

**D**e los muchos cuestionamientos que han caído sobre el Palacio de La Moneda en estos días, el estilo del Presidente Gabriel Boric ha sido uno de los principales. Su frase sobre cómo habitar el cargo resuena fuerte. Hay quienes consideran que no lo supo hacer durante esos 53 minutos que duró su conferencia de prensa el pasado viernes 18 de octubre. Hay otros que estiman que sí lo ha hecho en otras ocasiones.

Magdalena Browne, periodista y socióloga, sabe de comunicaciones. Tiene un máster en Media & Communication en la London School of Economics, pero también trabajó en la empresa privada en el área de las comunicaciones estratégicas y haciendo investigación.

Hoy es la decana de la Escuela de Comunicaciones y Periodismo de la Universidad Adolfo Ibáñez. Aquí profundiza en los bordes y en el fondo de la crisis desatada por la denuncia de presunta violación del exsubsecretario Manuel Monsalve a una subordinada. Especialmente, poniendo foco en cómo ha sido la respuesta del gobierno. **Se ha cuestionado la forma en que el Presidente habita el cargo. Desde el punto de vista de la comunicación política, ¿qué ves?**

Muy desde el comienzo el gobierno apostó por una forma más suelta, más plástica, más auténtica. Y en el mundo también vimos otros líderes que apostaron por un liderazgo más natural, más horizontal. Pero el punto es que hay momentos para eso y hay momentos para encarnar el cargo. Creo que en varias ocasiones el Presidente ha ejercido bien ese rol. Por ejemplo, en los discursos presidenciales, en las cuentas públicas...

**¿El punto es el tipo de liderazgo que encarna Boric?**

Es que en un minuto había una tendencia emergente de estos nuevos liderazgos por instalar una forma de habitar los cargos políticos desde la cercanía, la empatía, la receptividad. O sea, muy desde el escuchar, pero horizontalmente. También de transmitir un estilo de liderazgo menos estructurado.

**¿Liderazgos más espontáneos?**

Sí, con más naturalidad. No marqueteros. Eso fue lo que en su momento se le criticó a Tony Blair cuando quiso instalar una nueva izquierda. Se decía que lo hacía con mucho artilugio y con poca sustancia. Entonces, algo que siempre se debe cuidar en comunicación política es no caer en lo artificial.

**¿Eso implica tener un liderazgo menos institucional? ¿Eso es Gabriel Boric?**

En algunos momentos el Presidente Boric trata de instalar un estilo más cercano y horizontal, pero siempre jugando a cómo equalizar, a cómo equilibrarlo con la investidura del cargo. Porque mostrarse cercano tiene sentido en ciertas situaciones, como una visita en terreno, pero hay otros contextos en que no puede hacerlo.

**¿Como la criticada conferencia de prensa de la semana pasada?**

Claro, porque si observamos lo que pasó



## Magdalena Browne

allí, es que él perdió la perspectiva de que hay momentos, situaciones en que tiene que habitar el cargo muy institucionalmente; porque si no lo haces, entonces todo lo simbólico que encarnan Boric y su gobierno se pone en jaque.

**¿Boric puso en jaque la institución de la Presidencia?**

No, no me atrevería a decir que la puso en jaque. Creo que ese no era el contexto para desplegar un estilo que se vio bastante desprollo. Siempre frente a las crisis tienes que

mostrar disciplina.

**¿Fue error exponerse tanto?**

Digamos que la forma de habitar el cargo no fue la apropiada. Él se planteó desde el Gabriel Boric persona y no tanto desde su rol como Presidente. No encarnó la institucionalidad. Frente a una crisis, lo que uno espera de cualquier líder es que pueda mostrar un cierto control de la situación.

**¿No lo hizo?**

Lo que transmitió fue más incertidumbre. Dicho eso, es importante considerar que

frente a crisis tan difíciles como esta, no siempre tienes un repertorio de respuestas claras. Te afectas como persona. Quizá algo de eso le pasó a Boric, porque lo que ha pasado con el exsubsecretario Manuel Monsalve no es menor. Esto debe haber sido un golpe fuerte. No quiero restarle importancia a lo que ocurrió, pero aquí se remeció el corazón del gobierno. Y eso es lo que siempre pasa con las crisis: remecen y te golpean emocionalmente. Por eso, en comunicación estratégica hay que cuidarse del



error, de no cometer autogoles. En el fondo, se trata de sobrevivir la crisis; de mantener la línea de flotación.

**¿Se perdió la línea de flotación en ese minuto?**

No fue su aparición más afortunada. Uno se pregunta si hubo mucho nerviosismo, o derechamente hubo improvisación.

**O quizás influyó el querer ser totalmente transparente...**

Es verdad. Tal vez se apostó por una idea muy literal de entender la transparencia. Pero uno puede ser transparente y al mismo tiempo muy ordenado para comunicar. Por eso te decía que habitar el cargo implica que uno ejerce roles según la situación. Tienes que saber calibrar dónde y bajo qué contexto ejerces ese rol.

Más Boric que Presidente

**¿Qué significa que sea una forma "muy literal" de entender la transparencia?**

Que la comunicación tiene mucho de señales, de símbolos. Y acá hay escenas, como cuando muestra el celular, que no corresponden. Eso tiene que ver con la institucionalidad del cargo, pero también con la gestión de crisis. En ese sentido, él fue más Boric que Presidente. Hizo una vocería muy en su estilo. Esa idea de "quiero ser superabierto" deja la sensación de estar un poquito desbordado. Uno no quiere un líder desbordado.

**¿Faltó mayor control?**

Una las premisas -casi de libro- es que ante una crisis tienes que mostrar disciplina, un libreto bien armado, muy quirúrgico. No porque estés ocultando algo, sino porque tú no puedes provocar una sensación más de incertidumbre. Lo otro muy relevante es que en las crisis hay que escuchar a los expertos. No es pura intuición. Creo que Boric no va a ser el primer Presidente ni el primer líder -incluso pasa en las empresas- que cree que la crisis la puede resolver solo, pero cualquier crisis requiere técnica, un diseño claro y disciplina.

**¿Pudo ser falta de experiencia?**

No. Ya lleva tres años ejerciendo el cargo. La inexperiencia ya no corre. Pero además, sí hay una generación que puede dar clases sobre comunicaciones, son ellos. Son un grupo político que sabe cómo instalar temáticas que antes no estaban en la discusión pública. Eso se llama capacidad de enmarcar. La discusión sobre el lucro en la universidad, por ejemplo, la instaló esta generación. Pudo ser desde lo intuitivo. Pero hacer gobierno es otra cosa.

**¿De eso se trata habitar la República?**

Totalmente. Pero insisto es que hay otras ocasiones en que Boric sí ha sabido habitar la República. Creo que ahora hubo apresuramiento, falta de disciplina comunicacional.

**¿O no hubo estrategia de comunicación?**

Puede ser. O quizás también hay un error al no escuchar a los que saben de estos temas. Pero esto no significa que el Presidente o el gobierno hayan quedado heridos a muerte, pero ciertamente es una crisis de marca mayor porque alimenta esta idea de una desesperanza que ha ido surgiendo.

**¿Cómo se enfrenta una crisis?**

Con disciplina, con orden, con encapsular la crisis y no expandirla. La comunicación

## “El mismo Presidente fue a la crisis y se puso en el corazón del remezón”

Experta en comunicación política y en leer el pulso de la opinión pública, la decana de la Escuela de Comunicaciones y Periodismo de la UAI cree que el Presidente ha enfrentado el caso Monsalve con cierto desborde y desprolijidad. Sin embargo, no estima que haya quedado herido de muerte. “Lo que no ve la clase política es que la ciudadanía los castiga a todos por igual”, señala.

Por **Claudia Álamo**

es símbolo y señal. En ese sentido, hay muchas faltas cometidas. Uno podría imaginar que hay una primera reacción que tiene más que ver con que esto los atacó en el corazón, literalmente. Por eso, justamente, hay que escuchar a los expertos. No sé si fallaron los equipos o no fueron consultados. Lo que sí hemos visto es mucho agobio, mucho desgaste. Y además se te cae a pedacitos la reivindicación más de género, más feminista. Eso puede ser muy duro.

Una crisis autoinfligida

**¿Esta es la crisis más aguda del gobierno o se puede capear?**

Voy a usar la frase de la expresidenta Bachelet: siempre todo puede ser peor. Ciertamente, es de las crisis más agudas que ha tenido el gobierno porque hay mucho de autoinfligirse...

**¿Y dónde le pega al gobierno? ¿En su sello feminista, como se ha dicho?**

Pienso que esta crisis le pega en dos aspectos claves para construir confianza. Primero, la eficacia. Las personas esperan que sus autoridades sean competentes y le solucionen sus problemas. Ese aspecto de la gestión, de la competencia, ha sido el karma del gobierno porque ha habido una sensación de que ha estado "en rodaje". Entonces, si frente a una crisis se ve como que ha llevado mal las cosas, le pega fuerte.

**Y también estuvo la aproximación desde la superioridad moral...**

Es que a eso quiero ir. Porque aquí hay

otro componente de la confianza que es la integridad. Con cumplir la palabra empeñada, en que yo creo en tus intenciones. Ese componente de integridad es clave para cualquier institución, para cualquier empresa.

**¿La confianza se sostiene entre la integridad y la competencia?**

Claro, y esta administración siempre se sostuvo sobre la expectativa de que ellos iban a hacer los cambios, de que iban a cambiar la forma de hacer las cosas porque eran distintos. Entonces, aquí se han puesto en juego esos dos componentes de la confianza. Y lo que ocurre ahora -más allá de la conferencia de prensa- es que te pega en ese atributo, en ese aspecto de la confianza por el cual tú apostabas tanto.

**¿Se podría alimentar la frustración?**

Sí. Porque no estás pudiendo responder a una expectativa que tú sembraste. Yo le llamo "desesperanza aprendida". El país cruzó un momento crítico durante el estallido. Después vino el plebiscito y cuando hacíamos estudios cualitativos, ya se veía que las personas tenían la expectativa de volver a reconectar con la política y que confiaban en que algunos problemas se iban a resolver. Luego vinieron los dos ensayos constitucionales y aquí estamos.

**¿Sentados en la desilusión?**

Bastante... Y lo que ocurre ahora es que hay un efecto acumulativo de desesperanza. Las personas le están pidiendo a la cla-

se política en general que le solucionen sus problemas. No más vueltas, no tantas palabras, no shows mediáticos. Quieren solución. Y lo que se ve es que hay un "efecto halo". La gente no culpa a la oposición o al oficialismo. Caen todos. Esto es fundamental de entender. Porque ya desde el 2010 que venimos observando una caída en la confianza y en la legitimidad de las instituciones.

**Muchas veces, la evaluación del Presidente va desacoplada del resto del gobierno. ¿A quién golpea más la crisis?**

Es que el mismo Presidente fue a la crisis. O sea, Gabriel Boric se puso en el corazón del remezón. Generalmente, en situaciones de crisis, se tienen que resguardar ciertos eslabones. No puedes poner a tu máxima figura al ataque. Lo primero es poner una vocería. La buena señal acá -por la gravedad- es que había que ser totalmente transparente y dar la cara. Eso se lo podemos conceder. En las grandes crisis los presidentes o los primeros ministros ponen la cara. El punto es cuando pareciera que no hay control.

**¿Y eso pasó?**

Por lo que vimos, y por lo que esto provocó en la discusión pública, pareciera que sí hubo desprolijidad. Quedó la sensación de que se perdió el control y que el Presidente se puso voluntariamente en el corazón de la situación.

**¿El Presidente puede salir dañado de esta crisis?**

No lo sé, pero me atrevería a decir que puede tener capacidad de sobrevivencia. Al final, lo más preocupante es que hay un castigo a la categoría de los políticos. No a la categoría del Presidente solamente. Es inocente pensar que esto le va a pegar a un solo lado del arco político. La ciudadanía los ve en bloque. Es lo que algunos llaman la élite, pero la gente los llama "los políticos".

**¿Hay rabia?**

Hay una desafección. Hay una crítica desde la ciudadanía hacia todos los políticos. Los ve como ineficaces para resolver sus problemas más apremiantes. Entonces, el tema hoy día es cómo vuelves a encauzar una sensación de que las cosas siguen funcionando. Lamentablemente, hay una miopía del mundo político. No ven que la desafección cae sobre todos.

**¿Y ellos ni lo ven?**

No. Estamos frente a un sistema político cerrado, poco conectado...

**¿Una burbuja?**

Tal cual. Por eso la gente dice: "son todos iguales".

**El FA venía a romper la burbuja...**

Así es. Venían a conectar, traían el espíritu de la esperanza nuevamente, y lo que va ocurriendo con esto y con el caso de las fundaciones es que esos atributos se te van cayendo. Y eso es muy grave.

**¿Por qué tanto?**

Porque queda la impresión de que todos son iguales. A mí me preocupa el efecto acumulación, que se siga alimentando la desafección. Estos casos impactan en esa dirección. ¿Y qué vemos? Que el sistema de comunicación política sigue hablándose a sí mismo y las personas empiezan a quedar como espectadores de una mala película. ●