenamiento práctico**

Un buen punto de partida se puede encontrar en sustituir las actividades de formación basadas en ideas o habilidades, por entrenamientos sobre buenas prácticas, basados en el acompañamiento por buenos prácticos reflexivos, en situaciones reales que estimulan el aprendizaje.

El conocimiento práctico en una organización surge en las interacciones entre las personas que lo forman y no puede rectificarse en forma de un libro explícito o de prácticas implícitas en los comportamientos de los que consiguen resultados. Los adultos no prestamos a aprender como resultado de la

negociación personal continua entre las intenciones y expectativas de cada persona.

Sin perjuicio de otras situaciones que pueden surgir en concreto, las siguientes son situaciones de aprendizaje que pueden dar lugar a aprendizajes para miembros de un partido político:

- Al incorporarse como militante.
- Siempre, cuando una persona se va a presentar como miembro de una candidatura.
- También siempre cuando esa misma persona va a ocupar un puesto de concejal en un municipio, o de miembro de una ejecutiva, de responsable de barrio o de sección electoral.
- De un modo especial, cuando el concejal va a ocupar responsabilidades de gobierno y aún más especial cuando ese gobierno va a ser fruto de una coalición.
- Al realizar la evaluación política después de cada convocatoria electoral, y elaborar el plan de mejora correspondiente.
- Cuando se trate de diseñar e implantar políticas nuevas, como el presupuesto transparente o el urbanismo de crecimiento inteligente.
- En la definición y organización de grupos de proyecto estratégico, tanto locales como de colaboración con otros comarcales o nacionales.
- Cuando se trata de diseñar el relevo de ejecutivos o cargos públicos, especialmente los secretarios generales y alcaldes.

156

Estas situaciones pueden dar lugar a entrenamientos que unas veces pueden ser preventivos –para evitar que una nueva posición de la persona le enfrente a problemas que no sabe solucionar- y otras correctivos cuando el problema no ha podido ser resuelto.

Fragmentos de un LIBRO DE BUENAS PRÁCTICAS POLÍTICAS elaborado a partir de la reflexión de un grupo de alcaldes de pequeños municipios con mayoría.

***“Para conseguir todo esto hay que hacer un esfuerzo constante de mantener contacto con muchas gentes de diferentes procedencias, tanto de opinión, como de edad y de intereses”.***

***“Se trata de hacer muchos sujetos activos de la política. De tener muchos contactos personales y de influir en muchos grupos del pueblo”.***

*“Las cosas comenzaron a ir bien, cuando los regidores fueron de distintos círculos y diferentes posiciones sociales. Además, cuando representaron al mismo tiempo diferentes intereses del pueblo: unos estaban en el fútbol, otros en la sociedad de cazadores, otros en el teatro, etc. Ésta ha sido la clave del éxito”.*

### **Malas prácticas**

*Restringir el partido y su esfera de acción a grupos muy definidos cultural, social o ideológicamente, que representen una parte pequeña de la sociedad.*

### **Buenas prácticas**

*Conocer la estructura social e intentar estar presentes en grupos suficientemente amplios, intentando incorporar personas influyentes en ellos, por medio de involucrarlos en la elaboración de la política.*

***“Otro punto clave es implicar a mucha gente en diferentes proyectos. De este modo se puede llegar a contar con un buen número de voluntarios durante una campaña que puede durar los 4 años”.***

*“Cómo mantenerlo? El tema es tener contacto con muchos círculos de gente diversa y dar vueltas: concretándolo en hacer muchos cafés, muchas meriendas, comidas con mucha gente diversa, etc... Es importante que la gente haga política sin darse cuenta. No es importante hablar de política, lo importante es hacerla. Es importante tener militantes en todas las organizaciones y todos los sectores del pueblo e ir dando aceite para que no deje de funcionar.”*

### **Malas prácticas**

*“Guisárselo y comérselo” todo el grupo municipal, o el grupo municipal y la ejecutiva, o sólo los militantes.*

### **Buenas prácticas**

*Un ejemplo: cuando hemos de elegir un juez de paz, hacemos una lista de la gente que nos interesa políticamente. De esta lista primero vamos a todas las personas que seguramente dirán que no tienen interés en ser jueces; pero así hemos tenido contacto con mucha gente y nos tienen, a partir de este momento, una cierta simpatía. Al último que vamos*

*es al que nos ha de decir que sí. Y esto lo hacemos con la mayoría de cuestiones que tenemos posibilidad, como por ejemplo pregoneros de las fiestas, candidatos a listas, hombres buenos y mayores que tienen fama de entender de caminos, de sequías, de leyes, de costumbres, etc.... Toda esta gente está muy satisfecha porque le hayas tenido en cuenta por cualquier cosa de las expuestas.*

*Se hacen grupos de gente diversa, a la que se invita personalmente (miembros de asociaciones, simpatizantes, teóricos,...). Los grupos de hacen por temática sectorial: deportes, juventud, cultura, movilidad, urbanismo, medio ambiente,... Pero intentando que en cada grupo se trate no sólo los temas propios sino también los temas más importantes para el municipio. Por ejemplo, el de cultura hablará de temas culturales pero también de urbanismo o administración municipal (sobre todo la parte que pueda afectar más a educación) Siempre hay una lista de problemas a tratar. Lista abierta a las aportaciones de los asistentes. En cada grupo asisten como mínimo dos miembros del partido que después serán los que elaborarán el programa electoral que aprobará la asamblea.*

158

***“La estructura política puede estar formada por una cúpula de verdaderos militantes implicados, comprometidos y que quieren participar en la política activa. Intervienen en las decisiones, discuten los presupuestos, y la candidatura. Éstos, a su vez, deben conseguir ir conociendo e implicando votantes actuales y potenciales y sus líderes de opinión, unos interesados en toda la política municipal y otros en aspectos concretos. Cada uno hay que comprometerlo en lo que quiera y en la intensidad que quiera”.***

### ***Malas prácticas***

*No contar más que con los militantes*

### ***Buenas prácticas***

*Hay distintos niveles de participación en la política municipal. Hay gente que quiere participar en todo, gente que sólo le interesa una parte de esta política, como por ejemplo, los deportes, a otros la cultura, y a otros nada más les interesa el teatro. Otros, no tienen más interés que en los caminos vecinales o en la caza. Hasta hace poco creíamos que el compromiso tenía que ser total y por tanto nada más los comprometidos*

*podían participar. Es un error grande. El arte es que la gente participa en las decisiones que tienen interés para ella. También es importante que el lenguaje sea accesible a toda la gente de toda condición y que la gente se sienta cómoda dentro del grupo de discusión.*

*Tenemos **una cincuentena de personas que hacen campaña continuamente**, sin rechazo ni que la gente tenga conciencia de ello. Procuramos tener distintos contactos con la gente en grupo: hacemos una comida de matanzas (diciembre de cada año) de 120 personas y otra cena (abril de cada año) de 150 personas.*

*En la campaña se asignan contactos personales a la persona o personas del grupo que tienen más acceso. El material publicitario general es para todos y se distribuye casa por casa o se coloca en los lugares habilitados. Hay material publicitario específico “sectorial”: juventud cultura, deportes... que se envía personalmente a las personas identificadas., siempre tanto votantes actuales como potenciales. A veces, se hace una distribución masiva de material “sensible” el último día y a última hora (entre las 22 y 24h). Sobres y / o papeletas se distribuyen personalmente a cada casa”.*

El número de militantes puede ser un 2% del número de votantes, la red social a crear a su alrededor podría muy bien llegar al 10% de ese número que puede considerarse que son los líderes de opinión.



# CAPÍTULO QUINTO

## “LOS NUEVOS EMPRESARIOS DE LA POLÍTICA”: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS POLÍTICOS. LOS PARTIDOS, LOS GOBIERNOS Y LOS LÍDERES DE OPINIÓN DE LOS VOTANTES

Sólo una organización política concebida como una empresa de servicios políticos al servicio de unos valores, puede garantizar de modo sostenible que estas transformaciones tengan lugar: que una red social partidaria active una comunicación bidireccional de conversaciones y compromisos, que mantenga y desarrolle unas mayorías. Y la traducción práctica de ello se puede observar en aquellas organizaciones de partido, estatales, regionales o locales que pueden mostrar esas mayorías estables.

Estamos hablando de constituir una nueva empresa política entre un conjunto de instituciones, organizaciones, asociaciones, redes e individuos influyentes, orientados por valores compartidos, que actúan coordinadamente, como un sujeto protagonista en su ámbito (local, comarcal, nacional), para conquistar el poder político y ejercerlo. Será consecuencia de una coalición estratégica entre el gobierno o grupo institucional y el partido, a la que será necesario que se sumen los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales.

161

El gobierno de esta coalición no puede parecerse a la cúspide de una estructura burocrática. Precisamente, el aprendizaje clave y más difícil que tienen que afrontar los nuevos empresarios de la política es el aprender a ir formando redes de influencia y grupos de actuación, hasta ir agrupando unidades organizativas con metas, tecnologías y lógicas diferentes. Como grupo líder de la coalición deberá aprender a gobernar de modo no burocrático estas redes que tendrán que ir alcanzando un tamaño hasta alcanzar los números de líderes de opinión y militantes activos que necesita movilizar la coalición. En el bien entendido que si es necesario movilizar a 3.000 líderes de opinión y sólo se consiguen, digamos, 300, probablemente los resultados pueden quedar muy lejos de los perseguidos. Y lo mismo podemos decir sobre los militantes activados.

El tipo de unidades organizativas que formarán las redes pueden ser:

- Órganos creados por el gobierno, como Consejos Económicos y Sociales,

Grupos de Proyectos Estratégicos, Consejos Sectoriales, Asambleas de Barrio, Grupos de Evaluación de Servicios, Grupos de Encuestas Delphos, Comisiones del PGOU, Grupos de Agenda Local 21,...

- Órganos creados por la organización del partido, como grupos de trabajo de sección electoral o barrio, grupos de proyecto estratégico –que tendrán a converger con los mismos grupos del gobierno-, grupos de evaluación de servicios políticos,...
- Órganos creados por los líderes de opinión, como las diversas asociaciones vecinales y de diversos intereses, las organizaciones privadas, u otras formaciones más informales.

El gobierno de la coalición se ocupará de que personas pertenecientes a cada uno de los otros dos miembros de la misma, participen activamente en todos los órganos, contribuyendo a crear visiones compartidas.

## **5.1 COALICIONES ESTRATÉGICAS, CREACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO**

En el origen de una coalición estratégica, pueden estar algunos miembros del gobierno y de la ejecutiva del partido con algunos líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales, que van formando una nueva empresa política que se preocupa por tomar en consideración los síntomas de posibles factores de vulnerabilidad del gobierno y, a partir de la estimación del riesgo que entrañan, irán decidiendo asumir el esfuerzo de consolidar y aumentar las coaliciones que despejen los temores de encontrarse con resultados poco satisfactorios en próximas elecciones.

Se trata de un esfuerzo permanente. En efecto, la estabilidad y fuerza de las coaliciones vienen condicionadas por el tiempo y la atención dedicados a constituir las, pactando metas comunes y reglas que satisfagan el papel y los beneficios que los miembros obtienen coaligados; pero también por la tarea de mantenimiento que debe resolver constantemente los conflictos que, también constantemente, amenazan su madurez y estabilidad. Una resolución productiva o improductiva de estos conflictos eliminará o potenciará la amenaza que representan los conflictos. El papel de intermediación (“broker”) entre individuos y grupos para mantener la coalición, previendo y resolviendo productivamente los conflictos inevitables, se convierte así en un factor importante de eficacia política. Puede justificar dedicar tiempo a este cometido de personas que forman parte de las coaliciones, especialmente dotadas para ello.

Esta empresa política va creando y asumiendo una dirección política y estratégica a través de un proceso que va asegurando la coalición de gobierno, la coalición directiva del partido, la coalición partido-gobierno, la coalición con los diferentes líderes de opinión de los diferentes segmentos de votantes actuales y potenciales, la coalición para incorporar o, al menos desmovilizar en lo necesario y / o posible, a los líderes de opinión “neutrales” o de los votantes de otros partidos.

Este proceso será más rápido y encontrará respuestas más francas a las propuestas de coalición, si las personas que asumen la dirección estratégica practican un arte de gobernar con menos componentes de imposición y mando y más de negociación y consenso sobre futuros beneficiosos para la mayoría.

La satisfacción de los miembros de la coalición, y, por consiguiente, el poder que le dará su grado de estabilidad y madurez, sin perjuicio de los conflictos que se irán resolviendo productivamente, va a girar alrededor de tres factores:

- Cómo asume cada parte el papel que le es más propio, y cómo ese papel es respetado por las otras dos partes y se coordina con el de ellas.
- Cuál es la estructura de los órganos que gobiernan la dirección estratégica del ámbito de que se trata.
- Cómo se toman y ejecutan las decisiones y qué soportes organizativos aseguran tanto la calidad de las decisiones y su ejecución, como un papel satisfactorio en todo ello a los miembros de la coalición.

163

Antes de considerar cómo se gobiernan estos factores, vamos a ver en un ejemplo cuál puede ser la incidencia de la coalición estratégica en el entorno electoral.

La mayoría electoral se obtiene holgadamente con el voto de un 35% de los electores, si la participación electoral se sitúa en el 70% de los mismos. Una consideración de quiénes son las personas que forman el 30% de abstencionistas, puede aconsejar a una formación política centrar sus esfuerzos en convertir en votantes propios a una parte de ellos, aquellos que pueda descubrir que pueden ser votantes potenciales suyos. De este modo, la participación puede llegar quizá hasta un 80%. En aquellos municipios en que la participación no alcanza el 70%, los grupos políticos harían bien en investigar cuáles son los motivos que provocan la abstención de demasiados vecinos. Esta situación requiere una atención especialmente urgente en aquellos municipios en que la abstención es el “partido más importante”. Cuando esta situación es heredera de un gobierno que ha gozado de una mayoría absoluta durante

varios mandatos y va perdiendo participación en cada elección sucesiva, el partido correspondiente debería sentirse obligado a una reflexión que le lleve a corregir sus comportamientos políticos. Si los resultados del partido son sensiblemente mejores en las elecciones autonómicas y / o estatales, estas diferencias ofrecen un ámbito de investigación muy práctico.

La mayoría absoluta, en una ciudad con 100.000 electores, requiere conseguir entre algo menos de 35.000 y 40.000 votantes, según la participación se sitúe entre el 70 y el 80%.

Mantener, y eventualmente desarrollar, esta mayoría electoral no es probable en las actuales circunstancias de movilización de las distintas posiciones políticas, si no se consigue constituir, mantener y animar una red social que interactúen con esos votantes y entre sí:

- Unos 7.000 líderes de opinión, de los que, al menos, 3.500 deberían ser favorables, más un cierto número de líderes de opinión de los que se abstienen, pero pueden ser convertibles en votantes.
- Entre 700 y 800 militantes y voluntarios activos.
- 15/30 miembros de la ejecutiva local del partido.
- Otros tantos concejales y sus asesores.

164

En la animación de esta red, el gobierno local -los concejales y sus asesores-, la ejecutiva local del partido, conduciendo a los 350-500 militantes y voluntarios activos, y los líderes de opinión individuales u organizados en sus asociaciones u organizaciones, pueden jugar un papel específico que describimos a continuación.

### **El papel de los componentes de la coalición**

En el conjunto de instituciones, organizaciones, asociaciones, redes e individuos influyentes que constituyen la gobernanza de una comunidad:

- Las organizaciones de los partidos tienen unas funciones específicas que les son propias: lograr en las elecciones los votos que les permita gobernar; ofrecer al sistema democrático candidatos capaces de ejercer el gobierno de las instituciones; y para todo ello, agrupar y organizar un conjunto de ciudadanos voluntarios, a través de actividades que concurren a la “formación y manifestación de la voluntad popular”.
- Los gobiernos aportan a la coalición estratégica tres funciones propias, que no pueden llevarse a cabo sin su concurso: la entrega de los servicios y equipamientos municipales en los términos acordados; la traducción de las

prioridades de los votantes, generados por el trabajo conjunto del partido y los líderes de opinión, en planes, programas y presupuestos municipales, a través de sistemas de gobierno participativos; la previsión de los cambios futuros a que puede estar sometida la ciudad y la actuación interactiva con el entorno significativo y las fuerzas económicas y sociales de la ciudad.

- Los líderes de opinión contribuyen: dando lugar a una gran conversación con los votantes actuales y potenciales que garantiza la comunicación en dos sentidos con el partido y el gobierno; y ayuda a la identificación de los votantes con unos políticos y de una política con unos votantes.

Las oportunidades para que cada uno de estos componentes entre en conflicto con los otros dos, son altas. Sólo el dominio en el ejercicio de su papel por parte de cada uno y la madurez del liderazgo que se ejerza, va a garantizar el mantenimiento de la coalición y de sus resultados, en lugar de que se produzcan los escenarios que hemos descrito como generadores de una pérdida de resultados.

## **5.2 INSTRUMENTOS AL SERVICIO DE LA GOBERNANZA DE LA COALICIÓN ESTRATÉGICA**

Los procesos de toma y puesta en práctica de las decisiones políticas referidas al ámbito sobre el que actúa la coalición estratégica van a tener una influencia decisiva en la madurez y en la eficacia de la misma.

Los resultados políticos se van produciendo de modo importante alrededor de las sucesivas elecciones que el sistema democrático va planteando. Pero el dominio de los recursos que hacen posibles esos resultados es fruto de períodos más largos de tiempo en los que se van adquiriendo, poniendo en práctica y madurando. Por ello, la planificación de una coalición estratégica no debe quedar entregada a los impulsos electorales, sino que debe contemplar un horizonte más largo. Cuatro años, por ejemplo, puede ser un buen comienzo para que la dirección de un partido comience a experimentar con la práctica de la planificación como herramienta para la mejora de su organización. Sin perder de vista, sin embargo, que cada elección sucesiva y los votos y cargos que en ella consigue el partido deben figurar como hitos fundamentales del plan.

La coalición estratégica conviene que se dote de algún instrumento de evaluación y planificación que armonice las actuaciones de sus tres componentes –partido, gobierno o grupo institucional, líderes de opinión de los votantes

actuales y potenciales-. En el diseño, debate y puesta en práctica de este instrumento podría ir creando las condiciones para que sus miembros equilibren, al menos, la energía dedicada a la competencia interna con la que empleen en la consecución en el entorno, de los objetivos políticos en términos de los recursos de votos, fondos, voluntarios. Puede servir, igualmente, para experimentar el equilibrio entre la política de abajo-arriba y la política de arriba-abajo, negociando la contribución de las unidades locales de la organización a los objetivos globales con las aportaciones que la dirección global puede hacer en apoyo a las unidades locales y coordinando los esfuerzos de las diferentes unidades tanto verticalmente como horizontalmente –partido, grupo institucional, gobierno, asociaciones-.

Este instrumento es, ante todo, una colección de procesos de concertación, coordinación y colaboración. Podemos llamarlo planificación estratégica de desarrollo con un algún adjetivo como, “de las fuerza progresistas”, o del capital social progresista”. El temor a la práctica extendida de confundir el documento con el proceso, nos impide usar el término de “plan estratégico”. No habría inconveniente en hacerlo así, siempre que se evite la confusión. Aunque es difícil que se llegue a sintetizar el contenido total de los procesos en un único documento.

166

El contenido de este eventual Plan está formado por tres componentes:

- Un Cuadro de Objetivos Estratégicos
- Unos Planes Políticos de Mandato, con planes de campañas electorales y planes de obtención de fondos, Programas Legislativos, Planes de Gobierno Cuatrienales
- Unos Proyectos de Desarrollo de los Recursos Estratégicos

### ***Cuadro de objetivos***

Una parte importante del papel de los líderes de la organización será mantener la coordinación entre los resultados que se proponen alcanzar, fijados en el Plan Político del Mandato y el avance en el desarrollo de los recursos estratégicos. Estos son requisitos necesarios para asegurar que los resultados se mantienen o aumentan. El cuadro de objetivos es el marco de referencia para evaluar si los recursos que se ponen en práctica son los que los propósitos de desarrollo de la organización demandan. El cuadro que proponemos debe permitir apreciar rápidamente de un modo sintético, la previsión de cómo se pretende que evolucionen los principales indicadores de resultados políticos, que se producirán en las sucesivas elecciones del período considerado. Estos indicadores servirán de base tanto para la negociación y fijación

de objetivos como para la evaluación de las campañas y actuaciones correspondientes.

Los indicadores seleccionados, a título indicativo, son:

- a) La participación del partido, y de los demás partidos, en los votos de las personas que forman parte de los segmentos de votantes seleccionados, y la evolución de estos segmentos
- b) La participación en los votos a partidos, en cada elección sucesiva
- c) Cargos públicos institucionales obtenidos
- d) El número de afiliados y militantes
- e) Bases de datos
- f) Presupuestos e ingresos

### ***Los Planes Políticos de Mandato***

Sin perjuicio de los planes, programas y presupuestos anuales que, para su gobierno lleve a cabo cada componente de la coalición estratégica, ayudará a la misma que también hagan Planes de Mandato que se coordinen entre sí.

En un próximo apartado, trataremos sobre los que corresponden a los gobiernos y grupos institucionales. Aquí nos vamos a ocupar del conjunto de Planes de Campaña y Planes de Obtención de Fondos que se diseñarán y pondrán en práctica para obtener los resultados políticos que se acuerde alcanzar en cada cita del ciclo electoral. En algunas CC. AA. este ciclo se ha venido configurando de tal forma, que todos los años cuentan con una convocatoria electoral. En estos casos, las campañas se suceden sin solución de continuidad, si se acepta la regla de que una campaña electoral debe durar un año, desde el comienzo de su preparación al día D. Lo que no tiene que ser visto como un inconveniente, sino todo lo contrario. Casi todos los años de un mandato electoral, un partido se va a encontrar con el comienzo de una campaña electoral.

Al servicio de los resultados de unas determinadas elecciones puede ser conveniente concebir algunos proyectos o campañas, dirigidos a cumplir algunos objetivos intermedios que sirvan para mejorar los resultados o para aumentar la probabilidad de obtenerlos. Estos serán proyectos de mandato, a ejecutar en los años anteriores a la campaña electoral. Probablemente serán, a su vez, hitos del desarrollo de los recursos estratégicos, que formarán el conjunto de proyectos estratégicos a medio plazo.

Una pieza que puede contribuir a la coordinación entre los componentes de la coalición estratégica es la Agenda Política, que contiene en térmi-

nos generales la determinación de “las cosas que hay que hacer”, desde la consideración de los objetivos políticos a alcanzar. En este sentido, estas “cosas a hacer”, contenidas en la Agenda, son previas e interaccionan con los sistemas de gobierno, que sirven para documentar y comunicar los propósitos del gobierno a los ciudadanos y la administración y que permiten el control y evaluación de los resultados Planes Institucionales a 4 años, Proyectos Estratégicos, Presupuestos por Programas. La definición de la Agenda Política del Gobierno, establece criterios para la priorización de las actuaciones a recoger en el Plan a 4 años, y este Plan sirve para introducir exigencias de recursos y plazos a la determinación del contenido de la Agenda, por lo que resulta aconsejable acometer su elaboración en paralelo. Por otra parte, las incógnitas o conflictos que se revelen al considerar algunas actuaciones, pondrán de manifiesto la necesidad de llevar a cabo proyectos estratégicos que, a su vez, plantearán “cosas a hacer”, a recoger en la Agenda Política.

168

Las tareas de la Campañas de Mandato y las Campañas Electorales, acompañadas por los correspondientes planes de obtención de fondos, se simplifican notablemente, cuando el trabajo de campaña permanente se va llevando a cabo. Y cuando se planea con un año de anticipación, sin perjuicio de los ajustes necesarios, en función de las respuestas de los ciudadanos, las actuaciones competidoras y las nuevas circunstancias que surjan, se pueden asegurar bastante los objetivos propuestos a obtener, siempre que sean coherentes con la experiencia que se ha ido observando a lo largo del mandato.

Cuando las fases anteriores de la campaña permanente no se han llevado a cabo, la tarea que se va a requerir de la campaña electoral, se incrementa de un modo importante, reduciendo de modo también importante la seguridad de sus resultados.

La campaña electoral se propondrá movilizar la red social de apoyo, convencer a los últimos indecisos que deberían de estar bien localizados, activar a los votantes propios para que los convenzan, pero sobre todo para que no dejen de votar (recordatorios, voto por correo, ayuda para acudir a los colegios) y desactivar, si fuera necesario, a los votantes ajenos por medio de la publicidad negativa posible.

El trabajo realizado a lo largo del mandato debería permitir una definición muy precisa de los blancos sobre los que actuar. Por supuesto, se tendría que poder descartar con seguridad aquellas personas cuya probabilidad de votar y / o votarnos a nosotros es muy baja, y poder concentrar todos los esfuerzos

en lo que hemos llamado votantes actuales y potenciales. Los indecisos que hayan ido apareciendo deberían contar con campañas específicas para ellos, en lo posible, con el apoyo de líderes de opinión de su entorno.

### ***Los proyectos de desarrollo de los recursos estratégicos***

Los recursos clave para la consecución de los objetivos estratégicos de un partido político son:

- El desarrollo y capacitación de sus líderes, coaligados de una manera madura.
- Las habilidades para mantenerse en contacto con las necesidades actuales y futuras del electorado.
- Las habilidades para pensar y concretar proyectos políticos que satisfagan votantes actuales y futuros, y también para traducirlos en mensajes que sean procesados satisfactoriamente por ellos.
- Las habilidades esenciales para poner en práctica los puntos anteriores; es decir, las habilidades para identificar, organizar, y desplegar un número suficiente de miembros del partido, y tener a los activistas en contacto constante con los votantes.
- Las habilidades para coaligarse con sus votantes actuales y potenciales, obteniendo sus votos y en cierta proporción el tiempo voluntario y fondos para su financiación.

169

El progreso en los objetivos estratégicos, que hemos mencionado, necesita venir precedido, y después acompañado, de una mejora cuantitativa y cualitativa de alguno o todos estos recursos. El instrumento de la dirección para ello son los proyectos de desarrollo de recursos. Sin perjuicio de establecer hitos intermedios de evaluación en los resultados de las convocatorias electorales del ciclo, estos proyectos deben ser diseñados para alcanzar sus objetivos específicos a medio plazo. Con frecuencia, buenas ideas al respecto quedan desvirtuadas, y finalmente abandonadas, por haber intentado obtener un rendimiento inmediato en el marco de una campaña electoral.

La colección de proyectos estratégicos de desarrollo de recursos a poner en marcha, dependerá del punto de partida de cada partido, de la progresión de objetivos estratégicos que se han propuesto y de la apreciación del desarrollo que requiere de sus recursos clave. Un arranque no demasiado ambicioso puede ser aconsejable la primera vez. La experiencia puede permitir aumentar el ritmo de las innovaciones a proponerse.

La siguiente es una colección que afronta el desarrollo de todos los recursos enunciados:

## **El centro de análisis**

Para avanzar en una dirección política que supere la dependencia buro-tecnocrática o la lógica de las luchas internas, la dirección de una formación política necesita contar con recursos para saber quiénes son sus votantes actuales y potenciales y qué motiva sus comportamientos de voto o no voto. Esto lo conseguirá encuestando periódicamente a los electores.

Por otra parte, para poner en práctica la evaluación política como momento de la dirección consciente, la dirección tendría que contar con un sistema de bases de datos de resultados electorales junto con las de simpatizantes, amigos, votantes y líderes de opinión.

Un tercer campo de inteligencia, poco practicado hasta ahora es el de la investigación que gira alrededor de los afiliados y militantes, acerca de sus características y opiniones, y sobre la percepción que ellos tienen sobre los hábitos y motivos de comportamiento de los electores con los que se relacionan. Otra posibilidad es utilizar sesiones de trabajo con miembros expertos de la organización para la planificación de ideas fuerza y mensajes de campaña, de utilización de medios de comunicación, la prueba de anuncios o la planificación de campañas de obtención de fondos.

170

Este conjunto de informaciones, si se cuenta con personas con suficiente entrenamiento para ello, pueden cruzarse y fertilizarse entre sí, formando un sistema de inteligencia de marketing político, que puede llegar a convertirse en un recurso estratégico.

## **La elaboración y comunicación de la política y el posicionamiento**

La política de un partido no puede definirse por los enciclopédicos programas ni por los ingeniosos slogans y textos de las campañas, que no suelen tener contenido político. El problema radica en el hecho de que los partidos no acostumbran a elaborar colectivamente su política y la substituyen por esa enciclopedia de la gestión que suelen ser los programas electorales y las frases que llaman la atención.

El desarrollo de la política –policy development- es el resultado de procesos de identificación de los votantes actuales y potenciales y de elaborar respuestas a sus preferencias en cuanto a:

### **1) Problemas a resolver**

- 2) Proyectos de futuro
- 3) Proximidad y servicios del partido
- 4) Candidatos con los que el votante se puede identificar
- 5) Perfil ideológico de las actuaciones. Es la creación, comunicación y evaluación del producto político

El producto político se percibe mejor y se comunica más fácilmente cuando está formado por un conjunto de comportamientos reales de los políticos que aportan valor a sus votantes. Las campañas políticas así comunican mucho mejor a los votantes el intercambio que el partido les ofrece a cambio de su voto. No les ofrece palabras o promesas, sino que le muestra lo que está haciendo y puede seguir aportando, y cómo sus comportamientos políticos están orientados a mejorar su calidad de vida, en la línea de sus valores.

Este proyecto se plantea una serie de aproximaciones experimentales para ir introduciendo en la práctica el empleo de métodos que pueden generar estos procesos: la dirección estratégica por proyectos y los grupos personas con buena experiencia de dirección política para la elaboración del posicionamiento.

### **5.3 EL EMPODERAMIENTO DE LA RELACIÓN MILITANTES-VOTANTE Y LA MEJORA DE LAS PRÁCTICAS POLÍTICAS**

171

La preocupación por mantener y aumentar una mayoría electoral, debe impulsar a los partidos a abandonar viejos modelos de “despotismo ilustrado o vanguardias iluminadas”, o de confianza en su capacidad de manipular a sus votantes por el dominio de campañas mediáticas o a sus militantes por controles burocráticos, e ir adoptando prácticas que representen un acuerdo con las demandas de sus votantes actuales y potenciales, y de sus militantes activos.

Por este proyecto se pretende dotar al partido de un instrumento de aumento de su eficacia política, a través del entrenamiento de sus miembros, no teóricamente, sino en la mejora de sus prácticas. El partido debe dotarse de la capacidad de identificar y codificar las buenas prácticas de los lugares donde se obtienen buenos resultados y de entrenadores sobre el terreno a partir de los buenos prácticos, hechos reflexivos sobre las prácticas.

Las prácticas a mejorar serán, al menos:

- Las prácticas de dirección política
- La coordinación vertical entre los niveles locales, comarcales y nacionales
- La coordinación horizontal entre partido y cargos públicos

- Las prácticas de liderazgo que empoderan a los demás

### **El desarrollo de los recursos humanos**

Un partido no se desarrolla bien si, a medida que va ganando posiciones en las instituciones, no cuenta con personas preparadas para ocupar estos puestos, ni con personas que sustituyan en el partido a los que han pasado a las instituciones.

Se trata de un problema que muchas organizaciones de todo tipo afrontan, el de planificar sus necesidades de efectivos humanos, la capacitación que requieren de ellos, y los elementos de motivación con los que hay que contar para atraer y conservar a los mejores.

Como mínimo, un partido necesita planificar sus necesidades futuras en función de los resultados previstos, en cuanto a cargos públicos, asesores, directores públicos, ejecutivos de partido. Especial atención habrá que prestar al revelo de cargos públicos electos con mucha experiencia y veteranía. Y sin olvidar, el número de nuevos militantes que va necesitando en función de los votos que quiere conquistar y mantener.

172

Hay dos hitos, que pueden necesitar un horizonte mayor y pueden condicionar de modo muy importante estas posiciones, debilitándolas: la penetración del partido en la estructura social de la ciudad y la sucesión del alcalde y, en su caso, de otros cargos públicos.

En ciudades que van segmentando y diferenciando su estructura social, algunos ciudadanos pueden encontrar difícil identificarse con los candidatos de algunas listas, por lo que éstas parten con un prejuicio negativo hacia ellas. Por eso, se va haciendo cada vez más aconsejable aprobar unas listas de candidatos en función de su capacidad de atraer votos de segmentos concretos de electores. Para lo cual se hace necesario contar con candidatos posibles pertenecientes a esos segmentos. En los partidos de izquierdas suele haber prejuicios hacia la incorporación de personas de ciertos niveles de ingresos y educación. Sin entrar en una discusión de fondo sobre esta actitud, se podría proponer hacer un trabajo con los votantes con que se cuenta en esos segmentos o barrios y hacer con ellos un proyecto para desarrollar la implantación social del partido y como consecuencia de contar con candidatos que atraigan esos nuevos votos.

La sucesión conflictiva de un alcalde veterano ya ha dado al traste con más de una alcaldía. Con frecuencia, nos encontramos con restos de caudillismo

carismático que ha impedido que crezca la hierba a su alrededor. El proyecto de sucesión debería estar abierto como una actividad permanente de la gobernanza local (gobierno + ejecutiva). En este proyecto debería haber dos ejes de actuación:

- La designación de entre 3 y 5 personas que se están preparando teórica y prácticamente para poder ser alcaldes en un futuro, no necesariamente muy lejano
- La previsión de una salida que no haga traumático que un alcalde pueda dejar de serlo, en el momento conveniente, después de dos o tres legislaturas

Nada de eso es fácil. También es grande el riesgo de no hacer nada al respecto. Y de no hacerlo a tiempo, porque una operación de relevo no puede improvisarse a corto plazo. Requiere acuerdos y medidas que sólo pueden ejecutarse bien con tiempo.

### ***La diferenciación de técnicos y políticos en las estructuras organizativas***

Preservar el tiempo de los políticos para las tareas representativas y de coalición en los que son insustituibles, necesita de una política de ir asignando tareas técnicas a profesionales. Y a introducir en la gestión de los mismos criterios no políticos sino de mérito y capacidad.

173

Tareas como la informática, la investigación y análisis de datos, el análisis político, la comunicación, el entrenamiento y la propia organización y gestión de los recursos humanos, podrían ser asumidas, y con ventaja, con profesionales con buen entrenamiento y experiencia, que, naturalmente, han de sentirse ligados al proyecto político, pero no condicionados solo por méritos de militancia.

### **El desarrollo de los instrumentos de la gobernanza**

La dirección política ejerce su dirección consciente a través de estos instrumentos, cuidando de la interacción sinérgica de los mismos. El mismo PLAN es un proyecto mayor, cuyo despliegue no debe concebirse como para que sea realizado de una vez.

Este proyecto mayor puede partir de:

- Un primer esquema director.
- Un plan de arranque como consecuencia de unos primeros análisis, diseños y experimentos.
- Un proyecto de despliegue de sus partes componentes sobre la base de evaluaciones intermedias y acciones de mejora y profundización de las mismas.

## El partido como organización para conseguir resultados

Los partidos de izquierdas necesitan de líderes suficientes, que se empoderan empoderando y no manipulando. Son políticos constructivos y no negativos que saben equilibrar sus intereses personales con los intereses de los demás. Estos líderes, en todos los niveles de la organización, contribuyen a crear un partido diferenciado claramente de un partido de derechas. En este partido se van superando los hábitos burocráticos y autoritarios, de modo que son las propias jerarquías democráticamente elegidas las que ayudan a crear redes sociales partidarias autónomas, a partir de equipos autónomos de sección electoral o barrio y líderes de opinión de votantes actuales y potenciales. Estas redes y equipos no funcionan bajo la orden o control sino compartiendo valores y objetivos y con las ayudas para ser eficaces que les prestan las propias jerarquías.

Los equipos de dirección que forman estos líderes aprenden a aprender en grupo. Aprenden en grupo a cómo planificar políticamente de bajo a arriba, escuchando historias, dándoles sentido y diseñando intervenciones consentido, priorizadas por los votantes, antes de que las instituciones ejecuten las prestaciones públicas. Aprenden en grupo a cómo acordar objetivos compartidos con los militantes activos, cómo diseñar una tarea política eficaz y cómo ayudar a que los militantes activos aprendan, a su vez, a asumirla eficazmente. Los miembros de estos equipos de dirección, en todos los niveles. Sus miembros tienen que aprender a practicar el diálogo y la indagación productiva antes del debate. También a ir convirtiendo las reuniones reglamentarias en oportunidades de diálogo y aprendizaje político, superando los actuales rituales improductivos. Y a convertir las secretarías funcionales en servicios de apoyo a los equipos autónomos, abriendo las ejecutivas a los responsables de estos equipos.

Fruto de estos aprendizajes de los equipos de dirección, y como soportes para el aprendizaje de los equipos de barrio o sección electoral y de los equipos que les apoyen, pueden recogerse en manuales de organización y protocolos de actuación como guías para implantar la dirección política en las unidades autónomas de las redes sociales partidarias. En estos manuales se recogen, después de debatidos y pactados, extremos como: objetivos, indicadores de eficacia, procesos de evaluación, procesos de tarea, procesos de aprendizaje y cambio.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *La Secretaria de Organización del PSC de Barcelona tiene editados unos "Manuales de Organización" para los barrios y secciones electorales, que pueden ser útiles como punto de partida para ir haciendo este trabajo.*

La dirección consciente es el mejor ejercicio del liderazgo. En las organizaciones de izquierda esta dirección ha de radicar en ser capaces de armonizar las campañas electorales eficaces con los proyectos de desarrollo a medio plazo de los recursos estratégicos, que hemos visto más arriba.

A propósito de las campañas electorales no vamos a repetir aquí todo lo que hemos propuesto en el capítulo tercero de este mismo libro sobre la comunicación en dos sentidos y la comunicación unidireccional. Pero sí, que toda campaña es un trabajo de proyecto y debe organizarse como tal. Y unas consideraciones sobre la política y la dirección financiera desde un partido que se responsabiliza de sus resultados.

### ***Política y dirección financiera***

Las actividades políticas de un partido se reparten a lo largo de la legislatura respondiendo a su función institucional de trabajar por formar y manifestar la voluntad política de los ciudadanos. En un partido que pretende su desarrollo, esta orientación acarrea necesariamente la necesidad de más financiación y para asegurar el equilibrio de ingresos y gastos es necesario aplicar a su dirección financiera la técnica presupuestaria. Una aplicación adecuada de ésta sería comenzar por fijar los objetivos de votos para un ciclo electoral y a continuación elaborar un programa de actuación o conjunto de planes de campaña, calculando para ellos cuál es el presupuesto de gastos. Una comparación de este presupuesto de gastos con los ingresos habituales, daría normalmente una diferencia que serviría para elaborar, a su vez, un plan de obtención de fondos.

175

Un Plan de Obtención de Fondos está formado por actividades de:

- Identificación y segmentación de donantes, con estimación de su potencial, a través de los conocimientos personales, de listas mejor o peor clasificadas y de actividades de identificación de votantes.
- Prestación del servicio de contrapartida, desde el más modesto escrito de agradecimiento por la donación recibida hasta la lista de servicios políticos.
- Comunicación, en este caso, la petición que puede hacerse personal o telefónicamente, por correo directo, por Internet, en eventos,...

Es aconsejable dividir el presupuesto y el plan de obtención de fondos en tramos temporales. Cervantes dixit: “El que da pronto, da dos veces”. El dinero temprano ayuda a llevar a cabo estudios, formación, contratación de espacios, con suficiente anticipación y en definitiva conseguir la campaña permanente. El dinero

temprano es un modo de comunicación con el público, de mostrar que se tiene el apoyo necesario para conseguir la victoria, sobre todo si se centra en donantes principales y estos además están dispuestos a avalar al candidato.

Como hipótesis, podemos considerar como donantes de alto potencial a los que pueden donar más de 6.000€ en un mandato, en una o varias veces. Y podemos distinguir entre ellos dos categorías:

- Los que dan a todos los partidos, con los que conviene dejar bien claras las contrapartidas que esperan.
- Los votantes de nuestro partido, “ricos”, con interés personal en los buenos resultados electorales del partido y que llegan a confiar en que las gentes del partido son capaces de conseguir esos buenos resultados (4 condiciones a verificar).

Normalmente, los donantes de alto potencial requieren ser abordados por el candidato, gobernante o ejecutivo del más alto nivel. Los encuentros para ello pueden requerir compartir con esas personas sus objetivos y los planes que tiene diseñados para lograrlo, explicando los resultados de encuestas, planes de campañas, con ofrecimientos de ocupar posiciones en la red de estructuras participativas, proyectos y propuestas de actuaciones futuras. Algunos eventos mayores pueden servir también como soporte para ciertas donaciones. Igualmente, una red de personas de este nivel puede ser de gran ayuda al político para el acceso y el convencimiento de otras que conozca menos directamente.

176

Los donantes pequeños o medianos pueden ser objeto de tratamiento por parte de un Comité de Obtención de Fondos. Las personas que lo formen se ocuparán de llevar a cabo las actividades de identificación, servicio y petición de los potenciales donantes a través de publicidad directa por correo, eventos menores o Internet. Igualmente, se ocuparán de entrenar a las personas que harán peticiones directas o telefónicas (“de igual a igual”) con guiones bien establecidos, o el apoyo de votantes que motivan la donación de pequeñas cantidades.

La base de datos de donantes, es una “mina” para sucesivas oportunidades y, como tal, debe ser bien cultivada, dándoles oportunamente las gracias y asegurándose que están satisfechos de los “servicios” o contrapartidas.

Se suelen citar como errores que, frecuentemente, provocan el no donar los siguientes:

- Que no se pida.
- Que no se especifique la cantidad que se pretende.
- Que no se proporciones un modo claro de materializar la donación.
- Que los motivos de donar no sean convincentes o provoquen sensaciones encontradas.
- Que el donante crea que su dinero no servirá para nada práctico.

La obtención de fondos es un asunto de pedir. Y es un juego de números –cuanta más gente, más dinero conseguiremos, siempre que pidamos a la gente correcta del modo correcto-.

Estas son una recomendaciones para el “tiro certero” de Ron Faucheux, consultor político y editor de la revista “*Campaings and Elections*”:

- a) Liga el dinero que estás pidiendo a una necesidad específica
- b) Liga la necesidad específica a un plazo
- c) Liga la necesidad específica y el plazo a una cuantía requerida

#### **5.4 LA GOBERNANZA EFICAZ: LOS GOBIERNOS EN LA COALICIÓN ESTRATÉGICA**

177

Aprender por “suplantación” a dominar las administraciones públicas es lo que ha exacerbado los virus burocráticos propios de muchos políticos hasta llevarles a desarrollar el tipo de práctica de gobierno que asfixia políticamente a sus partidos y va acabando con sus redes partidarias.

Su inserción en la dinámica de la coalición estratégica debe ser la terapia para ir curando esta enfermedad, en interacción con los militantes activos del partido y los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales. Además de la contribución de la participación en las deliberaciones y decisiones de la coalición estratégica, los miembros de los gobiernos y grupos institucionales necesitan introducir en sus prácticas de gobierno cambios como los que indicamos a continuación.

#### **Participación ciudadana**

En la incorporación sincera de prácticas de participación ciudadana en su sentido más amplio, el gobierno no debe perder de vista que el mantenimiento o ampliación de su mayoría depende de su coalición con sus votantes actuales y potenciales (en todo caso, no más de un 35 o 40% del electorado) Y que para

coaligarse con ellos, y no dejarse distraer por presiones de gente que nunca le va a votar, necesita conocerlos y tratarlos.

Para hacer este trabajo en un grado suficiente, necesita de un partido activo y capaz de identificar a los votantes actuales y potenciales y a sus líderes de opinión y acompañarles, con sus servicios, en sus decisiones políticas hasta dejar en la urna el voto favorable.

En una mayoría de gobiernos que han obtenido malos resultados en las últimas elecciones, puede observarse un denominador común en grados diversos: un partido poco activo, arrinconado, políticamente irrelevante o conceptuado como una maquinaria clientelar para conseguir puestos o contratos.

Sin el papel que tienen que desempeñar los militantes y voluntarios del partido, animando a los líderes de opinión de los votantes actuales y potenciales –con especial atención a los potenciales indecisos nuestros, que pueden pasar a la abstención; y los nuevos votantes, que pueden desequilibrar las proporciones de votos- las experiencias de desarrollar una mayor participación de los ciudadanos en las decisiones municipales se han saldado, frecuentemente, con resultados muy escasos cuando no negativos.

178

Vamos, pues, a analizar en detalle las cuestiones que ligan a la participación ciudadana, con la presencia del partido y con los resultados electorales.

Que un gobierno local tome sus decisiones con una efectiva intervención en las mismas de sus ciudadanos, representa una mejora del sistema de democracia representativa que:

- Va a ayudar el gobierno a mantener o aumentar su mayoría, al contribuir a que pueda definir su parte del producto político como respuesta a las necesidades y deseos expresados por la intervención ciudadana, y, al mismo tiempo, obtener un liderazgo social y político de los ciudadanos.
- Va educando una ciudadanía activa y más consciente de sus necesidades y prioridades públicas, y más capaz de intervenir en conseguir una respuesta las mismas, lo que constituye un mayor capital social de la comunidad.

En la buena cantidad de experiencias que han tenido lugar durante estos últimos veinticinco años largos, podemos encontrar varios factores que han provocado que esta intervención de los ciudadanos, aunque buscada formalmente, no haya sido efectiva:

- Superado el cinismo de algunos gobiernos que han utilizado reglamentos para parecer que se abrían a la participación, pero que seguían decidiendo unilateralmente, otros gobiernos autoritarios, o demasiado débiles o con poco dominio de los procesos colectivos de decisión, han limitado la participación a un papel meramente consultivo. Este papel, que puede ser una etapa útil en el proceso de desarrollar una intervención efectiva, puede llegar a frustrar las aspiraciones de los participantes si ven que su intervención tiene pocos resultados prácticos. Esto hace que los más activos se retiren y que las sesiones participativas se conviertan en ritos poco vitales.
- Cuando los participantes ciudadanos son únicamente directivos de las asociaciones del municipio, ha sido muy frecuente encontrarse con que estos directivos no representaban bien el sentir de los miembros de sus asociaciones y que las propias asociaciones sólo agrupaban a una parte no determinante de los ciudadanos. Demasiados líderes de opinión no pertenecían a ellas. Esto ha desembocado, frecuentemente, en una relación clientelar gobierno-directivos.
- Ante la pasividad del partido del gobierno, los soportes de participación -consejos de barrio, consejos sectoriales- han sido un lugar propicio para que los partidos de la oposición lleven a cabo sus estrategias de crítica y oposición, con una respuesta débil del gobierno, llegando en algunos casos a dominar las decisiones de estos órganos.

179

Estas situaciones ponen en guardia a los gobiernos frente a la participación ciudadana, y crean en líderes de opinión no contrarios al gobierno la convicción de que éste no desea su participación. Si, en cambio, se encara la política de participación ciudadana desde la orientación al votante, o mejor del capital social partidario, podemos establecer que cumplir las siguientes condiciones va a garantizar los resultados de mejora, tanto para el propio gobierno, como para el capital social de su municipio:

- El gobierno ha de dotarse de instrumentos para transparentar el valor público de las actuaciones municipales, en términos de “qué beneficios para quiénes y a qué coste” y dar oportunidad de debatir públicamente sobre ello, en plenos informativos sobre el estado de la ciudad, sobre la ejecución de los presupuestos, sobre políticas municipales,...
- El partido, con la participación de los miembros del gobierno como miembros a su vez del partido, ha llevado a cabo la función que le corresponde en la coalición estratégica, y acompaña a sus votantes y a los líderes de opinión de éstos en sus procesos de decisión política. Cuenta, pues, con las priorizaciones de las necesidades y alternativas, y las evaluaciones de los servicios que actualmente se prestan, que corresponden a sus votan-

tes actuales y potenciales. Asimismo, un número suficiente de militantes y voluntarios, así como de líderes de opinión favorables, dispuestos a ser activos en las instancias participativas que convoque el gobierno y defender en ellas sus priorizaciones. En este caso, también, es probable que dentro de las asociaciones del municipio cuente con bastantes votantes, militantes o voluntarios que ocupen puestos de cierta influencia en las mismas, y que hayan participado en el proceso de coalición, sin que esto tenga que significar controlarlas.

- Dando un paso más, el partido puede elaborar, de acuerdo con los líderes de opinión de sus votantes actuales y potenciales, Planes Estratégicos, Planes a 4 años y Programas Anuales por unidades territoriales. Desde ellos formaliza sus acuerdos –se coaliga- con los mismos y consigue la activación de sus partidarios.
- El gobierno constituye concejalías de barrio que actúan en coordinación con los equipos del partido.
- El gobierno convoca, por su parte, instancias participativas donde se invita a todos los ciudadanos –en la práctica sus líderes de opinión-, incluidos los votantes de los demás partidos. El partido es responsable de no dejar nunca en minoría al gobierno frente a los líderes de opinión de la oposición. Para ello, se ha asegurado la presencia de los suyos. El gobierno cumple escrupulosamente su función institucional. Las propuestas de los líderes de los otros partidos, se recogen como muestra de respeto a las minorías. El gobierno, sabe muy bien cuáles son las bases de la coalición con sus votantes. Y puede incorporar propuestas de la oposición que sirvan para no excitar un “rebote” de la misma. La aceptación del rol influyente de los líderes de opinión de la oposición, puede contribuir también a una menor movilización de los mismos contra el gobierno.
- El gobierno establece unas reglas de juego claras sobre cómo tomará sus decisiones. En estas reglas se especifican con claridad el papel que juegan los participantes. Es posible que en un proceso gradual se comience porque el papel sea solamente consultivo y de evaluación de los resultados, para después acordar nuevas reglas pactadas con los participantes en las que sus priorizaciones tengan un valor determinante en aspectos cada vez más importantes. Las decisiones que pueden entrar en estas reglas son los Planes a 4 años, los presupuestos anuales, los proyectos y planes estratégicos, la evaluación de las prestaciones de los servicios. Las reglas de juego pueden integrarse en un reglamento de eficacia y eficiencia de la institución.
- Estas reglas pueden formar parte también del reglamento de participación ciudadana que prescribe el artículo 70 bis de la Ley 57/2003 de Medidas de Modernización del Gobierno Local. En ese mismo reglamento pueden

incorporarse indicaciones que favorezcan la iniciativa popular que autoriza ese mismo artículo.

Todas estas cuestiones formarán parte lógicamente de la agenda de la coalición estratégica, en cuyo seno se establecerá el calendario y las reglas de las operaciones participativas.

### **La dirección estratégica por proyectos. Proyectos y planes estratégicos**

Los procesos estratégicos tienen por objeto posicionar a una demarcación política y su gobierno ante el futuro, consiguiendo dos hitos relevantes:

- Despejar las incógnitas que el futuro plantea y aprender a resolver los problemas que ahora no se dominan.
- Lograr el compromiso de las fuerzas del entorno en la realización práctica de proyectos de futuro.

Una metodología especialmente relevante para lograr estos hitos, se encuentra en los proyectos estratégicos, al extremo de que la dirección estratégica por proyectos (“strategic issues management”) se está considerando como una aproximación más adecuada para las instituciones públicas que otras metodologías, traducidas de las prácticas de las empresas privadas.

La dirección estratégica por proyectos contempla a una organización pública como compuesta por:

- Un conjunto de operaciones, o actividades cuyas metas son bastante claras así como los procesos de conseguirlas.
- Un conjunto de proyectos estratégicos, para aprender y acordar las metas y / o los procesos de llevar a cabo otras actividades, que una vez establecidos se convierten en operaciones.

El gobierno como dirección estratégica es el modo de conducción de la organización orientado hacia el logro de los resultados previstos de la cartera de operaciones (por medio de las correspondientes direcciones ejecutivas profesionales) y hacia la realización de los proyectos estratégicos (liderando su diseño y control).

Un proyecto es estratégico cuando tiene que despejar incertidumbres o conflictos antes de llegar a una solución operativa de un problema, en cuyo caso, puede encargarse a una estructura administrativa. Es un instrumento de lo que a veces se ha llamado también dirección por intereses, planificación por

negociación o planificación participativa. Dada la gran cantidad de incógnitas simultáneas entre las que se mueve un proyecto estratégico es imposible pensar en organizar estas tareas de aprendizaje innovador como si fueran tareas de producción, ya conocidas. Pero ello, no quiere decir que no sean susceptibles de algún modo de organización. Antes bien como toda tarea de aprendizaje, y más colectivo, requiere una disciplina para que efectivamente tenga lugar, si bien peculiar; sino, es muy alto el riesgo de perder muchas energías en activismo y voluntarismo, del que no se saque ningún aprendizaje, ni de los buenos resultados, ni de los malos.

Para que una iniciativa no experimentada pueda superar el estadio de la ocurrencia o aventura individual y vaya entrando en la categoría organizativa de los proyectos estratégicos o de gobierno es imprescindible que el dirigente de estas actividades (la Presidencia de la Institución o la dirección superior de un Departamento) se exija y exija a sus colaboradores:

- Que se fijen metas a conseguir, de modo que su cumplimiento o incumplimiento pueda apreciarse claramente.
- Que se fije un plazo, igualmente distinguible, para alcanzar las metas.
- Que las metas finales se descompongan en metas o eventos intermedios que permitan enjuiciar en plazos sucesivos y discretos si la marcha de las actividades se va acercando a las metas en los plazos previstos.

182

En las primeras fases de un proyecto estratégico (elección estratégica y elección de una variante táctica) dada la poca experiencia con la tarea correspondiente, algunas metas pueden ser de investigación (es decir, aclarar hechos para poder establecer, a partir de ellos, metas de resultados); otras veces se trabajará con hipótesis y, en este caso, será necesario prever la manera de confirmar o disconfirmar, por el camino, la validez de las mismas; incluso cabe aceptar que las metas, las actividades para lograrlas y los plazos que vayan perfilando desde una situación inicial poco precisa a otras de más precisión a los largo de tales fases; además, es aceptable que las incertidumbres se incorporen al diseño, previendo resultados y vías alternativas. Lo que siempre será inexcusable, es contar con un cierto diseño previo a la acción, efectuar periódicamente una evaluación crítica que permita tomar acciones correctivas, si son necesarias, y que todo ello se documente para asegurar el aprendizaje real, inmediato y como memoria.

Dos observaciones al respecto de los planes estratégicos:

- No deben confundirse con planes estratégicos, una gran cantidad de forma-

tos de planes operativos a medio plazo que suelen aprobar las direcciones superiores en las instituciones. No es estratégico todo lo que no tenga que despejar incógnitas o conflictos, ni tenga sus metas expresadas en el impacto en el entorno de las decisiones.

- En la práctica, los planes estratégicos se han venido produciendo, siguiendo dos aproximaciones metodológicas, que pueden utilizarse, también, como complementarias:

Una aproximación evolutiva, en la que, como fruto del desarrollo institucional, de la reflexión estratégica sobre las incertidumbres o conflictos que se generan en la operación de los sistemas participativos de gobierno y del avance en los ejes de modelización, movilización y marketing, el gobierno culmina el tratamiento estratégico de los procesos políticos, con la concercación de las fuerzas del entorno en la aprobación e implantación de un Plan Estratégico

Otra aproximación que se propone la producción directa del Plan Estratégico, sin el desarrollo previo de los procesos de gobierno, lo que suele requerir, generalmente, la necesidad de una ayuda externa de cierta consideración

La magnitud de los cambios que estos desarrollos comportan parece aconsejar la aproximación evolutiva, construida sobre el diseño y ejecución de proyectos estratégicos. El cambio de estilo de aprendizaje –de reactivo a predictivo e interactivo-; la constitución de nuevos sistemas de gobierno participativos; la modelización de nuevas realidades –segmentación de los electores, el impacto de la evolución territorial, económica y social, y de la prestación de los servicios públicos en la calidad de vida de los diferentes segmentos y de ésta en sus actitudes y comportamientos de voto-; el acomodo de los nuevos repartos de competencias y la dotación de nuevos recursos para el análisis, diseño y comunicación políticos: no parecen asuntos que puedan acordarse con garantía de un resultado real, sin un tiempo suficiente. No debemos olvidar la gran cantidad de modernizaciones meramente simbólicas que la vida organizativa de nuestro país, tanto pública como privada, es capaz de asimilar sin que la realidad llegue a experimentar ningún cambio.

El avance del desarrollo de la dirección estratégica puede venir marcado por el grado de desarrollo que en cada momento se haya conseguido del MODELO SOCIOPOLITICO. Este desarrollo indica la superación que el gobierno –y demás participantes en la gobernanza– están obteniendo sobre la lógica técnica funcional de la administración tradicional, que es una técnica de la producción y prestación de servicios establecidos.

La lógica de la dirección estratégica y política es una lógica del aprendizaje sobre situaciones en las que hay que generar nuevas conductas que despejen las incertidumbres y disuelvan los conflictos que se dan en ellas. Estas situaciones no dependen únicamente de la organización institucional más o menos dominada burocráticamente, sino que requieren abrirse a la consideración de las preferencias de los ciudadanos sobre lo que entienden por su calidad de vida, las estrategias de actuación de otros actores, la incidencia de fuerzas exteriores al municipio y cada vez más globales, y aceptar las incertidumbres y conflictos que generan y que obligan a dedicarles tiempo y esfuerzo antes de optar por una vía de acción determinada.

La *dirección superior y la dirección operativa*. Buscando tiempo para la política. Si los miembros de la dirección superior o gobierno de una institución, van a mantener el nivel de relación que la coalición estratégica demanda, tanto con los ejecutivos y cuadros del partido como con los líderes de opinión; van a asumir las tareas de elaboración y comunicación de las políticas, con el apoyo de sus asesores o comunicadores; van a animar los procesos de decisión participativos; van a liderar los sistemas estratégicos –foros, modelos sociopolíticos, proyectos y planes estratégicos–; o van a ocupar el papel de militantes activos de su partido, no es verosímil pensar en que puedan contar con tiempo para dirigir operativamente sus instituciones, como es tan frecuente ahora.

184

Las organizaciones públicas, en paralelo a su trayectoria hacia la gobernanza eficaz, deben poner en práctica otra orientada a conseguir la constitución de una dirección operativa profesional y autónoma. Esta autonomía puede ser controlada por resultados a través de sistemas de decisión como los presupuestos anuales por programas y los planes a medio plazo, administrados desde los órganos de asesoramiento y apoyo del gobierno.

Un pacto gobierno-dirección debe dar lugar a una dirección profesional autónoma y leal de la administración, que se hace cargo de la organización de ésta, incluyendo la gestión del personal y la ejecución de la política y del día a día administrativo, con criterios de eficiencia, calidad y desarrollo de los recursos humanos. En base a estos criterios, serán evaluados los directores profesionales sobre los resultados que produce su administración.

Un gobierno con unas políticas apoyadas en una mayoría electoral suficiente y con un grado de definición que haga posible el control a distancia

de su realización, no tiene por qué tener ningún recelo a desconcentrar en una dirección profesional autónoma la gestión de las actividades operativas de la administración. Si, al mismo tiempo, se normalizan las decisiones administrativas, es posible ahorrar muchas decisiones de los cargos elegidos, sin pérdida de control, liberando una buena porción del tiempo de éstos para que lo ocupen en crear y animar las nuevas decisiones políticas que están en la base de modernizar la política y el gobierno local. Casi todas las decisiones que tienen que ver con la gestión de personal, la contratación administrativa, la concesión de licencias, los planes de mantenimiento, los pagos e ingresos, pueden ser confiadas a la administración en las personas de sus directivos, y en el marco de unas políticas y objetivos expresos y controlables y de unas normas que pauten los procedimientos y criterios de decisión.

En estos momentos, la disponibilidad de técnicas -tecnologías de la información y comunicación, calidad, reingeniería, marketing- para mejorar las prestaciones de los servicios públicos y su eficiencia, hace que estas mejoras dependan sobre todo de que una dirección profesional se haga cargo de las organizaciones públicas y la aplicación de tales técnicas. Y, por el contrario, el exceso de intromisión de los cargos elegidos en las cuestiones técnicas de organización y funcionamiento de las administraciones, además de privarles de un tiempo que necesitan para la modernización de la política y el gobierno, introduce elementos y criterios que no favorecen obtener de ellas su mejor rendimiento. El papel de los políticos está en crear el marco presupuestario, la priorización de los diferentes segmentos de ciudadanos y las metas de impacto sobre ellos.

185

En este marco, los directores profesionales se hacen responsables de esos impactos, elaborando catálogos de servicios y segmentos de clientes y asegurando su entrega con calidad, utilizando métodos de marketing de los servicios, programando y evaluando sus realizaciones.

Cada unidad mayor de la administración, orientada hacia los resultados sociales que se le asignen (“qué, para quién, con qué coste”) puede así organizarse internamente asignando a su vez objetivos componentes de estos resultados sociales al nivel de gestión, de jefes administrativos intermedios. De este modo se rompe la ficción jerárquica existente actualmente en muchas estructuras administrativas y se la sustituye por una real jerarquía de tareas, en la que cada nivel jerárquico encomienda objetivos y fija reglas al siguiente nivel y evalúa su realización en función de tales objetivos y reglas.

Parece que la experiencia más universal nos enseña que este funcionamiento es el que asegura la mayor eficiencia en las organizaciones públicas, a condición de que una buena priorización de los programas y actividades por parte del nivel político, libere a la administración del exceso y heterogeneidad de las actuaciones encomendadas.

### **Elaboración y aplicación de una política. Algo más que una ley**

La elaboración y aplicación de una política no puede consistir únicamente en la aprobación de una ley. En la mayoría de los casos, ni siquiera la ley es la pieza más importante para obtener los resultados que persigue la política. Incluso, sucede que los resultados que proclama una nueva ley, podían conseguirse con las leyes antiguas; pero acompañadas de otras medidas políticas que no se aplicaron en su momento, cuya aplicación haría innecesaria una buena parte de la nueva ley, sino toda ella.

Otras medidas que un gobierno puede poner en práctica –antes, al mismo tiempo y después de una ley- para conseguir los resultados de una política, pueden consistir, al menos en:

186

- Poner en marcha procesos que den lugar a diagnósticos compartidos por las personas y grupos afectados, acerca de los problemas que la política debería contribuir a resolver.
- Incentivos y acciones formativas que generen nuevos comportamientos en los que generan o sufren los problemas.
- Medidas presupuestarias que modifiquen la asignación de recursos.
- Invención de nuevas soluciones o recogida y aprovechamiento de soluciones ya inventadas por los actores sociales.

Las medidas pueden contar con la participación, afectar a personas o grupos que pueden tener muy distinta relación con los problemas y cuyos intereses pueden ser muy diversos. Por ello, el diagnóstico compartido de los problemas, los cambios de comportamientos, y la invención o recogida de soluciones en la diversidad que reclaman, han de estar previstos antes de elaborar la ley, si se quiere que resulte eficaz.

Si tratamos un tema como el del régimen del suelo nos encontramos con fuertes diferencias en los tamaños y bases económicas de los municipios y unos actores como son los cargos públicos –en el gobierno y en la oposición-; los empleados públicos, singularmente lo que ocupan puestos directivos y de fiscalización; y organizaciones y asociaciones que pretende

representar intereses y a grupos de ciudadanos, junto con los líderes de opinión no organizados y profesionales que intervienen. Todos estos actores, con algunas posiciones diferentes probablemente entre sí, según el tamaño y base económica de sus municipios, pueden diagnosticar diferentes problemas, tener comportamientos que convendría cambiaran y aportar soluciones experimentadas a algunos de los problemas.

Los procesos de interacción y consulta para recoger y elaborar problemas, comportamientos y soluciones pueden desembocar en una clara carta de objetivos que la política –y por consiguiente, la misma ley– pretende lograr, junto con las prescripciones –autorizaciones, prohibiciones y obligaciones– de la ley, y las demás medidas necesarias para que tengan lugar. En estos momentos, los problemas más importantes y sus posibles tratamientos estarán en la mente de muchas personas.

Seguramente, la consulta y debate de los cargos públicos, directivos y fiscalizadores, y ciudadanos con opinión, puede ofrecer una pintura más material de problemas y soluciones que aporte, al menos:

- Un marco de problemas y soluciones desde el punto de vista de los diferentes actores, sobre el que precisar mejor el cuadro de objetivos de la ley y las reglas ideales y prescripciones de su contenido.
- Las bases para completar la ley con la medidas políticas que requieren sus resultados.
- Una mejor preparación de los actores sociales para aceptar y apoyar la ley
- Una comunicación más eficaz sobre el valor público de esta política y del papel de los políticos que la han promovido.

187

Esta consulta no debería hacerse sobre el documento de bases para el anteproyecto, sino sobre un documento que estimule el diagnóstico de la situación desde cada uno de los actores, la presentación de soluciones experimentadas por los mismos y las propuestas de medidas que las instituciones públicas deberían emprender. Entre ellas, sería interesante considerar la mejora de la capacidad de gobierno y gestión del urbanismo por parte de los gobiernos locales, en la línea de las experiencias crecientes del urbanismo de consenso y crecimiento inteligente y de la capacidad de movilización al respecto, de los ciudadanos por parte de los militantes de los partidos progresistas.

## 5.5. LOS CAMBIOS GLOBALES Y LOS CAMBIOS DE LAS ORGANIZACIONES POLÍTICAS

### Las condiciones de la gran mudanza<sup>23</sup>

Del sino que espere al capitalismo durante los próximos decenios dependerá el nuestro. Es la espina dorsal de nuestro mundo. Todo ello, a su vez, se fundamenta en la co-evolución de unas grandes tendencias, hoy entrelazadas entre sí. Descuellan varias de ellas, sin las cuales toda predicción de futuro tendría que abrazarse al más sombrío de los augurios. Son las siguientes: la instauración de la economía solidaria; el predominio de la cultura laica; la hegemonía carismática de la razón; la permanencia de la innovación científica y la consolidación de la libertad como condición de la humanidad.

El capitalismo surgió como una teoría de la libertad. El futuro del capitalismo volverá a depender de que sea compatible con un incremento de la libertad de la ciudadanía en el marco de una tendencia a la igualdad de condiciones de partida que permitan a los ciudadanos anhelarla y, sobre todo, cultivarla como parte esencial del de vivir propio de nuestra humana dignidad.

188

### Metamorfosis capitalistas

La lógica del capitalismo entraña su perenne transformación. Diríase que nunca deja de ser fiel a sí mismo, de ser lo mismo, de mudarse sin embargo en lo aparentemente contrario. He ahí el secreto de su pervivencia, de su resistencia.

Mientras esperamos la hecatombe anunciada, o, mejor dicho, la esperan quienes la esperan, los demás contemplaremos la continuación de su mudanza, cuya envergadura aconseja hablar más de metamorfosis que del fin absoluto del universo económico que ese progreso ha creado.

### Elogio de la metamorfosis

Con este título y, en un artículo publicado en el diario EL PAIS el 17/01/2.010, el sociólogo y filósofo francés Edgar Morin reivindicaba la metamorfosis frente a la revolución como el instrumento que hoy necesita la humanidad –y el sistema capitalista- para salir del atolladero en que se encuentra metida:

---

<sup>23</sup> Esos textos son de Salvador Giner en diversas partes de su obra "El futuro del capitalismo" ( 2.010), publicada por Ediciones Península, Barcelona.

“Cuando un sistema es incapaz de resolver sus problemas vitales por sí mismo, se degrada, se desintegra, a no ser que esté en condiciones de originar un metasistema capaz de hacerlo y, entonces, se metamorfosea. El sistema Tierra es incapaz de organizarse para tratar sus problemas vitales: el peligro nuclear, agravado por la diseminación y, tal vez, privatización del arma atómica; la degradación de la biosfera; una economía mundial carente de verdadera regulación; el retorno de las hambrunas; los conflictos étnico-político-religiosos que tienden a degenerar en guerras de civilización... La ampliación y aceleración de todos esos procesos pueden considerarse el desencadenante de un formidable feed-back negativo, capaz de desintegrar irremediabilmente un sistema”.

Se trata de potenciar la economía plural, social y solidaria, de fomentar las energías verdes. Una conciencia de que la Tierra es la patria común no es contraria al vigor de las colectividades locales.

Lo probable es la desintegración. Lo improbable, aunque posible, la metamorfosis. ¿Qué es una metamorfosis? El reino animal aporta ejemplos. La oruga que se encierra en una crisálida comienza así un proceso de autodestrucción y autorreconstrucción al mismo tiempo, adopta la organización y la forma de la mariposa, distinta a la de la oruga, pero sigue siendo ella misma. El nacimiento de la vida puede concebirse como la metamorfosis de una organización físico-química que, alcanzado un punto de saturación, crea una metaorganización viviente, la cual, aún con los mismos constituyentes físico-químicos, produce cualidades nuevas.

189

La formación de las sociedades históricas, en Oriente Medio, India, China, México o Perú, constituye una metamorfosis a partir de un conglomerado de sociedades arcaicas de cazadores-recolectores que produjo las ciudades, el Estado, las clases sociales, la especialización del trabajo, las religiones, la arquitectura, las artes, la literatura, la filosofía... Y también cosas mucho peores, como la guerra y la esclavitud.

A partir del siglo XXI, se plantea el problema de la metamorfosis de las sociedades históricas en una sociedad-mundo de un tipo nuevo, que englobaría a los Estados-nación sin suprimirlos. Pues la continuación de la historia, es decir, de las guerras, por unos Estados con armas de destrucción masiva conduce a la casi-destrucción de la humanidad.

La idea de metamorfosis, más rica que la de revolución, contiene la radicalidad transformadora de ésta, pero vinculada a la conservación (de la vida o de la herencia de las culturas). ¿Cómo cambiar de vía para ir hacia la metamorfosis? Aunque parece posible corregir ciertos males, es imposible frenar la oleada

técnico-científico-económico-civilizatoria que conduce el planeta al desastre. Y sin embargo, la historia humana ha cambiado de vía a menudo. Todo comienza siempre con una innovación, un nuevo mensaje rupturista, marginal, modesto, a menudo invisible para sus contemporáneos. Así comenzaron las grandes religiones: budismo, cristianismo, islam. El capitalismo se desarrolló parasitando a las sociedades feudales para alzar el vuelo y desintegrarlas.

La ciencia moderna se formó a partir de algunas mentes rupturistas dispersas, como Galileo, Bacon o Descartes; luego, creó sus redes y sus asociaciones; en el siglo XIX, se introdujo en las universidades y, en el XX, en las economías de los Estados, para convertirse en uno de los cuatro poderosos motores del bajel espacial llamado Tierra. El socialismo nació en algunas mentes autodidactas y marginalizadas del siglo XIX, para convertirse en una formidable fuerza histórica en el XX. Hoy, hay que volver a pensarlo todo. Hay que comenzar de nuevo.

De hecho, todo ha recommenzado, pero sin que nos hayamos dado cuenta. Estamos en los comienzos, modestos, invisibles, marginales, dispersos. Pues ya existe, en todos los continentes, una efervescencia creativa, una multitud de iniciativas locales en el sentido de la regeneración económica, social, política, cognitiva, educativa, étnica, o de la reforma de vida.

190

Estas iniciativas no se conocen unas a otras; ninguna Administración las enumera, ningún partido se da por enterado. Pero son el vivero del futuro. Se trata de reconocerlas, de censarlas, de compararlas, de catalogarlas y de conjugarlas en una pluralidad de caminos reformadores. Son estas vías múltiples las que, al desarrollarse conjuntamente, se conjugarán para formar la vía nueva que podría conducirnos hacia la todavía invisible e inconcebible metamorfosis. Para elaborar las vías que confluirán en la Vía, tenemos que deshacernos de las alternativas reductoras a las que nos obliga el mundo de conocimiento y pensamiento hegemónico. Así es necesario, al mismo tiempo, mundializar y desmundializar, crecer y decrecer, desplegar y replugar.”

### **Algunos indicios de metamorfosis<sup>24</sup>**

#### ***El post-capitalismo y el desplazamiento hacia la sociedad del conocimiento***

En 1.993, en su libro “The Post-capitalist Society”, P. F. Drucker anuncia que ya

---

<sup>24</sup> Estos párrafos forman parte del “Estudio de la Innovación Social en la Empresa Gipuzkoana”,(2.010) dirigido por el autor para la Asociación de Empresarios Gipuzkoanos (ADEGI) en el marco del Programa Sendotuz patrocinado por la Diputación Foral de Guipúzcoa.

estamos viviendo en la sociedad post-capitalista. El “factor de producción” decisivo es el conocimiento. Las clases de esta sociedad son los trabajadores del conocimiento (intelectuales y “managers”) y los trabajadores de servicio, que son la mayoría y cuya dignidad es el reto social de la sociedad post-capitalista.

### ***Del capitalismo 2.0 al capitalismo 3.0***

Otto Scharmer -del Massachusetts Institute of Technology-, después de su contribución del año 2.004 junto con Peter Senge en el libro “Presence: An exploration or Profound Change in People, Organizations, and Society”, ha editado en 2.009 un voluminoso libro titulado “Theory U - Leading the Future as it Emerges”.

En el sumario del mismo afirma “Vivimos una época de fracasos institucionales masivos, creando de manera colectiva resultados que nadie desea: cambio climático, SIDA, hambrunas, pobreza, violencia, terrorismo, destrucción de comunidades, naturaleza, vida,... los fundamentos de nuestro bienestar social, económico, ecológico y espiritual. Esta época requiere una nueva conciencia y una nueva capacidad de liderazgo colectivo para enfrentar los retos de manera más consciente, intencional y estratégica. El desarrollo de esta capacidad nos permitirá crear un futuro de mayores posibilidades”.

191

En los años anteriores, Scharmer había presentado públicamente varios papeles sobre la transformación necesaria del capitalismo –“*Transforming Capitalism: Mapping the Space of Collective Leadership Action*” (2.008) y “*Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy*” (2.009). De ellos, extraemos estas afirmaciones: “La crisis de nuestro tiempo no es la de la quiebra de la economía financiera.

La crisis real de nuestro tiempo es una quiebra intelectual: la quiebra de la corriente principal del pensamiento económico de las tres décadas pasadas y más allá. Igualmente, que la caída del muro de Berlín en 1.989 marcó el fin de una aproximación fundamentalista a la sociedad y la economía –el fundamentalismo socialista estado-céntrico- la caída del castillo de naipes de Wall Street –macó el fin de otro- el fundamentalismo mercado-céntrico. Pero el debate público y la respuesta a la crisis continua estando enmarcados por las mismas viejas categorías económicas que nos metieron en el lío.... Parece que hay dos fuerzas principales o factores que apoyan esto: el poder y el paradigma. En su artículo “*The Quiet Coup*”, Johnson elabora primariamente sobre el primer factor: los estrechos lazos y redes personales entre instituciones de Wall Street como Goldman Sachs e instituciones Federales clave como la Secretaría

del Tesoro y la Reserva Federal. En este papel me centro en el otro factor: el paradigma –cómo presunciones tomadas como ciertas del pensamiento económico convencional nos impiden hacer las preguntas inteligentes que, si se exploraran, podrían ayudarnos a ver las cuestiones radicales de la crisis económica, cómo está conectada a la necesidad de una transformación global, y cómo podemos modelarla de un modo más intencional-.”

A continuación “sitúa el discurso de la crisis financiera en el contexto de los otros retos socioeconómicos de hoy: la crisis de la energía, la crisis del agua, la crisis de los alimentos, la crisis de seguridad, la crisis de liderazgo, la crisis del cuidado sanitario, la crisis educativa, la crisis del clima. Cada una de estas crisis tiene su propio discurso, sus propias ONG, conferencias, revistas, websites, mecanismos de financiación, programas. Aunque estos grupos de productores de cambio de una cuestión singular se implican en un trabajo bien intencionado, hay dos piezas que faltan: una, un discurso transversal a todos estos silos sobre cómo estas cuestiones están interconectadas, y dos, un discurso sobre las causas raíces sistémicas que continuamente reproducen el cluster total de las crisis mencionadas.”

192

Ante la incapacidad de lo que Scharmer titula como capitalismo 2.0 -regulado y negociado del siglo XX- para mitigar las actuales externalidades globales, propugna la necesidad de hacer nacer el capitalismo 3.0 con una economía intencional e inclusiva que aumente la capacidad de colaboración e innovación a lo largo de todos los sectores y sistemas.

Y en este contexto intencional, adelanta 10 proposiciones para transformar el paradigma actual de desarrollo del liderazgo (*“Leadership development is not about filling a gap but about igniting a field of inspired connection and action”* 2.009). Transcribimos aquí alguna de estas proposiciones:

*“Vivimos en un mundo de fracaso institucional masivo, un mundo que enfrenta a los líderes actuales y de las generaciones emergentes con retos sin precedentes. Las actuales generaciones de líderes están preparadas pobremente para tratar creativamente con los retos principales de nuestro tiempo, porque la aproximación principal al desarrollo del liderazgo opera con un modelo defectuoso. Estamos parados en el modo antiguo de proporcionar desarrollo del liderazgo por la misma razón que Detroit está parado construyendo coches de gasolina: los costes invertidos en los métodos existentes, las infraestructuras, las mentalidades y las capacidades. El liderazgo es la capacidad de un sistema o una comunidad de co-sentir y co-crear su futuro en la medida que emerge.*

*La entrega de programas de liderazgo basados en el campo requiere una nueva competencia colaborativa en orden a customizar y situar los programas en el contexto”.*

### **El “carisma democratizador”**

En su número correspondiente a diciembre de 2.009 la revista JOURNAL OF POWER publicaba un artículo de Anu Kantola, profesora del Departamento de Comunicación de la Universidad de Helsinki (Finlandia), que desde una perspectiva politológica añade algunas visiones acerca de la transformación del capitalismo.

Sugiere que desde los 60 viene creciendo en el mundo corporativo un carisma que explica “las formas de poder productivo que se han ido desarrollando con el crecimiento de la sociedad de mercado, como el ejercicio del poder que, supuestamente, ha ido cambiando de la dominación y la represión hacia la habilidad de hacer diferencias y producir subjetividades positivas.”

Así, habla de un nuevo capitalismo, descrito de un modo variado como el “tercer espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2.007), la “*fast economy*” (Trift 2.006), la “*soft economy*” (Helas 2.002) o la “*soft bureaucracy*” (Courpasson 2.000). “Desde los 70, ha habido un énfasis creciente en el personaje carismático del CEO, así como una llamada revolucionaria para el empoderamiento comunitario en la medida que muchas compañías han creado estilos de autoridad basados en un sentido de auto-actualización y empoderamiento personal. Estos estilos han sido desarrollados como una antítesis a las formas, burocráticas, taylorianas y jerárquicas de organización que se convierten en el sujeto de las críticas en los 60. Lo que es particularmente notable sobre estos nuevos estilos es sus llamamientos al empoderamiento y la auto-actualización.”

Y más adelante: “Todas las interpretaciones del capitalismo contemporáneo mencionadas más arriba están próximas a la visión productiva del poder en la que el poder es considerado no solo una cuestión de dominación y un obstáculo a la emancipación. Como Anthony Giddens apuntó anteriormente, el poder puede ser productivo, una habilidad para marcar una diferencia en un estado de asuntos pre-existentes. La visión productiva del poder es similar a las ideas de Michel Foucault. Como Foucault planteó, el poder produce placer y *necesita ser considerado como una red productiva que conduce el conjunto del cuerpo social, mucho más que como una instancia negativa cuya función es la represión*. Foucault también habla sobre la dirección empresarial, pretendiendo reemplazar los fríos, calculadores, racionales y mecánicos sistemas de control por sistemas calientes, orientados al mercado y competitivos”.

“Uno no quiere proclamar que todo el poder en las organizaciones capitalistas<sup>25</sup> es productivo; todavía hay coerción, dominación y subyugación. Sin embargo, la visión productiva del poder ha hecho posible comprender inesperados resultados y desarrollos así como los usos de la polifonía en las organizaciones.”

Estos nuevos estilos, la autora los considera como variantes del concepto de autoridad carismática de Max Weber. “El líder carismático es así no sólo el pastor que conduce un rebaño de pasivas y sumisas ovejas. Más bien, el sentimiento que inspira puede ser el del empoderamiento, la auto-determinación y la auto-actualización. La autoridad carismática puede construirse sobre un programa revolucionario, una objeción con base ética a las jerarquías establecidas.”

### ***La democracia organizativa***

Como una de esas corrientes que menciona Morin, en las prácticas, las experiencias, y los estudios de las organizaciones y sus maneras de gobernarlas o dirigir las, se puede observar una tendencia creciente a buscar el autocontrol de las personas, a reconocer que los intereses personales son un modo de desencadenar energía y motivación para lograr alcanzar objetivos; que en una organización, ideas bien intencionadas en oposición pueden ser un activo, no una debilidad porque pueden crear conflictos productivos que estimulan la innovación; que la política y el ejercicio del poder son los procesos a través de los cuales las diferentes perspectivas se reconcilian, es el modo por el que suceden los cambios y se formulan las estrategias. Y en esta visión, más realista que la que guía las prácticas burocráticas, son la aplicación real de las reglas de la democracia las que pueden evitar que los que detentan la autoridad formal no dejen equilibrar sus intereses personales con los intereses de los demás.

Se habla de democratizar las organizaciones de negocios, educativas, sanitarias y de que los directores son políticos que tienen que aprender a ser políticos con valores y mentalidad emprendedores y no burocráticos.

## **5.6 ¿UNA OPORTUNIDAD DE PAPEL PARA LOS PARTIDOS POLÍTICOS?**

Voces interesadas hablan de la crisis de los partidos políticos, y se regodean en la denuncia de sus carencias y corrupciones. Pero no es probable que los par-

---

<sup>25</sup> *Y no capitalistas*

tidos vayan a desaparecer de los sistemas democráticos. Si es verdad que atraviesan una crisis importante, como importante es la crisis global que vivimos.

Pero si las salidas a la crisis van por vías como la que nos anuncian los autores aquí evocados, los valores de la izquierda, no sólo declarados sino encarnados en prácticas de liderazgo político de empoderarse empoderando, pueden jugar un papel importante en las transformaciones que vienen, contribuyendo a dotar al sistema social de suficientes “líderes suficientes” que vayan tomando el relevo a los pocos líderes heroicos. Y así, van logrando posiciones hegemónicas.

Estos líderes heroicos –cuyo mérito histórico nadie debería escatimar– harían bien en ser las buenas orugas a cuyas expensas nacen y llegan a vivir las mariposas de las redes, los equipos y los militantes activos autocontrolados. La estructura burocrática encuentra su mejor papel en la transición, apoyando y entrenando a los nuevos líderes suficientes. Y la madurez y congruencia con los valores de la izquierda de unos y otros líderes deberá permitir que los conflictos que toda esta metamorfosis va a generar, sean conflictos productivos que estimulen la innovación y la creatividad.

En todo caso, de la reconstrucción de la red y el capital social socialista tienen que venir los votos adicionales necesarios para conseguir unos resultados sostenibles.

195

Los procesos de metamorfosis requieren atención de la dirección, recursos económicos y humanos y sobre todo de tiempo que es difícil de estimar antes de empezar a experimentarla. Ahora, pues, no sabemos a qué plazo llegarán a tiempo las consecuencias positivas de la metamorfosis. Aunque sí sabemos que lo que se vaya haciendo es avanzar en un camino necesario, porque esos votos adicionales no van a ser consecuencia de enfatizar más los esfuerzos carismáticos y burocráticos.



## LA COL·LECCIÓ FORMACIÓ

És el resultat d'una iniciativa conjunta de l'**Escola de Formació Xavier Soto** i la **Fundació Rafael Campalans** que té com a finalitat difondre els manuals que s'utilitzen en els cursos de formació i poder així posar a l'abast dels militants i simpatitzants una eina que faciliti i promoció el coneixement polític orgànic, institucional i de política general del PSC. L'objectiu és millorar i enfortir l'acció política no només del partit, sinó d'aquells que militen o simpatitzen amb el PSC.

## NÚMEROS PUBLICATS

- 01** Técnicas de comunicación política.  
Oratoria 1, 2, 3
- 02** El Manual del Principe. Diseño y gestión de campañas electorales
- 03** Dirección de grupos y reuniones.  
Gestión del tiempo
- 04** Manual de Economía Política Básica
- 05** Líderes emocionalmente competentes
- 06** Capacitación pedagógica para la formación política
- 07** Cómo ganar (y perder) votantes



Fundació  
**Rafael Campalans**



ESCOLA DE FORMACIÓ

**XAVIERSoto**