

Comunicación Gubernamental

La Otra Cara de la Comunicación Política

Comunicación Gubernamental: la otra cara de la Comunicación Política

Copyright © 2015 Daniel Eskibel
Todos los derechos reservados

Este libro forma parte de la Biblioteca Maquiavelo&Freud. Lo puedes compartir libremente en internet a través de blogs, redes sociales, páginas web y correo electrónico...pero debes hacerlo en forma íntegra y sin alterar ni su forma ni su contenido.

maquiavelofreud.com

Desde el gobierno

Cuando estás en la oposición das grandes batallas políticas con el objetivo de conquistar, tarde o temprano, el gobierno.

Y cuando estás en el gobierno también das grandes batallas políticas, pero en este caso para mantener el gobierno.

Sea por una cosa o por la contraria, el hecho es que el gobierno desvela a los políticos.

En este libro me ocupo de cuando estás en el gobierno.

Cuando por fin lo lograste y es tu turno de gobernar.

¿Y ahora qué?

Pues a gobernar.

Sí, por supuesto.

Pero cuando estás en el gobierno se desatan otras dinámicas.

Políticas. Sociales. Psicológicas. Comunicacionales.

La comunicación política atraviesa todos los actos, todas las decisiones y todas las horas del gobierno.

Pero asume una cara diferente a la comunicación política de candidatos y partidos.

Es comunicación con la sociedad en su conjunto.

Pero también con los partidos de oposición.

Sin olvidar la comunicación con el propio partido de gobierno.

Y la comunicación interna de las distintas estructuras del gobierno.

Cada capítulo de este libro aborda estos temas desde un ángulo diferente.

Para que al llegar al final seas tú mismo quien arme el puzzle dentro de tu cabeza.

La jaula de los gobernantes

El problema número 1 del gobernante no es su principal enemigo político. Tampoco la prensa, claro. Ni siquiera la magnitud de las dificultades que atraviesan su sociedad y su gobierno.

Nada de eso.

Su principal problema es la jaula donde está encerrado.

Mejor aún (o peor): su principal problema es que no sabe que está encerrado en una jaula.

La jaula está construida por barrotes muy sólidos:

- *La propia naturaleza del cargo.* Cuando alguien es Alcalde, Gobernador o Presidente...resulta que el mero hecho de serlo ya levanta un muro y pone una distancia con el común de los mortales. Me refiero a lo que siente la gente, más allá de la actitud real del gobernante. Pero la gente tiende a ver al gobernante más lejos y más difícil de alcanzar.
- *La arquitectura.* Observa los lugares de poder. Verás que suelen estar alejados, cerrados, ubicados en lugares altos o más allá de algunos tramos de escaleras o en corredores de acceso restringido o de circulación escasa.
- *La agenda.* El tiempo del gobernante es su capital máspreciado. Sin embargo es generalmente muy mal administrado. Y el tiempo es escaso. Siempre es escaso, por definición. Pero termina cubierto de asuntos urgentes, uno detrás del otro, sin pausa y sin respiro. Sin espacio para las cosas importantes, que en realidad son pocas.
- *Las trampas del cerebro.* No importa lo inteligentes, buenos y bien intencionados que seamos. Cuando estamos en situaciones de poder, en nuestros cerebros se activan algunas zonas muy primitivas. Zonas que

pueden hacer que el poder se vuelva adictivo. O que creamos que es para siempre. O que tengamos una peligrosa sensación de omnipotencia.

- *El entorno humano.* Familiares, amigos, ministros, directores, jefes, secretarias, porteros, choferes, asistentes, colaboradores... Personas bien intencionadas que rodean al gobernante, buscan protegerlo, lo aíslan, y casi sin quererlo le van construyendo alrededor una espesa capa de lenguaje y de silencios.

La combinación de estos 5 elementos va construyendo una jaula que al principio es invisible hasta para el propio gobernante.

Un encierro. Como el de Pamplona.

Solo que quien gobierna no ve venir los toros.

Y cuando los ve venir...pues cree que va a poder lidiar con ellos. Que no, que no es para tanto, que esas cosas no le pasan a él. Que justo a él, ¡vamos! Que está preparado.

Que ninguna jaula.

Que nada.

Eso cree.

¿Has visto el encierro de Pamplona, aunque sea en televisión?

Bien.

Allá está el gobernante. Cercado. Encerrado. Más solo de lo que imagina. Vestido de blanco y con su pañuelito rojo atado al cuello. Confiado y feliz.

Y allá vienen los toros. Bravos. Negros. Dispuestos a embestir.

Puedes imaginar el final.

Porque tarde o temprano hay un final.

¿Es inevitable que el gobernante viva en una jaula?

Sí.

Sí pero...

Pero lo único que puede salvarlo es tener conciencia de la existencia de esa jaula.

Verla. Palparla. Olfatearla. Entenderla.

Y abrir la puerta.

Se dice fácil. Abrir la puerta.

¡Ja!

Como si fuera tan fácil.

¿Dónde está la puerta de la jaula? ¿Cómo se puede abrir? ¿Cual es la llave?
¿Cual es la clave, el código, el 'abracadabra'?

La respuesta a todas esas preguntas es idéntica: comunicación.

Vale decir que comunicar no es solo emitir mensajes, sino también escuchar.

Lo cual es todo un tema, por cierto.

Pero debes saberlo. Si estás gobernando, pues las apariencias engañan.
Estás más solo de lo que crees. Tienes menos poder del que crees.

Te distingues, claro. A lo lejos.

Te distingues.

Tal vez todavía no veas venir los toros.

Pero ellos sí te ven.

Y vienen por ti.

La comunicación gubernamental como guerra de posiciones

Los gobernantes tienen sueños, claro.

Como todos los seres humanos, por otra parte.

Seguramente muchos de los sueños del gobernante tienen que ver con la resolución de problemas de su ciudad, de su país, de su gente.

Y está bien que así sea: para eso los eligen...

Pero también tienen sueños políticos. Obviamente.

Como por ejemplo:

- Que el porcentaje de la población que rechaza a su gobierno comience un día a bajar.
- Que el porcentaje que aprueba su gestión comience a subir.
- Que la gestión termine con un buen saldo de imagen.
- Que los integrantes del gobierno vuelvan a tener la oportunidad de ganar las elecciones.

Sueños.

Imposibles para algunos. Posibles para otros.

Pero siempre vinculados a la comunicación de gobierno. La comunicación entendida como parte integral de la gestión.

Del knock out a las trincheras

Claro que la comunicación de un gobierno es muy diferente de una campaña electoral:

1. La campaña electoral es una ágil carrera de 100 metros llanos, mientras la comunicación de gobierno es una maratón de 10 kilómetros.
2. El candidato gana por knock out, pero el gobierno es un boxeador que gana por puntos.
3. La campaña electoral es una guerra relámpago, una ofensiva rápida y electrizante, mientras que la comunicación de gobierno es como la Primera Guerra Mundial (una lenta guerra de posiciones, con largas y trabadas batallas para conquistar pequeñas trincheras).

La comunicación política entre las trincheras y la guerra relámpago

Lo dicho: la comunicación política tiene 2 grandes modelos.

O bien es guerra de trincheras o bien se trata de guerra relámpago.

Ninguno de los 2 modelos es más efectivo que el otro. Todo depende, en definitiva, de los tiempos disponibles. Y del lugar que cada uno ocupe en la disputa por el poder.

La comunicación política viaja de las trincheras a la blitzkrieg, ida y vuelta.

La Primera Guerra Mundial fue una guerra de trincheras. Lenta, trabada, posicional y con largas batallas para conquistar posiciones territoriales mínimas.

La Segunda Guerra Mundial, en cambio, fue la guerra de la blitzkrieg (guerra relámpago, al decir de los alemanes). Grandes movimientos de tropas, desplazamientos veloces y conquista de muy amplios territorios.

La comunicación de un gobierno se parece a la guerra de trincheras. También la comunicación a mediano y largo plazo de un partido político o candidato.

Son años disputando pequeños espacios y avanzando palmo a palmo.

La comunicación electoral, por su parte, se parece más a la guerra relámpago.

Una acción fulminante a la conquista de grandes sectores del electorado. Sin margen de error, por cierto.

Tan diferentes ambas como el boxeo y el atletismo.

La comunicación de un gobierno y la comunicación de un partido político son como el boxeador que gana por puntos.

Buena defensa, pocos errores, pegada precisa en el momento preciso, desgaste del adversario, paciencia y acumulación de fuerzas.

La comunicación electoral es como el boxeador que gana por nocaut. Contundente, rápida, demoledora, enérgica. Acá no hay puntos que valgan, acá hay que dejar fuera de combate al adversario.

Si fuera atletismo, el gobierno y el partido político son maratonistas.

Saben que tienen que correr unos cuantos kilómetros-años y que deben administrar bien sus energías-recursos.

Que no importa tanto quién sale primero en punta sino quien llega primero a la meta.

Y que la resistencia y la continuidad del esfuerzo son claves.

El candidato, en cambio, es un corredor de 100 metros llanos. En la campaña electoral debe salir primero, mantenerse primero y llegar primero.

Los movimientos de la vida política

La vida política obliga a sus protagonistas a dominar 4 grandes movimientos:

1. La guerra de trincheras, la comunicación política posicional a mediano y largo plazo.
2. La guerra relámpago, la comunicación política electoral rápida y de corto plazo.
3. El pasaje de las trincheras a la guerra relámpago (cuando el gobierno o el partido llegan a la instancia electoral).
4. El pasaje de la guerra relámpago a las trincheras (cuando la campaña electoral termina y hay que encarar varios años de gobierno u oposición).

Son 4 movimientos diferentes, y todos ellos son vitales para cualquier partido político.

Lo más complejo es dominar los 4 movimientos.

No uno solo. Los 4.

Para lograr una exitosa batalla en el campo de la comunicación gubernamental, no es necesario inventar la pólvora.

Lo que hay que hacer es llevar a la práctica algunas cosas que ya se saben de sobra.

Y hacerlo con disciplina, con audacia y con creatividad.

Sabiendo que se está en medio de una guerra de trincheras.

Las cinco columnas de la comunicación de gobierno

El edificio persuasivo que debe construir un gobierno se apoya sobre cinco pilares fundacionales:

1. Información
2. Publicidad
3. Identidad corporativa
4. Relaciones con la comunidad
5. Comunicación interna

¿Cómo está tu gobierno en cada una de estas áreas? Si no está bien, entonces la oposición tendrá su tarea más simple cada día.

Porque el gobierno hace, toma decisiones, elige caminos, actúa.

Por lo tanto se expone diariamente a la crítica y al malhumor ciudadano.

El gobierno vive en una vitrina, en una vidriera, en una caja transparente. Los demás lo miran y lo señalan con el dedo acusador.

Pero la oposición elige sus actos más débiles, selecciona sus errores, subraya consecuencias negativas, amplifica perjuicios y pega duro.

Esto termina, muchas veces, con gobiernos derrotados antes de finalizar su tiempo.

Recuerda, entonces, los 5 pilares de la comunicación de gobierno.

¡Y manos a la obra!

O mejor dicho: ¡a las trincheras!

Lo que no debe hacer un Presidente en comunicación de crisis

Crisis.

Cuando llegas al gobierno tiendes a pensar que no tendrás grandes crisis políticas.

Error.

Debes pensar lo contrario.

Porque tendrás crisis.

Todo gobernante, tarde o temprano, atraviesa por una situación de crisis en la que debe comunicarse. La crisis podrá ser menor o mayor, pero sin dudas llegará.

Siempre.

He visto a más de un Presidente hacer lo que no debe hacer en comunicación de crisis.

Exaltarse. Exasperarse. Comunicar con ira.

Perder la calma y el control.

Perder el rumbo, el norte, la meta, la estrategia.

Desesperarse.

Gritar.

Radicalizarse.

Lo que no debe hacer un Presidente en situación de crisis es una oratoria exaltada. Porque esa oratoria exaltada trae consigo 2 grandes riesgos. Uno para el país y otro para el propio orador.

El riesgo para el país tiene que ver con la psicología de las masas. Hay momentos en los que basta una chispa para desatar un infierno de reacciones colectivas de carácter irracional.

Y esa oratoria exaltada puede ser la señal de largada, puede ser el clic para la explosión, para la violencia, para la irracionalidad colectiva.

El riesgo político para el orador puede estar en el futuro. Porque, más allá de las reacciones iniciales, puede transmitir un mensaje negativo a los ciudadanos. Un mensaje de inestabilidad enviado justo cuando la gente necesita ver líderes confiables.

Sé que la oratoria inflamada muchas veces ayuda a un rápido apoyo inicial de corto plazo.

Subrayo: de corto plazo.

El problema es que la vida sigue y esta ganancia inicial puede estar herida de muerte por la misma exaltación que la produjo.

¿Cómo debe ser, entonces, la comunicación de crisis de un Presidente?

- Una comunicación firme y decidida pero calma, tranquila. No puede agregar leña al fuego. No puede agregar descontrol al descontrol. No puede avivar un clima agresivo con su propia agresividad.
- Un mensaje claro en sus convicciones pero institucional. No es un político más: es el Presidente en ejercicio de su cargo. Y cuanto más dramático sea el momento más debe representar al conjunto de la sociedad (aún a quienes discrepan con él).
- Debe transmitir serenidad, estabilidad, templanza.

La crisis es un momento clave para cualquier gobierno.

Y en la crisis se ve el temple de cada uno. Debería verse...

Cuando el cerebro de reptil se apodera de los resortes del mando

Un buen día desconoces al político por el que tanto has trabajado. Ese mismo con el que hiciste tantos planes. Con el que viviste tantas situaciones difíciles. Ese con el cual luchaste palmo a palmo durante tanto tiempo. Ese con el cual ganaste las elecciones y que ahora tiene un cargo de gobierno.

Lo ves solo.

Aislado.

Sin escuchar. Sin contacto con la gente.

Agresivo.

Cometiendo errores que nunca creíste pudiera cometer.

Cada vez más rodeado por incondicionales que solo dicen que sí.

Incondicionales ciegos (como todos los incondicionales).

Lo ves rumbo al abismo electoral y no sabes cómo ayudarlo.

Menos aún sabes por qué diablos pasó eso. Menos que menos. ¿Cuándo fue que cambió? ¿Por qué?

El sorprendente cerebro de reptil

Una zona de nuestro cerebro es lo que algunos investigadores denominan “el cerebro de reptil”.

Esa estructura cerebral, situada en el tronco encefálico, es sorprendentemente idéntica al cerebro que tiene cualquier reptil. Y controla

comportamientos primitivos muy distantes por supuesto de los que controla la zona específicamente humana del cerebro.

Donde la zona cerebral más humana ve ideas, oportunidades, solidaridad, cooperación, creatividad y transformación de la realidad...la zona del cerebro de reptil empuja hacia el dominio, la agresividad, la defensa del territorio y la autoubicación en la cúspide de una jerarquía vertical e indiscutida.

De las interrelaciones entre esas estructuras cerebrales, a las que hay que sumar el cerebro de mamífero con su control de las emociones, surgen ciertos vaivenes humanos en cuanto al poder y su forma de ejercerlo.

El juego del poder

En la política siempre está en juego el poder.

Otros asuntos son cómo se conquista, cómo se ejerce y para qué se tiene... pero siempre está el poder jugando su papel desde el punto de vista psicológico.

El aislamiento del poder es una actitud donde pesa sobremanera el cerebro de reptil:

“éste es mi territorio, acá mando yo, estoy por encima de todos, si llegué aquí es porque soy más capaz que ustedes, si sé más que ustedes entonces no pierdo tiempo escuchándolos, y además no quiero que nadie llegue a amenazar este poder ni siquiera en el futuro por lo tanto no dejo que nadie se acerque, solo dejaré que se aproximen aquellos que hagan los correspondientes rituales de sometimiento y sumisión...”.

Es el cerebro de reptil casi en estado puro, sin interferencias de la corteza cerebral.

El día del reptil

¿Cuándo se vuelve dominante el cerebro de reptil? Hay dos posibilidades diferentes. En un caso se vuelve dominante antes y en el otro durante el gobierno.

Caso 1: en ese político siempre predominó el cerebro de reptil y siempre ejerció así el poder (en su partido, en su trabajo, en su familia...).

Tal vez estaba relativamente disimulado, o se justificaban algunas actitudes en aras de luchar contra el enemigo político que en aquel momento ocupaba el poder, o simplemente en su entorno no lo pudieron percibir.

¿Por qué no lo pudieron percibir?

Pues porque el ser humano necesita que todo “cierre” perfectamente y sin incongruencias. Entonces sucede que inconscientemente dejamos de lado las actitudes que no encajan con nuestras necesidades u opciones.

Si trabajamos políticamente por alguien es muy probable que seamos ciegos a algunos de sus defectos.

A veces a casi todos...

Caso 2: el predominio del cerebro de reptil se produjo después de ganar el cargo o el gobierno.

En ese caso el entorno en el que se ejerce el poder es definitorio.

Comenzando por la arquitectura del poder, la forma en que son construidas las casas de gobierno, su aislamiento físico de la ciudad o su altura, sus murallas o sus accesos difíciles...más todo el laberinto interior de los edificios y la ubicación alejada del despacho del gobernante, literalmente solo y apenas rodeado por un pequeñísimo núcleo.

Siguiendo por las actitudes del entorno del poder, las secretarias, los asistentes, los colaboradores, los porteros, los choferes, el “sí señor”, la obediencia, la verticalidad, la jerarquía, el constante deseo de resultarle agradable.

Agregando los símbolos del poder: el vehículo oficial, el dinero, el nombre del cargo, el respeto en el trato más allá de su entorno.

Más la práctica del poder, el aprendizaje de todo lo que puede hacer con una orden o una firma, el descubrimiento súbito de la ampliación de su capacidad para influir en la vida de los demás.

Si la persona no está preparada psicológicamente para vivir todo este mundo del poder, pues entonces solo es cuestión de tiempo que el cerebro de reptil se apodere de los resortes del mando.

¿Se puede hacer algo para evitar que el reptil que llevamos dentro tome el mando en una ciudad, una provincia o un país?

¿Se puede mitigar?

Tal vez sí.

Pero antes que el cerebro de reptil asuma el mando.

Antes.

Lo antes posible.

¿Cómo mitigarlo?

1. Ayudando al político a conocerse mejor y a saber que corre los mismos peligros de aislamiento que los demás políticos.
2. Estimulando las zonas más propiamente humanas de su cerebro.
3. Tratando de impedir que se transforme en una persona unidimensional que solo vive para la conquista del poder.

4. Demostrando que siempre se necesita de personas que vean las cosas desde otro punto de vista.
5. Advirtiendo cómo su propio cerebro de reptil será el más peligrosamente capacitado para destruir su carrera política.
6. Estableciendo rutinas de crítica y autocrítica, de trabajo grupal y de pensamiento lateral.

Un ejemplo.

En la Casa Blanca, el Presidente de los Estados Unidos tiene una especie de “institución”: siempre tiene que haber por lo menos un miembro del staff presidencial que defienda una posición distinta a la de la mayoría del staff.

Siempre.

En todos y cada uno de los casos que analizan.

Y debe actuar consistentemente y con la máxima inteligencia como “abogado del diablo”.

Siempre, reitero.

Pero además tiene otra “institución”: el Presidente no opina sino que decide después del intercambio de opiniones entre los miembros de su staff. Primero tiene que escuchar...

Otro ejemplo.

Muchos países tienen diseños institucionales y culturas políticas que van a contrapelo del cerebro de reptil.

Que de alguna manera transmiten el mensaje de que las posiciones de poder no se ocupan para luego aferrarse a ellas indefinidamente ni para hacer de ellas el santo y seña de una vida.

Piensa en los países que limitan las reelecciones, o que ponen la sola voluntad de los mandatarios por debajo de una fuerte institucionalidad, o en

donde la práctica cultural es que los ex Presidentes no vuelvan a aspirar nuevamente al cargo.

Más allá de lo episódico de cada caso, lo que importa es desalentar al cerebro de reptil.

Siempre estará allí, agazapado.

Aún en la mejor de las personas.

Pero es bueno tenerlo a raya.

Desalentado.

Y es bueno tener activa y alerta la zona más humana del cerebro.

15 consejos breves para un gobernante recién electo

No conozco los detalles del contexto político ni del cargo que asumiste, pero a título general te puedo adelantar algunos criterios que estoy seguro te llevarán a buen puerto.

Son 15 consejos breves que te harán gobernar mejor:

1. Ser honesto, pero además parecerlo. O sea: no te metas en asuntos, resoluciones o acciones que puedan ser interpretados erróneamente por los ciudadanos.
2. Cumplir lo prometido. Eso es lo que espera la gente: coherencia entre las palabras electorales y las acciones de gobierno.
3. Cuando no se puede cumplir, pues explicar detalladamente por qué no se puede.
4. Mantener la humildad. Recuerda que la soberbia mata.
5. No hacer miles de cosas a medias, sino hacer menos cosas pero hacerlas muy bien.
6. Hacer más que hablar.
7. Mantener contacto fluido y permanente con la población, no para hacer discursos sino para escuchar a la gente.
8. Crear equipos de trabajo y supervisar su funcionamiento.
9. Delegar tareas. Recuerda que los superhéroes no existen.
10. Administrar eficazmente el tiempo.
11. No hundirse para siempre en el cargo, sino mantener una vida lo más normal posible fuera de la política.
12. Buscar que los actos de gobierno sean soluciones a los problemas reales de la gente.

13. Respetar y valorar a los funcionarios de los organismos de gobierno, sin los cuales la tarea de gobernar es imposible.
14. Respetar y valorar, también, a los militantes políticos que posibilitaron el triunfo electoral.
15. Recordar que tarde o temprano se vuelve nuevamente al llano.

Ya sé que no es todo, pero me parece que son criterios generales que bien vale tener en cuenta.

Espero que esto sirva de ayuda a tu reflexión.

La insoportable pero imprescindible presencia del abogado del diablo

¿Te imaginas al diablo con un abogado defensor?

Míralo. Allí está.

Olor a azufre. Humo. Llamas de color naranja casi rojo. Fuego crepitando.

Es el despacho del abogado del diablo.

El Doctor en Derecho que se quema los sesos y las pestañas buscando argumentos jurídicos para defender al non sancto Diablo.

La imagen ilustra, en el folklore popular, al defensor de causas perdidas. Al defensor de lo indefendible. Al que encuentra argumentos que van contra la corriente.

El gobierno y esa impertinente persona que siempre va contra la corriente

Piensa ahora en un equipo político.

Equipo de gobierno.

O equipo de campaña electoral.

O equipo dirigente de un partido político.

Se reúnen. Analizan un tema. La mayoría va en una dirección.

Pero surge la voz de esa persona que está en contra.

El abogado del diablo.

El que siempre va en contra de la corriente.

El que tantas veces irrita a los demás. Por eso mismo: porque va en dirección contraria a la opinión general.

¿Será conveniente que todos sigan la corriente general del equipo de gobierno?

No.

Por lo menos no en todo momento.

Porque si siempre y en todo momento la totalidad de las opiniones se alinean en una sola dirección...pues el equipo pierde la oportunidad de evitar riesgos, de achicar errores, de aprovechar oportunidades y de descubrir caminos nuevos.

Por lo tanto corre el riesgo de persistir una y otra vez en el mismo error.

El abogado del diablo entra en escena

Supongamos que eres un gobernante reunido con tu equipo más cercano.

Y que están analizando un tema importante.

Y que la mayoría parece coincidir en un mismo lineamiento.

¿Sabes qué es lo mejor que puedes hacer?

1. No te apresures a dar tu opinión. Escucha.
2. Intenta detectar a un miembro del equipo que parezca no estar muy de acuerdo con la mayoría.
3. Pídele que argumente en contra, y que lo haga con seriedad y entusiasmo.
4. No permitas que la mayoría lo aplaste por su número. Intenta que lo escuchen.
5. Fomenta el diálogo considerando cuidadosamente tanto los argumentos de la mayoría como los del abogado del diablo que detectaste.
6. Opina recién después de ese intercambio.

7. Al final sí, es hora de una decisión que cierre el tema. Podrá ser la de la mayoría o no. Y si lo es de todos modos será una decisión enriquecida por el abogado del diablo.

Decisiones fuertes o decisiones débiles

Algunas decisiones son débiles, frágiles y con grandes márgenes de error. En cambio otras decisiones son fuertes, firmes y con las espaldas cubiertas.

Yo sé que el abogado del diablo puede ser impertinente y a veces hasta insoportable.

Pero es imprescindible.

Porque su presencia hace que las decisiones sean mejores y más fuertes.

La soledad estructural del gobernante

En el despacho del Presidente norteamericano Harry Truman, justo sobre su escritorio, había un cartelito enigmático que decía:

“El balde se detiene acá”.

El cartel hacía referencia a una imagen: una larga columna de personas pasándose de mano en mano baldes con agua para intentar apagar un incendio. Al final cada balde llega a alguien que es el más próximo al fuego, y ese alguien ya no le puede pasar el balde a nadie sino que tiene que arrojar el agua sobre las llamas.

Es el último hombre. El balde se detiene allí.

La anécdota me la contó un ex Presidente latinoamericano hace ya varios años. Y es así: un gobernante (ya sea Presidente, Gobernador o Alcalde) no le puede pasar el balde a otro, no puede transferir su responsabilidad sino que debe actuar y hacerse responsable de lo que hace.

Algunos le llaman la soledad del poder, esa soledad inevitable que es propia de quien toma decisiones importantes.

No me refiero a la soledad del autoritario, ese que cree estar iluminado por una luz tan especial que se siente con derecho de atropellar a todos los sectores de la sociedad para imponer su verdad. Una pobre verdad que suele considerar mejor que todas las verdades de los demás. Por esa luz, claro, que él cree que lo ilumina pero que en realidad lo enceguece y lo termina quemando.

No me refiero, entonces, al aislamiento del gobernante autoritario.

No.

Me refiero a la soledad que está incrustada en la médula de la toma de decisiones.

La soledad estructural del gobernante

En un tiempo lejano los gobiernos eran organizaciones pequeñas. Y el gobernante podía dirigir el gobierno trabajando día a día desde su despacho, con la colaboración de algunas secretarías y convocando a sus ministros a acuerdos individuales o colectivos.

Un gobierno simple para una organización simple.

Pero los tiempos cambiaron.

La población creció desmesuradamente. La sociedad cambió. Los ciudadanos cambiaron y se hicieron más exigentes y críticos, y comenzaron a demandar servicios de mayor calidad cada día.

Y los gobiernos crecieron con la misma desmesura. En el monto del presupuesto, en la cantidad de funcionarios, en la enorme multiplicidad de nuevas áreas que atender y en una infraestructura cada vez más grande y compleja.

Lo que en muchos lugares no cambió mucho es la forma de dirigir el gobierno: el despacho del gobernante, algunos funcionarios de confianza, la convocatoria a los ministros...

Pero los ministros, sea cual sea el gobierno, están cada vez más inmersos en su propia área, sus problemas, sus complejidades, sus desafíos, su agenda interminable.

Y el despacho del gobernante (el pasado, el actual, el próximo) está siempre bombardeado de problemas difíciles. Desbordado. Atrapado y casi hundido en una estructura insuficiente y antigua, intentando dirigir una organización cada vez más grande y compleja.

Lo que quiero decir es que en la mayoría de los gobiernos tenemos un problema.

Seguramente muchos, sí...pero en este caso me refiero a uno.

Un problema estructural que está más allá de las coyunturas políticas. Es el problema de cual es la mejor estructura para el gobierno.

¿Cómo saber qué hacer con el balde una vez que llegó a su escritorio, mientras todas las miradas convergen en el último de la fila y las llamas siguen creciendo a su espalda?

¿Cómo gobernar y no salir quemado?

Dejo planteado el problema porque el primer paso hacia la solución es siempre ver el problema, estudiarlo, pensarlo y comenzar a imaginar soluciones.

La primera decisión de un gobernante debe ser integrar su staff

Gobernar bien.

Todos sabemos que es algo decisivo en política, claro.

Porque en toda elección se plebiscita el gobierno en funciones. Y del balance entre quienes respaldan y quienes cuestionan la gestión depende una parte importante del resultado.

Bien, eso está claro.

Por eso el punto es: ¿qué es lo primero que debe hacer un gobernante para encaminar correctamente su gestión?

La primera decisión

Los gobiernos más modernos y más eficaces rodean al principal gobernante de un staff, de un equipo que trabaja con él cotidianamente.

No 2 o 3 o 5 secretarios, sino una organización que le ayuda en su tarea de dirigir el gobierno. Una estructura propia que asiste directamente al gobernante.

Todos los días y todas las horas.

Una maquinita bien aceiteada que planifica, que coordina, que asesora, que organiza y que tiende puentes dentro del gobierno y también entre el gobierno y la sociedad.

Un equipo que funciona colectivamente y que incluye conocimientos de políticas públicas, de planificación estratégica, de asuntos legislativos, de

organización de agendas, de gestión de gobierno y de comunicación en su sentido más amplio.

El gobierno y su organización

La principal objeción que alguien podría hacer a la creación de una estructura como podría ser el staff del Gobernador, del Alcalde o del Presidente sería considerar que ese equipo ya existe y lo integran sus funcionarios de secretaría y sus ministros.

Considero que la objeción no es válida, y me fundamento en consideraciones tanto técnicas como prácticas.

Desde el punto de vista técnico: todo enfoque profesional de los recursos humanos y del desarrollo de las organizaciones diferencia entre los cargos de línea (primordialmente ejecutivos) y los cargos de staff (básicamente de planificación y apoyo).

Son las estructuras de staff, o estado mayor, las que ayudan a funcionar mejor a las estructuras de línea.

Y desde el punto de vista práctico: los gobiernos que funcionan con eficacia, más allá de sus orientaciones políticas, son aquellos que cuentan con una buena estructura de staff trabajando cotidianamente con el gobernante.

Cuando se piensa en una forma de organizar el gobierno, parece sensato mirar más allá de los juicios y prejuicios de cada uno. Esto se logra acudiendo al conocimiento profesional y también observando qué es lo que hacen en la práctica los gobiernos que funcionan.

En realidad, el gobernante debería elegir 2 equipos diferentes.

Uno, el equipo de línea, el ejecutivo, el que integran los ministros y toda su estructura.

Y otro el equipo de staff, el del trabajo más cotidiano, el que le ayuda a dirigir y coordinar al área ejecutiva.

La soledad del gobernante es peligrosa.

Por brillante que sea, esa soledad pone en alto riesgo su gestión. Y afecta negativamente al propio gobernante, a su partido político y fundamentalmente a la población, la cual necesita gestiones de gobierno que estén a la altura de los complejos tiempos que vivimos.

Gobernar, a la vista está, no es fácil.

Tal vez lo primero de todo sea saber armar, en tiempo y forma, una estructura que ayude a quien gobierna a dirigir su propio gobierno.

Dirigir su propio gobierno: sí.

Porque si esto no se logra, ¿cómo se puede liderar?

Salvo que el gobernante crea que es una especie de moderno Leonardo da Vinci que todo lo sabe sobre todos los temas.

Algo que también ocurre, por cierto. Pero que ni el propio Leonardo se lo creía tan literalmente...

3 motivaciones llevan a las personas a ser candidatas a cargos electivos

No importa el lugar, la situación ni el momento.

Pero siempre hay personas dispuestas a ser candidatas a algún cargo electivo.

Siempre.

Algunas candidaturas son razonables, creíbles, con buenas opciones. Otras parecen un suicidio político.

En algunos momentos parece que hay mucho para hacer, y que ejercer ese cargo de gobierno puede permitir una amplia gama de posibilidades. Pero otras veces es como agarrar un hierro caliente con la certeza de que va a quemar hasta los huesos.

Pero en cualquier circunstancia, siempre hay alguien dispuesto.

¿Por qué?

¿Por qué siempre hay 'voluntarios' para una candidatura?

¿Por qué nunca faltan candidatos (sino que a veces más bien sobra alguno...)?

Las motivaciones humanas son complejas y no pueden esquematizarse superficialmente.

En cada decisión hay un conjunto de elementos que interactúan entre sí. Que a veces se potencian y a veces se contradicen. Un conjunto de elementos que también forman parte de la decisión de lanzar una candidatura.

Hay 3 tipos de motivaciones que llevan a una persona a ser candidata a algún puesto electivo:

1. *Motivaciones políticas propiamente dichas.* Son las que generalmente se expresan en entrevistas públicas y tienen que ver con su ideología, su partido político y su visión de los problemas más importantes que hay que resolver así como de la forma de resolverlos.
2. *Motivaciones conscientes o semi-conscientes que van más allá de la política,* que pueden ser pensadas por la persona, a veces habladas con su círculo familiar o amistoso, a veces fantaseadas...pero que por lo general no llegan al plano público.
3. *Motivaciones inconscientes, desconocidas hasta para el propio candidato.* Generalmente provienen de las zonas más primarias de nuestro cerebro y suelen girar en torno a los deseos de poder, dominio, jerarquía y aspectos similares que vienen desde el fondo de los tiempos impresos en nosotros mismos y en cierto oscuro y primitivo espíritu de manada que necesita producir líderes.

Los 3 tipos de motivaciones se interrelacionan, se complementan y a veces luchan entre sí, como en todas las actividades humanas.

Puede ser un buen ejercicio, para el ciudadano común que no aspira a ningún cargo público, observar a los aspirantes. Analizar sus motivaciones políticas, claro. Pero tratar de entrever algo de las otras motivaciones. A veces es difícil, pero a veces todo está a la vista.

‘Todos mienten’, dice House con amarga ironía.

Y las palabras pueden mentir, sin duda.

Pero el cuerpo no miente. La verdad suele estar en los gestos, en las miradas, en el tono de voz, en la historia de vida. Hacia allí hay que dirigir la atención...

También puede ser un buen ejercicio, en este caso para el aspirante a un cargo público, observarse a sí mismo con más detenimiento.

Profundizar en sus motivaciones políticas, por supuesto.

Pero también tratar de ver más adentro de sí mismo. Hacer un esfuerzo para entrever sus propias motivaciones, esas que medianamente sabe y no dice pero también aquellas apenas insinuadas ante sí mismo.

¿Para qué hacerlo?

- Para saber si eso es realmente lo que desea hacer.
- Para evitar caer en la trampa del narcisismo y del 'yo todo lo puedo'.
- Para evaluar con realismo tanto la situación socio-política como la realidad interior.
- Y para desempeñar mejor su cargo si finalmente resulta electo.

Ni candidatos ni ciudadanos deberían quedarse en la superficie.

Tampoco los gobernantes.

Sería más productivo profundizar más en el complejo entramado de motivaciones que lleva a alguien a una candidatura.

Y saber, cuando se está finalmente en el gobierno, para qué se está allí.

Realmente.

El ciclo de popularidad de los gobiernos

Más allá de las apariencias, la actitud de la gente ante los gobiernos es bastante previsible. Porque en definitiva el propio cerebro humano tiene mucho de previsible.

El ciclo de la opinión pública

Está estudiado científicamente, principalmente en los Estados Unidos. Tomando una larga serie de datos, que abarcan varias décadas, se analizan los índices de aprobación y desaprobación de la población hacia sus gobiernos. Partiendo de la base de la información disponible en cuanto a encuestas serias.

Los resultados son claros y contundentes.

La percepción pública acerca de un gobierno recorre etapas muy definidas a lo largo del tiempo. Etapas que se reiteran una y otra y otra vez en los distintos gobiernos.

El recorrido es el siguiente:

1. Uno de los candidatos gana la elección con un determinado porcentaje de los votos.
2. Luego de conocido el triunfo comienza una etapa de crecimiento rápido de su popularidad. Abarca el período de transición durante el cual se prepara el nuevo gobierno y los primeros meses del mismo. Muchos lo denominan la “luna de miel” de la opinión pública con el candidato ahora gobernante. En esta etapa se alcanza el máximo posible de aprobación del gobierno.

3. La etapa siguiente es el descenso, la caída. Aunque variable en su velocidad y en su profundidad, de todos modos la caída de la popularidad del gobierno es inevitable. A los gobernantes les cuesta entenderlo porque tienden a pensar que ellos serán la excepción, pero reitero que es inevitable. Y la caída llega hasta el punto más bajo de aprobación, que suele suceder a mediados del mandato.
4. Finalmente comienza la etapa de recuperación y ascenso. También variable en su velocidad y en su profundidad, pero también inevitable. A quienes cuesta entender esta etapa es principalmente a los opositores, porque tienden a creer que el gobierno seguirá cayendo sin chance alguna de levantarse. Pero el gobierno se levanta y crece hasta llegar a un punto alto, aunque generalmente algo por debajo de lo que estuvo al principio del período.

Gobierno, oposición y opinión pública

Si se dan estas regularidades en la percepción que la opinión pública tiene respecto al gobierno, entonces los partidos políticos pueden basarse en el conocimiento del ciclo para ajustar sus estrategias.

La meta del gobierno será, seguramente, llegar al final del ciclo en un punto que sea el más alto posible en materia de popularidad.

Y la meta de la oposición será seguramente en espejo: que el gobierno llegue al final del ciclo en el punto más bajo posible.

No es difícil entonces organizar las acciones, ya sea del gobierno o de la oposición, de manera tal que se aproveche y saque partido a las distintas etapas del ciclo.

Hacer que juegue a favor. De eso se trata.

Lo que debe hacer un gobierno frente a grandes manifestaciones opositoras

Imagínate un lago.

A su alrededor numerosos juncos y arbustos. Los juncos tienen tallos flexibles de apariencia algo frágil y delicada. Los arbustos tienen ramas duras, rígidas, de apariencia mucho más sólida.

De pronto sopla un viento huracanado.

Violento.

Las duras ramas de los arbustos se quiebran, se parten, se rompen.

Pero los tallos de los juncos se doblan en la dirección del viento y no se rompen.

Cuando pasa la tormenta hay restos de ramas quebradas por todas partes. Y los juncos siguen allí, flexibles e intactos.

Una gran manifestación opositora es siempre una tormenta para cualquier gobierno.

Una tormenta después de la cual ese gobierno puede destruirse, desgastarse o mantenerse intacto.

¿De qué depende?

La mayoría de las personas suele pensar que eso depende de la manifestación opositora. De su fortaleza, de su virulencia, de su masividad, de su prolongación en el tiempo.

Pues no.

No es que nada de eso tenga que ver. No quiero decir que no importan esos factores porque sí importan.

Pero el factor decisivo es la reacción del gobierno.

Su inteligencia o su torpeza para enfrentar el temporal.

Para comprender mejor el asunto debo explicar a qué me refiero cuando digo 'gran manifestación opositora'. Con esa expresión hago mención a un fenómeno que todo gobierno enfrenta varias veces a lo largo de su mandato.

Ese fenómeno consiste en un evento de gran notoriedad y que va en dirección contraria a alguna decisión o política gubernamental.

Por ejemplo:

- Movilizaciones callejeras con o sin desórdenes
- Paros y huelgas contra el gobierno
- Campañas de prensa fuertemente críticas
- Plebiscitos o elecciones de medio término con resultados desfavorables o por lo menos preocupantes
- Fracaso parlamentario de alguna ley importante
- Encuestas que revelan gran descontento popular
- Malestar palpable en la población
- Cualquier otro evento que denote rechazo importante, aunque no sea mayoritario, a algunas políticas del gobierno

La mayor parte de las reacciones gubernamentales frente a tales manifestaciones opositoras es, habitualmente, torpe.

Es una torpeza no darse cuenta del descontento.

Es una torpeza creer que todo se debe a alguna oscura conspiración.

Es una torpeza quedarse en silencio como si no pasara nada.

Es una torpeza responder con soberbia e ironía.

Es una torpeza confrontar con crudeza e ingresar en una espiral de enfrentamientos.

Todo eso es torpe porque es rígido, duro y por lo tanto se quiebra tarde o temprano.

Como las ramas de los arbustos cuando soplan vientos huracanados.

Pero además es torpe porque desconoce un hecho básico y fundamental: en toda manifestación opositora importante hay una base social y cultural. Más allá inclusive de los intereses políticos o económicos que se muevan en el tema.

Siempre hay un sector del público preocupado, molesto, confundido, enojado o simplemente discrepante.

Siempre.

Y es a ese sector al que el gobierno debe darle una respuesta.

Una respuesta inteligente.

Persuasiva.

¿Cómo hacerlo?

1. Identificando con serena precisión cual es el núcleo del problema que preocupa a esa gente
2. Explicando con tranquilidad que se entiende esa preocupación
3. Ofreciendo una solución propia a ese núcleo del problema que siente ese grupo de personas
4. Haciendo que esa solución sea compatible con las orientaciones generales del gobierno
5. Reforzando esas orientaciones generales pero con buen talante
6. Manteniendo abiertas las líneas de diálogo que sean posibles
7. Admitiendo que aún así es válida la discrepancia

8. Haciendo todo lo anterior a tiempo, o sea en el momento mismo que todo comienza

¿Se elimina así la oposición o la discrepancia?

No (por suerte).

Pero se evita ingresar en una escalada conflictiva que siempre termina mal.

Y de esta forma el gobierno puede salir hasta fortalecido de la tormenta.

Como el junco, que se dobla pero no se quiebra.

Y después del huracán sigue ahí, intacto.

Cómo Ganar Votos y Construir Poder Político.

**¿Estás listo para avanzar mucho más lejos en política?
Maquiavelo&Freud Premium es la herramienta más completa...**

[Click Aquí para Informarte](#)

El libro que acabas de leer cubre aspectos básicos necesarios para todo aquel que trabaja en política...pero solo es el comienzo.

Si quieres ir mucho más allá, entonces tendrás que profundizar.

Maquiavelo&Freud Premium es un sistema que te enseña cómo funciona el cerebro del votante y que te explica paso a paso cómo construir tu campaña electoral a partir de esa comprensión.

Los 2 pilares sobre los que se asienta el sistema son el conocimiento científico aportado por la psicología política y otras ciencias sociales y la experiencia práctica de centenares de campañas electorales.

Son 300 páginas de texto y 3 horas de audio que serán tu guía estratégica para lograr tus metas en el mundo de la política.

[Click Aquí para Descubrir los Beneficios que te da Maquiavelo&Freud Premium](#)