



## **UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA**

**CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA, SEGÚN ACUERDO INSCRITO EN LA SECCIÓN PRIMERA DEL  
LIBRO VI DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS A FOJAS 42.  
ACUERDO No. DE OFICIO 00001911 DE FECHA 20 DE FEBRERO DE 1984.**

# **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA CAMPAÑA POLÍTICA COMO ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ISAÍAS ANDRADE MURILLO**

**ASESOR: DR. VÍCTOR VARGAS PANTOJA**

**SEPTIEMBRE DE 2002**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mi esposa Janny y mis hijas  
Daniela, Fernanda y Paulina  
Motivación de mis esfuerzos*

# **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA CAMPAÑA POLÍTICA COMO ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

## **C O N T E N I D O**

**PRÓLOGO** ..... 1

**INTRODUCCIÓN**..... 4

### **CAPÍTULO PRIMERO**

#### **MARCO REFERENCIAL**

1.1 El desarrollo organizacional ..... 8

1.2 Los partidos políticos nacionales ..... 11

1.3 Las agrupaciones políticas nacionales ..... 12

1.4 Las campañas electorales ..... 14

1.5 La reforma político-electoral de 1996 ..... 17

### **CAPÍTULO SEGUNDO**

**PROBLEMÁTICA**..... 19

**CUESTIONAMIENTOS** ..... 20

**HIPÓTESIS** ..... 21

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **LAS CAMPAÑAS POLÍTICO-ELECTORALES**

3.1 Iniciándose en política ..... 22

3.2 Afiliación a un partido ..... 23

3.3 Ingresando a la estructura política ..... 25

3.4 Aprendiendo a través de la campaña ..... 27

3.5 La naturaleza de las campañas ..... 28

3.6 La gente que labora en las campañas.....	30
3.7 Diferenciación social y el voto.....	32

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CAMPAÑAS**

4.1 La formación y desarrollo del candidato .....	35
4.2 Postura y temas de campaña .....	40
4.3 Medios de campaña .....	46
4.4 Materiales de campaña.....	57
4.5 La campaña como organización .....	66
4.5.1 El medio ambiente .....	67
4.5.2 Las tareas .....	69
4.5.3 Captación de fondos .....	71
4.5.4 Grupos de trabajo.....	72
4.5.5 Grupos especiales.....	75
4.5.6 Trabajo de oficina.....	77
4.6 La organización como campaña .....	79
4.6.1 Programación de itinerarios .....	80
4.6.2 Investigaciones estratégicas .....	83
4.6.3 Elaboración de discursos .....	88
4.6.4 Encuestas .....	90
4.6.5 Publicidad y propaganda.....	94
4.7 Medición del clima organizacional .....	99

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>
--------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>
--------------------------	------------

## PRÓLOGO

El hombre es un zoon politikón, un animal político, social, dijo Aristóteles y, parafraseando a Federico Nietzsche, agregaremos que el hombre es, inicialmente, un proyecto de ser humano susceptible de dominar sus instintos hasta perfeccionar ese intento y convertirse en propósito de ser hombre y, de lograrlo, surgirá la pretensión de transformarse en superhombre; luego, más allá de estas excelencias cuando descienda a este mundo raíz que lo llenó de conocimientos, forjándolo en la sabiduría trascendente cuando comparte la luz de la inteligencia que descubrió y la hizo más refulgente para donarla graciosamente a quienes quieran saber y quieran emprender el camino, cada uno en la parte que le corresponda.

Así, cada individuo aporta lo suyo para la creación de la sociedad; después, de la nación fortalecida y poderosa que emerge a la vida plena con el caudal de valores donados por todos, sean aparentemente buenos o malos, pero la experiencia encontrará la transparencia y el progreso en ellos.

Ahora somos herederos de la cultura multivariada por todas las etnias o pueblos de nuestro planeta, desde la época más remota hasta nuestros días, desde la punta de flecha hasta las naves lanzadas al espacio exterior y, sin embargo, aún se desconoce al hombre integral, al productor de esta sociedad humana que sigue siendo un proyecto de vida gregaria en paz activa.

Nos alienta el saber que la naturaleza humana, su doble naturaleza, material y espiritual, en lucha permanente contra la condición humana a que se refiere Andrée Malraux, como

consecuencia de una visión distorsionada de la realidad o del error en lo actuado, ha dado la pauta para abrir nuevos horizontes luminosos en la consecución del hombre nuevo.

En esta tesis, nos encontramos con una aportación de alto rango en lo político, en lo social y en lo económico. El investigador sustentante al grado de Maestro en Administración, busca y encuentra en la Ley la norma mínima de conducta que permita al hombre vivir en paz para progresar, en esa paz activa, de buena voluntad inteligente en el campo de la política marcada por la Ley fundamental.

Define la política como actividad de los que rigen o aspiran a regir los asuntos públicos; describe entre líneas cómo es el político actual y propone las características del político idóneo; plantea propuestas para que arribe al máximo encargo político el mejor dotado, como lo es con apoyo en lo que denomina Desarrollo Organizacional en la Campaña Política como Organización Administrativa, cuya filosofía básica es integrar los objetivos de los individuos y los de la organización.

Le sugiere al candidato en el párrafo tercero de la página 100: "...es necesario entrar a estudiar la naturaleza humana en relación con el tipo de objetivos que persigue el hombre...", y recomienda, entre otras posibilidades al respecto, el Test de Clima Organizacional (TECLA), aplicable a sus colaboradores.

El desarrollo organizacional en la campaña política será la clave de triunfo del candidato si él y sus colaboradores llevan al votante a la convicción de que "el candidato representa las buenas costumbres de la sociedad y conoce sus múltiples necesidades", si lo conducen a la

certeza de que el candidato es pleno conocedor del mandato contenido en la Ley y es categórico en cumplirla y hacerla cumplir, iniciando con la problemática prioritaria de los conflictos actuales.

Sería prolijo describir las bondades que se desprenderán de este espléndido trabajo de investigación como de sus propuestas conclusivas, como de la aparición de los detractores víctimas de su propia condición. Por los valores personales y sociales en que se sustenta esta aportación, se recomienda leerla, por lo menos tres veces, para descubrir en plenitud el pensamiento y el espíritu del autor sustentante, como el que se describe en el primer párrafo de esta intervención.

Le expreso al autor mi respeto total y mi agradecimiento sin límites por permitirme asomarme al mundo desde esta ventana inicio de un camino despejado.

**Víctor Vargas Pantoja**  
**Doctor en Administración Pública**

## INTRODUCCIÓN

Al parecer inevitable que las intervenciones del Desarrollo Organizacional en las estructuras administrativas de campaña se incrementen con el transcurso del tiempo, buscando integrar los objetivos personales de sus participantes y los objetivos generales de la propia organización, el resultado a obtener será una profesionalización de participantes técnicamente entrenados con el objetivo de ganar y la psicología de ahorrar, en donde el factor más importante para predecir o explicar el comportamiento de una organización de campaña es la inminente elección de su candidato o candidata.

Con el paso de los años, el espíritu y estrategia del Desarrollo Organizacional continuará generando cambios sustantivos en las organizaciones. Al mismo tiempo, la ciudadanía se hará más apreciativa ante la necesidad de proteger celosamente sus prerrogativas como participantes de un sistema político. Un importante indicador de nuevas actitudes hacia la política y el ejercicio público del poder es el incremento en la participación de la sociedad civil sobre los problemas de interés general.

Los partidos políticos, los candidatos y sus organizaciones de campaña, organizaciones civiles e instituciones educativas deberán reconocer y responder a las demandas de la política como *actividad de los que rigen o aspiran a regir los asuntos públicos* (Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno). El entrenamiento en esta actividad deberá estar al alcance de cualquier ciudadano interesado en involucrarse. Este entrenamiento deberá desarrollarse en el contexto de una tecnología cambiante donde aspectos de campaña como

el uso de medios, el análisis de datos y la aplicación de encuestas, se han convertido por sí mismos en un arte.

Los medios de comunicación pueden "crear" candidatos a través de su capacidad de proveer visibilidad en períodos de tiempo cortos. Como se comenta en el tema de medios de campaña (p.46), existe el temor de un potencial abuso de esta capacidad creadora de "candidaturas electrónicas" por parte de candidatos sin escrúpulos. Características individuales con mayor probabilidad de influenciar en un comportamiento electoral pueden ser detectadas y evaluadas en formas que le permitan al candidato y su organización de campaña apelar al interés de distintas clasificaciones de votantes.

Esta metodología puede ser utilizada para ayudar a las organizaciones de campaña a determinar actitudes, necesidades e intereses de la ciudadanía, así como permitir mejorar la presentación de la plataforma política del candidato ante los votantes.

En virtud de que ya no es inusual el pronunciamiento de algunos candidatos y la completa operación de sus organizaciones de campaña hasta un año antes de la elección, esto hace pensar en la política como un negocio, con un flujo constante de actividad y una constante necesidad de dinero.

La política como una gran oportunidad de negocios ha desarrollado una nueva generación de consultores gerenciales, asesores de imagen, estrategas, analistas y otros, que en el pasado no habían sido considerados integrantes del mundo de la política. Estos exponentes

de nuevas tecnologías políticas no son poseedores de fórmulas mágicas para ganar elecciones, pero ciertamente han descubierto nuevas maneras de acceder a la tradicional tarea de lograr el soporte de los votantes.

Las constantes reformas a las instituciones y legislaciones electorales para reglamentar la participación de los ciudadanos en las elecciones, requisitos, derechos, obligaciones, prerrogativas para la utilización de medios, materiales y financiamiento de los partidos políticos, los candidatos y sus organizaciones de campaña, tienen como propósito fundamental anteponer límites a lo que se puede o debe hacer para asumir la existencia de una igualdad política.

Tal vez el mayor potencial de la existencia de esa igualdad política sea el forzar a las organizaciones de campaña a desarrollarse más profesional e ideológicamente, tendiendo a decrecer la "aparición" de individuos involucrados sólo para obtener algo especial del candidato. Personas motivadas por intereses profesionales y preocupaciones ideológicas mantienen grandes inversiones en cambio y, por consiguiente, el proceso electoral se hace más competitivo.

Asimismo, no se deberá perder de vista que el ejercicio de una eficiente campaña política representa la existencia permanente de personas en equipos filosóficamente ligados y enfocados a la mejora continua, la simplificación, la productividad, así como a la planeación y eficacia administrativas.

Los anteriores, atributos específicos que aunados al respeto y cumplimiento irrestricto de la Ley resultan indispensables para quienes en el corto plazo se encontrarán ejerciendo el servicio público a la ciudadanía. Esto es algo de mi trabajo de investigación que se sugiere estudiar cuidadosamente y pensar profundamente.

**El Sustentante**

# CAPÍTULO PRIMERO

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*El Desarrollo Organizacional es una estrategia educacional que emplea el comportamiento basado en la experiencia para lograr una organización auto-renovadora (Keagan, 1971, p. 96).*

El Desarrollo Organizacional como conjunto de técnicas encaminadas a cambiar las organizaciones por medio de un cambio de valores tiene implícita una perspectiva del hombre y el medio ambiente donde se desenvuelve que, mediante la aplicación de sus objetivos y valores, facilita el desarrollo y transformación en sus estructuras, en los procesos, en la gente y en la tecnología.

Se pueden identificar una serie de objetivos del desarrollo organizacional:

- 1) Mejorar la efectividad organizacional.
- 2) Desarrollar un sistema auto-renovable y viable que pueda adaptarse exitosamente al carácter cambiante del ambiente.
- 3) Tender hacia la colaboración en los niveles grupales e intergrupales.

4) Tender a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.

5) Aumentar la efectividad del trabajo en grupos.

6) Cambiar la *cultura* de la organización en la dirección de los valores del desarrollo organizacional sugeridos, como meta general que reúne la mayoría de los objetivos anteriores (Bennis, 1966, 1969; Beckhard, 1969; Walton, 1969; Schein, 1969; Lawrence y Lorsch, 1969; Argyris, 1970; Keagan, 1971; Margulies y Raia, 1972; French, 1973; citados por Carlos Dávila L., 1977, p. 55).

Los valores y supuestos del desarrollo organizacional (D.O.) surgen de una serie de escritos citados por Arturo Infante Villarreal y Carlos Dávila L. (1977):

1) El D.O. ve al hombre como un ser esencialmente bueno, con deseos de trabajar y cooperar. Esta concepción del hombre se basa en el conocimiento de sus complejas motivaciones, necesidades y personalidad, en contraposición a la concepción de "hombre económico" en la cual se basan los principios organizacionales convencionales.

2) Los valores que subraya el D.O. son diferentes de los valores despersonalizados y mecanicistas de la burocracia (Bennis, 1966). Por lo tanto, desde el punto de vista del D.O.:

a) La autoridad no es el único medio de influencia y control;

- b) El clima organizacional debe permitir y estimular la expresión emocional de sentimientos como también actividades orientadas hacia la tarea;
  
- c) El autocontrol debe estimularse;
  
- d) Los sistemas de recompensa deben diseñarse teniendo en cuenta las necesidades múltiples y jerarquizadas del hombre;
  
- e) Debe permitirse una completa y libre comunicación;
  
- f) El conflicto debe manejarse en vez de ser ignorado;
  
- g) La confianza interpersonal, el apoyo y la cooperación deben ser fomentados;
  
- h) Las estrategias de "ganar y perder" entre las personas y los grupos, aunque apropiados y realistas, en algunas situaciones no son las óptimas a largo plazo para la solución de la mayoría de los problemas organizacionales;
  
- i) La mayoría de las personas, desean y son capaces de dar una contribución mayor para el logro de los objetivos organizacionales, más de lo que la mayoría de los ambientes organizacionales lo permiten.

## 1.2 LOS PARTIDOS POLÍTICOS NACIONALES

Las directrices por las que se han de guiar los partidos políticos se establecen en el Título Segundo, Capítulo I, Artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señalando: "...I. Los partidos políticos son entidades de interés público; la ley determinará las formas específicas de su intervención en el proceso electoral. Los partidos políticos nacionales tendrán derecho a participar en las elecciones estatales y municipales.

Los partidos políticos tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional y como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder público, de acuerdo con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo. Sólo los ciudadanos podrán afiliarse libre e individualmente a los partidos políticos.

II. La ley garantizará que los partidos políticos nacionales cuenten de manera equitativa con elementos para llevar a cabo sus actividades. Por tanto, tendrán derecho al uso en forma permanente de los medios de comunicación social, de acuerdo con las formas y procedimientos que establezca la misma. Además, la ley señalará las reglas a que se sujetará el financiamiento de los partidos políticos y sus campañas electorales, debiendo garantizar que los recursos públicos prevalezcan sobre los de origen privado...".

Los partidos políticos, para el logro de los fines establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y siendo el Instituto Federal Electoral el organismo que vigilará

que sus actividades se desarrollen con apego a la ley, deberán ajustar su conducta a las disposiciones establecidas en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. En donde, de acuerdo con su artículo 22, se suprime la modalidad de registro condicionado que anteriormente contemplaba la ley para que una organización política obtuviera el reconocimiento requerido para participar en las elecciones federales, estableciéndose como único procedimiento el de registro definitivo, reservándose la denominación "partido político nacional" a las organizaciones políticas que obtengan su registro como tal y desapareciendo el régimen diferenciado de derechos y prerrogativas entre partidos con registro definitivo y condicionado.

Igualmente, las reformas al artículo 24 del mismo ordenamiento establecen la flexibilización de los requisitos para la obtención del registro como partido político nacional reduciendo del mínimo de 65 mil afiliados a nivel nacional a 3 mil afiliados en por lo menos 10 entidades federativas, o bien con 300 afiliados, en por lo menos 100 distritos electorales uninominales; aunque se puntualice que, en ningún caso, el total puede ser inferior al 0.13% del padrón electoral federal que haya sido utilizado en la elección federal ordinaria inmediata anterior a la presentación de la solicitud de que se trate.

### **1.3 LAS AGRUPACIONES POLÍTICAS NACIONALES**

El Artículo 33 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, con el objeto de ampliar los cauces de participación y representación política ciudadanas y como complemento del sistema de partidos políticos, hace un reconocimiento de la figura de agrupaciones políticas nacionales como formas de asociación ciudadana que coadyuvan al

desarrollo de la vida democrática y de la cultura política, así como a la creación de una opinión pública mejor informada, restringiendo la utilización para éste tipo de organizaciones la denominación de "partido" o "partido político".

Asimismo, en su artículo 34 limita la participación de las agrupaciones políticas nacionales en los procesos electorales sólo mediante acuerdos de participación con un partido político y no mediante coaliciones. Las candidaturas surgidas de los acuerdos de participación deberán ser registradas por el partido político y serán votadas con la denominación, emblema y color o colores del mismo.

Para obtener su registro ante el Instituto Federal Electoral, las agrupaciones políticas nacionales deberán contar con un mínimo de 7,000 asociados en el país y con un órgano directivo de carácter nacional; además, tener delegaciones en cuando menos 10 entidades federativas y disponer de documentos básicos, así como una denominación distinta a cualquier otra agrupación o partido político.

En caso de obtener su registro, disponen de un régimen fiscal así como de financiamiento público para apoyar sus actividades de educación y capacitación política e investigación socio-económica y política mediante la constitución de un fondo consistente en una cantidad equivalente al 2% del monto que anualmente reciben los partidos políticos para el sostenimiento de sus actividades ordinarias permanentes (art. 35).

## 1.4 LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

La campaña electoral, para los efectos del artículo 182 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, es el conjunto de actividades llevadas a cabo por los partidos políticos nacionales, las coaliciones y los candidatos registrados para la obtención del voto, entendiéndose por actos de campaña las reuniones públicas, asambleas, marchas y en general aquellos en que los candidatos o voceros de los partidos políticos se dirigen al electorado para promover sus candidaturas registradas ante el Instituto Federal Electoral.

En los mismos términos, la propaganda electoral es el conjunto de escritos, publicaciones, imágenes, grabaciones, proyecciones y expresiones que durante la campaña electoral producen y difunden los partidos políticos, los candidatos registrados y sus simpatizantes, con el propósito de presentar ante la ciudadanía las candidaturas en contienda.

Tanto la propaganda electoral como las actividades de campaña a que se refiere el artículo 182, deberán propiciar la exposición, desarrollo y discusión ante el electorado de los programas y acciones fijados por los partidos políticos en sus documentos básicos y, particularmente, en la plataforma electoral que para la elección en cuestión hubieren registrado.

El acceso de los partidos políticos a los medios de comunicación, consagrado en el artículo 44 del citado ordenamiento, establece un conjunto más equitativo y preciso de disposiciones para regular el acceso de los partidos políticos a la radio y la televisión en períodos de

campañas electorales buscando las condiciones de equidad en la contienda político electoral.

Independientemente de los 15 minutos mensuales de que disponen de manera permanente, los tiempos gratuitos y adicionales de transmisiones a que tienen derecho los partidos políticos durante los periodos electorales se distribuyen en un 30% de forma igualitaria y en un 70% en forma proporcional a su fuerza electoral. De los cuales deberán utilizar por lo menos la mitad del tiempo que les corresponda durante los procesos electorales para difundir el contenido de sus plataformas electorales.

Los tiempos adicionales no sólo comprenden la asignación de hasta 250 horas de transmisión en radio y 200 en televisión en el proceso electoral en que se elija al Presidente de los Estados Unidos Mexicanos (que se reduce a la mitad en elecciones legislativas), sino además la adquisición mensual por parte del Instituto Federal Electoral de hasta 10 mil promocionales en radio y 400 en televisión, con una duración de 20 segundos cada uno, disponiéndose que en ningún caso se permitirá la contratación de propaganda en radio y televisión en favor o en contra de algún partido político o candidato por parte de terceros. Asimismo, les otorga la posibilidad de ejercer el derecho de aclaración respecto de la información que presenten los medios de comunicación durante las campañas electorales cuando consideren que la misma ha deformado hechos o situaciones referentes a sus actividades o atributos personales.

Para el financiamiento de los partidos políticos (art. 49), la ley establece las modalidades de financiamiento público y financiamiento privado, éste último, regulado por cuatro fuentes:

proveniente de militantes, de simpatizantes, por autofinanciamiento y por rendimientos financieros. Enfatizando que el financiamiento público deberá prevalecer sobre los otros tipos de financiamiento.

Con el propósito de garantizar condiciones de equidad, se fijan límites a los fondos que pueden ser obtenidos por fuentes privadas, prohibiéndose la recepción de aquellos provenientes de personas no identificadas, con excepción de las obtenidas mediante colectas realizadas en mítines o en la vía pública. Es obligación de todos los partidos contar con un órgano responsable de la administración de su patrimonio y recursos financieros, debiendo presentar a la autoridad electoral informes anuales y de campaña sobre el origen, manejo y destino de sus recursos.

En relación al financiamiento realizado en forma libre y voluntaria por las personas físicas o morales con residencia en el país (simpatizantes), se dispone que ningún partido podrá recibir aportaciones anuales en dinero por este concepto por una cantidad superior al 10% del total de financiamiento público para actividades ordinarias permanentes otorgado a todos los partidos políticos en el año que corresponda.

Asimismo, las aportaciones en dinero que realice cada persona física o moral facultada para ello, tendrá un límite anual equivalente al 0.05% del monto total de financiamiento público para el sostenimiento de actividades ordinarias permanentes otorgado a todos los partidos políticos en el año que corresponda.

El artículo 182-A establece los criterios y mecanismos para que la autoridad electoral fije topes máximos a los gastos que los partidos políticos y los candidatos pueden erogar durante las campañas para elecciones federales. Quedan comprendidos dentro de los topes de gasto los siguientes conceptos:

-- Gastos de propaganda:

Comprenden los realizados en bardas, mantas, volantes, pancartas, equipos de sonido, eventos políticos realizados en lugares alquilados, propaganda utilitaria y otros similares;

-- Gastos operativos de la campaña:

Comprenden los sueldos y salarios del personal eventual, arrendamiento eventual de bienes muebles e inmuebles, gastos de transporte de material y personal, viáticos y otros similares;

-- Gastos de propaganda en prensa, radio y televisión:

Comprenden los realizados en cualquiera de estos medios tales como mensajes, anuncios publicitarios y sus similares, tendientes a la obtención del voto.

## **1.5 LA REFORMA POLÍTICO-ELECTORAL DE 1996**

La reforma constitucional de 1996 marcó un hecho trascendental de la nueva composición orgánica del Instituto Federal Electoral, ya que reforzó la autonomía e independencia del mismo al desligar por completo al poder ejecutivo de su integración y reservar el voto dentro de los órganos de dirección, exclusivamente a los consejeros electorales.

La ciudadanización de los órganos de dirección principalmente del Consejo General, trascendió en el hecho de que ya no actúa únicamente como órgano de dirección, ya que con la creación de las comisiones del propio consejo (que son permanentes), vigila y ejecuta las disposiciones legales y acuerdos tomados por el propio Consejo.

Esto es que por primera ocasión en la historia del país, los procesos electorales están dirigidos por ciudadanos, sin intervención del gobierno, es decir, los partidos políticos participan en la preparación del proceso, pero no deciden, ya que esta facultad es exclusiva de los consejeros electorales, ciudadanos apartidistas.

El fundamento de la nueva composición orgánica del Instituto Federal Electoral en el país está contenido en el primer párrafo de la fracción III del artículo 41 constitucional que a la letra dice: "III. La organización de las elecciones federales es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la ley. En el ejercicio de esa función estatal, la certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad serán principios rectores".

El Código Penal para el Distrito Federal en materia del Fuero Común, y para toda la República Mexicana en materia del Fuero Federal, es el ordenamiento jurídico que consagra en su Título Vigésimo Cuarto, Capítulo Único, las sanciones a los delitos electorales y en materia del registro nacional de ciudadanos, reformado mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de noviembre de 1996.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### PROBLEMÁTICA

El desaprovechamiento de los recursos humanos utilizados en las campañas políticas hace necesario diseñar un modelo de desarrollo organizacional que mediante la aplicación adecuada de las intervenciones de este conocimiento permita planear, estructurar, asignar, ejecutar y evaluar rotativamente el desarrollo operativo y funcional de las propias campañas que refleje verdaderamente la optimización de sus recursos, donde el elemento humano forma parte fundamental en su competitividad e interdependencia, independientemente de los principios ideológicos de carácter político, económico y social que postule el partido de que se trate.

## CUESTIONAMIENTOS

¿Existe una relación directa entre la campaña política y la organización administrativa?

¿Se puede considerar a la campaña política como una organización administrativa?

¿Se puede considerar a la organización administrativa como una campaña política?

¿Es posible diseñar un modelo de desarrollo para la campaña política como organización administrativa?

## **HIPÓTESIS**

Ante la existencia de una relación directa entre la Campaña Política y la Organización Administrativa, el Desarrollo Organizacional se presenta como una valiosa herramienta para diagnosticar, intervenir y evaluar su desarrollo operativo y funcional adoptando la cultura de mejora continua, logrando una nueva estrategia para guiar el trabajo de los recursos humanos que participan e intervienen en este proceso.

## CAPÍTULO TERCERO

### LAS CAMPAÑAS POLÍTICO-ELECTORALES

#### 3.1 INICIÁNDOSE EN POLÍTICA

No es particularmente difícil para cualquier persona interesada convertirse en un participante activo en la política. Los partidos políticos y las organizaciones civiles (como los grupos de presión formados para causas sociales y humanitarias) se encuentran ansiosos de llevar a sus bases de participación el reclutamiento de "sangre nueva". Ante la extensa variedad de caminos para la integración abierta del nuevo interesado, la tarea propia se convierte en juzgar una serie de factores de especial interés para la organización:

- ¿Dónde puede el interesado participar más efectivamente?
- ¿Dónde se sentirá más cómodo de acuerdo con la ideología y los métodos de operación?
- ¿Dónde será más prometedor para el logro de las metas y ambiciones a mediano y largo plazo?

Para encontrar las respuestas a tales preguntas, es necesario considerar la manera de ingresar en el sistema político partidista.

### 3.2 AFILIACIÓN A UN PARTIDO

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como conjunto de disposiciones que regula los derechos fundamentales del hombre y provee las bases para organizar al Estado, establece la definición de partido político a la agrupación libre de una parte de la ciudadanía cuyos miembros coinciden en una misma ideología y aspiran a participar en el poder público.

Aunque mucha gente es cautelosa para no verse succionada en un insensible mecanismo de partido y no obstante en los partidos políticos ya no se utilice el "porque así tiene que ser", sería un error el desechar la participación en las actividades de un partido sin primero examinar cuidadosamente pros y contras de este tipo de involucramiento.

En los años recientes los partidos políticos más importantes se han ocupado de considerables búsquedas de imagen en un intento por encontrar maneras de saber de qué forma los políticos pueden ser más atractivos para incrementar la decisión favorable del electorado. Y, aunque no sean la única forma de organizar la vida política, los partidos políticos sobreviven sólo si responden a las necesidades e intereses de sus miembros. La confianza en la respuesta de los partidos provee un canal adecuado para comprometerlos en el proceso de selección y nombramiento de sus participantes. En otras palabras, la necesidad de un proceso reformado de selección y nominación no puede ser puesta en práctica hasta el día de su operación donde, obviamente, el partido decidirá quién podrá o no participar y la forma en que se manejará su estructura operativa interna.

¿Qué significa todo esto para una persona que está considerando la participación en la política? Tal vez, le será de mayor importancia el advertir la posibilidad de avanzar en la propia estructura interna del partido donde las posiciones deberán de ganarse mediante un arduo trabajo y dedicación, y en su caso, enfrentar barreras ante las cuales el nuevo participante no pueda avanzar. Por otro lado, deberá considerar el grado de compromiso que sea de su interés alcanzar pudiendo encontrar que la estructura del partido está hecha a la medida de sus deseos como participante interno o de campaña. No sería realista el pensar tener algún efecto en el desarrollo de un partido si se intenta ejercer influencias desde fuera de su estructura. Una influencia y poder político individual generalmente estará en proporción directa de su activa e interna participación en el partido.

Otro factor que debe considerarse en la evaluación de la actividad partidista es el potencial de participación y efectividad a largo plazo. Nos guste o no, los partidos políticos estarán con nosotros por mucho tiempo y probablemente durarán más que las organizaciones políticas no partidistas. Si el individuo piensa en términos de una carrera en la política o si la razón de su involucramiento se basa en asuntos que requieren un considerable transcurso del tiempo, la permanencia en un partido político le será particularmente atractiva.

Los mismos factores que hacen que la actividad partidista parezca el mejor significado de la acción política deberán ser considerados en su forma negativa. La estabilidad y permanencia que pueden probar a largo plazo las actividades pueden también llevar al estancamiento organizacional. Una perezosa organización partidista concebida sólo para lograr la perpetuación no sólo puede cumplir con poco o nada, sino que tenderá a la debilitación de la fuerza de los nuevos integrantes para luchar por la estructura del partido. Inclusive una

organización "reformada" del partido puede ser tan controlada que los nuevos integrantes se encuentren presionados hacia viejos modelos de actuación. Esta escasez de dinamismo puede vencerse, pero deberá requerir la instrumentación de una campaña hacia el interior de la propia organización.

Los partidos políticos claramente tienen ventajas y desventajas para aquellos que se encuentren buscando actividad en la política. La decisión de afiliarse al partido político deberá ser tomada sobre bases de alto individualismo debiendo considerar todos los factores involucrados y cómo pueden aplicarse a uno mismo. Lo más importante es que el individuo deberá considerar todas las opciones con que cuente antes de elegir alguna acción acorde a sus capacidades e intereses. Debe recurrir a procesos mentales de análisis y reflexión que le permitan determinar y consolidar su decisión.

### **3.3 INGRESANDO A LA ESTRUCTURA POLÍTICA**

La más visible e intensa actividad política generalmente ocurre durante una campaña para elección. Como regla, una campaña nunca tiene suficientes trabajadores, de tal manera que cualquier persona interesada podrá ser bien recibida. Una vez ingresado, el participante deberá permanecer alerta evitando perderse en los frenéticos cambios que son parte de cada campaña, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si es posible, se deberá buscar que el participante se integre a la campaña en sus etapas más tempranas. La persona que lo logre no sólo tendrá la posibilidad de participar en el amplio espectro de la campaña, sino que también tendrá la oportunidad de ganarse el nivel

que lo lleve a participar en tareas que se le asignen de mayor responsabilidad. Estar en el momento y lugar adecuados usualmente es la llave del inicio de una próspera carrera política.

- Se deberá ser flexible en los deberes de la campaña, dado que es muy raro para un neófito encontrarse inmediatamente diseñando y desarrollando estrategias políticas. Las tareas que a primera vista parecen mínimas generalmente resultan esenciales para el desarrollo y operación de la campaña. Es importante que el nuevo participante establezca una reputación de trabajador diligente; cualquiera que piense que puede participar en varias tareas a la vez al final se encontrará a sí mismo sin nada firme que hacer.

- Como voluntario para asumir varias responsabilidades, el participante deberá tener presente el tiempo que debe comprometer a la campaña. La mayoría de las personas tienen límites en su tiempo disponible, pero se deberá estar dispuesto a dedicar todo el tiempo que sea necesario hasta el término de la tarea que le fuere asignada. La política consume tiempo, y el interesado deberá de aprender a restarle horas al sueño.

- La retribución monetaria es usualmente muy pequeña o nula, de tal manera que el nuevo participante deberá estar dispuesto a ofrecer sus servicios en forma gratuita o por una remuneración poco representativa, debiendo tener más interés en la experiencia que obtendrá con el aprendizaje.

- Si la organización no cuenta con un programa de inducción y entrenamiento, se deberán buscar alternativas para que el interesado pueda desarrollar uno para sí mismo siendo un

constante observador y registrando todo lo que se esté realizando en su entorno, considerando las maneras de hacerse mejor en beneficio de la campaña y buscando la retroalimentación al interior de la organización.

- Otra tarea de inducción para el interesado será aprender las formales e informales "reglas del juego" que puedan existir. Las estructuras políticas tienen la particular utilización de condiciones y reglas, en ocasiones tan complejas, que pocos políticos pueden manejarlas en su totalidad. Entender la organización interna de la estructura política le permitirá familiarizarse más rápidamente con sus procedimientos, facilitándose la posibilidad de que el nuevo participante advierta reglas ignoradas por los veteranos de la organización.

### **3.4 APRENDIENDO A TRAVÉS DE LA CAMPAÑA**

La máxima de "no hay nada más educacional que la experiencia adquirida con la práctica", es particularmente aplicable al desarrollo de la política. No importando cuántos libros se hayan leído o cuánto tiempo se haya estudiado, existe un "sentimiento" que los políticos sólo podrán descubrir en el trabajo de campo de la organización.

Existen varios aspectos cuya visualización es necesaria en el desarrollo de la campaña y que se deberán comparar con las prácticas de otras campañas, tales como:

a) Si la campaña cuenta con un tema dominante y cómo se está dando a conocer;

b) Cómo está organizada la campaña y a través de qué modelos se están distribuyendo las responsabilidades;

c) En qué aspectos de la campaña se está haciendo más énfasis (lema, apariencias personales del candidato, publicidad, proselitismo) y si éste énfasis cuenta con un apropiado balance en relación con el resto de la campaña o si alguno de ellos está siendo descuidado.

Considerando éstos y otros aspectos similares, se deberá descubrir una reserva de conocimientos políticos que en el futuro permitirán enfrentar cualquier tipo de actividad política básica, debiendo no apresurar las cosas, tomando el tiempo necesario para aprender lo más posible de las diferentes técnicas políticas existentes y buscando tomar decisiones tratando de mantener abiertas todas las opciones posibles.

Por supuesto, existirá siempre el peligro de ser presa de los giros políticos resultando la ocasión en que los eventos controlen al individuo en lugar de que el individuo controle a los eventos, pudiendo dañar seriamente los actos de campaña.

### **3.5 LA NATURALEZA DE LAS CAMPAÑAS**

Combs (1980) señala que la campaña es "una planeada y deliberada serie de actos y operaciones diseñadas para lograr un propósito particular" (p. 138). "La creación, re-creación y transmisión de símbolos significativos a través de la comunicación" (Nimmo, 1978, p. 371). Los símbolos son seleccionados y empleados para impresionar a una gran audiencia, evocan una respuesta de los espectadores identificando al candidato con las más

idealizadas tradiciones y costumbres, simpatizando con lo que se encuentre mencionando. Durante la campaña los votantes estarán en posibilidad de determinar si el candidato es el "idóneo" para administrar una representación pública.

En adición, la campaña satisface las actividades necesarias para reafirmar la legitimación del gobierno en general y de los políticos en particular.

"Las campañas alientan a la gente a involucrarse en el proceso electoral motivando a la participación" (Gronbeck, 1978). El grado con el que la gente participa puede variar desde la participación activa dentro de la propia campaña, contribuciones monetarias de simpatizantes, discusión de los asuntos de la campaña entre los interesados, leer y ver las noticias concernientes a la campaña, examinar los valores e ideas políticas de la campaña, o en su caso, sólo la individual tarea de votar. El resultado es el mismo, cuando la gente se involucra, cuando siguen las noticias de la campaña o cuando votan, la percepción de su gobierno es que los representa a ellos mismos, percibiéndose más legítimo el ejercicio de la autoridad sobre la población.

La complejidad e incertidumbre del medio político, es quizás la razón más importante de la existencia de la política como una actividad tradicional en la historia. Si algo funcionó en el pasado, se podría esperar que funcionara en el futuro, pero por la propia incertidumbre del medio, nunca podríamos estar seguros de que funcionará de igual forma que lo hizo en el pasado. Casi como un sinónimo de superstición, la tradición es creer que el candidato representa las buenas costumbres de la sociedad y conoce sus múltiples necesidades.

La fuerza, y tal vez el ingenio de las campañas políticas les permite enfrentar las crecientes demandas y conflictos sociales en su desarrollo. Son organizaciones complejas y temporales que tienen un solo objetivo: hacer que el candidato sea electo. No existe un segundo lugar, de manera que mientras más se acerque el día de las elecciones más flexible tendrá que ser la campaña y más ingeniosa deberá de ser la forma de armonizar entre un conflicto y una necesidad.

### **3.6 LA GENTE QUE LABORA EN LAS CAMPAÑAS**

Constantemente se menciona que los políticos son solamente tan buenos como la gente que tienen a su alrededor. Gran parte de esto es cierto, un candidato inteligente deberá reconocer que no puede hacer todo por sí mismo, por consiguiente, deberá encontrar un equipo de asistentes inteligentes que aporten ideas y desarrollen nuevas estrategias. La habilidad de los políticos para reclutar a "los mejores" se convierte en una prueba de su talento como administrador y como líder para inspirar a la gente a trabajar a su lado.

La compleja naturaleza de las campañas, presentándose día a día la necesidad de toma de decisiones en situaciones críticas, requiere de un equipo de operación bien coordinado y experimentado. Muchos candidatos inician sus campañas con la intención de ser su propio coordinador de campaña, debiendo abandonar la idea prontamente. El rol del candidato y el rol del coordinador son trabajos de tiempo completo siendo virtualmente imposible para una persona realizar las dos funciones, excepto en campañas pequeñas. Las responsabilidades deberán ser claramente definidas y delegadas a sus participantes.

El personal que labore en la campaña deberá variar de acuerdo a las exigencias y capacidades económicas de la propia organización:

**COORDINADORES.**- Los coordinadores, como organizadores de la campaña "identificados" por su alta experiencia, se ven a sí mismos como trabajadores de varias campañas políticas, participando en la administración pública como parte del equipo de trabajo del candidato electo o en una posición intermedia en el partido político de su afiliación. El compromiso que hace el coordinador se dirige hacia el proceso político-electoral y el candidato es el vehículo para ese compromiso, sin que en ocasiones dicho compromiso sea de carácter personal hacia el candidato. La actitud y actuación de los coordinadores fortalece a sus candidatos, a sus partidos políticos y a la propia organización de campaña.

**EMPLEADOS ASALARIADOS Y APRENDICES.**- Los empleados asalariados se integran a la campaña basándose en una retribución monetaria a cambio de sus servicios por un tiempo determinado y conjuntamente con los aprendices forman parte del equipo de asistentes de los coordinadores. Los aprendices, estudiantes jóvenes de la organización, generalmente no mantienen posiciones de responsabilidad estando conscientes de su menor nivel, encontrando su satisfacción al aprender como observadores del grupo principal y manteniendo un claro interés en la política como carrera.

**BUSCADORES.**- Miembros de mayor edad en la organización (que varían entre los cuarenta y cincuenta y cinco años) que utilizan a la campaña como un foro para reevaluar sus carreras profesionales. Comparten la similitud de un pasado que incluye a la familia, la mayoría de ellos cuenta con una próspera carrera en la iniciativa privada y su participación

en la actividad política se determina por la búsqueda de un cambio en sus vidas cotidianas y el interés por conocer y desarrollar el ejercicio del poder público.

**IDEALISTAS.-** Participantes que obtienen su satisfacción al ejercer sus responsabilidades cívicas y formar parte de la "elite" política, siendo ésta participación su mayor incentivo y recompensa. Trabajadores de la campaña que se mueven más por razones ideológicas que por retribuciones monetarias o intereses personales. Los idealistas mantienen valores tradicionales, creen en el sistema y se sienten bien al participar y ejercer sus derechos de ciudadano aunque no obtengan mucho a cambio.

**MATERIALISTAS.-** Participantes que ven el mundo de la política en términos de distribución de bienes y servicios. Algunas veces se encuentran identificados con la estructura del partido, otras forman parte de una estructura paralela, otras más no forman parte de ninguna estructura y sólo mantienen contactos incidentales con la campaña o cuentan con las simpatías y favores del candidato. Para los materialistas existen dos posibles recompensas: un trabajo o prestigio, ambos que vienen a convertirse en el ejercicio del poder para el beneficio propio del interesado.

### **3.7 DIFERENCIACIÓN SOCIAL Y EL VOTO**

No obstante que existen partidos políticos nacionales con características heterogéneas en estructura, miembros participantes e ideología, y que juegan un papel dominante en la selección de sus candidatos para su posterior presentación ante el electorado, más

importante es que le proveen a la ciudadanía de medios legítimos y organizados para el ejercicio y legitimación de la influencia y poder político.

La concepción sociológica de los factores que influyen en el comportamiento del voto procede desde la costumbre, ubicación geográfica, ocupación y empleo, hasta diversas características demográficas como la educación, ingresos económicos, religión, edad, sexo y raza, aparentando la existencia indeterminada de inexplicables eslabones entre las influencias psicológicas y sociológicas para presentarse el reto de determinar el impacto y la importancia de una variable a otra. A partir de ello, el distintivo central de las tendencias políticas del candidato y su organización de campaña será determinante para su posicionamiento dentro de las preferencias electorales de la sociedad.

Existen dos principales tipos de grupos a los que el candidato y los coordinadores de campaña deberán tomar especial interés:

**GRUPOS PRIMARIOS.-** Son con los que estamos asociados y mantenemos una relación directa, constante y personal, destacándose la familia, amistades, colegas y trabajadores subalternos. La más directa y poderosa influencia social para el comportamiento del voto es la ejercida en estos grupos. Todas las evidencias indican que las familias y los amigos gustan de ser homogéneos puesto que al mismo tiempo las influencias sociales ejercen su poder sobre ellos basándose en la seguridad y familiaridad del grupo al que pertenecen.

**GRUPOS SECUNDARIOS.-** Mejor definidos como organizaciones secundarias. Es el conjunto de individuos con los que estamos identificados pero que son muy grandes para

hacer contacto personal con cada uno de sus integrantes y mantenemos una relación basada en la afinidad mutua. Por ejemplo, clubes sociales, colegios de profesionistas y asociaciones de trabajadores. La influencia social sobre el comportamiento del voto de los integrantes de estas agrupaciones se verá determinada por la solidaridad y lealtad al grupo que pertenecen y su compromiso por alcanzar intereses propios para la organización en conjunto. La forma en que estos factores afectan a los individuos indica que la influencia política de cualquier grupo secundario varía entre sus miembros.

Siempre existirán diferencias sustanciales entre un grupo y otro dependiendo de la solidaridad, preferencias de sus miembros y el grado de su actividad dentro del mismo.

No hay duda de que factores tales como niveles socioeconómicos, preferencias religiosas, influencias familiares y el estado actual de los asuntos nacionales, afectan las actitudes políticas de las personas. No obstante, su sentimiento de percepción acerca de los partidos, los candidatos y su organización de campaña son los determinantes inmediatos del comportamiento de su elección preferencial.

Estas actitudes intervienen entre las fuerzas sociológicas y políticas del ejercicio del voto, ya sea para sufragar en favor o en contra de determinado candidato y partido, o tal vez hasta tomar la decisión de abstenerse de votar.

## CAPÍTULO CUARTO

### EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS CAMPAÑAS

#### 4.1 LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CANDIDATO

¿Qué hace a un candidato inmiscuirse en las constantes demandas de una campaña? ¿Cómo transforma deseos e ideas vagas en un comprensivo plan en el que la campaña sentará sus bases? ¿En qué grado y extensión la campaña determinará el triunfo o el fracaso del esfuerzo? En realidad, casi cualquier candidatura establecida con seriedad es el producto de una intensa labor de investigación que permita comprender el fundamento y postura de cualquier campaña política.

Muchos candidatos demandan ser (y la gran mayoría lo son) motivados en su candidatura política por un tema específico fundamental o cualquier otro propósito improductivo. Grandes posturas acerca de un solo propósito político parecen ser razones suficientes para justificar su participación en la campaña política. La mayoría de estos candidatos son nuevos participantes en la política y mantienen una idea clara de su débil oportunidad de ganar.

Las ventajas de esa motivación se pueden encontrar en la claridad de la postura del candidato basado en la solución del problema considerado por la sociedad como de mayor envergadura actual. Asegura su propósito buscando la comprensión del electorado del motivo de su candidatura. La obvia desventaja es que el candidato podrá ser etiquetado como "político de un sólo tema" que no pueda ser capaz de manejar las diversas

responsabilidades de un cargo de representación pública. Como siempre, el balance de las ventajas y desventajas dependerá en gran medida de las circunstancias externas en que se vea inmersa la elección.

Con frecuencia, la orientación del tema de campaña del candidato deberá ser más sutil, basada en una filosofía general que aplique las ideas políticas personales y del partido más que en uno o dos grandes temas de controversia actual.

La relación existente entre las posturas personales del candidato y las posturas "deseables" para ser favorecido por el electorado dependerán de la toma de decisiones considerando factores tales como ¿qué importancia e impacto social tiene el tema?, ¿qué tan claro y definido es el punto de vista que el candidato expondrá?, ¿cuál será la propuesta del candidato al tema específico?, ¿podrá otro candidato hacer un mejor planteamiento? Y de manera fundamental ¿cómo percibirán el tema los votantes?, ¿cuál será su respuesta?, ¿en qué grado necesitan ser educados acerca del asunto?

El candidato deberá preguntarse a sí mismo si el tema es verdaderamente significativo o si sólo lo parece ser para él, evitando poner los prejuicios personales sobre una perspectiva apropiada y debiendo utilizar teorías que demuestren su posición. Pero en la tarea de ganar soporte popular y votos dichas teorías deberán ser fácilmente asimilables por el electorado para no correr el riesgo de modificar su predilección.

Una vez que los temas importantes han sido identificados y apropiadamente definidos y las metas básicas han sido entendidas, el candidato deberá modificar sus posturas personales a efecto de poder avanzar en las tareas propias de la organización de campaña.

Pero no sólo los temas de campaña son factores motivantes de las candidaturas. El ego político de los candidatos es un complejo laberinto de constantes metas y valores. En algún lugar de este laberinto se encuentra el interés del ejercicio del poder público a través de la elección popular. Aunque la campaña se centra en una "causa", no puede perderse de vista que es una persona el vehículo de la consideración de los votantes. La ambición personal, en mayor o menor grado, es una característica necesaria del candidato. La naturaleza demandante de la campaña y el ejercicio del poder público se convierten en la recompensa de su superación personal.

El creer que sólo el más ambicioso puede progresar en la política puede hacer caer el candidato en estereotipos que afecten de manera directa a su persona y organización que lo avala de ahí que se puedan diferenciar estos tipos de individuos en:

**EL CANDIDATO "ESCALADOR":** Participante de la política que claramente denota su interés en establecer una base de la cual pueda alcanzar niveles políticos mayores. Cuando éste candidato es electo, generalmente realiza un pobre trabajo en su "etapa de transición", otorgando un mínimo servicio a la ciudadanía. Candidatos de este tipo generan representaciones inadecuadas que normalmente "manchan" el sentimiento de legitimación del electorado.

**EL CANDIDATO “PERSISTENTE”:** Aspirante a ocupar cargos de elección popular que se siente desplazado o violados sus derechos si no participa en toda campaña política. Perdedores en anteriores campañas, algunos de los candidatos persistentes son en realidad servidores públicos con devoción y un genuino deseo de servir que han ocupado su mayor tiempo en los frenéticos cambios políticos de las campañas y por sus efectos han sufrido una disminución de su perspectiva. Participante que lidia con el peligro de que si en el futuro lograra ganar una elección, no sabría qué hacer al momento de ejercer el cargo público para el cual fue electo.

**EL CANDIDATO “INSISTENTE”:** Participante de la política que insiste en su candidatura poniéndose en la atención pública sin importarle el partido ni principios ideológicos que lo avalen para abanderar cualquier campaña política. Su deseo de exposición pública va al extremo de que siendo candidato su interés estriba en representar a cualquiera, más que a sí mismo o a una ideología en particular.

Determinar el por qué de la candidatura es una tarea que envuelve ejercicios mentales con variables muy distintas, en ocasiones, basados en conceptos oscuros de intereses públicos y personales que buscan un apropiado balance muy difícil de alcanzar.

Cuando factores de este tipo son satisfactoriamente manejables, el reto en la formación y desarrollo del candidato cambia de dirección en el sentido del mejor aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la organización administrativa para lograr su fin predeterminado de ganar las elecciones.

## **LAS DECISIONES IMPORTANTES**

Para completar los retos del mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la organización se hace necesario desarrollar planes sobre las siguientes áreas, ya que en lo sucesivo se deberán tomar decisiones frecuente y rápidamente:

- Personal.- Determinar la cantidad de personal asalariado y voluntario a comprometer.
- Logística.- Ubicación y cantidad de oficinas de campaña, equipos, materiales y gastos generales de operación.
- Funciones de soporte.- Utilización de asesorías externas.
- Medios de comunicación.- Utilización de medios de conformidad con la regulación del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE).
- Proselitismo.- Tipo y forma de contacto con los votantes, propaganda y materiales de difusión.
- Captación de fondos.- Capital requerido para el desarrollo de programas alternos de sollicitación del voto.
- Actividades del candidato.- Tipos de trabajo de avanzada requeridos, actividades operativas y costos de promoción para la obtención del voto.
- Actividades especiales.- Presupuestar, administrar y contabilizar los gastos de campaña en coordinación con el partido.

Con el anuncio de la candidatura, la organización de campaña inicia su marcha formal. Todos los preparativos iniciales deberán dirigirse a generar votos. El día de las elecciones el éxito o fracaso de los esfuerzos y la realización de estas diversas actividades se verá reflejado en los resultados.

## 4.2 POSTURA Y TEMAS DE CAMPAÑA

Gran parte del trabajo de la campaña política puede ser clasificado como "mecánico", identificando votantes, trazando mecanismos para alcanzarlos y generando el favorable comportamiento electoral deseado. Como siempre, parte de este proceso requiere una combinación de destreza intelectual y organizacional desarrollando temas de campaña que puedan estimular la positiva respuesta de los votantes hacia el candidato. Los factores inmersos en los aspectos de los temas de campaña se deberán desarrollar:

- Identificando temas de significancia política.- Ante la existencia de temas sobre los cuales los votantes demuestran su mayor interés, y otros que sólo les llaman la atención, se deberán identificar y determinar los asuntos de mayor concentración para el candidato.
- Generando temas de impacto electoral.- Una vez que un tema ha sido seleccionado por el impacto favorable en el electorado, o por el interés propio del candidato, deberá ser reducido a una forma comprensible de presentación ante los votantes buscando una adaptación acorde a la capacidad educativa del grupo de que se trate, y;
- Presentando la posición de la campaña.- El candidato deberá ser capaz de comunicar sus puntos de vista persuadiendo al electorado de que les presenta importantes razones para votar por él.

La efectividad del tema de campaña dependerá enormemente de la combinación de estos factores básicos para crear una oferta política coherente a la consideración de los votantes.

Concebir una pobre presentación de temas en campaña irá en detrimento de los demás esfuerzos de la misma, mientras que una hábil articulación de la plataforma del candidato le será de inmensa ayuda para la elección que harán los votantes de entre todos los candidatos.

## **IDENTIFICACIÓN DE TEMAS SOBRESALIENTES**

Con el objeto de evitar confundir a los votantes y debilitar la confianza en la postura del candidato sobre cuestiones polémicas, sólo un limitado número de temas deberán considerarse como de "mayor" propósito de la campaña. En otras palabras, aunque el candidato esté familiarizado y cuente con posturas "aceptables" sobre diversos asuntos políticos, deberá elegir sólo los temas suficientes que adoptará como las áreas de especial concentración durante la campaña, debiendo allegarse respaldo documental para los asuntos de mayor conflicto social.

Las encuestas de opinión pública podrán proveer importantes indicadores de lo que la gente piensa sobre temas que sienten de mayor o menor importancia y, más específicamente, posturas más representativas a temas concretos. Esta información basada en las encuestas de opinión pública podrá ser obtenida de muy diversas maneras: profesionalmente guiadas por empresas consultoras, por entidades externas como universidades o periódicos, o como parte de programas internos de la organización de campaña para la obtención del voto. El formato de la encuesta podrá variar presentando cuestionamientos sobre uno o varios de los siguientes significados a los votantes:

- Dar una lista de cinco o seis temas y pedir a los encuestados que los enumeren en orden de importancia para ellos.
- Seleccionar uno o dos temas y pedir a los encuestados elegir de entre una lista de posibles soluciones.
- Presentar a los encuestados preguntas abiertas como ¿"Cuál cree usted que sea el problema social más importante y qué cree usted que se debe hacer para resolverlo"?

El objetivo de las encuestas (como medio de desarrollo y retroalimentación de la organización de campaña que se analizará con posterioridad) es el determinar el grado y postura del electorado así como las preferencias sobre los temas de mayor importancia para la sociedad.

Enriquecido con esta información el candidato podrá establecer prioridades sobre los asuntos en que deba concentrarse e integrar las ideas y posibles soluciones en los propios pensamientos de los votantes. Este proceso provee una fórmula de primer filtro para la elección de los temas y posterior postura de la campaña, previniendo al candidato sobre errores de elección particular y facilitándole el conocimiento del sentir de la ciudadanía.

Como otra forma de identificar el sentimiento público estimulando el interés de los votantes, se deberán lanzar "anzuelos". Esto concierne al candidato manejando un nuevo tema en algunos de sus discursos y a la organización de campaña evaluando el interés que represente a la ciudadanía y la prensa para determinar su potencial como tema político. Si

es evidente el interés de alguna parte de la población el tema deberá ser mejor analizado y explotado. Si el efecto del tema demuestra poco interés en los votantes, el candidato podrá moverse hacia la exploración de nuevos asuntos de interés político.

El comité de la organización de campaña, conformado por los coordinadores y subcoordinadores nombrados por el candidato, la estructura participante del partido político de su filiación y el propio candidato, puede servir como otra fuente de identificación de temas sobresalientes. Este cuerpo consultor deberá tener suficientes lazos con la comunidad para que de manera independiente reciban las opiniones de los votantes a temas previamente determinados. Un bien coordinado grupo de esta naturaleza, representando diversos puntos de vista, puede complementar cualquier información adquirida a través de las encuestas de opinión pública.

Dependiendo del tiempo con que cuente la organización para el desarrollo de la campaña, puede ser posible la creación de subcomités que formulen posiciones en varios asuntos de interés público reclutando miembros que posean experiencia en políticas públicas y su análisis para brindar asistencia en la evaluación y desarrollo de la plataforma del candidato. Miembros de la comunidad académica constantemente se ven involucrados en estos aspectos de la organización de campaña.

Mantener un conocimiento actualizado acerca de lo que piensan los votantes es de gran importancia para el candidato por la necesidad de obtener un mayor efecto inmediato sobre el electorado en el tratamiento de asuntos con los que estén familiarizados y demuestren su interés, más que en los asuntos ante los cuales deban ser educados. Esto no quiere decir

que el candidato deba evitar el descubrir y desarrollar temas de su interés político personal anteponiendo los deseos públicos, ya que siempre existirá la necesidad de los candidatos de probar áreas políticas de importancia pública que no han sido "descubiertas" por el electorado.

El candidato deberá ser capaz de identificar indicadores adicionales de opinión pública si busca ir más allá de los límites de su propia organización de campaña. Mucho puede obtenerse del análisis de los medios de comunicación y sus comunicadores a través de periodos de tiempo. Artículos periodísticos de fondo, cartas a la editorial y algunos columnistas deberán ser monitoreados y utilizados como *barómetros* de la opinión pública ya que, generalmente, las editoriales reflejan los puntos de vista de los lectores de sus periódicos.

Para toda técnica de identificación de temas políticos sobresalientes se deberá agregar el intangible ingrediente de la intuición política. El candidato y su equipo de organización de campaña deberán estar atentos a detectar la respuesta de los votantes donde quiera que se manifieste. La habilidad para combinar una articulada presentación de la postura de una campaña política sólida permitirá la creación de "temas de campaña" que produzcan la elección y triunfo del candidato.

## **CREACIÓN Y PRESENTACIÓN DE TEMAS DE CAMPAÑA**

Una vez identificados los temas en los que los votantes demuestren estar más interesados así como aquellos en los que el candidato, por la razón que fuere, les tome especial interés,

la tarea se transforma en encontrar la vía de acceso a cada tema que lo convierta en una efectiva herramienta de campaña.

Si un tema particular es considerado importante por el candidato pero no ha sido claramente reconocido como tal por el público, se deberá implementar un trabajo básico educacional o informativo antes de la efectiva actividad de la campaña. Parte de este trabajo educacional lo puede hacer el candidato por sí mismo a través del comienzo de su campaña: en discursos y reuniones con grupos pequeños de votantes, se pueden presentar factores relevantes del asunto basándose en material documentado y enfatizando las razones de su importancia; adicionalmente, parte del material escrito se puede distribuir a los votantes por el personal de la organización de campaña para su correcta interpretación y entendimiento.

Como regla general, un tema de campaña siempre será más útil si se presenta en términos positivos. Es más fácil y productivo incorporar temas propositivos que aquellos que se basen en el ataque a los candidatos o partidos de oposición. El candidato siempre debe tratar de evitar la crítica y el mero comentario teniendo en mente que los votantes se verán más impresionados con propuestas definitivas y no por explicaciones demagógicas e ininteligibles. El último destino para cada tema utilizado con propósitos de campaña deberá ser la positiva sugerencia política del candidato soportada por una línea de factores básicos claros con documentos veraces y detallados, tratando varios aspectos de un tema específico.

Después de que un tema ha sido identificado como de relevancia e interés político para el electorado, y una vez creado con el formato de tema con propósitos de campaña, debe

determinarse el contenido específico de la posición del candidato a presentar. Dos factores de importancia se deben considerar: la relación existente entre el tema y el electorado y la relación existente entre las propuestas del candidato y los intereses del electorado.

Una vez establecida dicha relación, se vuelve necesario determinar las propuestas específicas del candidato acordes a los intereses de los votantes, donde las soluciones propuestas al problema surgirán de la explicación y presentación general del mismo.

Para asegurar un máximo efecto, el desarrollo de los asuntos de la campaña deberá estar basado en la presentación de distintos aspectos sobre el mismo tema, a diferentes grupos de votantes, evitando tratar de complacer los intereses especiales de cada grupo del electorado y caer en la trampa de presentar contradicciones a diferentes grupos en diferentes momentos y situarse en un estado de vulnerabilidad a ataques de la oposición y medios informativos.

### **4.3 MEDIOS DE CAMPAÑA**

Para algunos analistas la utilización de medios de comunicación para fines político-electorales, especialmente la televisión, ha llegado a debilitar la calidad educacional y democrática de las campañas políticas. Desde su punto de vista muy particular, pervierten nuestro sistema político en el sentido de que los votantes pueden llegar a ser manipulados en su comportamiento electoral mediante las mismas técnicas utilizadas por la mercadotecnia para vender autos o perfumes.

Sin embargo, diferentes campañas presentan diversos requerimientos en la utilización y aprovechamiento de los medios de comunicación. De acuerdo al tamaño y características de la propia campaña, la tarea del candidato y de los coordinadores de campaña será el determinar cómo el uso de los medios de comunicación podrá ser mejor integrado en sus planes y estrategias, sin que ésta se convierta en un dependiente fundamental de los mismos.

Los canales de comunicación pueden ser clasificados en cinco tipos básicos:

- Medios electrónicos.- Medios de transmisión tales como la televisión y la radio.
- Medios impresos.- Periódicos y revistas de publicación.
- Propaganda electoral.- Carteles, letreros, posters, voceo, proyecciones.
- Contacto personal.- Encuestas, reuniones, marchas, mítines, asambleas.
- Otros medios.- Correspondencia directa, teléfono.

Al no existir una fórmula para decidir la cantidad y tipos de medios de comunicación de mayor beneficio para la organización de campaña se deberán tomar en cuenta los siguientes criterios:

1.- Naturaleza de los medios disponibles.- Aunque la mayoría de las áreas urbanas usualmente cuentan con una gran variedad de medios impresos y electrónicos, muchas zonas rurales se encuentran más limitadas, tal vez con un solo canal de televisión, una o dos estaciones de radio y con suerte un periódico local. Cualquiera que sea la disponibilidad de los medios, se deberá realizar un análisis de cada mercado (quiénes escuchan cuáles estaciones, quién lee el periódico y cualquier pregunta que permita identificar a los votantes),

para que sobre la base de esta información el candidato y los coordinadores puedan determinar los medios de campaña de mayor factibilidad a sus estrategias.

2.- Tamaño del presupuesto.- Independientemente de los tiempos que de conformidad con el COFIPE tienen derecho los partidos políticos nacionales, se deberán tomar difíciles decisiones en razón de qué cantidad del presupuesto total de la campaña se deberá designar al trabajo de medios. Sobre todo en virtud de los altos costos de la asesoría profesional en este rubro y dado que una mala campaña en medios (con promocionales pobres y mal desarrollados en radio y televisión) puede ser mucho más dañina que la no-participación en los mismos.

3.- Naturaleza del distrito electoral.- Tal y como en cualquier otro aspecto de la estrategia y desarrollo de la campaña, un verdadero conocimiento del electorado es esencial para determinar los tipos de medios que alcancen a más votantes y qué tipos de mensajes pudieran ser más efectivos, de conformidad con los factores sociológicos y psicológicos de la región que se trate.

4.- Tema de campaña.- La naturaleza de la imagen ofrecida en los medios deberá ser compatible en general con la plataforma electoral y propuestas del candidato. Se deberá buscar una coordinación permanente entre el discurso general, los materiales y medios de campaña, para evitar un resultado de confusión de parte del votante provocado por el bombardeo de diversas razones para su voto.

5.- Uso de medios por otras campañas.- Todo uso de medios de comunicación para fines político-electorales deberán ser monitoreados a través del desarrollo de la campaña por varias razones. Podría ser ventajoso, particularmente si la identificación del partido es favorable, unir esfuerzos en trabajo de medios con otro candidato del mismo partido. Esto, además de ahorrar dinero, podría ser mutuamente benéfico en razón de ganar votos del

soporte electoral de otros candidatos. En términos de candidatos de oposición, siempre será de utilidad conocer lo que el opositor está diciendo a los votantes para considerar si su trabajo de medios es susceptible de respuesta. Por ejemplo, si el candidato opositor se encuentra manejando "slogans" para el posicionamiento partidista y político-económico de su campaña como "Nunca nos ha ido mejor", ó "Tierra de oportunidades", el reto podría ser, si las circunstancias lo permiten, contraatacar usando el mismo "slogan" de la oposición de manera sarcástica contrastándolo con las estadísticas de inflación y desempleo existentes y que favorezcan nuestra posición político-económica. Este ejemplo indica la importancia de una adecuada planeación de la utilización de medios de campaña, debiendo tener cuidado en facilitar a la oposición la utilización del "efecto boomerang".

Como las anteriores consideraciones indican, es de suma importancia que todo el trabajo de medios esté completamente integrado con las demás partes de la campaña. Aun la más prodigiosa presentación en medios sería de muy poca utilidad si no compagina adecuadamente con el tema general de la organización de campaña. Una de las responsabilidades de los coordinadores de campaña es controlar la dirección necesaria para asegurar esta adecuada integración.

Aunque existan suficientes recursos para permitir la utilización de medios durante toda la campaña, es mucho mejor concentrar los esfuerzos en trabajo de medios durante las últimas tres semanas de la campaña. Esto evitará la disolución de la exposición de motivos y alcanzará a los votantes cuando sus intereses se encuentren en el mayor nivel de selección. Muchos de los votantes que se consideran a sí mismos como "indecisos" durante el desarrollo de la campaña no toman una decisión final sino hasta la última semana de la

misma, y frecuentemente no lo hacen sino hasta el propio día de las elecciones. Por tanto, tiene un buen sentido realizar el máximo esfuerzo de medios cuando estos votantes se encuentren en el momento de tomar su decisión y tal vez se encuentren más receptivos a la determinación final de su selección de sufragio. El principal valor de la utilización de los medios en la etapa temprana de la campaña se da por el incremento de la visibilidad del candidato, no obstante, usualmente es mejor contar con la cobertura regular de los medios informativos o formas más económicas de publicidad en esta etapa de la organización de campaña.

Aparejado al cuestionamiento general de si el tiempo es más importante que la frecuencia, el trabajo de medios es diseñado para proveer visibilidad para la organización de campaña, y mientras más consistente sea dicha visibilidad más podría ser considerada como noticia teniendo el efecto favorable en el electorado. Si el votante observa regularmente algunas manifestaciones de la candidatura en carteles, anuncios televisivos, pancartas, entre otros, será más probable que piense en la campaña como una organización viable y digna de su consideración.

La frecuencia deberá ser más importante que el "alcance" del mensaje, en otras palabras, podría ser mejor contratar tiempo para la transmisión de varios anuncios que alcancen audiencias pequeñas que un solo anuncio que alcance una audiencia considerable. Como regla general mientras más sean los anuncios mejor será su resultado ya que a mediano plazo múltiples anuncios alcanzarán diferentes personas que están expuestas a diferentes tiempos, siendo la información reiterativa la de mejores efectos en el electorado. Una vez que la existencia de la candidatura ha encontrado un lugar en la conciencia de los votantes,

será más fácil conseguir la elección favorable de su voto por el candidato y su organización de campaña.

## **MEDIOS DE TRANSMISIÓN**

El uso apropiado de los medios de transmisión es en sí mismo considerado como una ciencia. No es nada fácil predecir, para el beneficio de la organización de campaña, la claridad entendible de la comunicación en radio o televisión, el interlocutor podría acrecentar el desinterés con las menores faltas (como una voz con un timbre inapropiado) o proveer una presentación del candidato con carencia de imagen proyectándolo con la ayuda de los accesorios electrónicos.

Algunas reglas básicas se deben respetar en el uso de la televisión aplicándolas a la situación particular de la organización de campaña. Generalmente, ante la existencia de muchas estaciones de televisión la gente gusta de ver programas de televisión y no canales de televisión, en oposición a la radio, donde los radioescuchas tienden a sintonizar su estación de radio favorita. Esta teoría es de suma importancia para determinar la manera de alcanzar al electorado deseado, si formando parte de una audiencia objetivo o como un determinado elector objetivo, suposiciones que se convierten en el reto de todos los estereotipos pero tienen un fundamento lógico. Por ejemplo, si una organización de campaña tiende a alcanzar votantes "futboleros", la utilización de spots publicitarios en un programa deportivo será la adecuada. Si las amas de casa como parte del electorado femenino son la audiencia deseada, el horario de media mañana y media tarde presentará un valioso acceso a estas espectadoras.

En base a lo anterior, los coordinadores de campaña y el propio candidato deben tener en mente la teoría de la identificación de la audiencia para adquirir el tiempo deseado en televisión con la debida anticipación para asegurar los espacios adecuados y acordes a los intereses de la organización de campaña.

Partiendo de la importancia en la planeación de erogaciones presupuestales de campaña en medios televisivos se deberán considerar anuncios de 30 segundos de la siguiente manera:

- Diariamente:

1 anuncio en horario elemental (7:30-10:30 hrs.).

2 anuncios en horario matutino (10:30-16:30 hrs.).

2 anuncios en horario vespertino (16:30-19:30 hrs.).

- Semanalmente:

7 anuncios en horario nocturno (22:30-00:00 hrs.),

concentrándose en las noches de viernes y sábados.

Si es posible, el calendario de anuncios televisivos deberá intensificarse en las dos semanas inmediatas anteriores a la elección. Igualmente, la frecuencia de los mensajes deberá ir aparejada a los eventos de la campaña, como reuniones del candidato con organizaciones de trabajadores, así como giras y mítines multitudinarios recientes.

El candidato y su organización de campaña deberán tener siempre en mente el uso de la televisión como una forma más de proveer al público de información, ya que el tratar de usar los anuncios televisivos para incrementar la imagen del candidato de manera demagógica y

como su más importante arma de alcance tendría un efecto devastador exacerbando sus deficiencias y problemas de credibilidad política.

El poder inherente de la televisión creando una imagen popular del candidato y su campaña incrementa la responsabilidad de la organización y del público en general de demandar que esta imagen se fundamente en una base de factores de integridad política y no se vean subrogados por aspectos técnicos de este tipo de mercadotecnia transmisiva que a corto plazo deslegitima el mérito para el ejercicio del poder público.

En paralelo, la adquisición de anuncios de transmisión en radio incluye muchas de las mismas consideraciones que en el caso de la televisión. Para determinar la naturaleza de la audiencia a alcanzar se deberá tomar en cuenta el tipo de programación, ya que distintos tipos de programaciones serán escuchados por diferentes segmentos del electorado, un factor que permite la mejor definición del objetivo de grupos más que en la televisión. Asimismo, alienta a la organización de campaña a desarrollar diferentes anuncios para diferentes estaciones, si es posible, adecuando el estilo del spot de campaña al estilo de la programación de la estación.

Pudiendo variar de acuerdo a la región y horario local, generalmente las horas “pico” en radio son las siguientes:

- Horario elemental -tal vez el horario más importante-:

En áreas rurales, de las 05:00 a las 07:00 hrs.

En áreas urbanas, de las 07:00 a las 09:00 hrs.

- Horario matutino -de las amas de casa-:

De las 09:00 a las 14:00 hrs.

- Horario vespertino -de los jóvenes-:

De las 16:00 a las 20:00 hrs.

Estos criterios generales de identificación de audiencia objetivo combinados con los factores de menor costo de producción y menor costo de tiempo aire convierten a la radio en una importante herramienta de campaña. La radio es el medio de transmisión que la organización de campaña deberá tratar de dominar mediante la utilización de anuncios con gran frecuencia.

Debido a que la mayoría de la gente enciende la radio a diferentes horas del día y por cortos períodos de tiempo, la cantidad de anuncios deberá ser de suma importancia para alcanzar audiencias específicas. Los spots en radio pueden producir importantes formas de incrementar en el electorado la identificación del candidato en la etapa temprana de la campaña y su exposición en el desarrollo de la misma.

Una intensidad recomendada para calendarizar anuncios de 30 segundos en radio se considera de sesenta spots por semana y por estación elegida, concentrándose en las dos últimas semanas ó diez días anteriores a la elección.

## **MEDIOS IMPRESOS**

La publicidad en los medios periodísticos provee el vehículo para una bien orientada presentación de los temas de campaña. El reto de la organización de campaña se convierte

en desarrollar un anuncio que deberá ser lo suficientemente atractivo como para acaparar la atención de los lectores como objetivo electoral.

Existen sectores de la sociedad urbana en los que del 50 al 75 por ciento de la población recibe o adquiere el periódico para tomarse el tiempo de leer los asuntos de su interés y dejar de lado las cuestiones repetitivas o cargadas de información sin un atractivo específico.

No obstante, dicho nivel de exposición potencial para el candidato hace que el aprovechamiento de los medios de información impresos sea evaluado en cuanto al costo económico de su utilización y el beneficio propio para los fines de la organización de campaña, en donde la repetición acentuada del nombre del candidato y un tema consistente presentado ante los ojos de los votantes producen un efecto similar al de la transmisión repetitiva de spots publicitarios en la radio.

Por otro lado, la cobertura política de la campaña por parte de los periódicos provee la oportunidad de maximizar su aprovechamiento para los fines propios del candidato y su organización de campaña. De esta manera, la cobertura de los reporteros políticos podrá ser legítimamente estimulada y complementada por entrevistas del candidato y sus coordinadores de campaña, así como por comunicados de prensa emitidos por la organización.

Dicha cobertura periodística de las campañas se presenta de tres tipos fundamentales:

- 1) Reportajes de la campaña basados en comunicados de prensa emitidos por la organización de campaña y que son transcritos casi literalmente por el medio periodístico.

- 2) Artículos de reporteros sobre eventos que han seguido de manera particular en la campaña.
- 3) Editoriales del medio periodístico sobre análisis y efectos de la campaña.

Como siempre, se deberá tener especial cuidado en la planeación y desarrollo de los comunicados de prensa basándose en las siguientes consideraciones:

a) Temporalidad.- La frecuencia con la que la organización de campaña expide comunicados de prensa determina el nivel de atención que se les brinda por parte de los medios. Una interminable ola de comunicados sobre asuntos triviales y de poca importancia se revierte en el poco interés que los reporteros le presten a su expedición. Por tanto, la organización de campaña deberá utilizar esta herramienta sólo cuando exista la oportunidad de presentar una verdadera noticia y así se obtenga la cobertura deseada.

b) Cobertura.- La coordinación de prensa y comunicación social deberá desarrollar una compilación de reporteros y medios periodísticos que operan en el territorio de la campaña. Esta lista deberá incluir los nombres de contactos específicos y el efecto de su cobertura (local, estatal, nacional), asimismo, deberá incluir anotaciones respecto de la frecuencia de publicaciones que permita determinar los tiempos muertos de unos y otros.

c) Formato.- Como el comunicado de prensa no es un documento de publicidad deberá contar con los factores básicos de presentación del tema involucrado usando la forma periodística cotidiana de los medios y deberá de ser tan breve como sea posible. En ocasiones, acompañando al comunicado de prensa deberán ir fotografías del asunto en comento. El material generalmente cubierto deberá incluir el texto del discurso, calendario de actividades del candidato, adelantos informativos de los eventos de campaña y documentos

de respaldo de temas sobresalientes tales como gráficas, estadísticas e investigaciones documentadas.

Una innovación en la comunicación de asuntos de prensa por la organización de campaña sería introducir variaciones a la presentación típica de la comunicación social. Comunicados de prensa en presentación de casete audible podrían ser enviados a las estaciones de radio para ser incorporados en sus nuevas transmisiones y, en su caso, una versión más sofisticada de esta técnica podría ser preparada para las estaciones de televisión siendo fundamental la presentación objetiva del asunto a tratar.

Cuando todos los diferentes aspectos de los medios de campaña se encuentran enlazados a un bien estructurado plan de comunicación, la campaña se verá beneficiada por una de las herramientas más importantes para obtener el reconocimiento y apoyo del electorado.

#### **4.4 MATERIALES DE CAMPAÑA**

En la actualidad casi cualquier votante se encuentra familiarizado con la inmensa cantidad de artículos que invaden un distrito en el transcurso de una campaña, a los cuales poco o nada se les atiende.

A primera vista los recursos económicos gastados en posters, calendarios, balones, calcomanías, bolsas de mano, plumas y encendedores, parecieran ser un desperdicio que fuera en contra de necesidades sustantivas de la ciudadanía.

En la mayoría de los casos esto es una realidad. En un conjunto de esfuerzos por encaminar las campañas hacia significados artificiales basados en obsequios triviales, el verdadero valor político se convierte en el reto de aprovechar uno de los canales de comunicación con el electorado desarrollando una propaganda electoral que propicie la exposición de la imagen del candidato y su propuesta política para la obtención de resultados favorables a los propósitos de la organización de campaña.

## **PROPAGANDA ELECTORAL**

De conformidad con el COFIPE la propaganda electoral como "conjunto de escritos, publicaciones, imágenes, grabaciones, proyecciones y expresiones que durante la campaña electoral producen y difunden los partidos políticos, los candidatos registrados y sus simpatizantes", constituye un aparentemente simple, pero muy eficaz canal de comunicación de campaña.

Con el énfasis de la "visibilidad", la propaganda electoral tal vez no sea el medio más idóneo de comunicar una posición, pero sí el más efectivo para identificar al candidato y su organización de campaña.

La generalidad de la propaganda electoral se basa en el uso de la "simplicidad". El mensaje básico deberá consistir en el nombre del candidato, el cargo de elección popular buscado, el partido que lo presenta y generalidades de su ideología.

Ante los costos de la propaganda electoral en anuncios espectaculares y espacios de renta, se deberán estudiar patrones de tránsito y tipo de población, pudiéndose adoptar la

propaganda en calcomanías y carteles sencillos que impliquen el apoyo y soporte de sectores de la ciudadanía a un bajo costo para la organización de campaña.

## **PROPÓSITOS Y DESARROLLO**

Como en todas las actividades de la organización de campaña, el propósito detrás del desarrollo de la propaganda electoral es el de ganar el reconocimiento y soporte del electorado en favor del candidato. La literatura de campaña, como en los folletos y comunicados detallados, puede ser utilizada para comunicar virtualmente cualquier mensaje político por más complejo que sea.

La mayoría de los materiales de campaña son mejor utilizados en la tarea de incrementar la identificación del candidato y su plataforma política. El desarrollo de una eficiente propaganda electoral es una forma de publicidad desde el momento en el que estimula a los votantes a eventualmente tomar la decisión en la elección de su voto.

La buena calidad no necesariamente es significado de altos costos. Los materiales de campaña deberán ser lo suficiente atractivos para llamar la atención de los votantes, sin llegar a ser considerados como adornos o juguetes. Una vez determinada la naturaleza de los materiales de campaña, la tarea se convierte en desarrollar estrategias para hacerlos llegar a los votantes. Ante la importancia de recibir los materiales con el tiempo suficiente para su reparto, el coordinador de campaña responsable deberá implementar planes de tiempo de entrega en los contratos de elaboración con los proveedores para así mantener un apropiado flujo durante el desenvolvimiento de la campaña, sin la imperativa necesidad de mantener altos inventarios en resguardo.

Asimismo, será responsabilidad de dicho coordinador la supervisión y recepción de los reportes de distribución por parte de los grupos de búsqueda del voto, para monitorear y evaluar la demanda de los materiales utilizados en el desarrollo de la campaña a efecto de facilitar la toma de decisiones en la estrategia general de la organización de campaña.

El método de distribución de los materiales de campaña deberá variar de acuerdo a la naturaleza del electorado. Un envío masivo por correo tiene la potencialidad de alcanzar un gran número de votantes, pero la efectividad del material puede ser muy limitada. Mucha gente tiene una reacción negativa hacia cualquier cosa que considere un hostigamiento y tal vez ni siquiera abra la correspondencia.

Por tanto, una distribución de "persona a persona" y "casa por casa" sería la más adecuada con un breve discurso introductorio de "El candidato X le agradecería que pudiera leer este material y considerara apoyarlo con su voto", y en su caso, dejando una nota similar cuando no se encuentre nadie en casa. La meta básica en la distribución de la propaganda electoral es poner los materiales de campaña en manos de los votantes buscando la efectividad de la influencia discrecional de su voto.

La literatura de campaña, al igual que en la elaboración de los anuncios de radio y televisión, discursos del candidato, o cualquier otra presentación de la plataforma electoral de la organización de campaña, requiere de la misma cuidadosa preparación para su presentación al electorado. El formato impreso de los escritos es crucial, deberá llamar y mantener la atención del lector para llevar a cabo su lectura total con la inclusión de dibujos, gráficas y fotografías, así como tener el tamaño apropiado para su envío sin la necesidad de sobre.

Es importante destacar que para no dar oportunidad a la existencia de materiales de campaña que atenten al desarrollo de la organización y que generalmente son elaborados y distribuidos de manera anónima por enemigos políticos del candidato, se debe marcar un antecedente histórico de firma e identificación de todos los documentos emitidos por la organización de campaña.

Sería irreal el pensar que un escrito pudiera por sí solo generar y ganar votos, por lo tanto, el contenido debe de ser simple, presentando una serie de metas de la campaña y abordando temas de interés general para la ciudadanía. Por ejemplo, si una colonia carece de la iluminación adecuada o de servicio de agua potable continuo, el candidato podría, en paralelo a su discurso y propuestas de desarrollo comunitario, distribuir material escrito prometiendo realizar acciones específicas acordes a los intereses de los votantes.

Las encuestas desarrolladas por el personal de la organización de campaña se convierten en una herramienta de suma importancia para determinar los temas de mayor interés para el electorado.

## **ENCUESTAS**

Cuando uno necesita información acerca de la gente la táctica más obvia es preguntarles, por tanto, este método provee de importantes medios de adquirir información para el candidato a elección popular en cualquiera de sus niveles (federal, estatal y municipal), convirtiéndose en una esencial e integral herramienta de las organizaciones de campañas políticas actuales.

Las encuestas tienen dos grandes funciones para la organización de campaña. La primera, como medio de inteligencia e información estratégica, investigan las características sociales individuales, necesidades, opiniones, actitudes y conocimientos generales de los asuntos políticos de la ciudadanía. La segunda, sirven al candidato como un medio de consulta ayudando en la identificación de los segmentos del electorado que aún no han sido alcanzados por la campaña.

Siendo el objetivo fundamental de la organización de campaña el ganar la elección en base al soporte ciudadano, tal vez no existan datos más importantes para un candidato que los obtenidos a través de la expresión de preocupaciones de los votantes, propiciando que el desarrollo y articulación de la postura y temas de campaña "suban" de la gente y no "bajen" del candidato.

## **PROPÓSITOS Y DESARROLLO**

Ante la diferencia con los consejeros políticos que se destacan por una postura poco natural y su marcado optimismo o pesimismo ante muchos de los asuntos de interés social, las encuestas proveen al candidato y su organización de campaña de apreciaciones realistas de su candidatura cumpliendo con cinco importantes objetivos:

- 1) Evaluar la perspectiva del candidato comparada con sus opositores.
- 2) Medir regularmente la fuerza del candidato y el partido que lo presenta.
- 3) Representar la imagen del partido y sugerir los cambios deseados.
- 4) Advertir las apreciaciones de las ofertas de campaña y sus efectos en el público.
- 5) Delimitar el desarrollo de la postura y temas de campaña.

Igualmente, permiten al candidato y su organización de campaña crear una perspectiva propia de las opiniones que reciben de sus consejeros políticos y asesores legales comparándolas con las preocupaciones e intereses públicos del propio electorado, para su posterior articulación y presentación a los votantes.

En particular las encuestas buscan respuestas a dos problemas que se presentan constantemente en el desarrollo de la campaña. El primero tiene que ver con la dimensión con que el candidato es conocido por el electorado y el segundo tiende a definir el mensaje que el candidato debe comunicar a los votantes. En otras palabras, reducir los temas de campaña a un número manejable para la organización, buscando adicionalmente información necesaria para la formulación de una estrategia efectiva de campaña.

Por otro lado, información obtenida por las encuestas acerca de la imagen de candidatos opositores constituye un sistema de inteligencia que permite conocer la percepción de su persona como figura pública, sus deficiencias, su pasado o su aceptación. Información que es muy pertinente conocer y maximizar especialmente si ésta es negativa.

Ante la importancia de que la aplicación y utilización de encuestas durante la campaña sea continua, de al menos una encuesta cada cuatro a seis semanas, más importante es que sus resultados dependerán de la capacitación y entrenamiento de los encuestadores por parte de la organización de campaña, así como de la muestra que se determine entrevistar.

La esencia de este método es asegurar que los individuos seleccionados para la encuesta sean representativos de la población general. El procedimiento más común es dividir la

población en categorías o "estratos" acordes a la región de que se trate, garantizando que todos los sectores sociales estén representados en la consulta.

Básicamente existen dos tipos de preguntas que se presentan en una encuesta: las abiertas y las cerradas.

Las preguntas abiertas son aquellas en las que no se presentan alternativas estructuradas para la respuesta, por ejemplo, "¿Cuál cree usted que sea el problema más importante que deba atender el gobernador del Estado?" El entrevistador deberá grabar la respuesta completa del encuestado. La ventaja existente en este tipo de preguntas es que no fuerzan la respuesta del encuestado hacia categorías preconcebidas cuando el punto de vista del público no es obvio. Por otro lado, el inconveniente se determina por el tiempo, tamaño y certeza de la respuesta para su análisis.

Las preguntas cerradas son aquellas que presentan alternativas de respuesta en orden de reducir lo más posible la introducción de prejuicios por parte de los encuestados, por ejemplo, seleccionar un tema y pedir a los encuestados elegir de entre una lista de tres a cinco posibles soluciones y dar una lista de cinco o seis temas y pedir a los encuestados que los enumeren en orden de importancia para ellos. En todo caso se deberá evitar presentar soluciones con sólo dos posibles respuestas facilitando alternativas como: completamente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, y completamente en desacuerdo.

Existen tres métodos para la aplicación de las encuestas: por correo, por teléfono y en persona, cada uno con sus fortalezas y debilidades, siendo el correo el más barato pero el

menos usual y efectivo pues es considerado como una imposición para el electorado con un resultado mínimo de porcentaje de respuesta.

Las llamadas telefónicas y las entrevistas personales permiten una mejor investigación sobre temas políticos y de importancia pública. La ventaja de las encuestas telefónicas es su rapidez y bajo costo permitiendo un mayor acceso a la muestra. Su desventaja se determina por que la entrevista no debe exceder de quince minutos impidiendo la presentación de temas controversiales así como el contacto visual con el entrevistador, además del problema de la escasez de líneas telefónicas en varios sectores de la población.

Las entrevistas personales padecen la desventaja de los altos costos y tiempo a invertir, pero a pesar de ello, presentan importantes ventajas sobre los otros dos métodos de consulta. La entrevista no tiene un límite de tiempo predeterminado donde los encuestados generalmente gustan de ser entrevistados. El contacto visual con el encuestador le permite reducir la posibilidad de exageración y simulación.

Con el propósito de evitar la fabricación de entrevistas por personal deshonesto de la organización de campaña, el coordinador responsable debe desarrollar mecanismos de investigación encaminados a la verificación selectiva de la información obtenida pudiendo llamar telefónicamente al encuestado o enviando a otro entrevistador a su dirección con un obsequio de propaganda política para preguntarle su opinión sobre la forma y fecha en que se le entrevistó.

El proceso de análisis comienza con estandarizar la información obtenida separándola en categorías y termina con la suma y resumen de las estadísticas y/o interpretación de gráficas. Un buen análisis mostrará los datos pertinentes de manera tal que puedan ser entendidos por cualquier tipo de lector. Aunque altamente costosas, las encuestas se han convertido en instrumentos de información y consulta para el candidato y su organización de campaña quedando de manifiesto la versatilidad propia de esta técnica del sistema político.

#### **4.5 LA CAMPAÑA COMO ORGANIZACIÓN**

Establecer y mantener una campaña política con una estructura organizativa basada en el propósito fundamental de elegir al candidato, y su función la de estimular al electorado para tal fin, podría hacer pensar que la mayor parte del tiempo de la organización de campaña debería estar dirigida a alcanzar a los votantes. Sin embargo, gran parte del personal que labora en tareas de tiempo completo de la campaña están dirigidos no a estimular al electorado, sino a la movilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización.

Por tanto, el comportamiento de la campaña se verá directamente afectado por las condiciones especiales ó "ambiente organizacional" y las tareas necesarias para mantener el desarrollo de la organización, a través de las cuales se deberá lograr el soporte del candidato por el electorado.

Estos dos elementos (el medio ambiente y las tareas) afectan a todas las campañas políticas y explican la similitud existente en todas las organizaciones de campaña produciendo una

uniformidad organizacional. No obstante, las organizaciones de campaña se pueden diferenciar por tener un estilo personalizado o profesionalizado de organización atendiendo a la administración de estos dos factores.

Principalmente, el estilo refleja la manera en que la organización de campaña maneja el equilibrio del medio ambiente y las tareas. Una campaña personalizada trata de aligerar la incertidumbre ambiental acentuando la postura y desarrollo del candidato. Una campaña profesionalizada lidia con la incertidumbre ambiental enfocándose en el desarrollo de tareas individuales de campaña en beneficio del candidato.

#### **4.5.1 EL MEDIO AMBIENTE**

Por ser la incertidumbre el factor determinante del medio ambiente y debido a la dificultad de prever el impacto de las actividades de campaña en el electorado, la organización de campaña se ve forzada a recurrir a la tradición histórica como fuente de información (actividades que funcionaron en el pasado y que se espera tengan un resultado similar en el presente) y, simultáneamente, mantener una actitud abierta a propuestas de nuevas ideas asumiendo la energía y persistencia necesarias para su exteriorización a los votantes.

En una organización de vida limitada como lo es la campaña política la incertidumbre es probablemente el factor más importante del ambiente organizacional por ser el más difícil de persuadir. Aun las encuestas, que son diseñadas para reducir la incertidumbre, raramente producen algún acuerdo requerido para ganar el consenso general del electorado.

Las consecuencias de encontrarse de un lado limitado por la tradición histórica y por el otro lado abierto a nuevas ideas, se presentan en un constante estado de tensión de la organización entre aquellos integrantes que tratan de mantener la tradición, o al menos su compromiso con los modelos tradicionales, y aquellos que son considerados como la "nueva generación de políticos" que se caracterizan a sí mismos por estar en contacto "directo y constante" con la ciudadanía.

Si las ideas son lo suficientemente imaginativas y existe la persistencia y capacidad de la organización para su desarrollo e implementación, el síndrome de la tensión interna entre la tradición y el sentimiento social resultará en la proliferación de actividades que deberán compaginar con los limitados recursos de la campaña.

La corta carrera de la campaña asume que la organización se integra por personal que mantiene alianzas políticas entre el partido o el candidato y ante quienes no se puede tener una autoridad clara a menos de correr el riesgo de consecuencias divisorias. Por lo tanto, en las organizaciones de campaña rara vez se despide gente. Si alguien no cumple con su labor, a criterio de la organización, eventualmente es sustituido por otra persona que realice la tarea. Los nombramientos son fácilmente otorgables y si un individuo con el título de "jefe de área" realiza un mal trabajo inmediatamente es reforzado por un "coordinador de área" que actualmente realice el trabajo ó viceversa.

En base a lo anterior, se deberá en todo momento desalentar el proceso de jerarquización para la toma de decisiones de naturaleza operativa en la organización de campaña. Una forma de asegurar este acceso a la toma de decisiones es que nadie desea perder la

oportunidad de participar en una decisión por retirarse temprano a descansar. El poder en la organización de campaña es frecuentemente una función de presencia física en las oficinas de campaña.

#### **4.5.2 LAS TAREAS**

Una organización de campaña se crea para demostrar apoyo para el candidato, generalmente a través de actividades que son altamente visibles por los medios de comunicación y el electorado.

La generalidad de la organización de campaña se determina por el manejo de grupos de trabajo dedicados al cumplimiento de tareas específicas de carácter logístico (itinerarios, comunicación social, oficina) y de carácter identificativo (postura y temas de campaña, encuestas, investigación). Otras categorías de actividades de campaña son las de administración y captación de fondos, así como las de elaboración de discursos y materiales de campaña.

La mayor parte del trabajo de campaña es de carácter rutinario, de trabajo intenso y con mucha similitud de una campaña a otra. Existe la necesidad de tomar pocas decisiones de importancia y muchas más decisiones menores que por la naturaleza rutinaria de la campaña podrán tener el impacto de decisiones mayores. La manera en como la organización identifique la diferencia entre decisiones mayores y decisiones menores dependerá de la dimensión y conformación de su estructura.

Una organización de campaña personalizada empuja la mayor parte de la toma de decisiones hacia la cima de su estructura para que sean tomadas por el coordinador general de campaña o el candidato. Una organización de campaña profesionalizada distribuye las tareas entre áreas de responsabilidad claramente delimitadas, y la toma de decisiones llega a la cima sólo cuando existe conflicto entre los elementos de la estructura organizativa.

Todas las campañas mantienen alguna división de responsabilidad de acuerdo con las tareas determinadas y, como generalmente por razones de tiempo la estructura no se encuentra claramente definida, aun las organizaciones de campaña profesionalizadas presentan confusiones por decisiones tomadas en niveles que no presentan respeto a la estructura formal de la organización.

Un conflicto existente en toda estructura organizativa se presenta porque algunas tareas son compatibles con otras y algunas tareas compiten con otras. Una razón de esto es que las prioridades para la organización de campaña cambian rápidamente de una semana a otra dependiendo de los itinerarios de la campaña. Otra razón es que entre la incertidumbre del medio ambiente en el cual se desenvuelve la campaña resulta casi imposible demostrar el valor de una tarea sobre otra y lo que se realice dependerá del momento en que la organización lo necesite.

Igualmente, otro conflicto se puede presentar cuando no existe compatibilidad entre la tarea y la personalidad del individuo que la desarrolla. Por tanto, resulta evidente la existencia de dos tipos de tareas en la organización de campaña: aquellas que son medibles y requieren de una atención visible, y aquellas que no son sujetas de medición y que representan poca

visibilidad. La gente que desempeña la primer categoría de tareas tiende a encontrar satisfacción en demostrar la organización y resultados de sus métodos. La gente responsable de la segunda categoría de tareas debe tener una alta tolerancia a la ambigüedad y claridad en el desarrollo de su labor.

#### **4.5.3 CAPTACIÓN DE FONDOS**

La captación y administración de fondos es una de las tareas de la organización de campaña que no se basan en la incertidumbre, o llegan recursos o no llegan.

El financiamiento, administración y fiscalización de los recursos económicos de los partidos y las agrupaciones políticas nacionales se ven normados por los artículos 49, 49-A y 49-B del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), que con el propósito de garantizar condiciones de equidad deberán ser observados de manera obligatoria so pena de las sanciones previstas en la propia ley.

Por tanto, sólo en las ocasiones donde la ley y el caso permitan la captación de recursos por fuentes externas como los simpatizantes, y con la ventaja de que al no existir la incertidumbre el trabajo en el desarrollo de las tareas de captación de fondos podrá ser mucho más creativo, se puede utilizar la combinación de cuatro métodos:

1) Contacto persona a persona.- Preferentemente por personas de la organización que mantengan influencias sobre determinados grupos o sectores de la población simpatizante y colectas en lugares públicos determinados.

- 2) Solicitudes por correo directo.- Basándose en la tecnología computarizada se podrán integrar bases de datos de simpatizantes que mantengan intereses comunes con el candidato informándoles la posibilidad de deducción del Impuesto Sobre la Renta (ISR) hasta en un monto del 25% de sus aportaciones.
- 3) Eventos de captación de fondos.- Generalmente los más utilizados como desfiles de modas, corridas de toros, bailes de gala, entre otros.
- 4) Relaciones especiales.- Determinados por el reconocimiento de grupos con un acceso particularmente especial para con el candidato (clubes y logias).

#### **4.5.4 GRUPOS DE TRABAJO**

Cuando se habla de una campaña generalmente se piensa en un candidato encontrándose con un grupo de votantes en un mitin, reunión pública, entrevista y cuestiones similares.

La organización de campaña se debe convertir en sí misma en parte del mensaje, un mensaje que sugiere un entusiasta soporte hacia el candidato así como un mensaje que indica su liderazgo social para la candidatura. Los grupos de trabajo hacen posible los eventos de identificación del candidato con el electorado buscando encontrar el apoyo de los votantes para la legitimación de su candidatura y triunfo en la elección.

En teoría, los grupos de trabajo desarrollan sus tareas conjuntamente con la labor permanente del partido, apoyando la organización continua del partido con ayuda temporal. Empero, la tendencia en los últimos años ha sido la operación individual en la organización temporal de la organización permanente, salvo en los casos en que las tareas se ven

involucradas en cuestiones de carácter técnico jurídico y que requieren el soporte del partido político, como en el caso de los límites a la captación de fondos y gastos de campaña o registro de votantes.

Probablemente las razones de esta separación de organizaciones se determinan por la división de intereses en las elecciones internas para candidato del partido, así como por la diferencia en edades entre el personal de la organización de campaña y los líderes constantes del partido político.

Existen tres tipos de problemas organizacionales para la estructura de campaña: 1) la creación de una organización temporal voluntaria de campaña; 2) la comprobación de la funcionalidad operacional que brinda visibilidad tanto a la organización de campaña como al candidato, y 3) la definición de aquellas tareas que propicien un efecto favorable en los votantes para el soporte del candidato.

1) Creación de una organización temporal voluntaria.- En la oficina principal el nombre del juego político es "integrar" gente a la organización. Puesto que no se trata de personal que se puede controlar mediante su contratación y despido justificado, el personal que labore en la campaña deberá de variar de acuerdo a las necesidades propias de la organización pero siempre, por tratarse de personal voluntario, se buscará tener especial cuidado en conocer el grado de su compromiso.

Hay quienes sugieren que un grupo de personas bien motivadas es mejor que un grupo de personas contratadas por un salario. Un trabajador temporal se siente bien al participar y

ejercer sus derechos de ciudadano formando parte de un selecto grupo político que es afín a su ideología. Por otro lado, la naturaleza temporal de la organización de campaña hace que la recompensa económica le sea menos significativa. Su recompensa en la mayoría de las ocasiones es la de realizar una tarea por sí mismo y obtener el reconocimiento de la organización. El gran reto se concreta en desarrollar una forma de tratar y motivar a la gente para asegurar la realización correcta del trabajo.

2) Comprobación operacional de los grupos de trabajo de campo.- Las tareas asignadas a la comprobación de la fuerza organizacional e impacto de la campaña deberán preferentemente ser guiadas por empresas profesionales de encuestas.

Lo anterior, además de permitir a la organización la comprobación de resultados de las encuestas desarrolladas por los grupos propios, permite rectificar la utilización de los medios y materiales de campaña para el efecto deseado del soporte de los votantes.

3) Definición de tareas de impacto favorable en el electorado.- Una buena campaña a los ojos de algunos de los trabajadores de campo es aquella que funciona bien mecánicamente, se realiza una cantidad importante de llamadas, se distribuyen miles de calcomanías y carteles, se envían cientos de cartas y se realizan actividades similares de manera muy eficiente.

Se puede realizar una campaña muy eficiente en ese sentido y aún así perder la elección, si una tarea de éstas no cambia un voto no se logrará el grado de respaldo eficaz para la organización y el candidato. El personal de trabajo de campo debe de mantener claridad en

la tarea que le es asignada sabiendo distinguir entre la eficiencia y la eficacia de su labor en la organización.

#### **4.5.5 GRUPOS ESPECIALES**

Una importante función de la organización de campaña es demostrar la dimensión y grado de soporte de la ciudadanía para el candidato y los grupos especiales son un método para ello. Dichos grupos tienen la característica de una existencia previa y futura a la organización de campaña y en la mayoría de los casos ya se cuenta con su apoyo o el de algunos de sus miembros. Una primera suposición sobre su organización se basa en la existencia de algún tipo de lazo o promesa futura entre el grupo y el candidato.

Los grupos especiales, también definidos como grupos secundarios u organizaciones secundarias, se encuentran organizados de acuerdo a su origen, profesión, edad, sexo e identificación política, por ejemplo, clubes sociales, deportivos, sindicatos de trabajadores y colegios de profesionistas, siendo los más importantes aquellos mediante los cuales se pueda alcanzar a todos sus miembros a través de su propia estructura organizativa.

Las uniones o sindicatos de trabajadores son los más representativos de estos grupos especiales de apoyo a la organización de campaña, y aunque en la mayoría de los casos no puedan expresar públicamente su apoyo para el candidato por considerarse un atentado a la democracia de su constitución organizativa, lo pueden hacer en privado ejerciendo recomendaciones a sus miembros sobre la dirección que deba tomar el ejercicio de su voto.

Los grupos sustentados en características demográficas y sociales (edad, sexo, estrato social) se caracterizan por ser más difíciles de organizar debido a que sus líderes generalmente no se encuentran claramente definidos. Si la organización de campaña nombra a una persona para dirigir a uno de estos grupos, se deberá tener especial cuidado en no crear un efecto divisorio entre sus miembros con resultados favorables a un candidato opositor. Principalmente, debido a que la influencia política de cualquier grupo especial sobre sus participantes se verá reflejada por el reconocimiento unilateral de la representatividad y liderazgo de sus dirigentes.

A efecto de demostrar el apoyo que estos grupos especiales le brinda al candidato y su organización de campaña, razón fundamental de su presencia y desarrollo organizativo, se deberán reunir periódicamente para expresar ante los medios de comunicación existentes (radio, prensa, televisión) su interés y soporte hacia el candidato y solicitar el apoyo de sus miembros y amigos a su campaña, dirigiendo la atención de sus integrantes más a la persona que representa el candidato que al partido que lo sustenta.

En base a lo anterior, la influencia social sobre el comportamiento del voto de los integrantes de los grupos especiales se verá determinada por la solidaridad y lealtad al grupo que pertenecen y su compromiso por alcanzar intereses propios para la organización en conjunto. Esto, una vez que el candidato logre su objetivo de ganar la elección para un cargo de representación popular con su apoyo respectivo.

#### **4.5.6 TRABAJO DE OFICINA**

El trabajo de oficina, en ocasiones rutinario, requiere de una importante organización para su desarrollo y ejecución. Un trabajo de oficina desequilibrado se refleja en la disminución organizativa de los grupos de trabajo de campo y las tareas de investigación (asumiendo, en esta instancia, que la investigación es una tarea individual e independiente para su realización).

Como una organización temporal altamente orientada a la ejecución de tareas, en la campaña política la interacción entre sus miembros de oficina es generalmente informal e intensa debido a que la gente pasa todo su tiempo laboral concentrada en el “cuartel principal”. Aunado a esto, existe una considerable distancia entre los trabajadores voluntarios y los trabajadores asalariados, generando dos líneas separadas de comunicación en la organización, y dos sistemas separados de evaluación del trabajo.

Por un lado, los empleados voluntarios suelen ser jóvenes y aprendices, estar políticamente motivados y económicamente muy poco retribuidos. Por el otro lado, los empleados asalariados no necesariamente son mal retribuidos, ni son jóvenes, ni se encuentran políticamente comprometidos, presentándose conflictos por las marcadas diferencias e intereses.

La comunicación y el reconocimiento del trabajo se verán directamente reflejados en el logro de las metas y objetivos de la organización de campaña. Parte de la diferencia de actitudes

de los integrantes se encuentran íntimamente relacionadas con la diferencia de recompensas hacia los mismos.

Aquellos trabajadores de oficina que se encuentran en el fondo de la estructura jerárquica organizativa presentan un mínimo sentido de gratificación si los que tienen la responsabilidad de producir y desarrollar el trabajo expresan sentimientos de ineficiencia, debilidad y egoísmo sobre los primeros.

Generalmente, el personal voluntario es más incluido en actividades organizativas informales y desplazado en el flujo de información general de la organización de campaña, mismo que se encuentra a cargo del personal asalariado y de confianza. Igualmente, existe la posibilidad de que se presenten tendencias de agrupación y apoyo en el trabajo de acuerdo al sexo de los participantes, generando con ello el nacimiento de un doble mundo dentro de la organización.

Aunque menos exagerado en las campañas políticas que en las organizaciones permanentes por la informalidad e intensidad de la experiencia, este doble mundo existe en casi todo tipo de organizaciones. No obstante, las consecuencias pueden ser más severas en las campañas políticas por tratarse de organizaciones temporales y con menos recursos y oportunidades para su compensación.

#### 4.6 LA ORGANIZACIÓN COMO CAMPAÑA

Dado que la visibilidad es el propósito fundamental de toda campaña política, el tema de la organización como campaña nos habla acerca de aquellos aspectos que atraen la atención pública hacia el candidato y el significado de la propia candidatura en la elección. En virtud de la existencia de los medios de comunicación no pagados y de las demandas de información vertidas sobre los mismos, la manera en como la organización de campaña logra la visibilidad se encuentra en parte dentro y en parte fuera de su control, dependiendo constantemente del medio ambiente que rodea su desarrollo.

Aunque la mayoría de las tareas de la organización de campaña estén concretamente dirigidas a atraer la atención de los votantes hacia el candidato, algunas conciernen específicamente con lo que se ha dicho o hecho en el transcurso de la campaña: programación de itinerarios, investigaciones especiales, elaboración de discursos, encuestas, y la producción de publicidad y propaganda contratadas.

No obstante que el personal que desempeña este tipo de tareas generalmente trabaja bien en equipo, no es inusual encontrar grupos en franca competencia, particularmente cuando existen inquietudes de prioridades para la campaña, como el peligro del departamento de finanzas en aceptar contribuciones de fuentes inapropiadas, o llevar a cabo una cena para recolectar fondos en privado con un selecto grupo de personalidades que podría crear un conflicto con la imagen del candidato del pueblo.

#### 4.6.1 PROGRAMACIÓN DE ITINERARIOS

Las decisiones en la programación de itinerarios probablemente reflejan más crudamente lo que una campaña política es. Dónde y con quién deberá aparecer el candidato para el beneficio propio y propósitos de la campaña. Dado que el tiempo del candidato es un producto reducido, aquellos que lidian con la responsabilidad de alcanzar los variados objetivos de la campaña deberán competir entre sí por ese beneficio.

El procedimiento para la programación de itinerarios en la mayoría de los equipos de campaña se determina por aceptar propuestas de organizaciones o del propio personal de campo de la organización de campaña para determinar una agenda tentativa de itinerarios para el mes. Cuanto más se acerque la semana o el día, más detallado se deberá convertir el itinerario, incluyendo el número y duración de los eventos, el tiempo de recorrido entre un evento y otro, los nombres de las personas que viajarán o se encontrarán con el candidato en cada actividad, los números telefónicos de los contactos en la ruta de la gira, entre otros aspectos.

El criterio de la programación de itinerarios incluye el evento en sí mismo (duración, dimensión, magnitud, personalidades presentes), así como su localización y si se encuadra o no en el marco y estrategias de alta visibilidad de la organización de campaña. Aunado a una lista general de criterios, previamente establecida, se determina la existencia de presiones a las tareas de campaña: necesidades financieras que deberán requerir la presencia del candidato ante donadores potenciales, pública o privadamente, coordinadores que necesiten la participación del candidato para la motivación de grupos especiales, o la

asistencia a una reunión popular que exponga al máximo la figura del candidato ante el conglomerado social.

Las presiones organizacionales en la programación de itinerarios no se crean sólo por aquellos integrantes de la campaña que compiten por el tiempo del candidato de manera interna, sino también por agentes externos que demandan ser atendidos en eventos desarrollados ex profeso para el propio candidato.

Para la organización de campaña el problema es exacerbado por el deseo de mantener flexibilidad en el itinerario para permitir al candidato responder a eventos de culminación tardía y aceptar lo que podría probar un compromiso más estrecho, o mantener la incertidumbre de no estar disponible para evaluar el desarrollo de un evento de la campaña.

Una cosa es tomar la decisión de permanecer en un evento en el último minuto, y otra cosa es tomar una decisión de último minuto para cancelar una presentación del candidato (razón por la cual los programadores de itinerarios prefieren mantener las participaciones de manera tentativa). Y para cuando se debe hacer una cancelación el peso de la responsabilidad cae, como siempre, encima de los programadores para que no tenga un costo político para el candidato.

Aunque existe una tendencia de apreciar al candidato más como un bien distribuible que como un ser humano, el enorme trabajo que conlleva la preparación de un evento hace a la cancelación una difícil experiencia de lidiar. Esto es especialmente cierto si se trata de la única actividad planeada por una organización particular o grupo comunitario con la

participación del candidato. No sólo se encuentran los costos originales de tiempo, energía y mengua política, sino también se encuentra la pérdida de beneficios esperados basados en la notable oportunidad de impresionar al candidato con el talento local.

En virtud de las presiones ejercidas por el personal interno y el personal externo de la organización de campaña, la toma de decisiones en la programación de itinerarios es generalmente un proceso frustrante. La organización de campaña puede tratar de aliviar el caos que las decisiones de itinerarios pueden crear limitando el número de participantes en este proceso.

Otro factor de tensión en el proceso de decisiones se determina por la etapa en que se encuentre la propia campaña. La comunicación se dificulta cuando una sección de itinerarios determina dejar tiempo libre al candidato y otra sección pretende adjudicarle nuevas actividades.

Además de la necesidad de encontrar un adecuado balance de los itinerarios a lo largo de los objetivos principales de la campaña, otro tipo de presión sobre la toma de decisiones proviene del mismo candidato o por aquellos que se encuentran viajando de manera cercana a él y que abogan por sus propios intereses. Mientras que en el cuartel de campaña existe personal que clama por el tiempo del candidato, sus asistentes particulares constantemente disputan por más tiempo libre para permitirle descansar, atender asuntos telefónicos o personales y aligerarle la presión de cumplir constantemente con los tiempos programados.

Los asistentes particulares del candidato generalmente consisten en dos personas relativamente jóvenes que viajan con él. Una que atiende los asuntos de prensa y otra que actúa como asistente general: transmitiendo mensajes, atendiendo reclamaciones, manteniendo al candidato informado sobre los asuntos del cuartel de campaña, así como acercándole temas y personalidades importantes en cada evento. Otra función de asistencia se determina por ser más personal: aliviar la soledad del candidato en el transcurso de la campaña, criticar el desenvolvimiento de sus presentaciones, y mantener una actitud positiva respecto a la campaña en conjunto.

Tener acceso es uno de los factores más importantes en política, y nadie tiene más acceso al candidato que sus asistentes particulares. Con una influencia considerable, su valor estriba en la habilidad para diferenciar las cuestiones importantes y reportar la naturaleza exacta de problemas en la organización, así como en el desarrollo de la campaña. El valor de su juventud se traduce en la energía y entusiasmo que imprimen a sus tareas.

#### **4.6.2 INVESTIGACIONES ESTRATÉGICAS**

Existen tres tipos de investigaciones políticas: recopilando información y tomando posturas en temas de campaña; adquiriendo información de apoyo sobre las localidades que el candidato se encuentre por visitar, y obteniendo información sobre la oposición (sus posturas, posición en las preferencias del electorado e información relevante de fondo del candidato opositor, también denominada "investigación negativa").

Para mucha gente, las investigaciones políticas son las actividades más interesantes de la campaña; y aunque las organizaciones de campaña usualmente cuentan con poca gente de tiempo completo para actividades de investigación, es muy común encontrar un vasto equipo de voluntarios ocupándose de este tipo de tareas de inteligencia.

Aunque los voluntarios que se ofrecen para la realización de tareas de investigación son vistos como un valioso recurso para descubrir viejos escándalos o soluciones a problemas específicos, rara vez sucede de ese modo. Los equipos de investigación y de prensa deberán de trabajar de manera muy cercana puesto que el trabajo de investigación será más efectivo si se presenta formando parte del discurso, en forma de comunicado de prensa, o en un evento de publicidad de la organización de campaña.

## **INVESTIGACIÓN DE TEMAS**

La mayoría de las campañas tienen tres o cuatro temas importantes con los que el candidato se encuentra en desacuerdo y que son generalmente reconocidos como el propósito fundamental para la elección. Estos temas o problemas, se encuentran plenamente identificados y reconocidos desde el inicio de la campaña. Ocasionalmente, nuevas evidencias se adicionan en el curso de su desarrollo para fortalecer una posición, pero en la generalidad el candidato viaja por toda la geografía electoral reiterándose sobre los temas de relevancia de su campaña.

Mucho del trabajo de investigación se desarrolla durante el transcurso de la campaña, por lo tanto, tiende a atender asuntos de menor significancia: constantemente respuestas a eventos externos o preguntas directas hechas al candidato de manera individual o en

grupos. De tal manera, la investigación más valiosa será la que le permita al candidato ganar cobertura informativa y aparecer en las noticias adelantándose a sus opositores.

La mayor categoría de investigadores de campaña se debe determinar por ser de preparación legal ó académica (incluyendo a estudiantes de facultad), para poder asignarles tareas de acuerdo a su profesión. Puesto que ambos grupos tienden a trabajar en un proyecto base, presumiblemente, ambos grupos están adaptados a identificar los elementos sobresalientes de un problema y se encuentran entrenados para la redacción. Probablemente el mayor significado de su similitud estriba en su tendencia ya sea de verse directamente orientados al tema, de tener un sentido de responsabilidad pública, o de estar ideológicamente comprometidos.

Generalmente, en todas las organizaciones de campaña existe una tendencia de las personas que laboran en temas de campaña de diferenciarse a sí mismos de los demás, en algunas ocasiones generando tensión organizacional. Los temas tienden a crear categorías de simpatizantes que toman posturas individuales de cada asunto, no obstante sostengan un compromiso en orden de mantener la solidaridad organizacional.

La investigación política de temas es de alguna manera un campo especializado. Reclama un análisis del tema en una forma de fácil transmisión hacia el electorado y medios de comunicación. Debe permitir y facilitar al candidato su diferenciación de los candidatos opositores: por tomar un punto de vista diferente, por ofrecer una diferente solución, o por su apelación sobre temas que no habían sido considerados como de campaña. No obstante la

tendencia de parte de los votantes de asumir que todo lo que el candidato diga durante el período de campaña es hecho sólo con la intención de llamar la atención.

Como la investigación es una tarea individual, casi cualquier número de interesados puede participar, cada uno de ellos con la creencia de estar realizando una contribución sustancial a la organización de campaña. Asignar voluntarios a la realización de investigación es una solución a un constante problema de la organización de campaña que se determina por encontrar mecanismos de recompensa para el quehacer de la gente, particularmente tratándose de individuos que consideran su actividad como una contribución importante a la campaña en términos de su entrenamiento o nivel general de inteligencia. Usar voluntarios para la realización de investigaciones de campaña podría parecer derrochador, pero no representa ningún tipo de disfunción organizacional de su estructura.

## **INVESTIGACIÓN DE APOYO**

Desarrollada por el mismo personal que realiza investigaciones de temas, la investigación de apoyo se determina por la captación de información de carácter regional sobre los temas sobresalientes de comunidades específicas, incluyendo el conocimiento de líderes y compromisos contraídos para resolver problemas locales.

A efecto de evitar la disensión organizacional, el equipo de investigación de apoyo requiere de una coordinación muy cercana con el equipo de programación de itinerarios en orden de conocer hacia dónde se dirige el candidato, la cantidad de eventos a los que asistirá, las personalidades que lo recibirán y qué tipo de información será necesaria para sus próximas actividades.

Una vez que la investigación de apoyo se prepara se adjunta a la libreta de información personal del candidato permitiendo su fácil portación y lectura en los períodos de traslado de un evento a otro.

## **INVESTIGACIÓN NEGATIVA**

Aunque las organizaciones de campaña siempre asignan a alguna persona para la investigación de fondo de sus oponentes, que es relativamente una menor actividad en términos de empleo de los recursos humanos del equipo de investigaciones especiales, existen variaciones en el interés y desarrollo de la investigación negativa dependiendo de los antecedentes y carrera política del adversario y del propio candidato.

La investigación negativa es usualmente obtenida de registros públicos y no del ejercicio de una actividad oculta de espionaje. Estos registros incluyen información periodística, publicaciones de la organización de campaña oponente, inconsistencias del equipo primario del candidato opositor, entre otras variables.

Constantemente sucede que individuos externos presentan de manera "voluntaria" información dañina para la oposición. En estos casos la organización de campaña deberá de ver estos "regalos" con desconfianza. Ante la improbabilidad de la información que se presenta, la posibilidad de error, o la propia mala fe, se deberá estudiar con cuidado el facilitar un "efecto boomerang" negativo a la propia organización. De hecho, aunque la información sea correcta y susceptible de verificación pudo haberse obtenido por medios políticos sucios y de no clara explicación ante la sociedad.

Otra razón por la que la investigación negativa y una buena parte de la investigación positiva no son utilizadas en el desarrollo de la campaña se determina por que mucho del papel entregado por los investigadores no es leído por el personal que toma las decisiones sobre qué decir: el candidato y su grupo cercano.

Puede existir también una diferenciación si la organización de campaña se aprecia en términos de ir perdiendo las preferencias del electorado, en cuyo caso la investigación negativa puede alimentar propósitos negativos, aunque la decisión de girar hacia una campaña negativa no esté totalmente determinada por la posición que presenten las encuestas. De hecho, frecuentemente sorprende -pero siempre es una realidad- que aunque el candidato tenga una posición débil ante los resultados de encuestas preferenciales, la organización de campaña tiende siempre a creer en una victoria de último momento.

Como siempre, mucho de lo que se dice en el transcurso de una campaña es superficial (variaciones de uno a cuatro mismos temas). De otra forma, la investigación puede convertirse en una valiosa herramienta para la elaboración de discursos, literatura de campaña, materiales de campaña, documentos de posturas del candidato disponibles ante quien los solicite, y más.

#### **4.6.3 ELABORACIÓN DE DISCURSOS**

Irónicamente los discursos formales constituyen una parte muy pequeña del desarrollo diario de una campaña. Inclusive cuando el candidato es invitado a participar en un evento donde los espectadores se encuentran cómodamente sentados, la tendencia se dirige a presentar

observaciones sobre sus posturas en general o ese día en particular y con un enorme valor intrínseco en ser espontáneo.

Un discurso forma parte importante de la campaña y es generalmente preparado cuando la audiencia se encuentra interesada en un tema específico, cuando la ocasión es formal y permite atraer la atención de los medios, o cuando la atención del público se concreta a lo que el candidato diga (como en el caso de los debates).

Tal vez la razón más importante de que pocas veces se escriban discursos es porque en cualquier momento que el candidato tiene oportunidad de realizar uno, hace un ejemplar énfasis en los temas importantes de su campaña, y después de un poco de experiencia, las frases que utiliza para expresar esos temas vienen a su mente tan fácil como su nombre o dirección personal. Por un lado, la función del candidato es explicar por qué debe ser electo y de ahí la repetición de temas, pero por el otro lado, mucha repetición hace que el candidato parezca, si no aburrido, sí falto de espontaneidad.

Igualmente existe un problema para los medios informativos en seguir al candidato, explicándose éste por la tendencia de los informantes de enfocar la periferia de la campaña. En cualquier caso, la necesidad de repetir los temas fundamentales y la facilidad del candidato para desarrollarlos de manera independiente, apuntan hacia el pequeño rol que tienen los escritores de discursos en el entorno de la organización de campaña.

La elaboración de discursos es un arte sensitivo, requiere la facultad del escritor de atrapar el diseño del asunto y crear frases de apreciación natural para ambos (el que habla y el que

escucha) en una cuestión de claridad, entonación y estilo. Requiere también la habilidad de convertir un tema en un mensaje fuerte, comprensible y de interés. Indudablemente, escribir un discurso proviene más fácilmente de aquellas situaciones en que existe una relación estrecha entre el que lo escribe y el que lo dice. A menos que el escritor sea particularmente talentoso o experimentado, lo que es más probable que se presente en el caso de campañas presidenciales.

Aprender a desarrollar un discurso es sólo parte del proceso: el orador debe también aprender a trabajar con el escritor y debe ser capaz de hacer llegar el mensaje. La naturaleza temporal de la organización de campaña no es ciertamente conductiva hacia este tipo de relación entre las partes involucradas. Aunque la elaboración de discursos es una tarea individual, como casi todo el trabajo de investigación, la oportunidad de conflicto organizacional puede presentarse cuando existen varias personas trabajando en su diseño.

#### **4.6.4 ENCUESTAS**

Las encuestas pueden ser aplicadas por la propia organización de campaña mediante el aprovechamiento de voluntarios o también pueden ser contratadas a una organización profesional de encuestas político-sociales. En los últimos años las encuestas se han convertido en una de las herramientas más importantes que utiliza la organización de campaña para aliviar la incertidumbre. Las encuestas tienen importantes consecuencias para la organización aportando información para ayudar a decidir la asignación de los recursos con que se cuentan, tales como: en dónde asignar mayor número de personal y voluntarios, cuándo realizar cambios en la programación de itinerarios y cuándo hacer más intenso el uso

y aprovechamiento de los medios y materiales de campaña. Otra aportación de las encuestas también se puede dar en la posibilidad de captación de fondos de los encuestados que simpatizan con el candidato o candidata, ya que si la victoria se puede predecir por algo tan concreto como una encuesta resulta un gran incentivo para muchos donadores que desean estar del lado ganador.

Aunque la mayor aportación de las encuestas para la organización de campaña sea aliviar la incertidumbre midiendo los intereses y motivaciones del electorado, un segundo beneficio se presenta en la posibilidad de medir la fuerza del candidato frente a sus oponentes, información generalmente buscada por la prensa, la propia organización de campaña, el candidato y los posibles donadores de la campaña. No obstante, ante la existencia de varias encuestas que presentan resultados distintos sobre las preferencias del electorado, el efecto forzado es un incremento de la propia incertidumbre que rodea a la organización de campaña.

Las encuestas -como se comentó en el tema de materiales de campaña (p.57)- permiten al candidato y su organización de campaña crear una perspectiva propia de las opiniones que reciben de sus consejeros políticos y asesores legales comparándolas con las preocupaciones e intereses públicos del propio electorado, para su posterior articulación y presentación a los votantes.

Como hemos comentado anteriormente, las encuestas generan inteligencia política e información estratégica para la organización de campaña en donde los resultados dependen de la resolución a problemas de procedimiento. Básicamente, el proceso utilizado para la

obtención de información y el grado de interpretación empleado en los resultados son la llave para un adecuado aprovechamiento de la encuesta. Como resultado, es relativamente fácil que las cantidades y porcentajes se conviertan en realidades por sí mismas en virtud de que solamente son respuestas a preguntas específicas, aplicadas a un sector o parte de la población, para un propósito específico, en un tiempo determinado.

Por otro lado, es de suma importancia tomar en cuenta la existencia de las "trampas de las encuestas". En virtud de que las encuestas no son simplemente salir y aplicar una, ésta deberá estar desarrollada, diseñada y estructurada de acuerdo al sector del electorado enfocado, a los intereses del candidato, a los objetivos de la organización de campaña, a la propia situación política del momento y con un claro y completo conocimiento de los procedimientos adoptados (metodología), así como de su correcta evaluación. Resultados pobres de varias encuestas pueden desmoralizar al personal de la organización de campaña al grado de virtualmente darse por vencidos y generar el desinterés o hasta la renuncia del personal voluntario, creándose un conflicto organizacional y motivacional en la estructura organizativa de la campaña.

Las encuestas son frecuentemente utilizadas más para tratar de inducir la decisión de voto del electorado en un porcentaje suficiente para garantizar el triunfo en la elección que para adquirir información como medio de consulta para la organización de campaña. Muchos candidatos y sus estrategias de campaña continúan creyendo que los resultados de las encuestas inducen a los votantes a cambiar sus preferencias en dirección al candidato dominante.

No obstante, el candidato y su organización de campaña deberán reevaluar su estrategia una vez conocidos los resultados de las encuestas existiendo tres alternativas: Primera, si la encuesta indica que los votantes se encuentran interesados en temas que el candidato no ha desarrollado como propios, se deberá persuadir al público sobre sus puntos personales de vista de los mismos. Segunda, se podrá corregir y desarrollar los temas de campaña que más le conciernen al electorado. Tercera, se podrá decidir en dejar de lado algunos temas y delimitar el desarrollo de la postura y temas propios del candidato y su organización de campaña. Dependiendo de las circunstancias cualquier estrategia decidida podrá ser la adecuada.

La utilización de encuestas científicas en una organización de campaña no es tarea de una sola ocasión. Es de suma importancia la continuidad de su aplicación durante la campaña, de al menos una encuesta cada cuatro a seis semanas. Esto proveerá a la organización de campaña de importante información sobre la perspectiva del candidato comparada con sus opositores, así como su fuerza y la del partido que lo presenta, advertir las apreciaciones de los temas de campaña y sus efectos en el público, así como delimitar el desarrollo de la postura personal del candidato sobre los temas de interés de la ciudadanía.

Muy importante es la particular necesidad de conocer las prioridades de los votantes a los problemas sociales y cómo la diferencia de opiniones se diversifica en temas específicos. Además, buscar dejar al descubierto las debilidades de sus oponentes para su posible aprovechamiento o conocer las debilidades propias del candidato y su organización de campaña para minimizar posibles ataques de la oposición.

#### 4.6.5 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

En virtud de que el objetivo fundamental de la organización de campaña es el de alcanzar a los votantes para generar su soporte en favor del candidato, y dado que existen varias formas de obtener este soporte, incluyendo las presentaciones personales del candidato, medios de campaña, materiales de campaña, encuestas, y la publicidad y propaganda, la organización de campaña deberá desarrollar una combinación de estas herramientas políticas para alcanzar dicho objetivo.

No obstante lo anterior, la publicidad y propaganda como técnica para el contacto directo e individual con los votantes merece una especial atención ya que puede ser utilizada por la organización en cualquier nivel y etapa de la campaña, particularmente cuando el aprovechamiento de los medios y materiales de campaña no sean considerados como apropiados por la propia organización o el candidato. De esta manera, la efectividad de la publicidad y propaganda se puede determinar por un eficaz contacto "persona a persona" entre el personal de la organización de campaña y el electorado.

Dos decisiones básicas deberán ser tomadas por la organización de campaña en el desarrollo de la publicidad y propaganda: la primera consiste en el lugar donde se aplicará esta técnica y la segunda en el tipo que deberá de utilizarse, dependiendo esto de las distintas prioridades que previamente fueron asignadas a los sectores del electorado deseado.

La publicidad y propaganda será de mayor utilidad cuando sea aprovechada para descubrir y maximizar las fortalezas existentes (ya que rara vez un votante comprometido con la oposición podrá cambiar de decisión mediante la utilización de esta técnica de proselitismo). Ante la existencia de áreas consideradas como "territorios hostiles" que no deberán ser incluidos en su desarrollo, se deberán enfocar los esfuerzos de esta técnica en áreas de respuesta favorable consideradas como "altamente favorables" y "medianamente favorables". Categorías donde la fuerza del candidato y su organización de campaña pueden ser medidas y donde también se pueden producir efectos favorables para su máximo regreso. Por ejemplo, un candidato negro casi siempre buscará el soporte electoral de áreas con mayor concentración de votantes de color; así como un candidato de origen campesino buscará el soporte electoral de áreas rurales, donde la clave estriba en identificar las diferencias y fortalezas propias para después maximizarlas ante el electorado.

La publicidad y propaganda como método de persuasión se convierte en una técnica necesaria para dar a los "votantes indecisos" y a los "votantes erráticos" (personas que votan ocasionalmente) un "empujón" en la dirección deseada, llamando su atención hacia la postura del candidato para lograr convertir áreas "medianamente favorables" en áreas "altamente favorables".

En los últimos años las técnicas de publicidad y propaganda más utilizadas han sido por teléfono, persona a persona y casa por casa, presentándose distintas variables de las mismas:

-Obtener información: similar a la encuesta, es utilizada para determinar las preferencias partidistas y personales de los votantes, sus prioridades a problemas sociales y su

apreciación a los temas y plataforma política del candidato. Provee información importante para la planeación y estrategia de la organización de campaña.

-Proporcionar información: contacto breve con el votante para buscar la "visibilidad" de la organización, dejarle información escrita y algún material de campaña con un mensaje amable del candidato. Ejemplo, el candidato A desea que usted sepa su interés por llegar a la oficina B y apreciaría mucho su apoyo.

-Confirmar información: generalmente realizado en grupos pequeños no mayores a treinta personas, en lugares arrendados y con condiciones especiales, para buscar la inducción de los votantes a través de una presentación formal de la plataforma política del candidato y su organización de campaña. Implica un alto costo económico para la organización de campaña.

El uso más común de la publicidad y propaganda se presenta con el propósito de obtener información. Una efectiva publicidad y propaganda de este tipo puede proveer indicadores para un mejor proceder, respondiendo preguntas sobre electores registrados, favorables, desfavorables, indecisos, temas que más les conciernen, qué electores requieren mayor información y de qué tipo. Esta variable de publicidad y propaganda es similar a una encuesta formal de campaña, pero al carecer de la precisión científica de la encuesta preferentemente no deberá de ser considerada como un sustituto de ésta.

Si la obtención de información por este medio no es necesaria y ante los altos costos de confirmar la información en grupos, la mayor utilidad puede encontrarse en la variable de proporcionar información, buscando obtener el contacto directo con el mayor número posible

de votantes logrando "visibilidad" a un bajo costo cuando algo más sustantivo no es posible por el momento.

La velocidad en la variable de proporcionar información para la publicidad y propaganda permite a la organización de campaña operar con un menor número de personas (voluntarios o contratados), haciéndola de mayor utilidad en las etapas más avanzadas de la campaña. Un calendario de publicidad y propaganda puede ser:

-Veinte semanas antes de la elección, comenzar una publicidad y propaganda selectiva para el registro de votantes. Puede continuar por diez semanas.

-Quince semanas antes de la elección, comenzar la variable de confirmar información en grupos.

-Diez semanas antes de la elección, termina el registro de votantes, comienza a gran escala la variable para obtención de información y se continúa con la confirmación de información en grupos en áreas previamente seleccionadas.

-Cuatro semanas antes de la elección, comienza el seguimiento telefónico de votantes para mayor obtención de información.

-Tres semanas antes de la elección, comienza la variable de proporcionar información persona a persona y casa por casa en áreas no cubiertas o insuficientemente cubiertas por otro tipo de variable.

Obviamente, toda campaña tiene distintas necesidades y capacidades a considerar en la publicidad y propaganda. El anterior calendario se muestra como un plan con un potencial para producir votos e importante información para la organización de campaña donde se deberá asegurar que ese potencial sea totalmente alcanzado.

La mayoría del personal para publicidad y propaganda es de tipo voluntario, armados con las mejores intenciones pero con muy poca experiencia y práctica políticas. Dicho personal generalmente aprende a través de logros y errores en el trabajo de campo, pero por el bien de la campaña y de ellos mismos, deberán de recibir por parte de la organización de campaña un debido entrenamiento básico. El trabajo de cada persona del grupo de publicidad y propaganda deberá ser rápido, eficiente y eficaz. Deberán tener completa claridad sobre lo que se espera de ellos, ya sea obteniendo o proporcionando la información del electorado y buscando que su labor sea más como una función mecánica que creativa.

No obstante, deberán ser capaces de formar sus propios juicios para cumplir con las siguientes reglas básicas:

- Evitar las discusiones largas con votantes hostiles (además de ser considerada una pérdida de tiempo se corre el riesgo de incrementar la hostilidad del votante más que de conversar con él), así como con votantes amigables (a menos que se trate de la variable para confirmar información).

- Vestir de manera adecuada al área en donde se llevarán a cabo los trabajos (por ejemplo, no vestirse muy formalmente para áreas donde la población es considerada de bajos recursos económicos).

- Evitar perder el tiempo con electores no potencialmente favorables (menores de edad, extranjeros, electores no registrados en la localidad).

- Trabajar en horas apropiadas entre las 09:00 y las 21:00 horas del día evitando los horarios de comidas y los períodos en que los votantes prefieren estar en casa descansando o viendo televisión.

-Procurar hacer las preguntas para la obtención de información en un sentido profesional y amistoso.

-Grabar la información obtenida de propia voz del votante en lugar de dejar a la memoria lo que se pudo entender.

El entrenamiento del personal de publicidad y propaganda puede ser completado en una sola sesión. Una adecuada reunión preparatoria basada en qué hacer y qué esperar, combinada con los días de experiencia en trabajo de campo, pueden producir personal eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos de la organización de campaña.

#### **4.7 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La medición del clima organizacional, como modelo de diagnóstico e intervención en particular para una organización administrativa, presenta la metodología diseñada para aplicar el *Test de Clima Organizacional* (TECLA), así como las distintas formas de expandir su utilidad.

Las campañas políticas como organizaciones administrativas se encuentran sumergidas en un medio ambiente cambiante, complejo y cada vez más competitivo. Por ello, las organizaciones han encontrado que las formas tradicionales de manejar y administrar sus recursos humanos no son las más efectivas para lidiar con este medio ambiente.

Una de las maneras para adaptar, influir y desarrollar las organizaciones es la estrategia que se ha llamado Desarrollo Organizacional, cuya filosofía básica es integrar los objetivos de los individuos y los de la organización.

En el medio actual varias organizaciones han tomado este camino con variado éxito. Sin embargo, pasado el entusiasmo inicial, cuando se debe decidir qué dirección tomar dentro de este proceso, las personas con esta responsabilidad se encuentran sin la información adecuada que les permita orientar la acción, de acuerdo con las prioridades y limitaciones tanto económicas como de recursos humanos.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Al analizar la idea central del Desarrollo Organizacional, integrar los objetivos del individuo y los de la organización, es necesario entrar a estudiar la naturaleza humana en relación con el tipo de objetivos que persigue el hombre. Dentro de este aspecto el área de la motivación tiene un sentido especial. Mc Clelland y Atkinson (*Motives in Fantasy, Action and Society*, 1958) realizaron un estudio concienzudo de las motivaciones, en especial de aquellas que se expresan en el medio social dentro del cual se considera el trabajo. Estas motivaciones sociales son la necesidad de logro, la necesidad de poder, y la necesidad de afiliación.

La *necesidad de logro* se define como un deseo expresado espontáneamente para ejecutar alguna labor de la mejor manera posible por la recompensa que el trabajo en sí mismo provee y por el deseo de excelencia, antes que por poder, reconocimiento o recompensa económica. Mc Clelland en su libro "La Sociedad Ambiciosa" (1968, p. 45) prueba cómo la presencia del logro generalmente antecede al desarrollo económico y anota al respecto: "El

paralelismo entre la conducta o comportamiento que resulta de una elevada necesidad de logro y la exigida por el papel del empresario es tan complejo que resulta mucho más fácil comprender la manera como una elevada necesidad de logro lleva a producir más rápidamente un desarrollo económico".

La *necesidad de poder* está definida como un deseo del individuo de influenciar a otras personas u obtener control de los medios para influir en ellas. La forma como esta motivación se expresa dentro de una organización depende de la influencia que sus miembros quieran o deban ejercer dentro de ella. Winter (The Power Motive, 1973) estudió en forma amplia la dinámica de esta motivación y diferencia dos tipos de orientaciones: el *temor al poder*, que conduce al individuo a colocarse en situaciones donde no se enfrenta a la autoridad y donde tiene gran autonomía y el *deseo de poder*, donde la persona busca colocarse en situaciones en las que pueda ejercer influencia y con mayor facilidad para funcionar dentro de grandes organizaciones.

La *necesidad de afiliación* se define como un deseo de asociación y pertenencia a un grupo, y preocupación por los sentimientos de amistad y apoyo a través de las relaciones interpersonales. Dentro del contexto administrativo este aspecto ha sido realzado desde los estudios clásicos de Elton Mayo, al considerar las buenas relaciones interpersonales como indispensables para el desempeño eficaz de las personas en su trabajo.

El predominio de una de estas motivaciones (poder, logro, afiliación) es más adecuado para algunas organizaciones o departamentos que para otros, y esta adecuación entre individuos, grupos y organizaciones es determinante del éxito de una empresa en la utilización y

desarrollo de sus recursos humanos. Por tanto, no se asume que ninguna de estas orientaciones es mejor intrínsecamente que las otras, pero sí se considera importante determinar las orientaciones que las personas perciben como estimuladas en su trabajo y en los equipos en los cuales operan.

Cuando una organización se ha comprometido en un proceso de Desarrollo Organizacional, se debe plantear entre otras las dos siguientes preguntas:

¿Qué clase de motivaciones tiene la gente en la organización?

¿Hacia dónde debe desarrollarse motivacionalmente, ante recursos humanos y económicos limitados y diferentes formas de intervención?

Para responder a la primer pregunta, es necesario realizar un diagnóstico motivacional. Sin embargo, al hacer esta medición se presenta el problema de escoger una unidad de medición que sea susceptible de intervención y resulte congruente con los valores y la filosofía del Desarrollo Organizacional.

El diagnóstico debe permitir fijar prioridades en las intervenciones tanto a nivel grupal como a nivel de toda la organización, además de generar la información necesaria para fijar un plan de desarrollo a corto, mediano o largo plazo en ella.

Según los anteriores planteamientos se ha escogido el *Clima Organizacional* como construcción analítica adecuada para el diagnóstico.

*Clima Organizacional*, según lo definen Litwin y Stringer ("Exploration of Organization Climate and Experiment in G.E.", "Organizational Climate, Explorations of a Concept", Harvard University, Cambridge, Ma., 1968) es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual (a) es experimentado por sus miembros, (b) influencia su comportamiento, y (c) puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Asimismo, luego de realizar un análisis de contenido de las preocupaciones de los empleados, clasificaron éstas en las que se consideran las dimensiones del clima organizacional:

1.-CONFORMIDAD: El grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

2.-RESPONSABILIDAD: El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

3.-NORMAS DE EXCELENCIA: El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con estas.

4.-RECOMPENSA: El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

5.-CLARIDAD ORGANIZACIONAL: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

6.-CALOR Y APOYO: El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo; que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

7.-SEGURIDAD: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

8.-SALARIO: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencias (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

Como se puede apreciar, el Clima Organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, y otros, se traducen (a través del Clima Organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos.

Una de las principales ventajas del diagnóstico motivacional a través del instrumento del Clima Organizacional es presentar los resultados según las unidades de trabajo, es decir, los equipos o grupos en la organización. El escoger al individuo como unidad de intervención llevaría a estrategias de rotación personal, o de entrenamiento individual que resultan más

costosas, de una menor efectividad y, en algunos casos, incongruentes con el Desarrollo Organizacional.

El diagnóstico del Clima Organizacional se realiza administrando una prueba adecuada a los miembros de los diferentes equipos de trabajo, presentándose los análisis según cada grupo. Se responde a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización?. Dada esta respuesta surge una nueva pregunta: ¿Hacia dónde quiere dirigirla, ante la existencia de métodos de entrenamiento y recursos limitados?. Esta respuesta deberá ser resuelta a base de información generada en la medición.

Las ciencias del comportamiento han creado métodos de entrenamiento para el estímulo y desarrollo de cada motivación social. Dentro de ellas se pueden encontrar las siguientes:

#### 1.-Motivación de Logro:

- a) Entrenamiento hacia el éxito económico.
- b) Administración por objetivos.
- c) Enriquecimiento del trabajo.

#### 2.-Motivación al Poder:

- a) Estilos de gerencia
- b) Métodos de influencia.
- c) Liderazgo.

#### 3.-Motivación a la Filiación:

- a) Entrenamiento de relaciones humanas.
- b) Percepción interpersonal.
- c) Comunicación interpersonal.

#### d) Entrenamiento de la sensibilidad.

Todos estos sistemas de desarrollo de personal o de equipos deberán realizarse dentro de la filosofía del Desarrollo Organizacional. Conceptos tales como integración de equipos (team building) son de especial interés aquí. Es necesario recalcar cómo estos métodos deben utilizarse discriminadamente en los grupos de la organización que los necesiten. Para lograr una utilización efectiva de los anteriores conceptos es necesario construir un sistema operativo para medir el clima, el desarrollo de este, y los pasos que se requieren para su aplicación.

### **PRUEBA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### OBJETIVOS

- 1.-Medir el clima organizacional de una organización.
- 2.-Detectar subsistemas donde se haga necesaria una intervención.
- 3.-Diseñar y montar un sistema de detección de problemas de clima organizacional a lo largo del tiempo.
- 4.-Establecer así un mecanismo de diagnóstico y de corrección continua de la organización.

#### METODOLOGÍA

Se administra a los miembros de la organización la prueba de Clima Organizacional (TECLA) para la obtención de resultados con las siguientes ventajas:

- 1.- El encuestado responde a una serie de preguntas cuyo orden sólo adquiere sentido una vez procesada la información, lo que minimiza interpretaciones o ambigüedades en las dimensiones del clima.

2.- El cuestionario permite detectar la frecuencia con que los encuestados sesgan las respuestas, lo que permite no sólo descartar estas pruebas sino también medir el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.

3.- La prueba tiene altos niveles de confiabilidad y validez, lo cual aumenta la precisión de los resultados del proyecto.

4.- Por las anteriores características puede ser administrado a lo largo del tiempo, permitiendo comparaciones para detectar así los cambios que se hayan realizado.

## ETAPAS

1.-*Definición del sistema y subsistemas*: Determinar los grupos a los cuales se va a aplicar la prueba. Definir las áreas relevantes en base al conocimiento de la organización. Esta etapa se realiza por el equipo de investigadores en colaboración con el coordinador general, los coordinadores de área o las personas que desempeñen funciones semejantes en la organización.

2.-*Definición de las variables del análisis*: Operar las variables pertinentes con la colaboración del departamento de sistemas o con quien realice una función semejante. Se identifican las necesidades detectadas en un primer análisis de la organización de campaña. En un principio podrían tenerse en consideración variables como: sexo, educación, antigüedad, salario, unidad de trabajo, nivel jerárquico o región donde se trabaja. Como resultado de la operacionalización se elabora un manual de codificación. Paralelamente, se efectúa un entrenamiento a los agentes de cambio o quienes tengan la responsabilidad de la aplicación del instrumento de medición.

3.- *Diseño*: Será elaborado por el equipo de investigadores y cubrirá lo siguiente:

a) *Marco Teórico*: definición de las bases y supuestos teóricos a analizar; elaboración de hipótesis centrales y alternativas.

b) *Instrumento de medición*: adaptación del instrumento de clima organizacional. Por ser este la base informativa a analizar, se ha determinado previamente su confiabilidad y validez.

c) *Procesamiento de la información*: diseño de un sistema operacional para probar las hipótesis. Diseño de tarjetas.

4.- *Implementación*: administración del cuestionario.

5.- *Procesamiento de datos*:

a) Control de los datos, lo cual permite una confiabilidad de los resultados.

b) Consistencia de la encuesta; análisis de la estructura de los datos obtenidos en la encuesta con el objeto de utilizar las preguntas de control.

c) Recodificación de variables en archivo maestro. Se traducen los resultados de la prueba (verdadero o falso); se evalúa la consistencia interna de las respuestas por medio de las preguntas de control y se crean las nuevas variables que se consideren convenientes. Los resultados se almacenan en archivos individuales.

6.- *Análisis de los resultados*: se lleva a cabo en dos etapas, la primera se realiza por los investigadores, quienes elaborarán un análisis descriptivo para cada subsistema; la segunda etapa consiste en el procesamiento de estos resultados con el equipo de la organización. En esta etapa se cumple el segundo objetivo: la detección de sistemas que requieran una intervención. Con la información generada en toda la organización se pueden responder las siguientes preguntas:

a) ¿Qué dimensiones de Clima Organizacional están bajas y cómo puede la organización mejorar esta dimensión a lo largo de la estructura organizativa?

b) ¿Qué subsistemas están bajos y en qué dimensiones?

7.- *Conclusiones y Recomendaciones*: se establecen de acuerdo con los resultados de la etapa anterior y en directa colaboración con los ejecutivos de la organización. Se recomiendan y discuten las maneras de utilizar el procedimiento seguido en la investigación como método de medir la efectividad de las intervenciones en los procesos de la organización.

8.- *Plan de Acción*: en esta etapa se diseñará la estrategia de Desarrollo de la Organización.

Esta pasará con las siguientes partes:

- Objetivos del cambio de acuerdo al diagnóstico.
- Intervenciones posibles según problemas generales y particulares.
- Necesidades de entrenamiento de los agentes de cambio.

9.- *Implementación del Plan de Acción*.

10.- *Medición subsecuente del Clima Organizacional*: esta etapa permite evaluar los resultados de las intervenciones, aprender de esta experiencia y continuar el proceso haciendo las correcciones necesarias.

Es necesario comprender que los resultados que esta Prueba de Clima Organizacional pueda presentar son una aproximación a la realidad experimentada en la organización y en los equipos de trabajo. La interpretación de los resultados es compleja y factores como el tipo de organización, la organización misma y los niveles dentro de ella son sólo algunos de los aspectos que producen diferencias de los resultados. El balance que hace efectivo el instrumento, el balance entre la simplificación que hace y la descripción de diferencias relevantes que permiten entender y tomar acción, se encuentra bien logrado en el TECLA. A

medida que se utilice más y la información sobre su capacidad se vaya acumulando, su utilidad y la interpretación de los resultados se irá incrementando.

Un aspecto muy importante del TECLA es su capacidad de medir el cambio en un área compleja y a menudo ambigua como es el Desarrollo Organizacional. La capacidad de dar una indicación muy concreta de los éxitos y fracasos en las intervenciones permite al agente de cambio aprender de sus experiencias e ir depurando su calidad. Estas intervenciones permitirán utilizar más eficientemente los limitados recursos profesionales que trabajan en el proceso de renovación organizacional y una difusión de esta responsabilidad a más niveles de la organización.

#### CUESTIONARIO DEL TECLA

El siguiente cuestionario del TECLA (completo) se presenta sólo como un ejemplo para evaluar el Clima Organizacional de la organización de campaña, el grado de motivación del personal que la conforma y medir las intervenciones del Desarrollo Organizacional en su beneficio. No obstante, se considera que será responsabilidad del titular de cada área su delimitación y aplicación para movilizar los recursos humanos, financieros y materiales con que cuente, y con ello atraer la atención pública con el propósito fundamental de elegir al candidato o candidata de que se trate:

“Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el Clima Organizacional. La unidad sobre la cual usted debe contestar es su grupo de trabajo comprendido dentro de la organización. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.

Este cuadernillo contiene una serie de frases. Lea cuidadosamente cada una de ellas y decida si esta frase se aplica o no en su trabajo y área. Si ésta se aplica marque la V (Verdadero); o en caso contrario marque la F (Falso) enfrente de la respuesta. Marque una sola. Si borra indique claramente cuál es su respuesta.

Recuerde que esto no es una prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada frase es lo importante.

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que nos preste al responder el presente cuestionario con lo cual se espera contribuir al mejoramiento de nuestra organización.

- |   |     |
|---|-----|
| 1.-La gente se esfuerza por cumplir cabalmente sus obligaciones.                | V F |
| 2.-El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.              | V F |
| 3.-Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal. | V F |
| 4.-Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.     | V F |
| 5.-Aquí la gente se siente como metida en una jaula.                            | V F |
| 6.-En esta organización se premia a la persona que trabaja bien.                | V F |
| 7.-Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias.        | V F |
| 8.-Creo que hay trucos en la forma como dirigen a los empleados.                | V F |
| 9.-Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.                     | V F |
| 10.-A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.              | V F |
| 11.-Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos                  | .   |

- por cuál empezar. V F
- 12.-Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo. V F
- 13.-A menudo ocurre, que por temor a consultar, se decide lenta y erradamente. V F
- 14.-Existe flexibilidad en las reglas de trabajo. V F
- 15.-La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase. V F
- 16.-Aquí se dan ayudas extras fuera de lo que estrictamente exige el contrato de sueldo. V F
- 17.-Hay que tener miedo cuando se comete un error. V F
- 18.-Por lo general sólo nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos acabado. V F
- 19.-En general el trabajo se hace superficial y mediocremente. V F
- 20.-No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar. V F
- 21.-Toda decisión que se toma se debe consultar con los superiores antes de ponerla en práctica. V F
- 22.-Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa. V F
- 23.-Los cambios en las políticas de la organización se imponen sin consultar a los afectados. V F
- 24.-Las observaciones que se hacen sobre el trabajo, son justas. V F
- 25.-Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo. V F
- 26.-Se quiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados. V F
- 27.-La iluminación en los puestos de trabajo es adecuada. V F
- 28.-Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda. V F
- 29.-En esta organización se cumple: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". V F

- 30.-En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo. V F
- 31.-Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos. V F
- 32.-Todo lo que se haga en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado. V F
- 33.-Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo. V F
- 34.-Mis compañeros de trabajo viven mejor que yo. V F
- 35.-Aquí se despide a la gente con facilidad. V F
- 36.-Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo. V F
- 37.-Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia. V F
- 38.-A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen. V F
- 39.-Casi todos sugieren ideas para mejorar la calidad y los procedimientos de trabajo. V F
- 40.-Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados. V F
- 41.-Es necesario un largo trámite para obtener un permiso cualquiera. V F
- 42.-Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo. V F
- 43.-Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas. V F
- 44.-Puedo contar con la organización como respaldo en mi vejez. V F
- 45.-El que se esfuerza en el trabajo es recompensado. V F
- 46.-Verdaderamente, muchas veces se trabaja tan poco como sea posible. V F
- 47.-En esta organización se busca que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado. V F
- 48.-Aquí se fijan mucho en cómo se emplea el tiempo de trabajo. V F
- 49.-Siento que trabajo con compañeros, no con rivales. V F

- 50.-Son frecuentes las sanciones por errores sin importancia. V F
- 51.-Por lo regular, a la persona que trabaja bien se le premia con una mejor posición en la organización. V F
- 52.-El costo de la vida afecta en forma especial a los empleados de esta organización. V F
- 53.-Acá la gente no se entromete en la vida privada de los demás. V F
- 54.-Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones. V F
- 55.-Aquí, la calidad del trabajo tiene que ser excelente. V F
- 56.-Ocurre con frecuencia, que cuando se presenta un problema especial, no se sabe quién deba resolverlo. V F
- 57.-Únicamente al finalizar el trabajo se revisa. V F
- 58.-La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe. V F
- 59.-Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo. V F
- 60.-Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tiene nuestro trabajo en sí. V F
- 61.-Aquí se remunera al empleado según su habilidad. V F
- 62.-No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia. V F
- 63.-El superior tiene buena voluntad para colaborar en lo que se necesite. V F
- 64.-Los superiores no se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. V F
- 65.-Generalmente la persona que se incorpora a la organización recibe un entrenamiento adecuado. V F
- 66.-Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece. V F

- 67.-Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera. V F
- 68.-Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer. V F
- 69.-Si se comete un error, se enseña a corregirlo. V F
- 70.-Realizando la misma labor, se ganaría más en otra organización. V F
- 71.-El ambiente que se respira en esta organización es tenso. V F
- 72.-En esta organización se publican las noticias de interés para los empleados. V F
- 73.-Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo. V F
- 74.-Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo. V F
- 75.-En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo. V F
- 76.-No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen. V F
- 77.-Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso. V F
- 78.-Cualquier error que se cometa en el trabajo indispone a los superiores. V F
- 79.-Mis amigos fuera del trabajo tienen más ingresos que yo. V F
- 80.-Los empleados pueden defenderse de la organización. V F
- 81.-En la organización existe cierta preocupación porque el empleado dé educación a sus hijos. V F
- 82.-En realidad, a casi nadie le importa comenzar un trabajo, aun cuando no se haya terminado el que está haciendo. V F
- 83.-Por lo general las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente. V F
- 84.-Existe un interés de parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la organización. V F

- 85.-Normalmente, cuando trabajamos en grupo con otras áreas de la organización nos colaboramos satisfactoriamente. V F
- 86.-Aquí existe mucho formalismo para todo. V F
- 87.-Es igual que trabaje intensamente o que no lo haga. V F
- 88.-Con el sueldo que la gente gana en esta organización se puede llevar una vida decente. V F
- 89.-Las directivas están pendientes de los mínimos errores que se pueden cometer. V F
- 90.-A menudo se presentan hostilidades entre el personal de la organización". V F

## CONCLUSIONES

PRIMERA.- Atendiendo a su naturaleza, la campaña política debe ser considerada como una organización administrativa con la particularidad de ser de carácter temporal y perentorio.

SEGUNDA.- Como consecuencia de lo anterior, existe una relación directa entre la campaña política y la organización administrativa en donde las intervenciones del Desarrollo Organizacional facilitan la funcionalidad integral de las dos organizaciones.

TERCERA.- Al igual que la organización administrativa, la campaña política aprovecha toda su estructura organizativa y recursos con que cuenta para conseguir el posicionamiento de su producto en el mercado deseado.

CUARTA.- Al igual que la campaña política, la organización administrativa aprovecha toda su estructura organizativa y recursos con que cuenta para desarrollar estrategias y programas de trabajo que le permitan alcanzar sus objetivos de eficiencia y eficacia sobre su labor.

QUINTA.- Tanto en la campaña política como en la organización administrativa, la incertidumbre puede ser disminuida mediante la adecuada aplicación de programas de consulta y la delimitación de los intereses y necesidades particulares del mercado enfocado.

SEXTA.- Tanto en la organización administrativa como en la campaña política, el clima organizacional forma parte fundamental en la integración de sus recursos humanos y el medio ambiente en el que se desenvuelven.

SÉPTIMA.- El Desarrollo Organizacional, como herramienta de intervención administrativa en ambas organizaciones, puede proveer la profesionalización de participantes técnicamente entrenados y motivados por intereses ideológicos con el objetivo de ganar y la psicología de ahorrar.

OCTAVA.- Se puede diseñar un modelo de desarrollo para la campaña política como organización administrativa en donde la filosofía del Desarrollo Organizacional permita integrar los objetivos particulares de sus participantes al objetivo general de la organización para lograr la elección de su candidata o candidato.

- Instituto Federal Electoral, **Los Partidos Políticos en México, documento de apoyo para su estudio**, México, 1996.
- Instituto Federal Electoral, **Reforma Político-Electoral de 1996. Panorama general de sus principales cambios e innovaciones**, México, 1997.
- Kahn Si, **How people get power**, Edit. McGraw Hill, E.U.A., 1970.
- Kast Fremont E. y Rosenzweig James E., **Administración en las organizaciones**, Edit. McGraw Hill, México, 1998.
- Kayden Xandra, **Campaign organization**, Edit. D.C. Heath and Co., E.U.A., 1978.
- Kayden Xandra, **The political campaign as an organization**, Public Policy, Vol. 21 (Spring 1973), No. 2.
- McGregor Douglas, **The professional manager**, Edit. McGraw Hill, E.U.A., 1967.
- Murphy Jr. William T. y Schneier Edward, **Vote power**, Edit. Anchor Books, E.U.A., 1974.
- Napolitan Joseph, **The election game and how to win it**, Edit. Doubleday, E.U.A., 1972.
- Odiorne George S., **Administración por objetivos**, Edit. Limusa, México, 1994.
- Robbins Stephen P., **Comportamiento organizacional**, Edit. Prentice Hall, México, 1998.
- Robbins Stephen P., **La administración en el mundo de hoy**, Edit. Prentice Hall, México, 1998.
- Rosenbloom David L., **The election men**, Edit. Quadrangle Books, E.U.A., 1973.
- Van Riper Paul, **Handbook of practical politics**, Edit. Harper y Row, E.U.A., 1967.
- Warren Bennis, **Changing organizations**, Edit. McGraw Hill, E.U.A., 1966.
- Werther Jr. William B. y Davis Keith, **Administración de personal y recursos humanos**, Edit. McGraw Hill, México, 1992.
- Wilson James Q., **Political organizations**, Edit. Basic Books, E.U.A., 1973.

## BIBLIOGRAFÍA

Agranoff Robert, **The new style in election campaigns**, Boston Holbrook Press, E.U.A., 1972.

Boyarsky Bill y Boyarsky Nancy, **Backroom politics**, Edit. J.P. Tarcher, E.U.A., 1974.

Brown James y Seib Philip M., **The art of politics**, Edit. Alfred Publishing Co., E.U.A., 1976.

Brown Sam W., **Storefront organizing**, Edit. Pyramid Books, E.U.A., 1972.

Cartwright D. y Zander A., **Dinámica de grupos**, Edit. Trillas, México, 1971.

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, Editada por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, México, 2001.

**Diccionario enciclopédico ilustrado Océano Uno**, Ediciones Oceano, S.A., España, 1989.

French Wendell L. y Bell Jr. Cecil H., **Desarrollo organizacional**, Edit. Prentice Hall, México, 1995.

Gasalla José María, **La nueva dirección de personas**, Edit. SICCO, México, 1996.

Herzberg Donald G. y Peltason J. W., **A student guide to campaign politics**, Edit. McGraw Hill, E.U.A., 1970.

Hoyos V.M. y Bravo A., **Diseño de un instrumento para medir clima organizacional**, Universidad de los Andes, Colombia, 1974.

Infante Villarreal Arturo, Dávila L. Carlos, Sudarsky John y Ogliastri Enrique, **Desarrollo organizacional**, Edit. Universitaria de America Ltda., Colombia, 1977.

Instituto Federal Electoral, **Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y otros ordenamientos electorales**, México, 1996.

Instituto Federal Electoral, **Texto sobre los Partidos Políticos en México**, México, 1992.