

**100 COSAS QUE HE APRENDIDO EN 30 AÑOS DE
TRABAJO COMO ASESOR DE CAMPAÑAS
ELECTORALES**

JOSEPH NAPOLITAN

Ponencia presentada en la 19 Conferencia anual de la
Asociación Internacional de Asesores Políticos (1986)

1. La estrategia es el factor individual más importante en una campaña política

Una estrategia correcta puede sobrevivir a una campaña mediocre, pero incluso una campaña brillante puede fallar si la estrategia es errónea.

2. El efecto del "voto al ganador" no existe

La teoría generalmente aceptada de que mucha gente vota al presunto ganador de unas elecciones por estar con quien gana, es falsa. Muchas campañas están dedicadas a demostrar que el candidato ganador es el suyo. Filtran encuestas a la prensa demostrando que su candidato va por delante de los demás, esperando que los electores se movilicen para estar con el ganador. De hecho, ocurre lo contrario. Los seguidores de un candidato que no tiene la victoria asegurada suelen trabajar más, mientras que los seguidores del candidato que tiene las elecciones ganadas tienden a confiarse y se movilizan menos.

3. La cantidad de asistentes a los actos electorales tiene poco que ver con el voto

No quien moviliza mejor a sus seguidores tiene garantía de obtener más votos.

4. **Las encuestas son esenciales pero no hay que dejarse engañar por ellas**

La única razón práctica para hacer una encuesta es obtener información que ayude a ganar las elecciones. Si la encuesta no va a hacerlo, es mejor gastar el dinero en otra cosa. Quizás la información menos importante de una encuesta es la de quién va por delante un momento dado. No se puede dirigir una campaña sin encuestas adecuadas pero no se puede depender exclusivamente de ellas. Tampoco hay que hacerlas públicas a menos de que haya una rara y extremadamente buena razón para hacerlo.

5. **Un partido dividido pierde fuerza**

6. **No hay que temer nunca la incorporación de verdaderos expertos**

Hay que utilizar los mejores expertos que se puedan obtener sin preocuparse de herir los sentimientos de alguien.

7. **La mayoría de campañas no saben cómo utilizar correctamente a sus asesores**

La mayor parte de los candidatos y de los responsables de campaña no saben qué hace o qué debería hacer un asesor. Hay que aclarárselo al principio para que sus expectativas no sean exageradas o irreales.

8. **Los spots de televisión que muestran grandes multitudes tienen escaso valor real; sólo hacen sentirse bien al candidato**

Resulta siempre mejor enseñar al candidato explicando a la gente qué hará por ello si saldrá elegido.

9. **El "timing" es esencial**

El "timing" es una parte esencial de una estrategia global. Utilizar un tema demasiado pronto –o demasiado tarde- puede anular su impacto. Cada situación es diferente. Para un candidato desconocido, una campaña temprana de imagen puede ser vital. para un candidato muy conocido, puede ser un derroche sin sentido. Si un oponente hace una acusación fácilmente refutable, a veces es mejor dejarle repetirla varias veces, de forma que parezca como un tonto cuando se le responda.

Pero a veces es esencial responder a las acusaciones inmediatamente. Es difícil acertar con el "timing". A menudo es instintivo. Y en esta era de campañas computerizadas es bueno saber que el juicio humano aún juega un importante papel en las campañas.

10. **La cantidad de dinero a gastar es menos importante que cómo se gasta**

Mientras nadie pueda negar que es mejor tener todo el dinero que haga falta para hacer una campaña, no siempre el candidato con más dinero gana las elecciones. Hay muchos factores a tener en

cuenta, pero seguro que uno de ellos es cuán eficazmente se gasta el dinero disponible. Es fácil malgastar dinero en campañas políticas –y muchos candidatos lo hacen-. Y ocasionalmente es posible ahogar a un oponente en un mar de dinero. Pero en la mayoría de campañas, considerando que cada candidato tiene al menos la cantidad mínima de dinero para organizar una campaña normal, el probable ganador es el que gasta mejor su dinero.

11. **Si algo funciona, hay que seguirlo usando hasta que deje de hacerlo**

Lo nuevo no es necesariamente mejor.

12. **Hay que asegurarse de que el mensaje sea claro y comprensible**

La definición de una estrategia global implica definir el mensaje o mensajes correctos para ser comunicados a los grupos sociales que son nuestro objetivo o a la sociedad como conjunto. Sea cual sea el mensaje, debe ser claro y comprensible para todo el mundo.

13. **Nunca hay que subestimar a la inteligencia de los votantes ni sobreestimar la cantidad de información a su disposición**

El electorado no es estúpido. Pero a menudo no tiene información suficiente a su disposición para tomar la decisión correcta, es decir apoyar a nuestro candidato. No es responsabilidad suya buscar y

obtener esa información; es nuestra responsabilidad ofrecérsela, en bandeja de plata si es necesario. Si, al final de una campaña, los votantes no entienden aún lo que el candidato intenta decirles, eso es culpa del candidato, no de los votantes.

14. **En la publicidad pagada debe atacar al oponente un tercero**

Este no es lugar para discutir el mérito o demérito, la moralidad o inmoralidad de atacar a un oponente. Yo sigo una regla personal: la trayectoria pública de un candidato es susceptible de ataque, su vida privada no. Pero los ataques son un hecho de la vida política, y si hay que usarlos es mejor hacerlo de la forma más efectiva. Es preferible que el candidato no ataque a su oponente en spots de radio o televisión; es preferible presentarlo como un tipo simpático. Cuando un ataque está justificado, el mensaje negativo debe ser transmitido por un voz en *off*, o el texto de un anuncio, o por una persona que no sea el candidato.

15. **No subestimar el poder y la penetración de la radio**

Es cierto que la televisión puede ser el más emocional y persuasivo de todos los medios, pero la radio le sigue de cerca y tiene varias ventajas sobre la televisión: es menos cara de producir, puede ser producida rápidamente, puede ser dirigida más efectivamente a grupos concretos, tiene un menor coste de compra. La efectividad de la radio exige una gran atención a la creatividad –diferente a la de la TV.

16. **No hay que subestimar el impacto de una administración impopular**

Este es uno de los obstáculos ocultos, cómo tratar de medir el impacto de un partido dividido. Para determinar la actitud de los votantes hay que tener en cuenta que los méritos de los candidatos son muy similares y que si uno representa a un partido cuyo gobierno tiene una imagen impopular es muy probable que pierda.

17. **La percepción es más importante que la realidad**

Si los votantes creen que el candidato X es un hombre honesto, éste puede robarles sus carteras y salir bien librado; si creen que el candidato Y es un ladrón, será inútil que cuatro cardenales y 16 obispos testifiquen a su favor.

18. **Dirigir una campaña no es un proceso democrático**

Es más parecido a una operación militar, si se hace bien. Todas las voces no deben ser iguales en las discusiones y decisiones de campaña. Una campaña debe tener expertos en diversas áreas. Sus opiniones deben ser valoradas. La última palabra debe tenerla el responsable de campaña. Está bien si quiere hablarlo con el candidato. Está bien si acepta la opinión de sus colaboradores. Pero seguro que no debe tomar sus decisiones sobre la base de una persona, un voto.

19. **Hay que asegurarse de que el candidato conoce sus propuestas**

Parece mentira, pero no siempre es así. Ya es bastante malo que el candidato no conozca las posiciones del adversario; pero lo que es verdaderamente malo es que no conozca las suyas. Son cosas que pasan.

20. **No complicar la campaña**

Hay tres pasos para ganar cualquier elección:

- a) decidir qué se va a decidir
- b) decidir cómo decirlo
- c) decirlo

Todo debe ser tan claro y sencillo como sea posible, desde el organigrama de campaña al encabezamiento de las cartas.

21. **No quedarse enganchado en eslóganes y logotipos**

Si algo funciona en un spot concreto, úsalo. Si no, no lo hagas. Hay quien insiste en poner el mismo eslogan o logotipo en todo el material de campaña. Es un error. Deben ser usados cuando funcionen, y si no lo hacen hay que usar otra cosa. O nada.

22. **Primero hay que proteger el terreno propio**

Si se tiene una base sólida de apoyo (p.ej. los barrios populares), primero hay que protegerla, luego hay que tratar de conseguir otros votos. Es también más fácil incrementar el porcentaje de votos en un entorno favorable que obtener el mismo número de votos en un entorno hostil. No hay que dar por sentado el voto de los sectores más próximos.

23. **No hay que temer invadir el territorio de la oposición**

Puede parecer que este punto contradice el anterior pero no lo hacer: primero se protege la base propia de apoyo, luego se invade el territorio de la oposición.

24. **Lo que se dice en Cornellà puede ser oído en Uldecona**

A veces los candidatos se olvidan que trabajamos con sistemas de comunicación instantáneos. Lo que se dice en un punto puede ser escuchado simultáneamente en otro punto muy distante. Si se dice en Cornellà que los agricultores reciben demasiadas ayudas, en Uldecona pueden recibir el mismo mensaje y reaccionar de forma muy distinta.

25. **Hay que dejar que el candidato hable a la gente**

En esta época de anuncios televisivos creativos, hay una tendencia a hacer muchos spots en los que el candidato nunca habla directamente a la gente. Se trata de un error. La gente quiere ver

y oír al candidato. Quizá no sea tan guapo como Alain Delon o no hable tan bien como Felipe González; pero aún así los votantes quieren verle, oírle, hacerse una idea de él. Los spots del candidato mirando a la cámara y hablando directamente a los electores siguen siendo una de las más efectivas armas de nuestro arsenal.

26. **Cada campaña es diferente; cada campaña es la misma**

El objetivo de toda campaña política es el de persuadir a los votantes de elegir una papeleta entre varias. En toda campaña, ciertas cuestiones son similares cuando no idénticas. Toda campaña contiene los mismos ingredientes esenciales: encuestas, estrategia, mensaje, publicidad, organización, fondos. Pero toda campaña tiene sus especificidades, y el enfoque y la estrategia deben ser definidas y aceptada según las condiciones concretas, ajustando la tácticas a las necesidades del momento.

27. **Hay que evitar autodestruirse**

Es sorprendente cuán a menudo esta regla sencilla se rompe: no se debe aceptar la derrota antes de cerradas las urbanas, no se debe anunciar un aumento de los impuestos en caso de ser elegido, etc.

28. **No se debe dejar al oponente campar a sus anchas**

Aunque no esté de acuerdo con desarrollar campañas negativas, tampoco se debe caer en el extremo de "ofrecer la otra mejilla". Hay candidatos que evitan responder a los ataques de sus oponentes por no querer ir a su terreno o por preferir desdeñarlos. Suele ser un error. Si dichos candidatos van muy por delante de sus adversarios, y están convencidos de que su campaña está bien diseñada como para compensar estos ataques, o si frecuentemente se investigan dichos ataques y se descubre que no tienen ningún impacto, entonces quizás, quizás, el candidato puede salirse con la suya dejando a sus adversarios campando a sus anchas. Pero no es recomendable. Un candidato se muestra reticente a contestar los ataques de un oponente porque cree que los tiene que contestar él mismo, y no quiere "bajar a la misma cloaca". Se trata de un noble sentimiento que suele llevar a la pérdida de las elecciones.

El candidato no tiene porque refutar personalmente cada uno de los ataques que reciba, pero sus colaboradores o su partido deberían hacerlo. De lo contrario, se está corriendo el riesgo de que el ataque no contestado, de repetirse a menudo, sea percibido como cierto, y entonces el problema será grave.

29. **Hay que empezar pronto**

Nunca se empieza a preparar una campaña demasiado pronto. Se puede empezar la campaña demasiado pronto, pero eso es otra cosa. Empezando pronto se tiene tiempo para hacer y analizar encuestas, estudiar a los adversarios y sus probables movimientos en profundidad, diseñar y discutir varias estrategias posibles,

elegir los mejores especialistas para trabajar en la campaña y preparar psicológicamente al candidato. Cuando se empieza tarde, no se tienen que hacer menos cosas, sencillamente se tiene menos tiempo para hacerlas.

30. **Se puede pulir un candidato pero no cambiarlo realmente**

Hay candidatos que mejoran. Otros empeoran. Pero difícilmente cambian de forma radical. El aspecto de un candidato puede mejorar, su oratoria también, pero finalmente es la campaña la que tiene que adaptarse al candidato, no al revés.

31. **Aprovechar las organizaciones existentes**

Cuando sea posible hay que aprovechar la existencia de organizaciones que compartan los puntos de vista del candidato en temas candentes como la oposición a un proyecto determinado, la defensa del medio ambiente o del aborto. Pueden facilitar voluntarios, listados de simpatizante, experiencia y a veces, incluso dinero.

32. **Hay que impulsar al candidato a priorizar en el uso de su tiempo**

Todo candidato sabe que cada aparición televisiva será vista por más votantes que los que le verán en persona o a lo largo de toda la campaña. Pero casi todos los candidatos se resisten a atribuir el tiempo necesario para producir la mejor televisión posible. Por ello, es importante contar con un buen planificador del tiempo del

candidato que sea capaz de reservar el tiempo suficiente para filmar los spots, preparar los discursos o discutir la estrategia, aún cuando ello fuerce a suspender compromisos adquiridos previamente.

33. **Si se usan nuevas tecnologías, se necesitan especialistas**

No es suficiente con alquilar un par de ordenadores y contratar un chico que ha hecho un curso de informática para computarizar la campaña. Es como comprar un equipo de vídeo costoso sin saber cómo utilizarlo.

34. **Los apoyos públicos son buenos pero hay que saber utilizarlos**

La popularidad no es fácilmente transferible. Si el político más conocido de la zona apoya al candidato, ello que no quiere decir que todos sus electores vayan a hacerlo. Utilizados con cuidado y selectivamente los apoyos públicos de políticos, personalidades conocidas o entidades pueden ser de gran ayuda.

35. **No se deben hacer promesas exageradas –especialmente si se va a ganar-**

Esto es especialmente importante si el candidato tiene grandes posibilidades de ganar y piensa presentarse a la reelección. Si promete más de lo que puede cumplir, eso tendrá un coste en la siguiente elección. Aunque la gente olvide las promesas (y alguno seguro que las recuerdan), se puede estar seguro que los

adversarios las recordarán. Es mejor ser modesto en lo que se promete, y fijarse metas que se puedan alcanzar razonablemente. También a veces las promesas son tan exageradas que suenan a falso y erosionan la credibilidad del candidato.

36. **Hay que proceder con cautela en elecciones en el extranjero**

En primer lugar porque precisamente por ser extranjero existirá un escepticismo natural sobre las propias capacidades, sobre la comprensión de los problemas. No se pueden dar demasiados consejos muy deprisa, hay que ganarse la confianza de los colaboradores locales.

37. **Hay que dejar claro siempre a los demás colaboradores de la campaña que no se está buscando quitarles el puesto**

Es importante que sepan que los asesores de campaña sólo quieren ayudarles a ganar las elecciones, que luego se irán y no les disputarán ningún puesto en la administración. Se trata de una ayuda, no de una amenaza. Si esto queda claro, las cosas serán más fáciles.

38. **Si los consejos no son seguidos, es mejor marcharse**

Si los consejos o recomendaciones son sistemáticamente pasados por alto, sólo hay dos opciones: dejar hacer o marcharse. Siempre es preferible marcharse.

39. **Los compromisos financieros deben ser establecidos antes de empezar la campaña**

Es mejor no hacer una campaña que hacerla y no ser pagado por ello. Es preferible formalizar un contrato antes incluso de someter al cliente un plan de campaña.

40. **Nunca se debe dar nada por supuesto**

Este es un consejo muy importante, aun cuando es un consejo casi imposible de conseguir, porque a menudo se depende de la información proporcionada por terceros. Si existen sospechas sobre de que alguna cosa es diferente a lo que parece es preciso despejarlas. La conocida frase: "No hay problema", suele ser falsa. Si se pregunta constantemente sobre un tema determinado es muy probable saber si está controlado o no. Y si no es así, sólo cabe esperar que aún haya tiempo suficiente para remediarlo.

41. **Si se comete un error, no hay que temer admitirlo e intentar otra cosa**

Hay muy pocas campañas perfectas. De firma inevitable se producen errores. Normalmente en el contexto global de una campaña larga, unos pocos errores no harán demasiado daño –a menos de que se sigan repitiendo. Si algo funciona no hay porque arreglarlo. Pero lo contrario también es cierto: si no funciona, arréglalo. Todo el mundo comete errores, sólo los inteligentes os corrigen.

42. **Investiga a tu candidato de forma tan exhaustiva como a tus oponentes**

En casi toda campaña se encarga investigar a los adversarios (sus programas, trayectorias políticas, etc.), en la esperanza de encontrar algo que pueda ser utilizado en su contra. Hay que insistir también en hacer un esfuerzo similar con el candidato propio. Si no se hace así, es posible que los adversarios lo hagan, y si hay algo susceptible de ser atacado es mejor saberlo antes que después. Es posible que los adversarios no lo descubran, pero es probable que sí. y es preferible estar preparado.

43. **Los avances pequeños son importantes -y a veces decisivos-**

Cuando se empieza una campaña en la que el adversario está muy por delante de las expectativas de voto, es imposible reducir esa distancia de golpe. Hay que ir avanzando paso a paso. Y además, la mayoría de las elecciones se deciden por márgenes muy pequeños, y si se es capaz de conseguir pequeños avances en cada grupo de votantes, su sumarán al final, y pueden llevar al a victoria.

44. **Hay que saber cuando se puede jugar fuerte, y cuando no**

Hay momento en que es necesaria una jugada audaz para dar impulso a la campaña. Normalmente, se puede hacer una jugada atrevida cuando:

- la campaña se está haciendo aburrida y necesita una chispa

- se hace necesario destacarse del pelotón de candidatos
- se está perdiendo y las tácticas convencionales no están sirviendo de nada.

En todo caso, por definición, una jugada audaz puede ser peligrosa, y tiene la posibilidad de volverse contra uno mismo o de ser contraproducente. Como regla general, recomiendo jugadas atrevidas sólo cuando ningún otro movimiento va a sacarnos del agujero.

Pero si vamos por delante, las encuestas muestran una tendencia firme y favorable, nuestra estrategia es buena y está funcionando, no hay ninguna necesidad de hacer jugadas atrevidas. Si se vuelven contra nosotros, no podría costar las elecciones.

Saber cuándo utilizar jugadas atrevidas es tan importante como saber cómo hacerlo.

45. **Las cosas menores a menudo son importantes**

Cifras como miles de millones o billones significan poco para la mayoría de la gente. Para llegar a la mayoría, hay que tener en cuenta su nivel de comprensión.

Por ejemplo, en los EE.UU. había un bajo nivel de quejas sobre el abultado presupuesto militar porque poca gente podía hacerse una idea real sobre las cifras. Pero cuando se hizo público que la Fuerza Aérea estaba pagando 70.000 Ptas. por una taza de baño, ó 12.500 por un martillo que se podía comprar por 500 Ptas., entonces y sólo entonces, se produjo el escándalo.

Otro ejemplo americano, la carrera política del jefe del gabinete del Presidente Eisenhower, Sherman Adams –hombre poderoso y con fama de ser muy eficaz- se acabó cuando se hizo público que había aceptado un obsequio de un empresario por un valor de menos de 20.000 Ptas.

Por lo tanto, al buscar puntos débiles en el adversario, no hay que centrarse siempre en las cosas grandes; las cosas pequeñas pueden ser mucho más importantes para dar un vuelco a la campaña.

46. **No dejéis a vuestro candidato pensar que sólo porque ha dicho una cosa una vez todo el mundo la ha escuchado**

En primer lugar, para ser candidato, uno debe tener un ego apreciable. Parte de ese ego es la creencia de que cuando se hace una declaración pública o un discurso, toda la ciudad (Estado, mundo, universo, etc.) sabe lo que has dicho y cuál es tu postura.

Para demostrar lo contrario basta con dar un vistazo a las encuestas.

Si nuestro candidato dice algo bueno o importante, hay que repetirlo una y otra vez hasta que penetre. No se puede depender sólo de un discurso o de la información sobre la campaña para transmitir los mensajes importantes; hay que reforzarlos con publicidad pagada.

47. **Si los materiales editados no funcionan, tíralos sin importarte lo que hayan costado**

Hay una tendencia a creer que si se ha pagado mucho dinero por un spot televisivo o un folleto, deben ser buenos. A menudo sí; a veces, no.

Y si alguna vez nos damos cuenta de que un spot de radio o de televisión o un material impreso no funciona, o, aún peor, es contraproducente, hay que eliminarlo inmediatamente. Como mínimo ahorraremos el coste de emitirlo o tendremos la oportunidad de emitir otro y, si es tan malo, continuar emitiéndolo podría dañar las posibilidades de ganar las elecciones.

Se podría también sugerir que no fuese el productor del spot quien tomase la decisión. Pocos productores están dispuestos a admitir que algunos de sus materiales pueden no estar funcionando muy bien; pocos dirán en alguna ocasión, "Este ha resultado ser un mal spot; dejémoslo".

Por cierto, no estoy hablando aquí de spots que se han "quemado" porque se han emitido mucho; eso puede ocurrir con material bueno que debe ser reemplazado por otro nuevo. Hablo sobre material defectuoso desde el principio y no debería ser emitido, o material que, después de ser mostrado alguna vez, no esté funcionando en absoluto.

48. **Cuidado con las soluciones simples a problemas complejos**

No hay ninguna.

Si el problema es complejo, lo más probable es que la solución también lo sea.

Hay formas de proporcionar explicaciones sencillas, pero cualquiera que pretenda tener una solución "sencilla" para el crimen, la drogas, el paro, la inflación, la vivienda o cualquier otro problema complejo, está claro que no entiende dicho problema, y mucho menos su solución.

49. **Recelad de las encuestas sobre elecciones primarias**

Se han producido muchos adelantos en el campo de las encuestas políticas en los pasados 20 años pero un terreno en el que sigue siendo difícil predecir es en el de las primarias. Esto es cierto en todos los niveles, desde las primarias presidenciales a las de las elecciones locales.

Una de las razones es la habitualmente menor participación en las elecciones primarias. Quienes responden a las encuestas pueden favorecer a uno u otro candidato, pero como sólo uno de cada tres o cuatro vota el día de las elecciones, los resultados electores pueden ser sesgados.

Incluso cuando la encuesta prevé varias preguntas para eliminar las intenciones de voto de aquellos que probablemente no vayan votar, los resultados electorales se suelen parecer poco a los resultados previstos en las encuestas.

Si vuestro candidato va por delante en una encuesta durante una campaña de elecciones primarias, no creáis automáticamente que

vaya a ganar –y si va por detrás, no os desaniméis, porque en las primarias se producen extraños resultados-.

50. **Refrenad a los amateurs apasionados**

Un problema persistente de los profesionales de la política es el amateur apasionado, la persona entusiasta pero con poca experiencia, que no tiene los conocimientos para hacer una evaluación global de la campaña.

Como voluntarios, este tipo de personas no representan ningún peligro para la campaña porque no participan en la toma de decisiones.

Cuando se convierten en un peligro real es cuando ocupan puestos importantes en el equipo de campaña, contribuyen con mucho dinero y condicionan su apoyo a la aceptación de sus sugerencias, y, quizá los peores, están relacionados con el candidato de forma que pueden influenciar en su forma de pensar.

Los amateurs son gente valiosa, pero hay que cuidar de no dejarles tomar decisiones; os podríais arrepentir toda la vida.

51. **Estad preparados para producir materiales publicitarios hasta el final de la campaña**

Hace tiempo, era una práctica común en una campaña contratar con un productor de televisión un número fijo de spots de programas largos. A menudo dicho lote era entregado cuatro o cinco semanas antes del día de las elecciones.

Esto ya no sucede.

Hoy en día, hay que estar preparado para producir televisión, radio y anuncios de prensa hasta la víspera de la elección. Hay que tener flexibilidad para aprovechar acontecimientos de última hora.

Hay que pactar con el productor su disponibilidad hasta el fin de la campaña. Si ello no es posible, entonces como mínimo hay que reservar una hora de tiempo de los estudios cada día de la semana final de campaña para producir en el instante si fuese necesario.

52. **Ten una razón para lo que haces**

Matt Reese lo denomina el síndrome "¿por qué no hacemos esto?".

Está relacionado con la estrategia y la planificación.

Hay que plantearse algunas preguntas directas sobre cada paso que se da en una campaña:

¿Por qué estamos haciendo esto?

¿Qué obtendremos con ello?

¿Qué pasará si no lo hacemos?

¿Es este el modo más efectivo de gastar nuestro dinero?

Si estamos trabajando según una estrategia, debiera haber una buena razón para cada paso que se da –y si no se está siguiendo una estrategia, en cualquier caso se está navegando a la deriva-.

53. **Aseguraos de tener buenas fotografías del candidato**

Este debería ser uno de los temas más sencillos en una campaña política. Casi siempre resulta ser uno de los más difíciles. Nunca se tiene un número suficiente de buenas fotografías. Para ello se necesita el mejor retratista posible; al final, sale a cuenta. Más gente verá la foto del candidato que a él en persona.

54. **Reconoced vuestras propias limitaciones**

Todos somos mejores en unas cosas que en otras. Nadie que yo conozca en este negocio tiene un talento igual para todas las fases de la política o de las campañas.

Los mejores saben lo que hacen mejor, y no vacilan en incorporar a expertos en otros terrenos.

Lo que es peor, las campañas políticas, incluso en sus niveles más elevados, cometen a menudo el error de confundir a productores de medios y expertos en encuestas y otros especialistas con estrategias que tienen la capacidad de encajar todas las piezas de una campaña. A cada uno lo suyo.

55. **Estableced y mantener un sistema de comunicación inmediata**

Hay momentos en casi toda campaña en los que se debe contactar inmediatamente con el candidato o el director de la campaña, o el jefe de medios o el productor de televisión o el experto en encuestas o alguna otra persona clave de la campaña.

Por desgracia, esos momentos ocurren en la medianoche, un domingo muy temprano por la mañana, o en medio de un fin de semana de vacaciones.

Una de las primeras cosas que hay que hacer en una campaña es la de preparar un pequeño listado de todas las personas clave, con números de teléfonos localizables. Naturalmente, la distribución de este listado debiera estar limitada a los responsables de la campaña.

Durante la propia campaña electoral, alguien en el cuartel general debe convertirse en "central de comunicaciones", sabiendo dónde se puede localizar a todas las personas clave si es necesario. Si el candidato está de viaje, alguno de sus acompañantes debe llamar a la central de combinaciones varias veces al día.

La clave de todo esto es la inmediatez.

56. **No tengáis pánico acerca de los errores. Ocurrirán**

Nunca he estado en una campaña perfecta, y dudo que alguien la haya conocido.

Los errores sucederán. Normalmente no son serios; a veces lo son. Lo importante es no malgastar mucho tiempo llorando por ello o criticando a la persona responsable, sino dedicarlo a pensar cómo abordarlo. En muchos casos, lo mejor es sencillamente ignorarlo y olvidarlo.

Los sentimientos humanos son también importantes en esta cuestión. No hay que arruinar la moral del equipo de campaña, o poner en una situación embarazosa o humillante de forma innecesaria a uno de nuestros colaboradores, a causa de un error. Si la misma persona persiste cometiendo el mismo tipo de errores, eso es otra cosa, y puede que haya que librarse de él o de ella.

57. **No se tiene por qué amar al candidato, pero al menos se le debe respetar**

He apreciado a la mayoría de candidatos por los que he trabajado; algunos se han convertido en grandes amigos míos. Pero a veces he trabajado para algún candidato que, hacia el final de la campaña, no me gustaba realmente.

He descubierto que es posible seguir trabajando para un candidato que no te gusta realmente mientras se mantenga algún respeto hacia él (o ella). Si no parecidas ni respetas a un candidato, entonces es difícil trabajar bien.

Si te das cuenta al principio de la campaña, no es demasiado problema: no te comprometas en esa campaña. La dificultad surge cuando se empieza una campaña teniendo una relación decente con el candidato, sólo para verla deteriorarse a lo largo de la campaña. Entonces hay que tomar una decisión muy dura: permanecer en la campaña y hacerlo lo mejor posible, o irse.

58. **Aseguraos de que vuestro candidato descanse**

Se necesita un gran ego y un cierto machismo para ser candidato, y a menudo los candidatos sienten que deben mantener su imagen de superman renunciando al descanso y a las vacaciones. Actúan como si fuera inhumano admitir que se cansan y necesitan descanso.

Esto es erróneo. Un candidato cansado es un candidato en el que no se puede confiar, es propenso a cometer errores, se inclina a hablar sin pensar en el impacto de sus palabras, y su aspecto no es desde luego el mejor.

59. **Hay que ser cuidadoso en la selección de técnicos**

La industria de los servicios electorales está en expansión. Individuos y compañías están dispuestos a vender casi cualquier tipo de servicio que pueda imaginarse.

Pero no todos son igualmente buenos; algunos, de hecho, son tan malos que pueden ser contraproducentes en tu campaña.

Una de las cualidades que un asesor experimentado o director de campaña aporta a una campaña electoral es el conocimiento de quiénes son los competentes en el área técnica: ordenadores, mailing, producción, campañas telefónicas, etc.

Obviamente, al hacer su propaganda, estos técnicos, como son humanos, darán énfasis a sus éxitos y minimizarán o ignorarán sus fracasos. Confírmalo con otros asesores, directores de campaña o candidatos, deber saber qué preguntas hay que hacer,

tómate tiempo para llamar a los que hayan proporcionado sus referencias.

Elegir a la persona equivocada para un puesto clave puede ser un error que cueste muy caro.

60. **Desprende confianza pero nunca exceso de confianza**

Los latinos tienen una hermosa palabra para expresar el exceso de confianza: triunfalismo. También son expertos en practicarla.

Personalmente, prefiero no arriesgarme en este tema: hay que expresar confianza en la victoria, pero anunciando que se espera una campaña dura.

Esto es particularmente cierto en una campaña en la que se espera que uno gane, se empieza fuerte en las encuestas, y luego se adormece uno en un sentido de falsa seguridad, dejando de hacer todas las cosas necesarias para asegurar la victoria.

Si hay que elegir, prefiero ser menos confiado que demasiado confiado; eso también hará que los colaboradores de la campaña trabajen más.

61. **Aseguraos de que vuestro candidato sabe por qué se ha presentado a las elecciones y sabe responder a la pregunta "¿Por qué debo votarle a usted en lugar de a su oponente?"**

El ejemplo clásico de esto es el del Senador Edward M. Kennedy tartamudeando ante la pregunta "¿por qué desea ser Presidente?",

planteada por Roger Mudd de la CBS en 1980 justo antes de que Kennedy empezara su campaña ante el Presidente Jimmy Carter.

Kennedy balbuceó y farfulló y pudo haber perdido las elecciones justo en ese momento.

En realidad, es sorprendente cuántas dificultades tienen muchos candidatos con la pregunta, "¿por qué se presenta?". Sería lógico creer que en el momento en que decidieron presentarse, deberían saber por qué lo hacían.

63. **Adelantao a las campañas negativas**

Si hay algo en la trayectoria de vuestro candidato que con certeza va a salir a lo largo de la campaña, a veces es mejor ventilarlo pronto y despejarlo del camino.

Realmente recomiendo esta estrategia sólo cuando se esté virtualmente seguro de que la oposición lo conoce y va a utilizarlo.

Y, por supuesto, depende mucho de lo que se trate. Si hay algo en la carrera de nuestro candidato que aparece peor de lo que es en realidad es, debe ser explicado antes de vernos forzados a adoptar una posición defensiva.

64. **No hay que hablar sobre los defectos propios si no se está forzado a ello**

Ningún candidato es perfecto; todos los que he conocido habían hecho cosas o habían dicho algo que desearían no haber hecho o dicho. La mayor parte de esos errores son bastante inocuos, y no creo que sea responsabilidad mía como asesor mostrar las imperfecciones del candidato: esa es la responsabilidad de la prensa y de su oponente.

Me doy cuenta de que este punto parece contradecir el anterior, pero realmente no lo hace.

Por ejemplo, si vuestro candidato remoloneó en la educación secundaria y tuvo dificultades en obtener su licenciatura, no creo que sea responsabilidad de su equipo la de decir que es un buen tipo pero no muy listo. Este no es el tipo de tema del que la oposición pueda sacar partido, y no hay necesidad de que nosotros hablemos de ello.

65. **No distorsionéis la trayectoria pasada de vuestro candidato; lo más seguro es que os descubran**

En la mayoría de los casos, no es el asesor quien distorsiona la trayectoria pasada de un candidato, porque la mayor parte de los asesores son más inteligentes que todo eso: es el propio candidato, y la mayor parte de las veces es difícil imaginarse por qué lo hace.

Los candidatos proclaman constantemente que “se graduaron en Harvard”, cuando resulta que lo único que hicieron fue asistir a un

partido de fútbol celebrado allí, o “combatieron en Vietnam”, cuando lo que realmente hicieron fue mecanografiar un informe en un barco de suministros a 50 millas de la costa.

La razón por la cual los candidatos siguen haciendo esto se me escapa. Y para mí “sirvió en las Fuerzas Armadas durante la guerra de Vietnam” es suficiente, además de ser cierto.

66. **“La información instantánea genera compromiso”**
Marshall McLuhan

Políticamente esto significa que cuanto más rápido se difunde entre los votantes la información sobre un hecho, mayor impacto tendrá.

La fórmula de la “información instantánea” funciona quizás incluso mejor en los medios no pagados. Por ello, intentamos generar reacciones instantáneas sobre la evolución de la campaña electoral; lo que es noticia puede ser recogido por la prensa si se difunde inmediatamente, en cambio es cosa vieja e inútil si se dejan pasar uno o dos días.

67. **En campañas importantes, cread siempre un departamento de respuesta inmediata**

Puede tener nombres diversos. Se trata de un grupo pequeño de gente con grandes conocimientos que colabore en la campaña, con sensibilidad y experiencia política, que se reúne de forma regular en los últimos días o semanas de una campaña importante.

Como manía personal, prefiero celebrar estas reuniones pronto por la mañana, y que el grupo se limite a cuatro o cinco miembros. La finalidad es analizar los acontecimientos de día anterior, determinar si hay que responder o realizar otras acciones, y decidir quién debería responder.

Parte del tiempo, quizá la mayor parte del tiempo, la mejor respuesta es no responder. Pero cuando haya que reaccionar, es importante que la gente clave con capacidad decisoria esté disponible para participar en la decisión.

68. **Hay que saber qué está tramando el adversario**

No hace falta ser un gran genio de la política para darse cuenta de la importancia de seguir las actividades de los adversarios, pero siempre es sorprendente ver cómo pocos equipos de campaña lo hacen de forma sistemática.

Hay que empezar con la trayectoria pasada, si el adversario ha gobernado o ha optado a algún cargo anteriormente, e intentar averiguar quiénes son sus asesores y cualquier cosa que se pueda saber sobre su estilo. Todas las declaraciones públicas deben ser recopiladas y archivadas, todos sus escritos deben ser compilados y revisados. Si es posible, hay que intentar que alguien siga sus apariciones públicas y sus discursos.

Cuanto mejor informados estemos sobre nuestros adversarios, más fácil será ganar.

69. **El enemigo de tu enemigo no es necesariamente tu amigo**

Puede ser cierto en la guerra o en el amor o en la alta sociedad que el enemigo de tu enemigo sea tu amigo –pero seguro que no es así en la política-.

Podría ser cierto pero, en la mitad de los casos, es posible querer guardar una buena distancia con respecto al enemigo de tu enemigo.

A menudo esos “enemigos” o antiguos amigos o partidarios de tu adversario desencantados o enfadados. Quizás incluso tengan una queja justa. Pero la mayor parte de las veces su odio es apasionado, nubla su pensamiento, les anima a proporcionar muchos “hechos” que pueden estar lejos de la verdad.

Recomiendo mucha prudencia en la relación con los enemigos de los adversarios, en especial si son gente que estuvo cercana a ellos. Alguna vez cuando se investiga de cerca, se llega a la conclusión de que pronto pueden convertirse también en enemigos tuyos.

Estas observaciones se aplican principalmente a individuos. Ciertamente hay situaciones en las que un grupo o asociación o incluso toda una clase social está molesto con un cargo público, o asustado por un aspirante, y quiere trabajar duramente por su derrota. Esta es una situación distinta, y normalmente estos grupos pueden convertirse en grandes ayudas.

70. **No hay que oponerse a toda propuesta o declaración de los adversarios**

He visto presidentes o gobernadores electos rechazar el uso o la puesta en marcha de un programa que merecería la pena sólo porque fue propuesto por vez primera por alguien de la oposición. También he visto candidatos que se sienten obligados a atacar toda declaración, toda postura de sus oponentes.

Es una estupidez; incluso la oposición acierta alguna vez, de la misma forma que un reloj parado señala la hora exacta dos veces al día.

Criticándolo todo, se diluye la fuerza de la crítica. Prefiero reducir la frecuencia de los ataques, o contraataques, pero hacerlos realmente duros cuando se utilizan.

71. **Conoced dónde reside el poder real**

La mitad de las veces el poder real no está alrededor de la mesa, está en otro lugar. En los mayores apoyos financieros del candidato, en su mujer o amiga, a veces en un consejero de confianza, colega o socio.

Esto es cierto tanto en cargos electos como en aspirantes.

El asesor inteligente debe escudriñar con tiento hasta encontrar dónde está el poder real en el equipo de campaña o de gobierno, y entonces decidir cómo se puede utilizar ese poder en la campaña. Esto también ahorra mucho tiempo malgastado con gente que no tiene realmente autoridad para tomar decisiones.

No todos los que detentan el poder real son una mala influencia; a menudo ejercen su poder de forma prudente, conservadora y eficaz. Pero de verdad ayuda saber quién lo tiene.

72. **La información es poder, hay que usarla inteligentemente**

Como en la guerra, la información es crucial, especialmente si se tiene antes que cualquier otro.

Tener información es una cosa; usarla de forma efectiva es otra.

Esta es la razón por la que siempre me estremezco cuando veo que un candidato gasta 2 millones y medio o tres o más en una encuesta, y anuncia inmediatamente los resultados que arroja. Conocer la situación real, mientras los adversarios están a oscuras, puede ser una gran ventaja.

Cualquier tipo de información política puede ser muy útil. Pero, como los datos en bruto de una encuesta, debe ser analizada y utilizada con discreción.

73. **Analiza tus derrotas**

Creo que se puede aprender mucho más en una campaña que se ha perdido que en una que se ha ganado. Por un lado, los candidatos (y asesores) no suelen dedicar mucho tiempo a analizar por qué se ha ganado. No se preocupan de encuestas postelectorales ni en otros instrumentos a su alcance.

Cuando se ha perdido, es más probable que se examinen cuidadosamente todas las decisiones tomadas en la campaña y las razones que las motivaron, para re-evaluar la estrategia seguida y averiguar qué falló, es más probable que se realicen encuestas postelectorales para conocer las causas del comportamiento de los votantes.

Por supuesto, si sigues perdiendo elecciones, ningún análisis del mundo va a ayudarte mucho; entonces es el momento de ir buscando otra carrera.

74. **La intención de voto de una persona es más importante que quién piensa que va a ganar**

Esta es una cuestión difícil de meter en la cabeza de los candidatos o de gente con poca experiencia en campañas electorales. Ni siquiera comprendo por qué los expertos en encuestas plantean la pregunta sobre quién cree el encuestado que va a ganar las elecciones, ya que los resultados pueden inducir a la confusión y dar al candidato un falso sentimiento de confianza.

Preferiría siempre encontrarme con personas que digan que van a votar a favor de mi candidato pero que creen que va a ganar el adversario que con personas que van a votar a favor de mi rival pero que creen que mi candidato será el ganador.

75. **Aprende a contar**

La mayor parte de la gente aprende a contar en el primer o segundo curso de la enseñanza básica, y parece olvidarlo cuando ha llegado a la edad de participar en campañas políticas.

La capacidad de contar es particularmente importante cuando se está sumando el número de delegados favorables en una convención (elecciones primarias). Para tener un valor real de la estimación ha de basarse en un recuento serio. Si no lo es, sólo conseguiríamos engañarnos a nosotros mismos y a nuestro candidato.

He participado en campañas en las que he cuestionado el recuento de delegados que se me proporcionaba, preguntando cómo había sido obtenido. A menudo el "recuento" se había obtenido por alguien del cuartel general de la campaña que había llamado a los delegados identificándose como tal y preguntando si darían apoyo a nuestro candidato.

Siempre que me encuentro con alguien así, sugiero que vuelvan a hacer la llamada identificándose como representantes del adversario, para ver cuál es entonces el resultado.

Obviamente, los resultados son bastante distintos.

76. **El que una cosa sea diferente no significa que sea mejor**

Existe una obsesión en algunas campañas por hacer cosas "diferentes". Está bien –si las cosas diferentes que se hacen tienen más éxito que las que se venían haciendo. A menudo no es así.

Hacer un mero cambio por el mero hecho de hacer cambios es, en mi opinión, malgastar tiempo, esfuerzo y probablemente dinero. Si lo que se está haciendo funciona, hay que seguir con ello. Si se ha usado una determinada técnica en otras campañas y funciona, hay que seguir practicándola hasta que deje de funcionar.

Si se hace necesario hacer algo diferente, hay que asegurarse que lo que sea diferente sea una mejora.

77. **No te engañes ni engañes a tu candidato**

Está bien engañar a la oposición, o incluso a los votantes, pero nunca te engañes a ti mismo o a tu candidato; es un billete sin retorno hacia el desastre.

Los candidatos quieren esperar a hacer una encuesta hasta después de algún acontecimiento que les dará mucho bombo publicitario, para que los resultados de la encuesta sean mejores. Yo prefiero hacer una encuesta cuando el candidato está en el momento más bajo de su popularidad, así obtengo una imagen real de la opinión pública.

Cuando hago un informe para un candidato sobre los resultados de las encuestas, de forma deliberada adopto una perspectiva conservadora. Puede muy bien ser que queramos dar una imagen de confianza hacia el público, pero no tiene sentido que nos engañemos a nosotros mismos.

Y los candidatos, por supuesto, quieren escuchar análisis optimistas y prefieren ignorar las interpretaciones pesimistas. Lo mejor es que conozcan la verdad.

78. **Una base de poder ayuda**

Tener una base de poder en una campaña política puede no ser esencial, pero es seguro que ayuda. La base puede ser geográfica (la región, ciudad o barrio del candidato) o demográfica (negros, hispanos, mujeres, gente mayor, liberales, conservadores, lo que sea).

Si se empieza con una base de poder, se tiene algo sobre lo que construir.

Si no se tiene, el primer paso es el de intentar crear algún tipo de base de poder, y eso es prioritario.

Cualquier candidato que empiece con una firme base de poder tiene ventaja.

79. **No subestiméis la importancia del simbolismo visual**

Se dice que algunos candidatos tienen "presencia" o "carisma".

Esto se debe a menudo a la apariencia física del candidato, a cómo se viste y cómo se maneja.

Un candidato no necesita ser guapo para vestirse bien y tener buena apariencia. Siempre sospecho que si un candidato es descuidado en su vestimenta y hábitos personales, puede muy bien suceder que también sea descuidado en otros terrenos –como en la gestión de mis impuestos si es elegido-.

Y a veces, no se trata de dar más nivel a la ropa o al estilo o al uso de los símbolos, sino de rebajarlo, como en el caso de un candidato de un Estado del sur para el que trabajé y que conducía un Rolls Royce. Le sugería que si realmente quería ser elegido, le iría mejor conducir un Chevrolet o un Ford, como la mayoría de sus conciudadanos.

80. **Si no tenéis que utilizar campañas negativas, no lo hagáis; si tenéis que hacerlo, que sean eficaces**

Como muchos asesores, creo que actualmente hay demasiadas campañas negativas, y las razones son fáciles de entender. Es más fácil hacer que la gente vote contra alguien que hacer que voten por alguien.

A pesar de ello, y aunque pueda sonar a anticuado, creo que todo candidato tiene la obligación de decir a la gente lo que haría si fuese elegido, qué soluciones tiene para sus problemas.

Siempre preparamos campaña negativas; la mayor parte de las veces tenemos que usarlas; a veces no. Preferiría no tener que utilizar campañas negativas si no tuviera que hacerlo, pero también prefiero ganar con campañas negativas a perder sin ellas.

Cuando os sentáis obligados a usar campañas negativas, haced que sean eficaces. Si vais a hacerlo, hacedlo bien. No os contentéis con dar un palmetazo en los nudillos, dad un buen golpe en la cabeza.

No suscribo la idea que ahora está bastante pasada de moda de no mencionar al adversario por su nombre. Si vais a llamar a alguien

hijo de puta, no dejéis que los votantes tengan duda sobre a quien os referís.

También creo que los ataques negativos se deberían limitar a la trayectoria pública de una persona y no a sus costumbres personales, y nunca a su familia. La trayectoria de un candidato debería ser sometida a un cuidadoso escrutinio y ataque cuando estuviese justificado; el hecho de que su hijo haya sido arrestado por drogas o su mujer sea alcohólica son, en mi opinión, problemas familiares privados y o temas de discusión en una campaña.

81. **Dominad el medio dominante**

El medio dominante varía. En muchas campañas es la televisión. Pero en algunas puede ser la publicidad en los periódicos o en la radio. En una elección primaria en un distrito congresual mayoritariamente demócrata de Nueva York sería el mailing.

Sea lo que sea, concentrad vuestros esfuerzos para asegurar que alcanzáis el dominio, y tendréis posibilidades de ganar la elección.

82. **Sed persistentes, pero sabed cuando hay que dejarlo**

Existe una diferencia entre persistencia y cabezonería.

Si creéis que algo es importante, no aceptéis una rápida negativa por parte del candidato o el jefe de campaña o quienquiera que sea con el que trabajéis. Decidlo de otro modo, amplificadlo, responded a sus preguntas con argumentos.

Pero, si parece que no hay ninguna posibilidad de que se acepte la idea, renunciad a ella. Puede ser que la idea no sea tan buena como pensabais que era o, y esto sucede, el candidato puede tener razones personales para negarse a aceptar una sugerencia independientemente de su mérito, pero que él no quiere discutir ni contigo ni con nadie.

83. **Sobrevive para poder luchar otro día**

Los candidatos y los "amateurs apasionados" de los que he hablado antes, a menudo están deseando quemar sus naves en una campaña y hacer cosas que pueden tener algún beneficio a corto plazo, pero que pueden tener nefastas consecuencias a largo plazo.

Un asesor debería ser más racional. Vive de su reputación y, gane o pierda, debe salir de esa campaña con su reputación intacta.

Algunos asesores, lo sé, no dan importancia a este consejo, pero a los que considero los mejores en este campo, lo hacen.

También merece la pena señalar que muchos candidatos no ganan en su primera campaña, que a menudo cuesta intentarlo dos o tres veces para ser elegido. (Cero que Abraham Lincoln se presentó a las elecciones 11 veces antes de ganar). Creo que soy tan competitivo o agresivo como cualquiera en este negocio, pero hay líneas que no cruzaré, porque sé que habrá otro día, otro año, otra campaña.

84. **Cuando te parezca que lo sabes todo, resulta que te estás equivocando**

Cuando tenía 35 años pensé que sabía todo lo que había de saber sobre campañas, y lo que hay que hacer para que la gente vote a favor de tu candidato. Ahora, más de 20 años después, empiezo a darme cuenta lo poco que sabemos realmente sobre lo que motiva a los electores a coger una u otra papeleta, y que en esos pasados años dorados yo era como un niño perdido en el bosque.

Me hablaba Matt Reese sobre un joven asesor que había adquirido gran reputación después de diversas victorias, y como yo no le conocía personalmente, le pregunté a Matt cuán bueno era. Matt respondió: "Es bastante bueno, pero será mucho mejor cuando haya perdido un par de elecciones". Hay mucha sabiduría y experiencia resumida en esas palabras.

85. **Si te enteras de que alguien ha dicho algo desagradable acerca de ti, no reacciones pasándote**

Es inevitable, en este o en cualquier otro negocio, que en algún momento alguien te diga que uno de tus colegas o competidores ha dicho algo malo de ti.

No reacciones pasándote.

Antes de nada, el tipo puede no haber dicho nunca eso, o puede que la versión que te ha llegado se haya sacado de contexto o se haya torcido involuntariamente. O puede que las palabras se hayan pronunciado en el calor de la campaña, o en un momento

de rabia, o de broma, o la persona a las que se le atribuyen puede haberse arrepentido en el mismo momento de decirlas.

Y creo que todos hemos dicho cosas sobre otras personas de este negocio que no deberíamos haber dicho, o que no eran justas, o que se pronunciaron en un momento de resentimiento.

No se puede tener la piel fina y sobrevivir mucho en este negocio.

Ahora bien, por otro lado, si realmente crees que las palabras fueron dichas, que fueron pronunciadas con malicia, y te han herido, entonces siempre se puede seguir el viejo consejo político: no te enfades, véngate.

86. **Las campañas debieran ser divertidas**

Hacer campañas es un negocio absorbente, lleno de presiones y de tensión. Pero también debiera ser divertido. Si una campaña no tiene sus momentos de risa y alegría, o de locura salvaje, puede convertirse en aburrida y deprimente.

No hay que desanime más que una campaña gris o un candidato sin sentido del humor. He trabajado para un par de ellos, y son experiencias que no quiero repetir.

87. **Aprende a ser paciente**

La puntualidad en política no existe, o casi.

88. **No des por seguro que tienes un contrato hasta recibir el cheque**

Este consejo es, de nuevo, probablemente de mayor interés par aquellos que trabajan para candidatos, partidos o gobiernos en el extranjero. Y por supuesto, en otros países, si el contrato o acuerdo no es cumplido, hay poco que pueda hacerse.

En años recientes me las he arreglado para evitar en gran medida este problema adquiriendo el pago por adelantado, pero incluso ahora, con 30 años de experiencia, aún me pillan alguna vez.

Para aquellos que sean nuevos en el negocio del asesoramiento en el extranjero, recomiendo vivamente que no emprendan ningún gasto significativo antes de recibir el pago inicial. Ello incluye viajes exploratorios para discutir un contrato con un probable cliente; siempre hay que intentar obtener como mínimo el pago de los gastos de viaje por adelantado. ya es suficientemente malo encontrarse con que alguien no pague los honorarios acordados por el tiempo perdido; es aún peor ver como se niega a pagar cantidades que cubran los gastos.

89. **Si tu candidato gana, se debe a su encanto, imagen y poder de persuasión; si pierde, es tu culpa**

Pocos candidatos admitirán que quizás perdieron porque a los votantes no les interesaba ni él ni su programa, o quizás porque aunque les caía bien preferían a su adversario.

90. **Sed tolerantes**

Ya he hablado de no dejarse llevar por el pánico cuando se comete un error pero hay otros momentos en los que un asesor debe aprender a ser tolerante con el candidato, con la gente que colabora en la campaña, con las personas con las que debe trabajar.

91. **Estableced la credibilidad de vuestro candidato antes de lanzar una campaña negativa**

Aconsejo vivamente concentrarse en la campaña positiva y establecer la credibilidad de nuestro candidato antes de realizar cualquier ataque sobre el adversario.

92. **La madurez llega con la edad**

Por muchos motivos, creo que puedo haber sido un mejor asesor hace 15 ó 20 años que ahora. Entonces, hubiera discutido y luchado con mis candidatos y equipos de campaña, dando golpes en la mesa, chillando y enfadándome.

Ahora, estoy más relajado, soy más paciente, más tolerante, y espero, más maduro.

También he llegado a darme cuenta que mi función es la de aconsejar a un candidato, no la de aporrearle con mis ideas.

Lo que pueda haber perdido de agresividad, creo que lo he ganado en madurez, y no conozco ningún modo de acelerar este período de gestación.

93. **No confundáis educación con inteligencia**

Hay mucho que decir a favor del instinto y de las enseñanzas de la calle en las campañas políticas; no es siempre la gente mejor educada la que es más inteligente políticamente.

Casi en todos los lugares en los que he trabajado, y he tenido el privilegio de trabajar en más de 20 países de cinco continentes, de forma invariable me he encontrado con gente con escasos títulos académicos y mucha inteligencia.

Lo mismo sucede con los votantes. Muy pronto en mi carrera aprendí que jamás se debe subestimar la inteligencia de los votantes o sobrestimar la cantidad de información a su disposición.

Proporcionarles la información es responsabilidad de la campaña electoral; su inteligencia actuará a partir de ella.

94. **No hay que correr riesgos innecesarios**

De nuevo, esto es de mayor aplicación en campañas en el extranjero que en campañas en los Estados Unidos, y quizá sea por cuestión de experiencia. Pero hay países en los que yo no trabajaré, ni enviaré a nadie de mi equipo.

Si tienes dudas, no vayas.

Las campañas son importantes, pero no tanto.

95. **No tengáis demasiada simpatía hacia un candidato**

No demasiados candidatos lo son a la fuerza. La mayoría de ellos son candidatos porque quieren serlo, porque quieren la gloria y el poder que el cargo que ansían les proporcionará.

Se presentan por propia voluntad.

Como asesores, tenemos responsabilidades hacia nuestros candidatos y nuestras campañas. Pero el candidato tiene también ciertas responsabilidades, y siempre creo que es tan importante para él cumplir sus compromisos con la campaña como para mí cumplir con los míos.

Por lo tanto, no malgastes tu tiempo compadeciéndote de los candidatos. Si no hubiesen querido afrontar los sacrificios que comporta ser candidato, no tenía por qué haberse presentado a las elecciones.

Como dijo Harry Truman, si no soportas el calor, no entres en la cocina.

96. **Las elecciones son como una venta de un solo día**

Esta es la razón de que el “timing” sea tan importante en una campaña política. Si estás vendiendo coches, el cliente puede comprar su vehículo hoy, mañana, la semana que viene o el año que viene. Pero el candidato (producto) en unas elecciones (venta) está disponible sólo unas pocas horas de un solo día (el día D).

Hay que conseguir que la campaña esté en su punto álgido lo más cerca posible del día D. Puede ser incluso mejor tener un punto álgido tardío que uno temprano; como mínimo la campaña se estará moviendo en la dirección correcta el día de las elecciones.

Tenemos ciertos controles en el proceso de llegar a la cima, como la compra de espacios publicitarios, el momento de hacer las declaraciones más importantes, y así, aunque no estemos en condiciones de fijar el punto álgido de la campaña justo en el momento que queramos, la forma en que manipulamos dichos controles determinará cuánto nos acercaremos a nuestro punto álgido ideal.

97. **Hay que dejar que la mujer del candidato haga lo que quiera**

Esto no es machismo; se aplica del mismo modo al marido de la candidata, cuando el candidato es mujer.

La mayoría de los candidatos son hombres, y la mayoría de ellos están casados, y casi siempre se hacen esfuerzos para que la esposa se involucre en la campaña.

A veces esto funciona y a veces no. He visto mujeres de candidatos de las que pensé que hubiesen sido mejores candidatos que sus maridos. También he visto mujeres que han sido una fuerza perjudicial en la campaña y llegar a causar más daño que bien.

Lo que hago normalmente en una campaña es llevar a la mujer del candidato a comer en privado, averiguar qué quisiera hacer ella en la campaña, si es que quiere hacer algo, y luego la animo a que lo haga. Si prefiere mantenerse alejada de la campaña, bien; si prefiere acompañar a su marido, bien; si quiere tener su propio programa de trabajo, bien. Lo que no voy a hacer es forzarla a hacer algo en lo que se encuentre incómoda.

98. **Nunca se gusta a todo el mundo**

Los candidatos a veces intentan dirigir sus campañas por consenso; creen que pueden agradar a todo el mundo, gustar a todo el mundo, sin enfadar a nadie.

Pero eso no ocurre.

Las campañas son una serie de decisiones, muchas de ellas sencillas, algunas difíciles. Cada vez que se toma una decisión difícil, a algún sector de votantes no les va a gustar.

Pero si no se toma ninguna decisión, o si se intenta diluir las decisiones tanto como para que pierdan sentido, no gustarán a nadie.

99. **Hay que distinguir entre lo esencial y lo que no lo es**

Como se ha apuntado en diversas secciones, un sentido de la prioridad es crucial tanto para el candidato como para el jefe de campaña.

Algunas cosas en la dirección de una campaña o de un gobierno son esenciales y otras no.

El candidato o líder inteligente aprende pronto a distinguir entre lo esencial y lo que no lo es, para tomar las decisiones esenciales y emprender las acciones esenciales él mismo, y dejar las no esenciales a su equipo o a otros en su gobierno.

El mismo criterio debe aplicarse a los asesores: no hay que magnificar algo que no sea realmente importante o esencial pero si lo es, utilizad todos los recursos para alcanzar el objetivo deseado.

100. **No te dejarán presentarte a las elecciones generales si no ganas las primarias**

He visto demasiados casos en los que el candidato sólo habla de cómo ganará a su adversario en las elecciones generales, y no presta la menor atención a sus adversarios en las elecciones primarias. Y más de una vez, al concentrarse tanto en las elecciones generales no se hace lo necesario para ganar las primarias.