

# PODER LOCAL

Lo esencial de su comunicación

**Patrick Lamarque**



**Libros del Rojas**  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

cipal (crear un servicio "horizontal" a cargo de la política barrial) y una nueva cultura fundada en la búsqueda de eficiencia, transparencia e información. Por supuesto, dispondrá de herramientas (formación continua, Intranet, etc.), pero lo esencial será hacer compartir internamente su proyecto de ciudad. Esté atento a no romper relaciones con los valores básicos que fundan el compromiso del agente municipal con su oficio. Encontrará muchas consultoras que recurriendo a métodos buenos para el sector privado intentaron trasladar a su comuna la relación de una empresa con sus clientes. Ahora bien, aunque haga falta conocer en todas esas experiencias, las palabras tienen peso. Los funcionarios, aun cuando traten a los "usuarios" de manera autoritaria, mantienen vivo el espíritu del servicio público. Entonces cuide el vocabulario para que traduzca la mentalidad local, hableles de "un plan de mejoras del servicio público", más que de un "espíritu cliente". Sería lamentable que una buena idea se estrelle contra reticencias culturales.

A través de este "proyecto de servicio" podrá hacer que sus colaboradores adhieran al proyecto del que es portador para la ciudad. Ellos se convertirán en sus mejores y más indispensables promotores.

## XI Prepárese para la crisis



La crisis es el paroxismo de la vida comunicante. Cualquiera sea su forma u origen, la crisis es el momento en que la comunicación es tomada como rehén por los medios de comunicación. Su causa puede ser visible (en un conflicto social, por ejemplo) o permanecer enmascarada (empieza a filtrarse un rumor).

Ante todo, la crisis constituye un fenómeno de tensión, complejo y evolutivo, que lo compromete en un combate simbólico. Deberá evaluar entonces su naturaleza y prepararse para actuar y reaccionar en el corto plazo.

### No subestime los riesgos de ese fenómeno complejo

Internacional, local, económica o social, en cualquier terreno que intervenga, la crisis actúa como un terremoto. Y, como él, desestabiliza, pero con estructura y teatralidad particulares.

#### *Una teatralidad propia*

Aunque sea brutal, y salvo en caso de accidente (industrial, ecológico, vial, incendio), la crisis interviene después de un au-

mento de tensiones que pone en peligro intereses fundamentales. Recuerde los largos meses previos a la Guerra del Golfo, y en las amenazas al equilibrio mundial y los grandes intereses petroleros. Recuerde la progresiva radicalización anterior a la entrada de la OTAN en Kosovo. Lo mismo ocurre antes de una huelga. La curiosidad pública, sobreactivada por la prensa, reclama día a día su dosis de información fresca. La situación empuja a los actores a la bravuconada y el enfrentamiento.

Luego viene la prueba. Es el momento en que arde el barrio periférico, la policía actúa y los bomberos arremeten. El espectáculo está en su apogeo. Imágenes y hechos hablan por sí mismos alimentando la emoción popular.

Después llega el tiempo en que la ola decrece. Se buscan explicaciones que habrá que encontrar todavía más rápido que los expertos que trabajan en el lugar. Es el momento en que la prensa multiplica hipótesis, como si las preguntas pudiesen responderse bajo la luz de los proyectores. Recuerde el accidente del Concorde en julio de 2000. Esa misma noche los periodistas desparramaban hipótesis: pájaros tragados por los reactores, errores en la reparación previa al despegue, estallido de neumáticos, objetos en la pista, etc. No disminuya las comunicaciones hasta que termine el proceso.

No desestime riesgos de “réplicas”, por no abandonar la imagen del sismo. Un día u otro resurgirá una información técnica y la prensa, que vive al instante pero tiene memoria (al contrario de lo que se pretende), retomará el tema para presionar a los actores.<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Cosa perfectamente legítima habida cuenta de su rol de facilitador de la democracia.

### *La opinión pública como rehén*

Cuando Fidel Castro secuestró a Juan Manuel Fangio, inaugurando lo que sería una tradición finisecular, no era tanto al as del volante al que tomaba de rehén, como a la opinión pública. Cuando en el verano de 2000, obreros a punto de ser despedidos amenazaron con volar la fábrica y contaminar el río, se abrió un nuevo ámbito de opinión pública. En todos los casos, la crisis de viene tal gracias a su poder de interpelar a la opinión pública. Por lo tanto, cuanto más movilizador resulte un tema para la gente, más probabilidades tendrá de desencadenar una crisis.

Por otra parte, es una preocupación constante de los responsables de movimientos sociales encontrar los medios de movilizar a la opinión pública y aliarse con ella en contra de sus adversarios. Por supuesto, en esa estrategia la prensa representa una vía de paso obligado. El solo hecho de dar cuenta de los hechos la implica en la crisis como actor comprometido, aunque tenga legitimidad para hacerlo.<sup>105</sup>

En ciertos casos, la conciencia del fenómeno lleva a realizar pactos entre los medios y las autoridades. Tal es el caso de ciertos barrios difíciles, donde la presencia periodística impulsa a los jóvenes a actuar.

En cualquier hipótesis, en cuanto se desencadene una crisis, la prensa —y la opinión pública a través de ella—, deberán ser sus principales objetos de preocupación. Para comprender la importancia del desafío, sepa que en Rhône-Poulenc, empresa vulnerable a las crisis industriales por la naturaleza de sus productos, se estableció claramente una regla: a partir del momento en que se

<sup>105</sup> Caso típico son las famosas fogatas de algunos barrios de Estrasburgo el 1° de enero. El fenómeno obedece a múltiples causas culturales, unas ligadas a la costumbre germánica de encender fuegos y petardos para esa época, otras a causas sociales, como el famoso mercado navideño en que la ciudad exhibe sus riquezas. Sin embargo, la fuerte presencia mediática actúa como un acelerador, que podría ser compensado por una cobertura menos sensacionalista.

detecta en una fábrica una situación de ese tipo, el director deja de ocuparse de sus otras funciones para consagrarse a la comunicación, mientras que su *adjoint* toma las riendas operativas.

### *El compromiso de un combate simbólico*

Mecánicamente, la crisis instala un ring mediático en el que deberá librar un combate simbólico. Para la gente, la crisis es un espectáculo. Si bien el público desea entender las causas, busca sobre todo un poco de emoción cuya probable conclusión sea la victoria de unos y la derrota de otros. Evite caer en la trampa, sobre todo si tiene que conservar relaciones con los demás actores sociales.

Eso no impide que como cualquier combatiente quiere sobrevivir deba estar preparado y anticiparse a los hechos. Elabore una táctica (intervenir en el momento oportuno, elegir un "perfil bajo" o aprovechar para atacar al adversario) y esté listo para modificarla en todo momento en función de las circunstancias, sin perder de vista objetivos estratégicos.

Puede ser que lo convoquen a subir al ring sin ser uno de los protagonistas iniciales. Como lo ve, la crisis es contagiosa.

### *Un fenómeno contagioso*

Como alcalde, para cada habitante es la autoridad más inmediata. Sin estar al tanto de sutilezas en materia administrativa ni querer entrar en el debate, la opinión pública tenderá a interpelarlo aunque el tema no sea de su incumbencia. Para la gente que se incendie un barrio carenciado es un tema más del alcalde que del Prefecto.\* Si en un geriátrico hay abuelos en si-

\* El prefecto es el alto magistrado que representa al gobierno nacional en un departamento; desarrolla la economía, la distribución del territorio y también funciones de policía. Depende del Ministerio del Interior. (No tiene equivalente en nuestro sistema.)

tuación de abandono, deberá estar en la línea antes que llegue la DDASS.<sup>106</sup>

También es posible que una crisis se propague como una chispa. Dentro de un mismo sector puede pasar de un ámbito a otro (de un centro cultural a otro, por ejemplo). Es posible también que traspase los límites de un área para extenderse a otra: el monto de los subsidios a entidades deportivas puede generar la protesta de asociaciones barriales que no cuenten con la misma ayuda.

Tal vez se sienta obligado a intervenir aunque pueda mantenerse apartado. Así, cuando un loco autodenominado "HB" (Human Bomb) tomó de rehenes a niños de un jardín de infantes, Nicolás Sarkozy, intendente de Neuilly, se comprometió personalmente y con notable coraje físico en las negociaciones. Dio prueba en esos momentos del profundo lazo simbólico que une al intendente con su comunidad.

Proteiformes y múltiples, las crisis a que puede enfrentarse exigen que se prepare, tanto si llegan por accidente o como cuando corresponden a un conflicto.

### **Prepárese para controlar crisis accidentales**

Sería asombroso que no se encontrara con un accidente grave durante su mandato. El camión fuera de control en la calle principal, el edificio público que se prende fuego, el niño víctima de un tablero de básquet que se derrumba, el enajenado que toma a su propia familia de rehén. En todos esos casos un intendente está en primera línea.<sup>107</sup> Para sobrellevar las dificultades tenga en cuenta las nueve reglas siguientes.

<sup>106</sup> DDASS: Dirección Departamental de Asuntos Sanitarios y Sociales.

<sup>107</sup> El reciente debate sobre la responsabilidad penal de los electos (por fuera de toda falta personal) da testimonio de ello, y si no hay una solución rápida y equitativa, en las comunas pequeñas comenzarán a escasear las vacaciones.

*Regla 1: Esté listo*

Para estar listo (una crisis no es un fenómeno de comunicación aislado) tendrá que haber desarrollado relaciones de confianza con los involucrados: la prensa, en primer lugar, pero también las instancias públicas que pueden verse implicadas (prefectura, bomberos, policía). Tome el caso de los periodistas: si conoce a los principales redactores locales que por experiencia saben que no engaña con la información, es evidente que dispondrá de un crédito valiosísimo cuando anuncie una información candente. La misma sensación tendrá la opinión pública en la mayoría de los casos.

Estar listo es haber establecido previamente una logística de crisis: hacer que los principales responsables puedan ser contactados para organizar una célula de crisis, tener siempre un colaborador calificado de guardia, disponer de documentación clara, eficaz, y al día. Por supuesto el dispositivo debe ser testeado regularmente para que no pierda eficacia potencial.

Prepararse es también capacitar para situaciones críticas a cierto número de voceros. Deberá entrenar a algunos electos y colaboradores, ya que intervenir en público bajo estrés es un ejercicio que no se improvisa.

*Regla 2: Disponga de información*

Cada vez que el personal de guardia tome conocimiento de un hecho, deberá aportarle todos los elementos de información necesarios. La ficha que encontrará en la página siguiente contiene un esquema básico.

*Regla 3: Reaccione rápido*

La información debe ir muy rápido. Empiece por dar un comunicado con las que tenga y eventualmente, una primera apreciación general.

Aunque no parezca, no siempre es fácil de instrumentar. ¿Cómo procedería si un hecho de esa índole ocurriese el 24 de diciembre a las 23.30? Evidentemente, la secretaría de comunicaciones y el gabinete municipal deberán estar listos para apoyarlo en todo momento.

Luego prepare el dispositivo de comunicación de crisis.

*Regla 4: Separe acción de información*

Los bomberos ya lo saben: no se puede apagar incendios y hablar con la prensa. Por eso, designan a un oficial exclusivamente encargado de atender a los periodistas.

Lo mismo debe hacerse en la municipalidad. Si decidió hablar de la inundación que causa estragos en un sector de la comuna, el primer *adjoint* deberá encargarse de coordinar los servicios municipales y relaciones con las demás instancias. Si no, ni el hecho ni la comunicación serán tratados correctamente.

*Regla 5: Designe un solo vocero*

Evite reiteraciones. Serán muchos los que, desde afuera de la municipalidad, hagan conocer sus puntos de vista. Trate al menos que la posición municipal sea clara.

Determine quién será el mejor vocero. Tal vez usted mismo, u otro cuando convenga que la situación se decante. Además, si se prolongara, convendría informar las 24 horas y prever relevos (cuidado que no se pierda información cuando un turno releve a otro).

### Ficha de alerta

Fecha y hora de recepción de la información:

Identificación precisa de la persona que la ha transmitido: nombre, funciones, número de teléfono, lugar donde estaba al llamar:

Hora del hecho:

Lugar exacto del mismo:

Descripción (incendio, explosión, deslizamiento de tierra, escape tóxico en la atmósfera):

Primera evaluación de las consecuencias (número y naturaleza de los heridos, daños materiales, riegos eventuales):

Situación al momento del llamado (incendio en curso, heridos transportados al hospital):

Medidas ya adoptadas: bomberos, plan ORSEC en marcha (organización de socorros: es un plan coordinado por el prefecto, que dispone todo lo necesario según el caso -bomberos, helicópteros, naves, hospitales, etc.-).

Presencia en el lugar: medios de comunicación, testigos, etc.

Finalmente, pedirle al corresponsal su número de teléfono (que lo repita dos veces):

El vocero estará en el lugar de los hechos, salvo real imposibilidad. Hay que pensar en las entrevistas televisivas, donde la imagen tiene tanta importancia como el discurso: el hecho de hablar en directo le da credibilidad a lo que se está diciendo.

#### *Regla 6: Diga siempre la verdad*

En los momentos de tensión esté atento a no perder credibilidad. Es su capital. No tergiversar la información que transmita.

Deberá ser precisa, clara y expresada en forma comprensible. Haga preparar esquemas explicativos, que son muy apreciados. Y

si tiene alguna duda, verifíquela antes de llevarla a conocimiento del público.

Tampoco olvide transmitir siempre información actualizada. Cada hecho nuevo debe ser señalado. De esa forma, en lugar de ser una fuente puntual se convertirá en interlocutor inevitable.

Por último, si una información no debiera ser comunicada, sepa que es legítimo rechazarla: así dará cuenta de su sentido de la responsabilidad. Si un hecho causó víctimas, no divulgue los nombres antes que familiares y amigos hayan sido avisados).

#### *Regla 7: Apoye su discurso en valores compartidos*

La credibilidad de un discurso se funda en los valores que el emisor comparte con la opinión pública, más aún en períodos dramáticos que en tiempos normales. Exprese su emoción si la situación lo justifica, o deje traslucir su enojo.

#### *Regla 8: Comunique después*

Piense en el período de resolución de la crisis pero no se apure en creer que todo ha terminado. Difunda tanta información como pueda, incluso cuando la tensión disminuya. Por un lado, no está a cubierto de coletazos y por otro, parte de la prensa (las revistas, en particular) querrá no sólo datos frescos sino conocer la opinión oficial.

#### *Regla 9: Saque conclusiones*

Después de cada crisis, o cada alerta, es importante reservarse un tiempo para analizar lo sucedido y mejorar tanto el fondo

## ¡Viva el Intendente!

Para medir la nulidad de los discursos que anuncian la muerte de lo político, es suficiente recordar los acontecimientos de fines de 1999. El 12 de diciembre, el petrolero de bandera maltesa *Erika*, fletado por TotalFina Elf se parte en dos frente a Morbihan con treinta mil toneladas de crudo pesado en sus bodegas. El 24 de diciembre, tras doce días de deriva en el océano, los primeros depósitos llegan a Finistère, antes de que la polución se extienda al conjunto de la costa atlántica, de Guilvinec hasta la isla de Ré.

Pocos días más tarde, en la noche del 25 al 26 de diciembre, una tormenta atraviesa el norte de Francia, antes de que en la noche del 27, una segunda tormenta alcance el sur del país, con excepción de la costa mediterránea. Se denuncian ochenta y ocho víctimas, unas sesenta zonas afectadas, alrededor de setecientos cincuenta mil francos de daños, tres millones y medio de casas sin electricidad, más de dos millones sin agua, mientras el campo perdía más de tres veces la cosecha de 1997 y las redes ferroviarias estaban paralizadas.

Durante unos diez días, los miembros del gobierno, de vacaciones le dejan libre el terreno a la compasión pública. Luego de un regreso forzado y torpe de la ministro de Medio Ambiente, el gobierno y el presidente de la República compiten en ocuparse del tema y desplazarse hasta el lugar. Manejan la segunda crisis mucho mejor que la primera. "En tiempos de una televisión que es 'todo-información', no alcanza con que los ministros vean la dimensión de la catástrofe, es necesario que la toquen. Desgraciado quien olvide que el hombre político [...] tiene siempre una función taumatúrgica", escribe Jean-Michel Thénard.<sup>108</sup>

Durante ese período, los electos locales se esmeran. En la costa, esperando la marea negra, alcaldes y funcionarios ministeriales observan el estado de las playas con vistas a los planteos jurídicos venideros. Cuando llega "la plata" organizan tareas de socorro, orienta a voluntarios y agentes públicos y se convierten en los mejores samaritanos mediáticos.

Durante todo este período, el discurso sobre la necesidad del servicio público y la importancia de los electos locales barre con el que reclamaba "menos Estado". Fue necesaria esa conmoción colectiva para que recordáramos esa necesidad de protección en que el político funda su legitimidad.

<sup>108</sup> *Libération*, 5 de enero de 2000, pág. 2.

de las cosas como los procedimientos comunicacionales y las reacciones.

## Prepárese para afrontar crisis conflictivas

Si ante un accidente su principal enemigo es la fatalidad, hay otros tipos de crisis derivadas de enfrentamientos directos o indirectos. Pienso en el conflicto social, pero también en ataques de adversarios políticos, en rumores desestabilizadores que reptan por la ciudad por la ciudad agitando espectros nacidos no se sabe dónde.<sup>109</sup>

En casos así se enfrentará a una crisis riesgosa para la ciudad, el buen ejercicio de su mandato, e incluso para usted y sus allegados. Esas crisis en particular exigen un tratamiento específico: la existencia de uno o más adversarios lo obliga a tomar en cuenta la presencia y las intervenciones de estos últimos.

Desde un punto de vista práctico aplique las nueve reglas anteriores, complementándolas con las siete siguientes.

### *Regla 1: Anticípese*

Esas crisis van creciendo hasta detonar. Trate de preverlas, encare la posibilidad de que se desaten y los riesgos que acarrearían. Construya con sus colaboradores más cercanos un barómetro actualizado.

Por cada riesgo que identifique, anote –por separado y de 0 a 10– el posible impacto en el personal, los medios, la opinión pública, las relaciones con las demás autoridades, la buena marcha de los principales proyectos, el equilibrio de la mayoría munici-

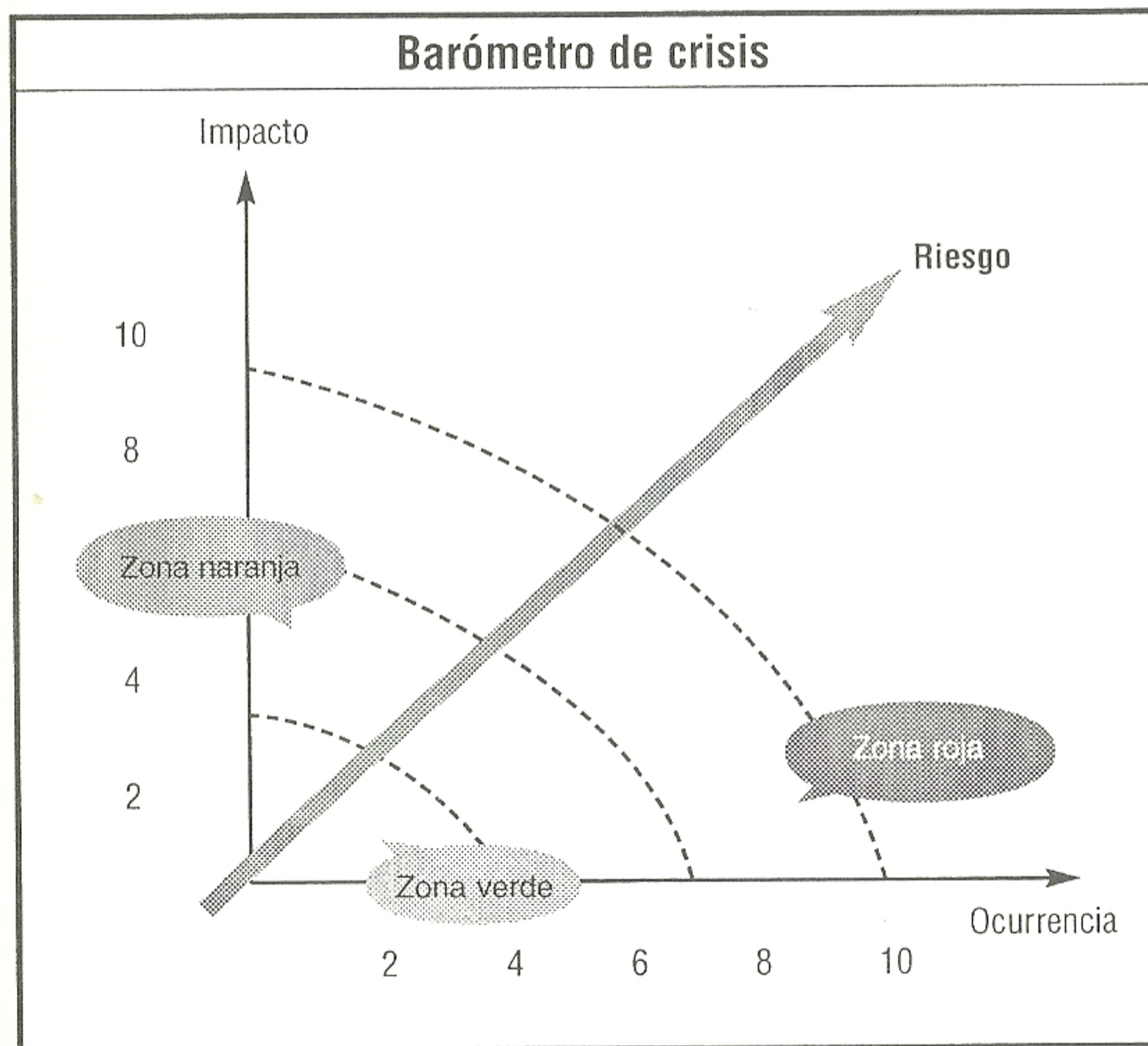
<sup>109</sup> Véase, por ejemplo, Edgar Morin, *La rumeur d'Orléans*, nueva edición completada por "La rumeur d'Amiens", París, Points Seuil, 1982.

pal. Suma el puntaje de cada ítem y divide las cifras de manera de obtener una nota global de 0 a 10.

A continuación evalúe las probabilidades de crisis en los dos meses siguientes; también en una escala de 0 a 10.

Después de haber establecido el promedio de los diversos miembros del grupo de evaluación, ubique los riesgos evaluados en un sistema de ejes.

Cumplido ese trabajo, prepárese al menos en los temas clasificados en zona roja, comenzando por los que pueden generar fuerte impacto: prepare documentos, legajos, verifique sus redes informativas y, sobre todo, supervise el terreno.



*Regla 2: Actúe*

En las crisis accidentales lo esencial es reaccionar ante los hechos. En los casos que trataremos ahora deberá reaccionar cuando el problema estalle, pero también preguntarse en todo momento si es oportuno tomar la iniciativa.

En caso de rumores, sáquelos oficialmente a la luz pública para desmontar el mecanismo y mostrar lo absurdos que son. Muchas veces es la mejor solución.

*Regla 3: Elija el objetivo*

Ya que este tipo de crisis se parece a un combate, tendrá que apuntar bien. Es inútil atacar a todo el mundo al mismo tiempo. Si los adversarios son muchos más vale eliminarlos uno a uno, según la estrategia de los Horacios.\*

*Regla 4: Critique al adversario sin agresividad*

Por tratarse de una estrategia de confrontación, importa también atacar al adversario. Hágalo usted o alguno de sus colaboradores.

Las críticas tendrán más peso si se basan en esos "valores compartidos" evocados en la regla 8, en materia de crisis accidentales. Es una de las condiciones fundamentales de un discurso eficaz: apoyarse en principios que nadie puede discutir abiertamente. Es un método aplicado por los sindicatos: reivindicar aumentos de salario siempre será legítimo para igualarse a otras ca-

\* En la lucha entre Roma y Alba (siglo VII a.C.), los tres hermanos Horacio fueron designados campeones de Roma para enfrentar a los tres hermanos Curiáceos de Alba. Dos Horacios murieron, pero el tercero fingió una fuga para separar a sus adversarios, a quienes logró matar.



tegorías sociales, terminar con las limitaciones impuestas al sector y hasta para mejorar la educación pública.

*Regla 5: Busque aliados*

Un proceder agresivo involucra a personas e intereses que van más allá de los directamente involucrados. Incluso un ataque *ad hominem*, si la víctima tiene una conducta inaceptable, permite hacer alianzas. Búsquelas apoyándose en intereses comunes.

*Regla 6: Valorícese*

No se defienda frontalmente de los ataques. Después de haber demostrado que son desde todo punto de vista inadmisibles basándose en valores irrefutables, destaque lo ya realizado o sus proyectos futuros en un área determinada.

Porque, en materia de confrontación de discursos, el que niega está dándole la razón a quien lo acusa, en virtud del dicho "no hay humo sin fuego". Como en el billar, desvíe las trayectorias en lugar de discutir.

En el capítulo II conté el caso de ese intendente de provincia víctima de un antiguo rumor según el cual abusaba del alcohol. Señalé la fuerza insidiosa de la campaña, evidente en el estudio cualitativo realizado a pedido del interesado y su posterior incidencia en la pérdida del sillón: en realidad no siguió mi consejo por razones humanas fácilmente comprensibles.

No se trataba de negar su gusto por la buena vida sino de desactivar los mecanismos del rumor: algunos taxistas afirmaban haberlo llevado a la casa en estado de ebriedad. ¿Pero era posible en alguien que usaba auto oficial? Había estado en el hospital, pero para un chequeo, no para una cura de desintoxicación. El lugar del debate que le recomendé era el más público posible: el

noticiero vespertino de France 3 (canal estatal), acompañado de un trabajo de prensa, de manera que los diarios del día siguiente recogieran el mensaje.

Desde entonces, personajes públicos víctimas de rumores (Isabelle Adjani, por ejemplo), han manejado el tema en forma parecida con verdadero éxito. Es verdad que en ciertos momentos la comunicación no es solamente una satisfacción del ego y que exige mucho coraje.

*Regla 7: Vigile los engranajes adversos*

Una campaña agresiva (y más aun un rumor) se apoya en voceros y diversos medios de transmisión. Es importante conocerlos, vigilar cómo se comportan en la fase de tensión y tratar de debilitarlos.

Acá, como en los distintos momentos del desarrollo de estas reglas operativas, aparece con toda nitidez la necesidad de anticiparse, buscar y tratar de entender qué pasa. Esta estrategia se vuelve más sensible por la intervención creciente de Internet, como mostré en el capítulo anterior al observar que representa una herramienta de propagación. Algunas grandes firmas recurren a servicios de detección de crisis que, con ayuda de programas inteligentes y personal políglota, exploran sitios, diarios y revistas en diversos países, para ayudarlas a anticiparse y reaccionar antes de que sea demasiado tarde.<sup>110</sup> Para una ciudad, es demasiado un sistema tan sofisticado. Pero será indispensable que alguno de sus colaboradores se dedique a vigilar lo que se dice de la ciudad en Internet, aunque sea de a ratos: es posible que le revele una amenaza inesperada. Habrá que admitir entonces que el riesgo existe, evaluarlo y actuar.

<sup>110</sup> Véase, por ejemplo, en *Stratégies* N° 1155, 18 de julio de 2000, "Comment étouffer les cybercrises?".