

Material Imprimible

Curso de Estrategia y liderazgo gubernamental

Módulo 1

Contenidos:

- Comunicación política y relación con el poder
- Determinación del objeto
- Diseño de la matriz estratégica
- Comunicación, difusión y publicidad

Comunicación política

Vamos a comenzar este módulo analizando la comunicación política. Se trata de una derivación de la ciencia de las comunicaciones y, por añadidura, de la comunicación social. El objeto de la comunicación política, en relación con el objeto de la comunicación social, se define por una mayor especificidad de la comunicación, relativa a la obtención, conservación y ejercicio del poder político.

Ciertamente, el término no tiene una definición técnica unívoca. Pero, más allá de eso, cuando se habla de comunicación política, no hablamos sólo de una comunicación escéptica de hechos, circunstancias o decisiones. Nos estamos refiriendo a un arte que tiene, como una de sus finalidades principales, la incidencia directa en el obrar del cuerpo social o, en todo caso, en alguna parte del mismo. Es por esa razón que, cuando hablamos de comunicación política, necesariamente estamos hablando de poder.

Antes de adentrarnos en la comunicación política, hagamos un pequeño paréntesis para conceptualizar al poder. Existe una definición coloquial que habla de la capacidad de incidir en las conductas ajenas, sean sociales o individuales. Pero esa capacidad no se identifica necesariamente con el sometimiento, aunque lo abarca. El sometimiento está mucho más relacionado con la noción de autoridad. Sin embargo, poder y autoridad son dos conceptos que confluyen en un mismo objeto: la conducta ajena, social o individualmente consideradas.

Entonces, ¿se les ocurre cuáles podrían ser las diferencias entre autoridad y poder? Vamos a analizarlas. La autoridad se trata de una relación directa de jerarquías entre quien ejerce la autoridad y quien se somete a ella. En cambio, el poder es un concepto que conlleva una mayor laxitud en cuanto a la relación de quién lo ejerce y quién adecua sus conductas al primero.

Por otro lado, podemos ver que, tanto el poder como la autoridad, pueden ser formales o fácticos, temas que ampliaremos más adelante. Lo importante es que la autoridad, formal o fáctica, siempre implica una relación de subordinación bien definida. Mientras que el poder no necesariamente implica subordinación. Ni, tampoco, se ejerce siempre en relaciones jerárquicas de subordinación.

Dicho en otros términos, si el poder es la capacidad de incidir en las conductas ajenas, la autoridad también tendrá esa capacidad, pero siempre derivada de una relación de subordinación jerárquica.

Muy bien, retomemos, ahora, la comunicación política. Se trata de un concepto que, con el avance de las técnicas y de las tecnologías de la comunicación, abarca una enorme cantidad de actividades. Van desde la propaganda, hasta el marketing político, las relaciones públicas, la comunicación institucional, la comunicación estratégica de gestión, etc.

El arte de la comunicación ha sufrido cambios, no sólo paradigmáticos, sino verdaderamente radicales en el siglo XX. Especialmente en la segunda mitad cuando, como consecuencia de la explosión de la industrialización y del avance de la tecnología aplicada, el mundo pasó de lo que se denominaba una sociedad de clases a una sociedad de masas.

La velocidad de los cambios en los mecanismos de producción a nivel mundial, en el siglo XX, pero especialmente a posteriori de la Segunda Guerra Mundial, librada entre 1939 y 1945, trajo aparejado un cambio profundo en la relación entre las sociedades y los individuos con los estados y con los centros de poder en general. Tanto con los llamados poderes fácticos como también con los poderes formales.

Por otro lado, a la revolución tecnológica que generó la Segunda Guerra, y que motivó enormes adelantos en los años posteriores a su finalización, le siguió un esquema bipolar de poder planetario entre los dos grandes ganadores de la denominada Guerra Fría.

Dado que el fin de la guerra puso de manifiesto las profundas diferencias ideológicas que los separaban, y que entraron en colisión constantemente, se generó un estado permanente de conflicto en ciernes. Pero no fue sólo de modo directo entre las dos potencias otrora aliadas, es decir Estados Unidos y la Unión Soviética, sino con metástasis que surgían en distintas regiones del planeta. Todas fueron atravesadas por la bipolaridad que, en términos de poder, se generó entre aquellas naciones.

Este esquema binario de poder obligó a las potencias dominantes, de entonces, a perfeccionar sus estrategias de comunicación. Tengamos en cuenta que se trataba de un

mundo que, merced al progreso de los transportes y de la tecnología aplicada, se tornaba mucho más dispuesto al intercambio intenso entre pueblos, culturas y modos de vida.

Por otro lado, en el transcurso de la guerra se tomó conciencia de la importancia que tenía el diseño de estrategias de comunicación. Se comprendió que podían incidir en los hábitos y las conductas sociales. Además, de qué modo esas estrategias podrían cambiar la ecuación de poder dada, en un momento y lugar determinados.

La realidad de la posguerra, signada por aquel germen de enfrentamiento permanente, no hizo más que favorecer de modo exponencial el desarrollo de las estrategias de comunicación política. Esto se debe a que, allí, se jugaba buena parte del mantenimiento y de la expansión del poder de cada uno de los bandos en pugna en el contexto geopolítico.

Paralelamente, con los adelantos tecnológicos comenzó el auge de los grandes medios de comunicación. Una permanente inversión en medios tecnológicos, y la revisión constante de las estrategias comunicacionales, lograron que los medios se posicionaran como elementos esenciales e insoslayables en la distribución del poder.

También se consolidaron los principios de libertad de prensa y de libertad de expresión, además del desarrollo de una opinión pública libre y al margen del Estado. Y, ¿cómo piensan que esto afectó a la comunicación política? Estas características aportaron el contexto necesario para que la comunicación política entrara en una espiral vertiginosa de cambios, de generación de nuevas herramientas y de desarrollo de novedosas estrategias comunicacionales.

Ahora bien, más allá del fenómeno de masividad que caracteriza a la comunicación política actual, lo cierto es que hay una necesidad de la autoridad política de utilizar la comunicación como una herramienta de consolidación del poder. Pero no se trata de algo nuevo, sino que nació con la sociabilidad del hombre.

Influencia de la comunicación en la política

La comunicación es una estrategia que se viene utilizando desde tiempo inmemorial en la política, porque le permite comunicar sus actos y decisiones. De esta manera, se puede

generar y consolidar una relación con la sociedad bajo su administración, que le permita robustecer su poder relativo.

Pero con el tiempo, los modelos de vinculación del gobernante con los gobernados se fueron perfeccionando. Tal vez se pregunten cómo lograron eso. Básicamente, mejorando las técnicas de propaganda y comunicación para dotar al gobernante de una mayor legitimación de su forma de gobernar.

El sociólogo Max Weber, en “Economía y sociedad”, establece que, en todos los regímenes políticos, en todas las culturas y épocas, la comunicación se ha orientado a fortalecer el mandato de un determinado tipo de dominación. Y es de esta manera que se garantiza la obediencia de los ciudadanos. En otras palabras, se trata de crear las condiciones necesarias para el funcionamiento de cualquier relación dominante-dominado.

Resulta entonces indispensable, y es inherente al ejercicio y consolidación del poder de un grupo dominante, el manejo adecuado y profesionalizado de la comunicación. La idea es generar emociones, valores, principios e ideas que, estratégicamente volcadas en el cuerpo social, garanticen la aceptación del grupo de poder dominante.

En los sistemas democráticos existen algunos principios, derivados del liberalismo, que particularizan la comunicación política y su relación con los factores de poder. En este sentido, nos referimos anteriormente a los derechos de libertad de prensa y de opinión. Pensemos que, el conocimiento de los actos de gobierno, por parte de los ciudadanos, y su aceptación, constituye una base fundamental del poder en el sistema democrático.

Según el sociólogo Alain Touraine, en “¿Qué es la democracia?”, en la comunicación política moderna no ha existido una evolución general en los sistemas de representación política. Derecha e izquierda parecen hacer esfuerzos para reducir al mínimo sus programas, y reemplazarlos mediante la personalización de los candidatos o, en mayor medida, por medio de las investigaciones de mercadotecnia política.

La política moderna, por lo tanto, el ejercicio del poder, está atravesada por la comunicación, como característica inherente a ella y como necesidad de

autopreservación. Y esta comunicación, está actualmente caracterizada por su masividad y su estandarización según el grupo social destinatario al que se dirija.

Pero, ¿a qué piensan que nos referimos con esto? A que la capacidad de producción y de logística de los medios masivos de comunicación, pone el mensaje que se desea transmitir, en muy corto lapso de tiempo al alcance de todos. Por ende, los medios se convierten en actores fundamentales de la ecuación de poder de los sistemas democráticos.

Los autores Nimmo y Sanders, en “Handbook of political communication”, dividen el desarrollo de la comunicación política en cinco etapas:

- La primera surgió de su reconocimiento como parte sustantiva de los procesos políticos.
- Luego, la segunda está demarcada por el inicio de publicaciones de textos especializados en el tema.
- La tercera etapa surge a partir del reconocimiento académico.
- Mientras que la cuarta tiene que ver con el reconocimiento profesional.
- Y, la última, se ha generado por una concurrencia multidisciplinaria que vincula a la sociología, la ciencia política, la comunicación y la psicología, en torno a ella.

Además, hay que tener en cuenta que, la comunicación política en los sistemas democráticos, se da en un doble sentido. En sentido descendente, que es desde el poder político hacia el ciudadano. Y en sentido ascendente, desde el ciudadano hacia el poder político.

Como ya vimos, el poder político tiene la necesidad de comunicar a los ciudadanos sus acciones, sus ideas y sus proyectos. Pero esa comunicación no es sólo una comunicación de hechos o circunstancias asépticamente considerados, sino que viene acompañada de juicios de valor, ideas, valores y proyectos. De este modo, el ciudadano va a poder optar por la alternativa que ofrece quien detenta el poder o quien lo pretende detentar.

Entonces, el hecho de que el ciudadano sea, en definitiva, quien tenga la última palabra en relación con quienes detentan el poder, obliga a la política a revisar de manera permanente sus estrategias comunicacionales para lograr un mayor nivel de eficacia.

Principalmente, en las sociedades políticas en las cuales existe una pluralidad de sujetos políticos en competencia por los espacios de poder. Estas competencias suelen basarse en las tácticas y estrategias de comunicación, mucho más que en aquello que se quiere comunicar.

Estrategia de comunicación política

Para definir la estrategia de comunicación política, debemos delimitar algunos parámetros necesarios para encararla. En primer lugar, necesitamos saber, lo más claramente posible, qué es lo que queremos dar a conocer. Es decir, el objeto de la comunicación.

El objeto de la comunicación política está constituido por lo que denominaremos un hecho político. Pero, quizás se pregunten, ¿qué es un hecho político? Se trata de un hecho o circunstancia que posee la relevancia política suficiente para ser puesto en conocimiento de un público determinado, o determinable, genérico o específico.

El hecho político puede ser un hecho de la naturaleza o un hecho del hombre. En cualquier caso, lo llamaremos hecho político siempre que tenga una relevancia política. Ya sea por sus causas, por sus consecuencias o ambas circunstancias.

Tal vez se pregunten cómo se establece esta relevancia política. Veamos. Para determinarla, se debe realizar una evaluación con la mayor rigurosidad. Sin embargo, no está exenta de incertidumbres, puesto que es un análisis eminentemente especulativo, nunca exacto. Además, sus variables son de una diversidad tal que resulta imposible abarcarlas a todas en toda su dimensión.

Ahora bien, vamos a detenernos en algo muy importante. Cuando hablamos de hecho político, no siempre, ni necesariamente, estamos hablando de un hecho de los políticos. Esto se debe a que el hecho no se define como político por el sujeto o sujetos involucrados, sino por su relevancia objetivamente considerada. Entonces, desde un acontecimiento de la naturaleza hasta la acción humana más voluntaria pueden constituir hechos políticos.

Vamos a ver un ejemplo. Cualquier hecho natural, como puede ser un viento huracanado o una inundación, puede ser político. Y, ¿por qué piensan que ocurre esto? Porque

inferen en la medida en que, en sus causas, consecuencias, o ambas, existan variables políticas consideradas relevantes. Supongamos que esta situación natural genera víctimas y daños materiales que afecten a un grupo social. Bien, en ese caso, seguramente tendrá relevancia política en tanto y en cuanto su consideración afectará, positiva o negativamente, la posición relativa de poder de quien lo ejerce en ese momento.

También serán hechos políticos, ciertamente no naturales sino humanos, las respuestas que, ante la necesidad generada por la catástrofe natural, dieran quienes tienen a su cargo la gestión pública. Y, del mismo modo, lo serán las reacciones que aquel hecho natural hubiera producido en los ciudadanos afectados, como en quienes no sufrieron consecuencias, pero que emitirán su juicio de valor respecto de la eficacia para solucionar los problemas por parte de quien ejerce el poder.

Ahora bien, cabe detenerse un instante para reflexionar acerca de los parámetros que el analista de un hecho debe considerar para, frente al mismo, sacar alguna conclusión respecto de su relevancia política. En este sentido, podemos destacar, en primer lugar, que la labor de análisis debe ser siempre contextual y sistémica. Esto quiere decir que el analista debe conocer bien el contexto político, previo al hecho, y las dinámicas de poder propias del grupo social que se considera. Esto es así, porque aquello que para un grupo puede tener una relevancia predominante, puede ser de muy poco o nulo interés para otro grupo.

Continuando con el ejemplo del desastre natural, la dinámica política que se genere en razón del mismo, podrá tener determinadas características con un poder político que ya estaba debilitado y cuestionado. Pero esa dinámica será otra, bien distinta, si el hecho se desarrolla en un contexto de un poder que goza de fortaleza y estabilidad.

Entonces, un correcto análisis debe prever las fortalezas y debilidades políticas de los distintos grupos de poder, y de qué modo se vienen manifestando previamente al hecho analizado. De esta manera, se puede especular con alguna probabilidad de acierto acerca de las incidencias que el hecho pudiera tener en la ecuación política del grupo social.

Luego, el análisis del hecho político también incluye la especulación acerca de su incidencia sobre los distintos factores de poder. Esta cuestión se refiere a qué aspectos de la ecuación de poder del grupo social se verán afectados por el hecho político.

Quizás se estén pensando a qué nos referimos con ecuación de poder, y no es más que las características del reparto de poder en un grupo social entre los distintos factores o grupos de poder. Esa ecuación política es dinámica en extremo y, más aún, si se considera el contexto de una comunidad que vive bajo un gobierno democrático y con respeto de los principios básicos de libertad de expresión y de prensa.

En tal caso, ingresamos a un elemento que el analista debe tener, de manera permanente, en la mira y debe conocer acabadamente para realizar un análisis totalizador y verdaderamente útil del hecho político. Nos estamos refiriendo al factor opinión pública.

Este factor tiene la característica saliente de no ser un sujeto o grupo de sujetos que detentan el poder en sentido estricto, sino que se trata del sistema de acciones del grupo social, considerado, colectivamente, en relación con quienes detentan el poder o tienen aspiración de hacerlo en ese mismo grupo social.

Pero sin ser un sujeto detentador de poder, posee en aquella ecuación una incidencia privilegiada que se acrecentará, aún más, ante la proximidad de elecciones. Y constituye el destinatario principalísimo, al cual se dirige la actividad de la comunicación política, aun cuando dentro de ese destinatario, existe una enorme cantidad de variantes que se mueven dentro de la opinión pública.

En este sentido, quien encare el análisis de un hecho considerado político, debe conocer de antemano cómo se desarrolla cotidianamente esa relación de acción y reacción en la opinión pública. Pues, de ese modo, se podrán prever las consecuencias del hecho considerado en la opinión pública y establecer estrategias comunicacionales con una mayor probabilidad de éxito.

Para ello, el comunicador debe tener el hábito de informarse aun de cuestiones que, aisladamente, pudieran parecer irrelevantes. Sin embargo, consideradas en su contexto, logran aportar conocimiento sobre aquella dinámica de acción, y reacción del grupo social frente a los hechos.

Por su parte, la labor de comunicación social, y concretamente de comunicación política, es una labor que podríamos calificar de dialógica. En efecto, el diálogo es una figura adecuada, si pretendemos aprehender en su esencia la actividad y el arte de la comunicación pública.

En el diálogo interindividual es fundamental que exista una comunicación integral entre ambos dialogantes, de modo que cuando emitan un mensaje, el receptor reciba lo que el emisor deseaba emitir, y no otra cosa. Pero para eso deben considerarse todas las formas de comunicación y de qué manera inciden en el mensaje que se pretende transmitir.

Esta tarea que, en general, los seres humanos realizamos subconscientemente, es determinante de la calidad del mensaje. Y esta calidad está definida por el grado de semejanza entre el mensaje emitido y el mensaje recibido.

Si el mensaje que el emisor pretendió dar al receptor es semejante al mensaje que el receptor recibió, la comunicación habrá sido eficaz. Por el contrario, será ineficaz si el mensaje recibido por el receptor difiere sustancialmente del mensaje que el emisor pretendió transmitir.

Existe un juego que, además de entretenido, ejemplifica lo que aquí proponemos. Resumidamente, se desarrolla de la siguiente manera: una persona anota el mensaje que pretende transmitir a su receptor, cómo percibe que será recibido y cómo pretende que ese receptor reaccione frente al mismo. Una vez emitido el mensaje, el receptor anota el mensaje que considera haber recibido, cómo lo recibió y qué reacciones le produjo.

Las diferencias entre lo que anotó el emisor y lo que anotó el receptor suelen ser, no sólo enormes, sino también desopilantes. Pero no se dan respecto del lenguaje literal, porque, en ese aspecto, el emisor y el receptor emiten y reciben los mismos sonidos. Sin embargo, esos sonidos pueden tener significados bien distintos para uno y para otro, precisamente porque la vocalización del mensaje no es nunca neutral. Tiene tonos, acentuaciones, volúmenes y ritmos que hablan, tanto o más, que la palabra aislada.

Y, por otra parte, esas palabras pronunciadas de una determinada manera, vienen acompañadas de gestualidades, posturas, actitudes y simbolismos. Así como forman parte del mensaje del emisor, aún a nivel subconsciente, también forman parte del mensaje que

recibe el receptor, que los procesa a ese mismo nivel. Y todos estos modos de lenguaje interrelacionados, pueden tener tantas lecturas e interpretaciones subjetivas, como participantes existan en el diálogo.

No es la intención del curso estudiar los distintos modos del lenguaje, por lo tanto, sólo esbozamos la cuestión con la intención de realizar un paralelismo entre la comunicación interindividual y la comunicación política, que es lo que nos interesa. Porque, uno de los principales desafíos de la comunicación política, es decidir las estrategias de emisión de un mensaje. Pero teniendo previamente en cuenta, al receptor y su contexto, para que el mensaje recibido sea el que el comunicador pretende dar. Y, además, que tenga los efectos y las consecuencias que el comunicador pretende que tenga.

Así, una vez delimitado el destinatario, antes de emitir el mensaje y para que el mismo tenga los efectos deseados, el comunicador debe conocer las subjetividades del receptor. Es decir, las realidades relativas, necesidades, expectativas, estados de ánimo, preocupaciones cotidianas, valores aceptados y valores rechazados, conductas habituales, herramientas comunicacionales de preferencia, entre otros.

Estas subjetividades serán determinantes en la elección de estrategias comunicacionales, si se pretende un buen grado de eficacia del mensaje. Es decir, como vimos anteriormente, la mayor semejanza posible entre el mensaje que el emisor pretendió transmitir y el mensaje que el receptor aprehendió.

Continuemos, ahora, con las disciplinas científicas que el comunicador social debe tener siempre presente, porque le permiten lograr un mayor conocimiento y mejor comprensión de los destinatarios del mensaje que se pretende comunicar. En este caso, hablamos de la psicología social y de la sociología. Veamos de qué se tratan.

La psicología social es una rama de la psicología y, si bien su objeto de estudio está delimitado por las conductas, pensamientos y emociones de los seres humanos socializados, la psicología social se enfoca en la manera en que las normas culturales de una sociedad, sus modos de organización, sus valores, los medios de comunicación y otras estructuras sociales, condicionan los aspectos conductuales, emocionales y racionales. La

psicología social tiene como centro aquellos factores que condicionan las creencias, conductas y emociones de un individuo dentro de un grupo social.

En cambio, la sociología estudia a la sociedad y sus distintos segmentos, orígenes, división de funciones y tareas, organizaciones, instituciones y redes sociales, utilizando métodos empíricos y el análisis crítico. Esto incluye el estudio de la estructura y fundamentos de las clases sociales, las divisiones generadas por diferencias raciales, religiosas, familiares, económicas, etcétera.

El comunicador social, y el comunicador político en particular, tienen en su actividad una relación intensa con estas disciplinas. Y, ¿se les ocurre por qué es esto? Se debe a que son las que le permiten detectar las características salientes de los destinatarios de su mensaje, conocimiento que es determinante para asegurar su eficacia.

Con ayuda de estas ciencias, el comunicador podrá diseñar distintos segmentos en cada grupo social, que contendrán características comunes a quienes lo integren. Por lo tanto, condicionarán las estrategias comunicacionales, las tácticas de aproximación y las herramientas utilizadas en cada caso.

Tengamos en cuenta lo siguiente. Dado que vivimos en una sociedad de masas, lo cual se patentiza especialmente en los centros urbanos más densamente poblados, el proceso racional al que nos lleva la necesidad de comprender los fenómenos sociales, nos obliga a construir esquemas de clasificación social que caracterizan las diferencias existentes en una sociedad ubicada en un tiempo y lugar determinados.

Estos esquemas se construyen a partir de distintos marcos teóricos y, dependiendo de ellos, reflejarán los segmentos de la sociedad con sus relaciones de clase, diferencias culturales, socioeconómicas, prestigio social, entre otros.

Pero la realidad dinámica, y de cambio permanente, a la que los expone el complejo social, hace que estos esquemas de clasificación operen como abstracciones relativas necesarias y útiles para el análisis teórico y práctico. Pero no pueden agotar jamás las complejidades en las cuales se desarrollan las relaciones sociales.

Por lo tanto, la generación de esquemas de clasificación social es un proceso de abstracción que facilita la comprensión de las complejidades sociales, pero no las agota.

El comunicador político idóneo debe combinar un profundo conocimiento teórico sobre los patrones útiles de esquematización de grupos sociales. Lo debe realizar con un riguroso método científico que aproxime, tanto como sea posible, esos esquemas a la realidad analizada. Y, también, con una percepción anticipatoria de los cambios sociales y de las modificaciones que esos esquemas van exhibiendo en el tiempo.

Ahora bien, existen algunos parámetros para generar los esquemas de clasificación social. Nos detendremos, sintéticamente, en aquellos expresados por el sociólogo Stanislaw Ossowski en “Estructura de clases y conciencia social”. El autor propone una división general entre esquemas gradacionales y esquemas relacionales.

Los primeros dan cuenta de cierto orden jerárquico, de una relación de orden implícita entre los estratos sociales, pero sin hacer foco en relaciones de dependencia, como en los esquemas de relaciones de clases sociales.

A su vez, Ossowski sugiere una distinción entre gradación simple y gradación sintética. La primera supone grados existentes entre una clase y otra a partir de realidades objetivas y medibles, como la fortuna, participación en la renta, cantidad de bienes, etcétera.

Mientras que, los esquemas de gradación sintética, interrelacionan una serie de elementos que, de ese modo, dan forma a cada clase. Por ejemplo, fortuna, gastos, rango profesional y origen social. Como podemos ver, es similar al concepto de estrato, que agrupa los individuos según algún o algunos criterios objetivos de clasificación.

Por su parte, los denominados esquemas relacionales, representan la estructura social con base en criterios teóricos. Entonces, parte del supuesto de que las clases sociales conllevan una relación de dependencia mutua o interdependencia.

Pensemos que estos esquemas son útiles para explicar la realidad concreta de cada sociedad, mientras que los esquemas gradacionales, llevan a una descripción y distinción de los individuos a partir de agrupamientos basados en características no teorizadas.

Para finalizar con este tema, podemos decir que, una vez definido el objeto de la comunicación, y determinados los sujetos destinatarios, buena parte del resultado final de la estrategia comunicacional queda sujeto a la elección de los canales de comunicación adecuados para que el hecho político, u objeto, pueda llegar, del modo y al tiempo que

pretendemos, al grupo de personas o conglomerado social que buscamos abordar con el objeto así definido. Es decir, los destinatarios.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación son la herramienta técnica, o soporte, mediante el que el mensaje del emisor es transmitido al receptor. Radio, televisión, prensa escrita, teléfono, internet, redes sociales, son canales de comunicación que permiten poner en conocimiento del grupo a quien consideramos destinatario, el objeto de comunicación o hecho político.

Pero hay algo muy importante, en lo que nos detendremos. No es indistinto al resultado final deseado, el canal o los canales de comunicación que utilicemos. Por el contrario, no todos los canales de comunicación tienen la misma utilidad ni son los más idóneos para todos los destinatarios, ni los mejores para todos los objetos de comunicación.

Por lo tanto, siendo que el canal es la herramienta técnica que vincula al emisor con el receptor, la determinación del canal a utilizar en un caso puntual, debe venir precedida de la determinación de los destinatarios del hecho. Pues, del mismo modo que no es posible sostener que un camino es mejor que el otro si antes no definimos a dónde queremos llegar, tampoco es posible definir el canal de comunicación más útil si no tenemos delimitado el universo receptor.

Con el objetivo de generar un esquema racional que permita comprender conceptualmente los canales de comunicación, sus diferencias y semejanzas, y especialmente su utilidad relativa para el efecto buscado por el comunicador, se pueden generar algunas clasificaciones básicas.

En nuestro caso, proponemos dos: por un lado, respecto del universo receptor, o destinatarios. Y, por el otro, respecto de la dinámica entre emisor y receptor. Vamos a analizarlas.

En cuanto a la clasificación de los canales de comunicación respecto del universo receptor, podemos distinguir dos tipos de canales: encontramos primeramente los canales personales, que son aquellos en los cuales el mensaje se transmite desde el emisor a un

receptor determinado, o un conjunto de receptores determinados. Estos canales tienen la particularidad de lograr una llegada a los receptores muy inmediata. A modo de ejemplo, podemos decir que se dan cuando se decide encarar una campaña telefónica, sea ésta masiva o direccionada a un grupo más pequeño. También consideramos como canal personal a la visita de un candidato a una empresa, un gremio, una escuela o cualquier otra organización de personas determinadas.

Y, ¿cuáles creen que son sus objetivos? La pretensión de estos mensajes es lograr que el receptor tenga la percepción de una mayor empatía del emisor, con sus problemáticas y sus preocupaciones. Cuando se produce un hecho político, y se decide comunicarlo mediante un canal personal, lo que se busca es lograr en el destinatario la sensación de intermediación con quien ejerce o busca ejercer el poder.

En el polo opuesto, encontramos los canales despersonalizados. En este caso se trata de aquellos que no tienen emisores determinados y que llegan con facilidad a un universo indefinido e indefinible de personas. La televisión es, en sí misma, un canal de comunicación despersonalizado, aun cuando el mensaje pudiera ser personalizado. Otros ejemplos son los organismos oficiales que dan publicidad a las leyes y reglamentaciones, como, por ejemplo, el Boletín Oficial. Y también, la radio, la publicidad en internet, las redes sociales que permiten publicar sin necesidad de remitir a destinatario, entre muchas otras opciones.

Es importante tener en cuenta que debe distinguirse el carácter personal o impersonal del canal de comunicación, del mismo carácter respecto del mensaje emitido. ¿A qué nos referimos con esto? A que, en un medio impersonal, se pueden emitir mensajes cuyo contenido sea más personalizado y dirigido a un universo determinado, o determinable, de personas.

Luego, en relación con la clasificación de los canales que tiene en cuenta la dinámica entre emisor y destinatario, podemos clasificarlos en:

- Unidireccionales: se trata de canales que no permiten la interacción entre el emisor y el destinatario. Los medios gráficos, televisivos o radiales, son canales unidireccionales porque, en principio, no permiten la interacción, o la permiten de manera
-

muy limitada. Y también las comunicaciones oficiales en sala de periodistas son un canal prototípicamente unidireccional.

- Bidireccionales, que son aquellos canales de comunicación que están diseñados para la interacción, y permiten el intercambio entre el emisor y el destinatario. Las redes sociales permiten, en principio, comentarios y participación del destinatario. Otro ejemplo es la conferencia de prensa que, a diferencia del comunicado oficial, se produce ante periodistas, pero permitiendo el intercambio de preguntas y respuestas.

Como podemos apreciar, la elección del o los canales de comunicación, tiene una incidencia directa en la eficacia del mensaje que se pretende transmitir. Pero esta elección no se puede realizar dogmáticamente. Es que no existe un canal que sea siempre mejor que otro. Cada uno tiene su grado de eficacia. Y la elección del más eficaz no es apriorística, sino que es consecuencia de la previa apreciación del contenido del mensaje, de las características de sus destinatarios y de los efectos que aspiramos a conseguir en las conductas o percepciones de ellos.

Hasta aquí hemos identificado, conceptualmente, los distintos componentes de la comunicación política. Vamos a repasarlos, entonces:

- Por un lado, encontramos su objeto, al que denominamos hecho político.
- Luego están los destinatarios, que son los individuos y grupos sociales que operarán de receptores del mensaje.
- Y, por último, los canales de comunicación. Se trata de las herramientas con las que concretamente cuenta el emisor para transmitir el mensaje a los receptores y lograr las reacciones deseadas.

Muy bien, definidos estos conceptos, corresponde ahora adentrarnos en los criterios que conviene tener en cuenta para conseguir los objetivos deseados en la transmisión de un mensaje. Para esto, es fundamental dejar de lado la compulsión a la improvisación permanente, que afecta a muchos políticos e incluso a algunos comunicadores.

Lo que sucede es que no se pueden obtener resultados concretos óptimos, y sostenibles en el tiempo, si no se tiene la capacidad de una mirada estratégica, que sepa analizar la

totalidad de los factores, eventos, acciones y reacciones con una mirada totalizadora y rigurosamente enfocada a los objetivos estratégicos previamente definidos.

Sin embargo, debe advertirse algo bastante común en el estudio de la comunicación política: sus objetivos estratégicos no se identifican con los objetivos estratégicos de la actividad política a la que el comunicador coadyuva.

Política y comunicación política son disciplinas que, aunque se cruzan permanentemente en su andar cotidiano, no son identificables. Por el contrario, son claramente diferenciables. Ya sea que nos refiramos a la política como el arte del manejo de la cosa pública o como el arte de la obtención, ejercicio y desarrollo de poder en una organización social.

De cualquier modo, la política no es identificable con la comunicación, puesto que ésta es una herramienta de aquella, que busca la obtención de sus propios objetivos estratégicos. En ese contexto, los objetivos estratégicos de la comunicación política pueden ser considerados, eventualmente, como objetivos tácticos de la política. Esto ocurre porque la comunicación política está subordinada a la política en cualquiera de sus acepciones, antes referidas.

Es necesario aquí detenernos en un aspecto que pudiera parecer superficial, pero es dirimente: en la conformación de equipos de comunicación política, como en la conformación de cualquier grupo de trabajo, confluyen personas con distintas maneras de ser, de pensar, de vivir y de sentir, con distintas características y con distintas fortalezas y debilidades. Ese es el desafío del Team Manager: la detección de esas fortalezas y debilidades para convertirlas en activos, en orden al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Pero vamos a referirnos, más específicamente, a dos clases de sujetos, que el responsable del equipo deberá detectar y poner sus capacidades al servicio de los objetivos.

Se trata por un lado de aquellos que, por su propia conformación racional, pueden tener una mayor capacidad de repentización y de resolución de situaciones conflictivas ya detectadas y en auge. Por el otro lado, están los sujetos que pueden no tener la capacidad de reacción óptima para solucionar una situación de conflicto repentino, pero que poseen

una claridad de análisis global y contextual superior a aquellos. Además, están en condiciones de prever las acciones de largo plazo y analizar con rigurosidad sus consecuencias posibles y, por lo tanto, de definir los objetivos.

En la comunicación política son tan necesarias unas capacidades como otras, porque ninguna de ellas perdura en el tiempo si no está acompañada por la otra. Entonces, podemos decir que la comunicación política es una actividad que requiere de una enorme paciencia, racionalidad y visión totalizadora, a la vez que una enorme capacidad de reacción y repentización. Normalmente, estas capacidades no se encuentran todas en el mismo sujeto, sino que son propiedad de distintos integrantes del equipo.

De modo tal que, si bien no es parte propiamente dicha de la estrategia de comunicación política, nos pareció importante esta digresión porque, la primera herramienta que debe tener una estrategia para ser exitosa, es el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles. Especialmente, las capacidades humanas en una disciplina que es altamente especulativa y de tal modo contingente que, dicho coloquialmente, casi siempre esperamos que ocurran los eventos que casi nunca ocurren y casi nunca esperamos los eventos que casi siempre ocurren.

Matriz estratégica

Es momento de analizar, a modo de aproximación a la problemática que conlleva el diseño de estrategias comunicacionales, una matriz estratégica de diez puntos. Antes que nada, vamos a aclarar que, proponer una matriz estratégica no implica proponer una estrategia, sino el diseño de líneas conceptuales sobre las cuales podrán girar los diseños de las estrategias comunicacionales. Ya que mal podría proponerse una estrategia apriorística sin conocer las particularidades de cada una de las variables que deben ser consideradas. Entonces, ¿qué les parece si conocemos cuáles son?

Por un lado, es necesario considerar la identificación del interés representado. Esto quiere decir que la primera actividad que debe encarar un comunicador político, cuando inicia

una labor, es identificar qué grupo de poder es el que se identifica con los intereses que va a representar.

Será el partido político, gremio, cámara empresaria, organización no gubernamental, empresa o cualquier otro grupo de poder, formal o informal, con el que el comunicador acuerde la prestación de los servicios. Debe identificarse al grupo y a las personas que tomarán las decisiones dentro del grupo, de acuerdo a la relevancia de las mismas. Y, muy especialmente, debe identificarse la impronta política que el grupo pretende para sí mismo y la imagen que, en ese sentido, pretende refractar.

Por otro lado, encontramos el diagnóstico de campo de grupo a representar, que tiene dos variantes. En primer lugar, un diagnóstico que podría denominarse externo, que puede discernir cuál es la ubicación relativa del representado en la ecuación de poder del grupo social en el cual pretende actuar. Este diagnóstico obliga a la recolección, y procesamiento de la información disponible, sobre la situación general del esquema político. Y, específicamente, de la información que se relacione con la relevancia del grupo representado en el esquema político general.

El resultado será una categorización del grupo en el sistema actual de poder en el que pretende actuar, que se determinará según el grado de conocimiento en el cuerpo social, el posicionamiento institucional, el nivel de las responsabilidades políticas de ejercicio actual, las alianzas políticas actuales, la presencia mediática, etcétera.

En segundo lugar, se realizará un diagnóstico interno. Esto es, un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como FODA, de la estructura actual del grupo, de su capacidad de acción política y, especialmente, de su capacidad de comunicación política.

Continuando con la matriz estratégica, encontramos ahora la identificación y diagnóstico de los receptores o destinatarios. Una vez definidas las cuestiones que hacen a la estructura del grupo que requiere del comunicador, debe comenzar a ponerse atención en los destinatarios de la comunicación que producirá el equipo de trabajo.

La determinación de los grupos sociales a los que la comunicación irá dirigida, tiene directa relación con los objetivos que se fijarán seguidamente. Es en esta etapa que se

generarán los esquemas de clasificación social que sean conducentes, para una comprensión más cercana a la realidad del cuerpo social que será el destinatario de la comunicación.

Luego tenemos la determinación de los objetivos estratégicos. Si los primeros puntos deben encararse, fundamentalmente, con el equipo de comunicación, y la estructura de la organización política debe subordinarse a las necesidades del equipo, este punto, por el contrario, debe determinarse con la participación activa de los factores de decisión propios de la organización.

El equipo de comunicación debe proponer ideas, analizar posibilidades y, fundamentalmente, debe facilitar a la organización política las herramientas de razonamiento e información necesarias, para que la toma de la decisión sea coherente con los postulados y las posibilidades.

Recordemos que se trata de objetivos estratégicos a nivel comunicacional, de modo que esto supone que la organización ya cuenta con objetivos estratégicos, específicamente políticos.

El equipo de comunicación debe cuidar que los objetivos estratégicos de comunicación sean compatibles con los objetivos estratégicos de orden político, además de compatibles con los recursos con los que cuenta y los que prevé contar, tanto humanos, como técnicos y económicos.

Una manera de que se comprenda la importancia de los objetivos estratégicos, es formular a la organización la pregunta: ¿qué son ahora y qué quieren ser dentro de diez años? Como los recursos aplicables estarán orientados hacia estos objetivos, debe fomentarse el ejercicio racional de considerarlos inmutables, como mecánica para definirlos con toda la rigurosidad posible y teniendo en cuenta todas las variables conocidas.

En esta matriz, podemos encontrar también la determinación de los objetivos tácticos, que son objetivos de alcance intermedio, de corto y mediano plazo. Son objetivos parciales cuya consecución facilitará el logro de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, deben considerarse encadenados, racionalmente, con los objetivos estratégicos.

En este caso, su mutabilidad es más elástica que la de los objetivos estratégicos, porque si bien son hitos muy importantes en el camino de éstos, no son objetivos cuyo sentido se agote en sí mismos, sino que se refleja siempre en los objetivos estratégicos.

Luego, podemos analizar el inventario de las herramientas disponibles. En este punto se necesita conocer, cabalmente y con el mayor detalle posible, los recursos con los que va a contar el equipo de comunicación para realizar sus tareas.

Es necesario definir claramente los recursos económicos, técnicos y humanos con los que se cuenta. Y eso se refiere, tanto a los que aporta el equipo de trabajo, como a los que aporta el interesado. También incluye una previsión razonable de la disponibilidad de recursos futuros, que tiene que ser compatible con los objetivos tácticos y estratégicos fijados.

Aquí, el equipo de trabajo definirá, a su vez, con qué canales de comunicación podrá contar y con qué intensidad podrán ser utilizados.

Ahora veamos la decisión sobre cursos de acción. Con las decisiones tomadas en los puntos anteriores, el equipo de trabajo ya estaría en condiciones de definir cursos de acción concretos para el logro de los primeros objetivos tácticos. Para ello, debe contarse con profesionales que tengan un conocimiento profundo de las herramientas comunicacionales disponibles y de las maneras de optimizar su rendimiento.

Llegando al final nos encontramos con la ejecución. Acá podemos ver que, una vez decididos los primeros cursos de acción, cabe hacerse de los recursos que se identificaron como necesarios y comenzar el proceso de ejecución de los mismos. Los creativos del equipo diseñarán logos, los publicistas imaginarán publicidades, los lingüistas ajustarán los mensajes, etcétera. Por lo tanto, podemos decir que comenzó el proceso de creación.

Luego vemos el monitoreo continuo, que, comenzada la faena, el equipo debe estar abocado a avanzar en las tareas fijadas y en el cumplimiento de los plazos y objetivos parciales previstos. Una parte del equipo debe abocarse al monitoreo continuo de la actividad que se desarrolla, para que la misma no pierda el sentido que le otorgan los objetivos fijados y que responda a las planificaciones previstas.

También es importante la atención de contingencias no previstas. Pensemos que toda planificación tiene imprevistos, sobre todo cuando se trata de una actividad que se decide sobre una enorme cantidad de especulaciones y sobre muy pocas certezas.

La atención rápida y eficaz de las contingencias no previstas, para encauzar la ejecución de las tareas en el camino de los objetivos, es de vital importancia porque hace a la supervivencia y a la robustez del plan de acción fijado. Por lo tanto, es importante conseguir una capacidad de respuesta inmediata sobre los imprevistos. De ser posible, a cargo de un grupo que tenga en ello su función específica, para que estas cuestiones no dinamiten el proceso en su totalidad.