

# Efectividad de los presidentes como comunicadores públicos y desempeño presidencial

## Effectiveness of presidents as public communicators and presidential performance

Virginia García Beaudoux<sup>1</sup>, Orlando D'Adamo, Gladys Ferrari y Gabriel Slavinsky  
Universidad de Buenos Aires y Universidad de Belgrano, Argentina

(Recepción: Octubre 2008 – Aceptación: Mayo 2009)

### Resumen

En este artículo, en primer lugar, se comentan las perspectivas de diversos autores que destacan la efectividad de los presidentes como comunicadores públicos como una de las variables relevantes para la predicción del desempeño presidencial. En el segundo apartado, se proponen algunos posibles indicadores para la medición de dicha variable. Tercero, se presentan los resultados obtenidos mediante una exploración empírica en la que los indicadores propuestos fueron aplicados a comunicaciones políticas pronunciados por cuatro presidentes argentinos: Raúl Alfonsín (1983-1989), Carlos Menem (1989-1995 y 1995-1999), Fernando de la Rúa (1999-2001) y Néstor Kirchner (2003-2007). En el apartado final, se discute la utilidad de la variable para la evaluación y predicción del desempeño presidencial.

**Palabras clave:** habilidad de comunicación, capacidad de persuasión, desempeño presidencial.

### Abstract

In this paper, in the first place, we present perspectives elaborated by various authors highlighting the effectiveness of presidents as public communicators as a relevant variable related to the prediction of presidential performance. Second, indicators for the empirical measurement of the variable are proposed. Third, we discuss the results obtained by means of an empirical exploration that involved the application of the above mentioned indicators to the discourses of four Argentinean presidents: Raúl Alfonsín (1983-1989), Carlos Menem (1989-1995 y 1995-1999), Fernando de la Rúa (1999-2001) and Néstor Kirchner (2003-2007). In the last part, we discuss the utility of the variable for evaluating and predicting presidential performance.

**Key words:** communicational abilities, persuasion skills, presidential performance.

---

1 Correspondencia a: Virginia García Beaudoux, Orlando D'Adamo, Gladys Ferrari y Gabriel Slavinsky. Virrey del Pino 1769 1B C1426EGC Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina. E-mail: [dagar@pccp.com.ar](mailto:dagar@pccp.com.ar) (García Beaudoux y D'Adamo), [dadamo@ub.edu.ar](mailto:dadamo@ub.edu.ar); [gladysferrari@yahoo.com.ar](mailto:gladysferrari@yahoo.com.ar)

## 1. Introducción

El principal objetivo de este artículo es explorar las habilidades comunicacionales de los presidentes en calidad de variable de relevancia para la evaluación y predicción del desempeño presidencial. Dicha exploración se realiza dentro del marco más amplio de un proyecto de investigación actualmente en curso, destinado al estudio de los estilos de liderazgo presidencial de cuatro presidentes argentinos (Raúl Alfonsín, 1983-1989; Carlos Menem, 1989-1995 y 1995-1999; Fernando De la Rúa, 1999-2001 y Néstor Kirchner, 2003-2007) y su relación con el desempeño de los presidentes.<sup>2</sup> La dimensión “habilidad comunicacional” o “capacidad de persuasión” analizada en este trabajo es, por lo tanto, sólo una de las variables que forman parte del proyecto y debe ser evaluada junto a otras que también proponemos por considerarlas potencialmente fértiles para la comprensión de los presidentes y su desempeño, tales como su estilo político, su capacidad organizativa, su estilo cognitivo, su visión estratégica, su inteligencia emocional, su nivel de sensibilidad al contexto; y la relación entre objetivos del presidente y expectativas sociales. Así, el análisis que se realizará en este trabajo tiene como objetivo aproximarnos a una de las variables que la literatura actual acerca del tema identifica entre las más importantes para la predicción del desempeño presidencial.

Diversos autores coinciden en asignar central relevancia a la aptitud de los presidentes para comunicar. Inicialmente, fue Neustadt (1960) quien llamó la atención sobre esta variable: propuso que la principal fuente de poder de un presidente reside en su capacidad de influencia a través de la negociación y de la persuasión. La construcción de coaliciones en el Congreso, la burocracia, los grupos de interés, las cortes y los gobiernos provinciales requieren que esté en posesión de una visión panorámica y que maneje los recursos necesarios para conectar los dispares intereses parroquiales de las elites. El presidente es el actor político por excelencia que cuenta con tales ventajas y recursos: su estatus y autoridad le confieren una privilegiada posición de negociación. Para Neustadt, un presidente no tiene poder cuando ordena –aplicación unilateral de la autoridad- sino cuando persuade, dado que se trata de relaciones de mutua dependencia: los otros actores también poseen estatus y autoridad y los necesita para incrementar su propio poder. La negociación es por tanto para este autor la esencia del liderazgo presidencial: el presidente se encuentra en el “centro” y trabaja activamente con otros políticos para construir coaliciones ganadoras para conservar su liderazgo. Describe a los presidentes como actores que se encuentran en permanente negociación para lograr sus objetivos. Cuando un presidente persuade a otros actores políticos, aumenta su poder de negociación. Y, en la medida en que pueda negociar exitosamente, será un presidente exitoso.

El autor destaca que parte esencial de la tarea persuasiva de un presidente reside en convencer a los ciudadanos comunes, no sólo a las elites, de que lo que él requiere de ellos no es más que lo que ellos deberían hacer y desear por su propia cuenta. Los presidentes cuentan con un “*prestigio público*” o *impresión dominante de la imagen del presidente que mantiene el conjunto de los ciudadanos*. La forma empírica de acceder al prestigio público con el que cuenta un presidente son los resultados de las encuestas de medición de imagen e índices de aprobación de la actuación del presidente. ¿De qué depende que el prestigio público de un presidente sea positivo o negativo? No sólo de la percepción que se tenga de su personalidad –inteligencia, integridad, competencia, entre otros- sino, fundamentalmente, del nivel de frustración o gratificación de los ciudadanos. Los presidentes no serían tanto juzgados por sus acciones como por las consecuencias que ellas tienen en la vida cotidiana de las personas. Como la gente tiende a sobreestimar la capacidad de los presidentes, aunque muchas de las decisiones de gobierno que los afectan no dependen de la simple voluntad del presidente sino de las decisiones tomadas por otros actores, el prestigio del líder del Ejecutivo puede verse igualmente dañado. Lo único que resta al presidente, entonces, es utilizar su capacidad para persuadir y mediante la comunicación dirigirse a las esperanzas, convencer a las personas de aceptar ciertas condiciones, modelar las percepciones y pensamientos de la ciudadanía. La capacidad de persuasión, entendida en términos de una capacidad de “educar”, se vuelve crucial. En algún

---

2 UBACyT P823. Título del proyecto: Componentes psicológicos del liderazgo: liderazgo presidencial en Argentina. Estudio de los estilos de liderazgo del Ejecutivo a partir del análisis de cuatro presidentes democráticamente electos en el período 1983-2003

sentido podría considerarse que esa idea se encuentra emparentada con la reciente propuesta de Kernell (2007) quien plantea denominar la aproximación actual al liderazgo presidencial *en vogue* en la Casa Blanca como “*going public*”, concepto al que define como una estrategia de liderazgo mediante la cual el presidente se promociona a sí mismo y a sus políticas apelando directamente a los ciudadanos para obtener apoyo. De ese modo no sólo saltea a otros miembros del gobierno sino que logra su subordinación o aceptación al hacerles sentir la presión de los ciudadanos.

Las ideas de Neustadt comentadas en los párrafos anteriores, inspiraron en alguna medida el trabajo de Barber (1972), que vio la luz durante la primera presidencia de Nixon. Barber se interesó en particular por ciertas dimensiones a las que denominó el *estilo*, la *visión* y el *carácter* de los presidentes. Con referencia a la primera de ellas, define al estilo como la modalidad habitual de actuación exhibida por el presidente en tres de sus roles políticos: la retórica, las relaciones personales y el trabajo. Es una variable que hace referencia al modo de abordar las tareas de la presidencia, la forma de dirigirse y comunicarse con grandes audiencias, la modalidad para establecer relaciones interpersonales o con pequeños grupos. Así, a pesar de que la variable a la que este autor otorga mayor relevancia es el “carácter” de los presidentes y su aptitud emocional para el ejercicio de ese tipo de liderazgo, es dable observar que para Barber la habilidad de comunicar es un elemento importante a considerar.

Más actualmente, otros teóricos se han referido también al poder retórico de la presidencia. Dorsey (2002) sostiene que la retórica es un medio para resaltar el liderazgo que requiere que el “presidente-orador” sea capaz de comunicar que se encuentra en posesión de habilidades superiores para la toma de decisión y una fortaleza de carácter que lo demuestra como un líder ético y razonable, elementos que ante la mirada pública funcionan como un símbolo de su capacidad de sobreponerse a las dificultades que caractericen al paisaje político y social de su tiempo. Hargrove (1998) identifica al liderazgo presidencial con la capacidad de discernir las posibilidades que emergen del conjunto de oportunidades y límites en un determinado momento y, a partir de ellas, “enseñar la realidad” brindando una interpretación persuasiva de los problemas aun no resueltos. Cook (1997) entiende que existe una brecha entre las expectativas depositadas en el cargo del presidente y los recursos reales con los que ellos cuentan. El poder y los recursos se encuentran limitados por muchos otros actores, pero la centralidad que tiene la presidencia en los sistemas políticos presidencialistas crea expectativas que exceden las posibilidades reales. A criterio del autor, la retórica y la persuasión sirven para llenar esa brecha.

Kellerman (1984) destaca que entre los rasgos esperados de quien ocupa una posición de liderazgo político se cuentan la facultad de hablar, persuadir, manipular, maniobrar y estructurar situaciones mediante la oratoria. Edwards y Wayne (2003) resaltan la importancia de los presidentes como comunicadores y “líderes de pensamiento” para el resto de la comunidad. Renshon (1998) argumenta que uno de los principales roles que debe desempeñar un presidente es “educar” mediante la comunicación, identificar un problema que necesita solución y transmitir esa necesidad a la ciudadanía. Asimismo, postula que es esencial que los presidentes cuenten con habilidades comunicacionales dado que algunas de las principales tareas que deben llevar a cabo se relacionan con negociar y persuadir para conservar ciertos apoyos estratégicos, brindar explicaciones a los ciudadanos a medida que el dilema político se desarrolla, expresar a los ciudadanos su punto de vista y lo que sus planes conllevan, así como explicarles los riesgos y beneficios implícitos en sus esfuerzos. Greenstein (2000) propone a la capacidad de persuasión o habilidad de comunicación como una de las variables predictoras del desempeño de los presidentes. Considera dotados de ella a los líderes capaces de cierta elocuencia y grandes recursos retóricos, que tienen la destreza para hablar a la gente aún en momentos imprevistos y no planificados mediante un modo “educativo” o de “predicamento”. Kellerman (1984) coincide al respecto y reafirma la necesidad de que el presidente se comporte como un “profesor-líder” que educa, excita y moviliza a sus seguidores hacia los objetivos.

En síntesis, la capacidad de persuadir y comunicar ha sido identificada, desde hace varias décadas ya, por numerosos autores como una función y uno de los elementos clave del desempeño

presidencial. En las páginas que siguen, se presentan los resultados obtenidos luego de someter a exploración empírica dicha variable en cuatro presidentes argentinos: Raúl Alfonsín, Carlos Menem, Fernando de la Rúa y Néstor Kirchner.

## 2. Muestra, unidades de análisis, método y procedimiento

Tal como se ha visto en el apartado anterior, la “capacidad de elocuencia informal” y la “habilidad didáctica o educativa” de los presidentes son consideradas por diversos autores como dos claros indicadores de la variable “habilidad comunicacional” o “capacidad de persuasión” de un presidente. A nuestro criterio, es posible proponer y sumar a los anteriores algunos otros indicadores, que sirven a la función de avanzar en el proceso inductivo de análisis de los presidentes. Ellos son:

- La referencia que en sus comunicaciones los presidentes otorgan al *valor del diálogo, el debate, la persuasión y la construcción de consenso*. Por ejemplo: “... Tenemos que aprender a convivir, a dialogar, a respetarnos los unos a los otros, a discutir nuestras discrepancias en el marco de una nacionalidad común y bajo un firmamento de principios compartidos” (Mensaje del Dr. Alfonsín al Honorable Congreso de la Nación el 1 de Mayo de 1985); “... no creemos en la uniformidad de los totalitarismos ni en la unanimidad compulsiva de los autoritarismos: es piedra fundamental de nuestra filosofía rechazarlos enérgicamente. Creemos que el pluralismo es el oxígeno que da vida a los convocados a participar, a manifestar democráticamente sus divergencias” (Mensaje del Dr. Raúl Alfonsín a la Honorable Asamblea Legislativa, año 1987); “La democracia no se fortalece con la adulación. A la democracia se la fortalece con el diálogo” (Discurso del Dr. Carlos Menem pronunciado en la Apertura de la Asamblea Legislativa del año 1992); “Quedan abiertas las puertas del diálogo y el consenso ...” (Mensaje del Dr. Fernando De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2001); “En esta evocación nos encontramos frente a una de las grandes causas nacionales, en la que conviven valores que con fuerza debemos rescatar: el diálogo” (Discurso del Dr. Kirchner, Ceremonia de conmemoración del Día del Veterano de Guerra de los caídos en la guerra de las Islas Malvinas, 2006)

- El uso de la historia, sus ejemplos y personalidades, al estilo de analogías para ayudar a la comprensión de los datos del presente que un presidente desea comunicar. Por ejemplo: “Con toda humildad hago mío un pensamiento histórico de Belgrano, que un día...: `No busco glorias sino la unión de los americanos´... cada uno de los argentinos somos conscientes que los desafíos que hoy nos convocan, convocaron ayer las voluntades de hombres como Belgrano ... Aprendamos de este hombre, que siempre aceptó el desafío que lo convocaba ... y ni cien caídas doblegaron su voluntad ni sus ideales...si me remito en un día como hoy al ayer y sus protagonistas ... lo hago para que, en una reflexión común, respiremos esperanza y voluntad de transformación” (Discurso del Dr. Menem en Rosario, con motivo de festejarse el Día de la Bandera, 20 de junio de 1990); “Al borde de esta barranca hace más de 172 años, valientes argentinos, formadas sus unidades frente al General Manuel Belgrano, vieron flamear por primera vez la enseña celeste y blanca que nos cobija. ... A aquellos bravos se les pidió el sacrificio de la vida para liberar a medio continente, a ustedes les pedimos el mismo sacrificio pero en otras pruebas tan heroicas, tan nobles, tan altas...” (Discurso del Dr. Alfonsín, en Rosario, 20 de junio de 1984); “Para terminar, hace 150 años en Educación popular Sarmiento nos decía: `El poder, la riqueza y la fuerza de una nación dependen de la capacidad industrial, moral e intelectual de los individuos que la componen, y la educación pública no debe tener otro fin que el aumentar estas fuerzas ... aumentando cada vez más el número de los individuos que las posean´. Estas palabras de Sarmiento vuelven a ser proféticas y nos marcan un rumbo claro: poner una educación de calidad al alcance de todos...”. (Mensaje del Dr. De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2000).

- La práctica de recurrir a *anécdotas personales* con el mismo objetivo ejemplificador. Por ejemplo: “Algún día, desde lo más profundo de mi calabozo, desde lo más sufrido de mis torturas, desde lo más ingrato de mi cárcel, yo le pedí al Altísimo ... extender la mano abierta a mis adversarios, antes que cerrar el puño frente a un enemigo. Le pedí sabiduría para tender puentes de reunión, antes

que pasión para levantar paredes de discordia. Hoy, siento que aquel ruego comienza a cumplirse” (Discurso del Dr. Menem pronunciado en la Apertura de la Honorable Asamblea Legislativa del año 1989).

- El grado de *complejidad o simpleza del lenguaje* utilizado para referirse a cuestiones políticas. Ejemplos de lenguaje simple serían: “Les declaro la guerra a los narcotraficantes y les tiendo mi mano a los adictos. Miles de jóvenes en nuestro país están sufriendo la adicción a las drogas... No los abandonemos... Hagamos las cosas como deben ser hechas: luchar para defender la libertad y los sueños de nuestros hijos” (Mensaje del Dr. Fernando De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2000); “No compramos espejitos de colores” (Discurso del Dr. Menem pronunciado en la Apertura de la Asamblea Legislativa del año 1992); “Hace pocos días, durante la Semana Santa ... los argentinos ... salimos a las calles, a las plazas de toda la República para defender la democracia... Intuíamos pero no sabíamos ... hasta dónde los argentinos estamos dispuestos a defender nuestro presente...” (Mensaje del Dr. Alfonsín fundamentando el envío al Congreso del proyecto sobre Obediencia Debida, 13 de mayo de 1987); “Venimos con toda nuestra voz y nuestra fuerza para construir la Argentina de la justicia y de la dignidad. Ustedes y yo debemos hacer lo mismo: oídos sordos a tantos agravios.” (Discurso del Dr. Kirchner, 196° Aniversario de la Revolución de Mayo)

- Intención de *inspirar esperanza y entusiasmo* mediante la comunicación. Por ejemplo: “El país más hermoso es el que todavía no construimos. El día más glorioso es el que todavía no amaneció. El futuro más promisorio es lo que va a ocurrir. Es lo que vamos a ser capaces de construir. Todos juntos. Todos unidos... El pueblo argentino tiene una cita con la historia” (Discurso del Dr. Carlos Menem pronunciado en la Apertura de la Asamblea Legislativa del año 1989); “Sabemos que son momentos duros y difíciles, pero no tenemos una sola duda, vamos a arrancar los argentinos, vamos a salir adelante, vamos a hacer el país que nos merecemos. Y lo vamos a hacer ... por esto que la plaza está cantando “el pueblo unido jamás será vencido”... (Discurso del Dr. Raúl Alfonsín, desde los balcones del Cabildo de la Ciudad de Buenos Aires, el día 10 de diciembre de 1983, al asumir como Presidente de la Nación); “Vamos a afrontar esta crisis con coraje, vamos a superarla porque así vamos a crecer, vamos a crear las condiciones de vida dignas para todos. Los convoco a hacerlo...” (Discurso de Asunción presidencial, Dr. Fernando De la Rúa, 1999); “Sé que... vamos a entrar en el país que nos meremos los argentinos... Anhele que por esos caminos se levante a la faz de la Tierra un nueva y gloriosa Nación: la nuestra.” (Discurso del Dr. Kirchner, el 25 de Mayo del 2003, día de su Asunción como Presidente de la Nación).

- La *utilización del humor*. Por ejemplo: “.. Para un demócrata convencido, a quien se le ha deparado el honor de ser presidente de los argentinos, nada más satisfactorio y conmovedor que haber asistido a los comicios más limpios y ejemplares de su historia. Esto, como ustedes se imaginarán, no quiere decir que no me hubiese gustado ganar las elecciones. Yo en realidad podría decirle a cada uno de ustedes lo que un viejo intendente de mi pueblo decía luego de perder una elección, cuando se lanzó ... a las calles ... y a cada ciudadano que veía le decía: ‘¿Qué me has hecho m’hijo, no me has votado?’... (Mensaje del Dr. Alfonsín, difundido por radio y televisión el día 19 de septiembre de 1987, luego de perder las elecciones legislativas).

- El *uso de la exclamación como un modo de intentar reafirmar la fortaleza personal*. Por ejemplo: “Hace rato que nuestro país ha perdido competitividad. Hace rato que no competimos con nadie. Y, como respuesta, durante todos estos años los políticos nos hemos dedicado demasiado a competir y a pelear entre nosotros. ¡Pobre pueblo y pobre gente! ¡Pero esto se terminó!” (Mensaje del Dr. De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2000).

- La *utilización del tono intimista*. Por ejemplo: “Les pido a todos que me esperen acá y ... dentro de un rato vendré con las soluciones: dentro de un rato vendré con la noticia de que cada uno de nosotros podemos volver a nuestros hogares para darles un beso a nuestros hijos y en ese beso decirles que les estamos asegurando la libertad para los tiempos” (Mensaje del Dr. Alfonsín, en el Balcón de la Casa de Gobierno, 19 de abril de 1987); “Yo siempre les digo a quienes trabajan conmigo... No se preocupen por lo que dice cierta prensa, preocupémonos por lo que dice el pueblo argentino que esto es lo fundamental, lo central

También se lo digo a la dirigencia política, que no tengan miedo de lo que pueda decir tal o cual periodista; terminen de andar de rodillas ante ellos, que escriban lo que quieran...” (Discurso del Dr. Kirchner, Ceremonia de conmemoración del día del veterano de guerra de los caídos en la guerra de Malvinas, 2006)

- El empleo de la *pregunta como recurso retórico*. Por ejemplo, “¿Qué quiere el pueblo argentino? ¿De qué modo debemos actuar para cumplir, como todos queremos, con nuestro deber y estar así a la altura de su comportamiento ejemplar?” (Mensaje del Dr. Raúl Alfonsín a la Honorable Asamblea Legislativa, año 1987); “¿Qué argentino no comparte estos postulados? ¿Cuántos compatriotas no rescatan esas esencias?” (Discurso del Dr. Menem pronunciado en la Apertura legislativa del año 1989); “¿Acaso están bien los trabajadores? ¿Están bien las familias de los trabajadores? ¿Están bien las cargas sobre las pequeñas y medianas empresas? ¿Está bien defendido el interés de los trabajadores del interior? ¿Alguien puede decir que están bien las cosas como están, que realizamos la justicia social que todos queremos y cuya ideología compartimos? No. Por eso tenemos que cambiarlas.” (Mensaje del Dr. De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2000).

- La utilización de la comunicación como un vehículo para la *construcción de una imagen de liderazgo*. Por ejemplo: “... resulta imperativo para mí como Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas, hablar a mis hombres con la firmeza, la lealtad y la humildad que se corresponden con el cargo que ejerzo” (Discurso del Dr. Raúl Alfonsín, Cena de Camaradería de las Fuerzas Armadas, 7 de julio de 1986); “El jefe que hoy les habla, confía en el honor de todos y cada uno de sus subordinados” (Discurso del Dr. Menem, cena de camaradería de las Fuerzas Armadas, 6 de julio de 1990); “No nos va a temblar el pulso para tomar las decisiones que tengamos que tomar ...” (Discurso del Dr. Kirchner, apertura de la Asamblea Legislativa, año 2005)

- El *Personalismo*. Por ejemplo: “Yo, como presidente de la Nación, deseo constituirme en el primero y principal garante de un modelo argentino con creciente contenido social” (Discurso del Dr. Carlos Menem pronunciado en la Apertura de la Asamblea Legislativa del año 1992); “si uno está en desacuerdo por más que le toque ser Presidente de los argentinos, tener la honestidad y la sinceridad de discutir cada punto. ¿Por qué me tengo que callar la boca si no estoy de acuerdo?” (Discurso del Dr. Kirchner, Ceremonia de conmemoración del día del veterano de guerra de los caídos en la guerra de Malvinas, 2006); “Mi visión del futuro es francamente positiva. Comprendo las dificultades y urgencias de nuestro tiempo. Y las asumo como una demanda imperiosa a la que debo atender.”. (Mensaje del Dr. De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2001).

- *La creación de adversarios y el uso de la confrontación en la comunicación*. Por ejemplo: “Los mismos que desguazaron el Estado en función de sus intereses y negocios, los que se favorecieron de la pérdida y el retroceso del poder público, los mismos que se enriquecieron favorecidos por la permisividad interesada de otros tiempos, se quejan hoy por la ausencia de Estado, intentando nuevamente llevar agua para su molino a costa de los demás” (Discurso del Dr. Kirchner, apertura de la Asamblea Legislativa, año 2005); “Y tengo un mensaje para los contrabandistas: tienen en mí a un acérrimo enemigo. Quiero el dinero que nos roban y defender nuestra producción y nuestro comercio... Personalmente, estoy comandando acciones conjuntas de los organismos de seguridad y de inteligencia del Estado para combatir el contrabando” (Mensaje del Dr. De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2000); “...los que más necesitan se quedaron sin un Estado que los proteja. ¿Y quiénes se beneficiaron de esta situación? Los grandes monopolios... Y bien, señores, tengo malas noticias para las empresas que no quieren competir: van a tener que competir”. (Mensaje del Dr. De la Rúa al Honorable Congreso de la Nación, 2000).

- *La capacidad de adecuar la comunicación al tipo de audiencia*.

Dichos indicadores fueron aplicados al análisis de los discursos pronunciados por cuatro presidentes argentinos electos en las urnas: Raúl Alfonsín, Carlos Menem, Fernando De la Rúa y Néstor Kirchner. Para que las unidades de análisis seleccionadas resultaran comparables, se eligió de todos los presidentes una muestra de discursos que conforman un total de 79 unidades de análisis y que corresponden a las siguientes seis categorías:

1. Categoría “Discursos de asunción presidencial”
2. Categoría “Discursos de apertura de las Asambleas Legislativas”
3. Categoría “Discursos conmemorativos de las Islas Malvinas”
4. Categoría “Discursos pronunciados ante las Fuerzas Armadas”
5. Categoría “Discursos pronunciados en situaciones de crisis económicas, sociales y/o políticas”
6. Categoría “Discursos pronunciados en fechas patrias”

Para cada una de las recién referidas categorías, los porcentajes que se presentan en la tabla 1 del próximo apartado han sido calculados considerando la cantidad de estrategias utilizadas sobre la cantidad de discursos analizados de cada presidente.

### 3. Resultados

Luego de establecer la frecuencia de cada uno de los indicadores anteriormente detallados, se calculó el porcentaje de cada uno de ellos en el total de los discursos analizados de cada presidente (27 discursos de Alfonsín, 22 de Menem, 12 de De la Rúa y 18 de Kirchner).<sup>3</sup> Los resultados se presentan y detallan en la siguiente tabla (tabla 1).

TABLA 1

PRESIDENTE -----	Alfonsín -----	Menem -----	De la Rúa -----	Kirchner -----
CANTIDAD DE DISCURSOS ANALIZADOS	N= 27	N= 22	N= 12	N=18
INDICADORES				
Elocuencia informal	30%	41%	25%	50%
Modo didáctico	56%	77%	56%	28%
Valor per se otorgado al diálogo, la persuasión, la argumentación y la construcción de consenso	51%	22%	50%	18%
Uso del tono intimista	26%	32%	16%	23%
Utilización de la pregunta como recurso retórico	26%	18%	20%	5%
Uso de la historia y sus personalidades a modo de analogía para explicar el presente	30%	55%	16%	23%
Uso de anécdotas personales	7%	14%	---	9%
Utilización de lenguaje simple	56%	94%	50%	54%
Intención de inspirar esperanza y entusiasmo mediante la comunicación	20%	86%	50%	23%
Utilización del humor	4%	---	---	---
Uso de la exclamación con la intención de reafirmar la fortaleza personal	---	---	50%	---
Construcción comunicacional de una imagen de liderazgo	23%	91%	98%	54%
Personalismo	30%	98%	97%	32%
Creación de adversarios / utilización de la confrontación en la comunicación	19%	9%	41%	50%
Capacidad para adaptar el estilo comunicacional a la audiencia	90%	94%	89%	77%

3 La menor cantidad de discursos analizados del presidente Fernando De la Rúa responde al hecho de que renunció a la presidencia antes de la finalización de su mandato: gobernó tan sólo durante dos de los cuatro años previstos en la Constitución Nacional como duración de los mandatos presidenciales.

A continuación (tabla 2) se ofrece un análisis cualitativo comparado de los cuatro presidentes incluidos en nuestro estudio a lo largo de los indicadores propuestos y utilizados en este trabajo. Las calificaciones otorgadas en la tabla 2 surgen de una categorización estipulada para los porcentajes ofrecidos en la tabla 1: se clasifica como “bajo” a cualquier indicador que se encuentre presente de modo inferior al 20%, como “medio” a los indicadores que se ubican entre el 20% y el 49% y como “alto” a los que obtienen el 50% o más.

TABLA 2

	Alfonsín	Menem	De la Rúa	Kirchner
Elocuencia informal	MEDIA	MEDIA	MEDIA	ALTA
Modo didáctico	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
Valor <i>per se</i> otorgado al diálogo, la persuasión, la argumentación y la construcción de consenso	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO
Uso del tono intimista	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
Utilización de la pregunta como recurso retórico	MEDIA	BAJA	MEDIA	BAJA
Uso de la historia y sus personalidades a modo de analogía para explicar el presente	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
Uso de anécdotas personales	BAJO	BAJO	---	BAJO
Utilización de lenguaje simple	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
Intención de inspirar esperanza y entusiasmo mediante la comunicación	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIA
Utilización del humor	BAJA	---	---	---
Uso de la exclamación con la intención de reafirmar la fortaleza personal	---	---	ALTA	---
Construcción comunicacional de una imagen de liderazgo	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA
Personalismo	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO
Creación de adversarios / utilización de confrontación en la comunicación	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
Capacidad para adaptar el estilo comunicacional a la audiencia	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA

#### 4. Discusión

El estudio realizado permitió encontrar ciertas regularidades compartidas así como también discrepancias en la capacidad y estilo de comunicación de cada presidente. Raúl Alfonsín se caracterizó por su modo didáctico y por la frecuente referencia explícita a su convicción personal en el valor de la persuasión, la comunicación persuasiva y la argumentación en disenso como herramientas centrales y fundamentales para el gobierno y convivencia democráticos. Con asiduidad, en su oratoria recurrió a la pregunta para guiar a la reflexión y acostumbró también a preguntarse a sí mismo como un ciudadano más. Empleó el tono intimista. En sus alocuciones incluyó, de modo explicativo y educativo, lecciones que los ciudadanos debíamos aprender. Con dicha finalidad, a menudo recurrió a la historia y, aunque en menor medida, también a anécdotas de su vida personal para, mediante el uso de comparaciones y analogías, explicar y facilitar la comprensión de situaciones de su tiempo. Aunque su lenguaje se caracterizó por ser fácilmente comprensible, fue sumamente preciso en su selección de palabras. Su personalismo fue moderado y su utilización de la comunicación como un vehículo para la construcción de liderazgo fue la más baja si se compara a los cuatro presidentes en ese ítem.

Carlos Menem introdujo una novedad en cuanto a estilos comunicacionales de los presidentes argentinos: adquirió con celeridad la capacidad de utilizar los medios de comunicación de masas a su

favor, en especial la televisión. Con simpatía, seguridad y un estilo adecuado al discurso televisivo, en sus constantes apariciones públicas y más allá de las abundantes contradicciones, *gaffes* y errores en los que incurría; supo posicionarse frente a los medios y transmitir una imagen que sedujo a gran parte de la opinión pública. Tal como lo evidencia el análisis efectuado en las páginas anteriores, su lenguaje se caracterizó por ser simple y conciso. Se destacó por un estilo didáctico con frecuencia reforzado por la elección de ejemplos históricos que sirvieran a modo de analogías para lo que intentaba explicar; y fue capaz de escapar al molde del discurso político formal. No incurrió mayormente en la creación de adversarios. El examen de sus comunicaciones permite inferir que se trató de un presidente con buenas habilidades comunicacionales, que tuvo la capacidad de inspirar entusiasmo y esperanza. En el extremo opuesto de Alfonsín, sus alocuciones se encuentran plagadas de referencias a su liderazgo personalista rondando los límites del mesianismo.

Fernando De la Rúa buscó zanjar la brecha entre el perfil hiper-ejecutivo, asertivo y activo que se le construyó en la campaña electoral que lo llevó a la presidencia y su real capacidad de liderazgo como presidente. Para ello, infructuosamente, hizo todo lo posible por tratar de fortalecer su imagen personal de liderazgo mediante la comunicación. Las vicisitudes económicas fueron resquebrajando su autoridad y, finalmente, quedó envuelto en una retórica democrática en la que apeló incansable a la construcción de consenso, pero ella se encontró completamente vacía e inoperante en cuanto a su capacidad de persuasión tanto hacia la ciudadanía como hacia los actores estratégicos del sistema. Su búsqueda de apoyo fue más una expresión de desesperación que una estrategia orientada a la construcción de coaliciones y consensos. Fue didáctico en su modo de dirigirse a sus audiencias y se caracterizó por un lenguaje llano y fácilmente comprensible.

El estilo de comunicación de Néstor Kirchner podría caracterizarse por su dicotomía según sus interlocutores, temas a tratar y momentos de su presidencia. Fue personalista sólo cuando se trató de marcar el rumbo que pretendía dar a su gobierno. Envío fuertes señales de estar ejerciendo un liderazgo enérgico. Pero, al mismo tiempo, integró a la ciudadanía para hacerla partícipe y responsable de los logros o fracasos que resultaban de sus decisiones. En ocasiones mostró un estilo agresivo, atacó y desacreditó a sus adversarios. En otras, fue defensivo y abundó en la presentación de argumentos que le eran favorables y lo respaldaban. Dueño de un lenguaje fácilmente comprensible, sencillo, informal y cercano al ciudadano común, no abusó del personalismo e intentó presentarse como un semejante. Dicha modalidad también fue utilizada en situaciones más formales, aún ante otros líderes políticos. Sin embargo, fue más rígido cuando debió responder críticas o enfrentar audiencias que le eran contrarias. En dichos momentos supo realizar fuertes confrontaciones y divisiones tajantes, entre un “nosotros” inclusivo de personas que lo apoyaban, compartían sus ideas y deseaban el progreso del país; y un “otros” o “ellos” culpables de todos los males, que sólo pensaban en la propia salvación. También su relación con los medios sufrió vaivenes según fueran el apoyo o las críticas que su gestión iba logrando. Con aquellos que resultaban más cercanos a sus políticas, su estilo fue simple y “campechano”, mientras que prefirió evitar sistemáticamente el diálogo directo con los opositores. Se mostró capaz de escapar a las formalidades, pero bastante menos flexible para manejar consensos o disensos. En resumen, si bien Néstor Kirchner ha sido diestro para incrementar su legitimidad y popularidad iniciales,<sup>4</sup> lo que se reflejó en comunicaciones mediante las que se esforzó por solidificar una imagen fuerte de liderazgo; en el campo de sus habilidades persuasivas enfrentó algunas dificultades por su estilo confrontativo y su falta de destreza para responder a los sectores que le eran contrarios, lo que lo llevó a ir sumando “nuevos frentes de batalla” a lo largo de su gestión.

---

4 El 27 de abril de 2003 tuvo lugar en Argentina una elección presidencial que culminó en una polarización entre dos contendientes que deberían volver a enfrentarse en una segunda vuelta electoral dado que ninguno de ellos alcanzó el piso mínimo requerido para resultar proclamado presidente: Carlos Menem y Néstor Kirchner. La fórmula Menem-Romero, del Frente por la Lealtad, obtuvo el 24,4% de los votos; mientras que Kirchner-Scioli, por el Frente para la Victoria, 22,2%. Pocos días antes de la segunda vuelta electoral, Menem renunció a ella y, automáticamente, Kirchner resultó ganador, aunque sin contienda electoral y con el mencionado apoyo real (22%), a pesar de que se presumía que de llevarse a cabo la elección hubiera obtenido un porcentaje de apoyo cercano al 60%.

Aunque puedan diferenciarse a lo largo de otras dimensiones y variables relacionadas con los estilos de liderazgo, uno de los denominadores comunes del modo de comunicar y de la retórica presidencial característica de los cuatro presidentes analizados, es su alta utilización de un lenguaje simple y fácilmente comprensible, así como la capacidad de adaptar la comunicación a cada audiencia. Se trata de una fortaleza en las habilidades comunicacionales de los presidentes, ya que con frecuencia deben enfrentar auditorios diversos y encontrar el modo más preciso y, a la vez, más simple de hacer llegar sus mensajes. Asimismo, todos ellos puntuaron bajo en el uso de la anécdota personal como recurso para comunicar. Los mecanismos a los que recurrieron para intentar facilitar una identificación de la audiencia, estuvieron más centrados en apelaciones valorativas o coyunturales que en experiencias personales compartidas. Alfonsín, Menem y De la Rúa, a diferencia de Kirchner, se caracterizaron por su modo didáctico. Sin embargo, Kirchner lo compensó con una habilidad que sus colegas desplegaron en menor medida: la elocuencia informal.

Las características de los escenarios políticos que enfrentaron y su legitimidad de origen dada por el porcentaje de votos obtenidos, marca una diferencia visible en el estilo comunicacional de Alfonsín (cuyo principal dilema fue la transición hacia la democracia) y Menem (que asumió en el contexto de una fuerte crisis económica) cuando se los compara con Néstor Kirchner. Este último enfrentó dos disyuntivas importantes. Por una parte, había llegado segundo en la primera vuelta de las elecciones (22% de los votos) y al no haberse producido la segunda vuelta electoral, no logró plasmar en las urnas el apoyo que las encuestas indicaban que obtendría. Por ese motivo, acertó a manejar ese electorado virtual con el que contaba como si fuese un electorado real, tratando de mantenerlo cohesionado a partir de una permanente confrontación con aquellos que intentaban, desde la oposición o desde otras instancias alternativas institucionales, limitar su accionar. La segunda disyuntiva se refirió al vacío de liderazgo que había dejado no sólo el anterior presidente electo renunciante, Fernando De la Rúa, sino también el intervalo de inestabilidad institucional que medió hasta la designación de Eduardo Duhalde como presidente interino, quien se desempeñó como tal por el lapso de un año y medio hasta que tuvo lugar la elección presidencial de 2003 de la cual Kirchner resultó electo. Conciente de eso, Kirchner lo afrontó con un estilo proactivo y confrontativo pero que logró transmitir a la sociedad comunicando la idea de que, en esta oportunidad, sí había alguien realmente a cargo y al mando del Poder Ejecutivo.

A lo largo de las páginas de este trabajo se ha intentando mostrar el modo en el que una dimensión como la capacidad comunicacional puede resultar útil a los fines analíticos, dada su posibilidad de ser operacionalizada y medida empíricamente mediante diversos indicadores, que sirven a la función de permitir un mayor grado de precisión a la hora de diferenciar las habilidades de comunicación características de cada presidente y de evaluar cómo ellas se relacionan con su concreto desempeño con relación a los ciudadanos y a los demás actores estratégicos.

## Referencias

- Barber, J. D. (1972). *The Presidential Character*. Ed. consultada: 1991. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Cook, T. E. (1997). *Governing with the News Media as a Political Institution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dorsey, L. G. (2002). *The Presidency and Rhetorical Leadership*. Texas: Texas A&M University Press.
- Edwards, G. C. III & Wayne, S. (2003). *Presidential Leadership*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Greenstein, F. (2000). *The Presidential Difference. Leadership Style from FDR to Clinton*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Hargrove, E. C. (1998). *The President as Leader: Appealing to the Better Angels of Our Nature*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Kellerman, B. (1984). *The Political Presidency. Practice of Leadership*. Nueva York: Oxford University Press.
- Kernell, S. (2007). *Going Public: New strategies of presidential leadership*. Washington D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Neustadt, R. (1960/1990). *Presidential Power and the Modern Presidents. The Politics of Leadership*. Ed. consultada: 1990. Nueva York: Free Press.
- Renshon, S. A. (1998). *The Psychological Assessment of Presidential Candidates*. Nueva York: Routledge.