

## » Grassroots: el poder de las comunidades organizadas

Madrid » 06 » 2017

Fueron los activistas sudafricanos por los derechos de los discapacitados, quienes condensaron en la expresión “*Nothing about us without us*” el principio que promueve toda campaña de *grassroots*: el derecho de las comunidades a unirse e influir en los asuntos que les afectan en su día a día.

Tan aparentemente rápidos de explicar, como sería citar el viejo refrán de “*La unión hace la fuerza*”; y tan complejos de anticipar, organizar, analizar y cuantificar, los *grassroots* están teniendo un protagonismo creciente en los últimos años, captando una atención política y mediática que, habitualmente, era parcela de acciones de influencia tradicionales. Conocedores de su potencial, compañías como UBER han combinado acciones tradicionales de comunicación, publicidad o lobby con la fuerza colectiva de sus usuarios. Durante 2016, al mismo tiempo que se solicitaba un coche en Nueva York, se podía hacer llegar una petición directamente a su alcalde para la regulación de sus servicios en lo que llamaron el “*de Blasio’s Uber*”<sup>1</sup>.



**Quienes organizan las campañas de *grassroots* crean las condiciones apropiadas para que los ciudadanos interesados en defender un proyecto tengan las herramientas para encontrarse, unirse, organizarse e influir en la toma de decisiones.** Son una práctica frecuentemente utilizada en el entorno anglosajón y creciente a nuestro alrededor, a través de campañas políticas o de ONGs. Es conveniente, por tanto, conocer cómo se articulan para saber cuándo una campaña de *grassroots* puede jugar a nuestro favor y visibilizar la licencia social de nuestros proyectos.

### CÓMO INSPIRAR PARA LA ACCIÓN

Si bien los movimientos sociales no son algo nuevo, la teoría que acompaña a las campañas de *grassroots* nace, como tantas otras prácticas vinculadas con la gestión de la influencia, en Estados Unidos, de la mano de dos investigadores de la Universidad de Harvard, Marshall Ganz y Ruth Wageman. Observaron cómo los programas de voluntariado se organizaban jerárquicamente y por objetivos individuales. No había margen para la interacción, la iniciativa ni el liderazgo y, como consecuencia de este proceso solitario y poco motivador, los voluntarios abandonaban la organización, frustrados por no haber experimentado grandes éxitos y sin haberse sentido parte del proyecto. El modelo desarrollado por Ganz y Wageman propone que los miembros de los equipos creen relaciones, asuman parcelas propias de liderazgo, se nutran de experiencias ajenas y las aprovechen como agente motivador e impulsor para el cambio.

La campaña de Obama<sup>2</sup> de 2008 experimentó por primera vez con el sistema Ganz-Wageman durante las primarias en Iowa y Carolina del Sur, organizando,

<sup>1</sup> <https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times/>

<sup>2</sup> Video campaña de Obama *Organizing for Action – are you?*: <https://www.ofa.us/about-ofa/>

empoderando y movilizándolo a sus bases en objetivos compartidos. Ganó en ambas, mientras que, en New Hampshire, donde dirigió una campaña de marketing más tradicional, perdió.

Si unimos las fases de una campaña de *grassroots* a la secuencia de motivación de comunidades, observaremos cómo el objetivo de una campaña es hacer transitar a los ciudadanos de la ignorancia y la desorganización, a la satisfacción que produce la celebración de una victoria, por pequeña que esta sea. Se trata de inspirar, hasta que se produzca la acción.

“Se trata de inspirar,  
hasta que se produzca  
la acción”

### LAS FASES DE UNA CAMPAÑA DE GRASSROOTS

1. **Planificación.** En esta fase, las comunidades están desorganizadas, desunidas y no cuentan con las herramientas para activarse.

Es la forma en la que se explica a la gente una campaña, y cómo van a ganarla, la que les engancha al proceso. Por ello es necesario un conocimiento profundo de las comunidades para entender sus motivaciones.

2. **Captación.** Es en esta fase cuando nuestro proyecto alcanza a la comunidad y comienza a generar interés a través de mensajes con un fuerte componente emocional, y con actividades que propicien interacción entre las comunidades.

3. **Organización.** En esta fase se hace visible que lo desorganizado comienza a organizarse. Es esencial una comunicación frecuente con la comunidad, conocer sus opiniones y comentarios, escuchar sus respuestas y actuar sobre ellas. Se establecen sistemas de trabajo por equipos, se ofrecen oportunidades de formación y se conceptualiza el trabajo como el desarrollo de una comunidad, más que como un listado tradicional de asociados o voluntarios.

4. **Activación.** Es en esta fase cuando se pasa a la acción, las comunidades tienen herramientas, formación, conocen el objetivo y pueden trabajar con autonomía y liderazgo<sup>3</sup>.

5. **Celebración y evaluación.** La fase de celebración, aunque sea de pequeñas victorias, es necesaria, para que las comunidades se sientan integradas en el proyecto y perciban satisfacción con unos resultados que les retroalimente.

### LOS GRASSROOTS COMO ACCIÓN DE LOBBY

Cada vez existe un mayor número de *stakeholders* políticos, de influenciadores y de grupos de interés activos. No es de extrañar que, como muchos tienen acceso al decisor, a los medios y a las redes, los mensajes se diluyan, se pierdan y se olviden. En consecuencia, la movilización de terceros es una práctica habitual en las acciones de lobby para dotar de mayor representatividad y legitimidad a un proyecto, elevando determinados *issues* en la agenda política y mediática.

Tradicionalmente, la construcción de alianzas se ha desarrollado en forma de asociación sectorial y ha estado integrada por miembros corporativos o institucionales que no han registrado movilización de bases o, si la ha habido, ha sido bajo un sistema de comunicación unidireccional en el que se trabaja por grupos estancos y jerarquizados.

Las campañas de *grassroots* también son una forma de movilización de terceros, pero basadas en un modelo organizacional abierto, por el que las bases asumen parcelas propias de autonomía, la información se comparte y se renuncia al control absoluto a cambio de colaboración.

El liderazgo consiste en crear las condiciones apropiadas para que las comunidades interesadas en defender un mismo proyecto tengan las herramientas para encontrarse, unirse, organizarse y actuar. Una vez creadas dichas condiciones, el liderazgo se comparte con las bases, impulsando el poder colectivo de los miembros de la comunidad para provocar un cambio progresivo.

El objetivo de una campaña de *grassroots* debe ser conciso, claro, compartido por todos los miembros y medible a largo plazo. No podemos concebirlo como una acción coyuntural, porque implica un cambio social – profundo – y que lleva aparejado un fuerte componente motivacional.

La asociación de energía eólica irlandesa, Wind Energy, desarrolló una campaña para impulsar la energía proporcionada por el viento de un país que, pese a sus recursos naturales, importa el 85 % de su energía.

<sup>3</sup><https://extranewsfeed.com/grassroots-diplomacy-how-to-make-dissent-stick-faeaa80451bb>

Como en toda campaña tradicional, se crearon mensajes racionales, basados en la creación de empleo, la seguridad o la limpieza de esta energía. Sin embargo, la viralidad se consiguió con un vídeo completamente emocional<sup>4</sup>.

Fue Roosevelt quien, para dar por finalizada una reunión, dijo: "Ya me habéis convencido, ahora salid a la calle y presionadme". Es cierto que la movilización social puede elevar determinados *issues* en la agenda política y mediática, pero sus implicaciones técnicas y sociales hacen que debamos ser conscientes de cuándo una campaña de *grassroots* encaja en un proyecto de gestión de la influencia y cuándo no.

Se trata de desarrollar proyectos que depositen la confianza en el poder colectivo de los miembros de la comunidad, en sus experiencias de vida, su sabiduría, competencia y juicio para provocar un cambio progresivo.

---

<sup>4</sup><http://windenergy.ie/>



**Joan Navarro** es socio y vicepresidente del Área de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Sociología por la UNED y PDG por el IESE-Universidad de Navarra. Experto en comunicación política y asuntos públicos de 2004 a 2007 fue director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas y en 2010 fue reconocido como una de las 100 personas más influyentes por la revista *El País Semanal*. Fundador del foro +Democracia, entidad que promueve cambios institucionales para la mejora del funcionamiento democrático. Desarrolla actividad docente en diversos centros universitarios, es miembro del capítulo español del Strategic and Competitive Intelligence Professional (SCIP) y colaborador del diario *El País*.

[jnavarro@llorenteycuenca.com](mailto:jnavarro@llorenteycuenca.com)



**Laura Martínez** es consultora senior del Área de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Valladolid y con un máster en Gestión de Comunicación Institucional y Opinión Pública por la URJC. Se incorporó a LLORENTE & CUENCA en 2010 y desde entonces ha trabajado en el diseño y despliegue de programas de relaciones institucionales y gestión de la influencia para clientes como la Asociación de Empresas Tabacaleras, UTECA, Cellnex Telecom o Coca-Cola, y proyectos de reputación corporativa para UBS o Heineken España. También ha trabajado para multinacionales del sector audiovisual como Discovery Communications

y Bertelsmann.

[lmartinez@llorenteycuenca.com](mailto:lmartinez@llorenteycuenca.com)



**d+i** desarrollando  
ideas  
LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)