d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

# Tabaré Vázquez, o cómo no comunicar puede ser la peor decisión de un político

Madrid ≫ 04 ≫ 2018

En octubre de 2017, más de la mitad de los uruguayos (51 %) simpatizaba con el presidente Tabaré Vázquez, y un 38 % aprobaba su gestión. Se trataba del mejor registro que el primer mandatario podía exhibir desde septiembre de 2015, cuando las opiniones favorables habían comenzado a caer porque, aunque la economía seguía creciendo y se desacoplaba de los índices que reportaban los vecinos Argentina y Brasil, los ciudadanos comenzaban a manifestar su descontento con un escenario caracterizado por una creciente inseguridad pública, un marcado deterioro en la calidad de la educación y la súbita irrupción en escena de denuncias de corrupción que salpicaban al partido de gobierno y al vicepresidente Raúl Sendic.

Vázquez sentía que lo peor había pasado. Su estrategia había sido simple, pero aparentemente efectiva. Había decidido aumentar su presencia en pequeñas localidades del interior del país para celebrar en ellas encuentros cuidadosamente planificados con sus ministros y funcionarios de mayor confianza. Los encuentros eran públicos, pero todo estaba controlado de modo que el presidente no tuviera que pasar sobresaltos y actuara el papel que mejor le sale. El de caminar entre las personas, estrechar manos y enumerar, con ritmo cansino, algunos logros antes de retirarse aplaudido.

El plan había rendido frutos. La aprobación de la gestión presidencial mostraba que, a sus 77 años, el primer mandatario mantenía el olfato político intacto. “Lo peor ya pasó”, repetían en su entorno.

Pero con esa encuesta en la mano y la confianza restablecida, el presidente y su entorno bajaron la guardia. Y en eso estaban cuando, en noviembre pasado, las principales gremiales del sector agropecuario solicitaron con urgencia una reunión con el primer mandatario para plantearle su preocupación por la situación que vivía el campo.

La crisis del agro uruguayo, uno de los sectores clave en la economía nacional, ya comenzaba a encender algunas luces amarillas. Una pronunciada sequía, que ya por entonces amenazaba con instalarse y asfixiar al sector durante varios meses, alarmaba a grandes, medianos y pequeños productores. A eso debía sumarse la alta carga tributaria y la falta de rentabilidad que sacudía a todo el campo, así como el elevado endeudamiento que venían acumulando algunas áreas de la producción, como la lechería.

Un viejo dirigente agropecuario solía decir que el Uruguay no es un país difícil de gobernar. “Puede hacerlo casi cualquiera… si llueve”, ironizaba. Y, para noviembre del año pasado, hacía varios meses

que en Uruguay no llovía lo suficiente. Además, todos los pronósticos vaticinaban un verano extremadamente cálido y casi sin lluvias, lo que arruinaría cosechas, provocaría mortandad de algunos animales y menos parición de bovinos y ovinos, y no haría sino endeudar más a quienes ya debían más de lo que podían pagar.

Por eso las gremiales agropecuarias le pidieron a Vázquez que las recibiera. "Hay gente que empieza a enojarse y es preciso mostrarles que el gobierno está atento a sus problemas", comentaba el presidente de una gremial cuando se le preguntaba por la razón de la solicitud de entrevista. Pero el presidente sorprendió a todos respondiendo que no tenía lugar en su agenda para recibir a los representantes de la producción en noviembre ni en diciembre. En enero se marcharía de vacaciones y, a su regreso, a mediados del primer mes del 2018, evaluaría sus prioridades y les fijaría un encuentro "para febrero o marzo".

Algunos creen que fue un acto de soberbia. Otros, de impericia. Lo cierto es que el presidente subestimó una crisis que, aunque ya estaba en desarrollo, no haría sino recrudecer conforme pasaba el tiempo. Nadie le advirtió al mandatario de la magnitud de aquel error. Ninguno de los integrantes de su entorno más próximo ni los dirigentes de su partido le alertaron de cómo caería en el campo su negativa a escucharlos. Lo que vino después mostró hasta qué punto aquel error costaría caro.

## MAL CLIMA

En noviembre y diciembre la falta de lluvias comenzó a hacer estragos en el agro uruguayo. El presidente no cambió su rumbo y mantuvo su decisión de no recibir a las gremiales del campo. Estas quedaron, de pronto, expuestas. No podían transmitir al gobierno la gravedad de lo que estaba sucediendo y, a la vez, no tenían elementos para calmar a los productores que comenzaban a perder la paciencia.

Pero, después de todo, ¿qué podía suceder en enero, en pleno verano, en un país en el que nada sucede en verano? Eso pensó el presidente y eso debió haber creído su círculo de confianza. Pero se equivocaron. El 8 de enero, un grupo de productores se reunió en el litoral uruguayo para analizar la crítica situación que atravesaban. Esperaban a unas pocas decenas de asistentes, pero la concurrencia fue de cientos. El resto lo hicieron las redes sociales. Una cadena de WhatsApp trasladó un hartazgo local a diferentes puntos del país. En un día, los audios con reivindicaciones ya se escuchaban en Montevideo, la capital del país. En 48 horas, ya se habían instalado comisiones en todo el territorio nacional, y se convocaba a protestas y caravanas para el 15 de enero.

> "Un viejo dirigente agropecuario solía decir que el Uruguay no es un país difícil de gobernar. 'Puede hacerlo casi cualquiera... si llueve', ironizaba"

El gobierno siguió sin convocar a las gremiales agropecuarias, que entonces perdieron cualquier posibilidad de controlar al denominado "Movimiento de Autoconvocados". Otro error no forzado del presidente, que de pronto había perdido a sus habituales interlocutores. Dirigentes agropecuarios que no comparten sus políticas, pero que mantienen el diálogo con el gobierno y buscan articular acuerdos. Ya no. La soberbia había dado a luz a un movimiento horizontal, donde se multiplicaban los reclamos y los pedidos, y muchos ya no querían hablar sino paralizar sus actividades hasta que desde el poder se les escuchara.

El presidente volvió de sus vacaciones el 15 de enero y trató de retomar el control de la crisis. Pero, de nuevo, con más errores que aciertos. Su ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca, que llevaba muchos años en el cargo, le había renunciado a finales de diciembre. Y finalmente la noticia se hizo pública, por lo que en medio del río debió cambiar de caballo.

El campo decidió movilizarse el 23 de enero en el centro del país. Y otros sectores, como el comercio, anunciaron que se sumarían a la protesta. La crisis ya había escalado lo suficiente y Vázquez decidió que era tiempo de hacer algo y de dejar de subestimar un problema que había devenido en una crisis de insospechadas consecuencias.

Vázquez llamó a las gremiales agropecuarias, a las que no había querido recibir en noviembre y diciembre, y les citó para ese mismo día. Una de ellas, la Federación Rural, anunció que no acudiría al encuentro. Estaba molesta por no haber sido escuchada cuando pidió ser recibida. Las demás gremiales fueron al encuentro con el presidente y su nuevo ministro, pero cuando se les explicó que no había más que algunas pocas medidas para intentar mostrar que finalmente se había decidido dejar de lado la sordera, se marcharon hablando de "falta de reacción" del poder político.

El presidente había planificado, tras el encuentro, comparecer ante las cámaras, en el horario de los noticieros centrales, acompañado de los principales dirigentes agropecuarios. Pero también eso salió mal. Los presidentes de las gremiales del campo

agradecieron, pero se fueron antes de que se encendieran las luces. Y el presidente, que pensó que hablaría en una suerte de cadena nacional a la hora de mayor audiencia en la televisión, no preparó adecuadamente su mensaje y enumeró, de manera anodina, antiguas medidas que su administración le había dado al campo en el pasado. Los principales canales de televisión abierta apenas emitieron algunos pocos minutos de su mensaje. El episodio fue evaluado con preocupación en el entorno presidencial.

La movilización del campo del 23 de enero, en uno de los días más agobiantes del verano, reunió a decenas de miles de personas en el centro del país. El sector productivo, con más poder que nunca, lanzó una plataforma en la que solicitaban bajar el número de funcionarios públicos; desprenderse de la mitad de los autos oficiales; reducir al mínimo indispensable la publicidad oficial y los cargos de confianza en el Estado; abatir el elevado déficit fiscal; abaratar significativamente el precio de los combustibles y la energía eléctrica; terminar con el atraso cambiario; y devolver a la producción la competitividad perdida.

## PROBLEMAS DE TIMÓN

Vázquez entendió que ya no podía dar la espalda a un movimiento que crecía y que, bajo el pabellón nacional, reunía cada vez más adeptos. Así que, contrariando lo que había señalado originalmente, aceptó reunirse con los denominados "Autoconvocados" y sentarlos a la misma mesa de trabajo que ahora había instalado junto a las gremiales agropecuarias. Lo que no había querido hacer en noviembre de 2017 debió hacerlo en febrero de 2018 empujado por la realidad.

"Vázquez entendió que ya no podía dar la espalda a un movimiento que crecía y que, bajo el pabellón nacional, reunía cada vez más adeptos"

Pero había tiempo para más errores. El 19 de febrero, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca convocó a las gremiales agropecuarias y a los "Autonvocados" a un encuentro en el que el gobierno comunicaría nuevos paliativos para algunos sectores del campo. La nueva estrategia era clara. Había que mostrar que no todo el agro pasaba por la misma crisis y anunciar medidas de alivio para algunos, de modo de dividir el frente movilizado.

Ese día, Vázquez decidió volver a jugar la carta con la que había recuperado la aprobación hacia su gestión. Así que, sin previo aviso, se apareció en el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, y participó de una parte del encuentro. Cuando llegó, algunos productores que le conocían, y que esperaban en la calle el resultado de la reunión, le saludaron amablemente. Quizá por eso cuando salió, en lugar de utilizar alguna vía alternativa, optó por volver a salir por la puerta principal.

El lugar había cambiado. El clima ya era otro. Los medios, alertados de la presencia del presidente, estaban congregados en la puerta del Ministerio. Y hasta allí habían llegado también algunos productores molestos que, al ver al presidente salir hacia su vehículo oficial, lo interpelaron y le plantearon sus situaciones particulares.

El presidente comenzó a discutir con algunos. Al principio, en buen tono. Luego, replicando con dureza a algunos cuestionamientos. "Yo puedo hablar porque soy honesto. No sé si vos sos honesto", le dijo a un productor con el que se trenzó en una discusión que fue subiendo de temperatura.

"Nos vemos en las urnas", le gritó otro. Y el presidente, que se iba, volvió sobre sus pasos. "Esa me gustó. Eso muestra que este es un movimiento político", retrucó, mientras de todos lados le aparecían nuevos reclamos por otros temas como la falta de respuesta policial, las tarifas de luz, el precio del gasoil o los impuestos que debían pagar algunos pequeños productores. "Mentiroso", le llegó a decir un hombre. Vázquez, saliendo de su auto y visiblemente desencajado, le apuntó con el dedo y debió ser contenido mientras exigía a su interlocutor que se disculpara por sus dichos.

De pronto, el día en que el gobierno quería que se hablara de las medidas con que la administración se

proponía llevar algo de alivio al campo en medio de la fuerte crisis, el tema pasó a ser la salida de tono del presidente.

Pero las cosas siempre pueden empeorar. Mientras los vídeos de la discusión del presidente con los productores se viralizaban y acaparaba la atención, la web de Presidencia de la República cometió otro error no forzado. Publicó esa misma tarde el nombre del productor que había tildado de "mentiroso" al primer mandatario y reveló que mantenía adeudos con el Instituto Nacional de Colonización. No hizo sino agravar las cosas. No sólo el presidente discutía acaloradamente con alguien que le criticaba, sino que Presidencia de la República utilizaba información sensible para hacer una suerte de "escrache" del involucrado. El tema fue objeto de duras críticas por parte de la oposición y terminó en una denuncia ante la Institución Nacional de Derechos Humanos, que semanas después condenó la actuación del gobierno en el caso.

## DAR O NO DAR LA CARA

Los productores "Autoconvocados" siguieron adelante con sus reivindicaciones. Y el gobierno anunció que daría respuestas a todas sus reivindicaciones a través de una cadena de radio y televisión. Todos esperaron que, a la hora señalada, quien explicara la posición del gobierno en torno al tema fuera el presidente de la República. Pero para sorpresa incluso de algunos funcionarios del gobierno, la cara de la cadena fue la de Fernando Vilar, un ex presentador de noticias de un canal privado al que los simpatizantes de Vázquez siempre habían asociado con la derecha y un manejo de la información poco favorable para el gobernante Frente Amplio.

Fueron 28 minutos en los que las redes sociales estallaron. Pocos prestaron atención al mensaje que la cadena de radio y televisión quería transmitir. La imagen de una persona a la que nadie esperaba ni asociaba con el gobierno, hablando en nombre del Poder Ejecutivo y con cuatro banderas uruguayas a un lado, pudo más que los conceptos y las cifras que se habían preparado. "Dígame quién es usted y qué ha hecho con mi presidente", resumió un militante frenteamplista en Twitter. Fernando Vilar fue *trendic topic*. ¿Qué dijo el gobierno a través suyo? Poco importó. El debate se centró rápidamente en cuánto habría pagado el gobierno a un comunicador para que pusiera la cara y reemplazara al presidente. Y de paso, ¿por qué el presidente no había querido hablar al país sobre un tema tan crucial? ¿Por qué si no quería hacerlo no había confiado esa responsabilidad a uno de sus ministros? ¿Quién había asesorado al presidente para que tomara una decisión tan extraña?

> "Si Vázquez se hubiera asesorado adecuadamente hubiera entendido que no dar la cara en un problema tan grave era un tremendo error"

## PAGANDO CARO

No faltaron los que, en medio de la avalancha de críticas, hablaron de "una jugada maestra" del presidente. "No se lo esperaban. Los sorprendió a todos", dijo un diputado cercano al mandatario para quien los productores "Autoconvocados" esperaban confrontar con Vázquez y éste había puesto a un comunicador en su lugar, como forma de no dar tanta trascendencia al movimiento

Pero si Vázquez se hubiera asesorado adecuadamente hubiera entendido que no dar la cara en un problema tan grave era, de nuevo, un tremendo error. De hecho, una encuesta de opinión pública de la prestigiosa firma local Cifra revelaría pocos días después que un 77 % de los uruguayos había escuchado hablar del movimiento de los "Autoconvocados" y que 63 de cada cien consultados creía que los productores que integraban ese colectivo tenían "algo de razón" o "mucha razón" en sus reclamos al gobierno. Incluso la mitad de quienes votaron a Vázquez en las elecciones de noviembre de 2014 decían estar de acuerdo con los postulados de estos productores. ¿No debió haber solicitado el presidente una evaluación como la que luego surgió de una de las mayores encuestadoras privadas antes de delinear, a ojo, la estrategia con que enfrentaría a este movimiento?

El sondeo fue incluso más duro con el presidente. Para Cifra, fueron más los uruguayos que consideraron que el presidente actuó "mal" frente a los "Autoconvocados" que los que aprobaron su proceder. Más de uno de cada cuatro de sus votantes reprobó la forma en que se manejó el mandatario en el tema.

Con tantos errores, ¿qué sucedió con la forma en que los uruguayos observan a Vázquez? Que todo se vino abajo. Para la encuestadora Cifra, el 51 % de simpatía hacia el presidente de octubre de 2017 se derrumbó hasta un 38 %, el registro más bajo del mandatario desde que asumió el cargo.

En tanto, para la empresa Equipos Consultores, la aprobación de la gestión presidencial pasó a ser de apenas el 25 %, el registro más bajo de Vázquez en sus dos mandatos. Algunos estudios señalan que menos de la mitad de quienes votaron a su partido, el Frente Amplio, respaldan la actuación de Vázquez.

## LECCIONES DE LA CRISIS: ¿EN QUÉ FALLÓ EL PRESIDENTE?

1. Subestimó la crisis y perdió el control de los acontecimientos. Cuando comprendió la magnitud del problema, ya era demasiado tarde.

2. Postergó el tratamiento de un tema clave por "problemas de agenda" y vacaciones. Con ello, transmitió un mensaje claro a todas las audiencias. Todos los demás temas e incluso el descanso son más importantes que el que quienes demandan soluciones ponen sobre la mesa.

3. No tuvo a su lado a asesores que le permitieran manejar adecuadamente la crisis desde el punto de vista comunicacional. Eso le hizo tomar malas decisiones, que costaron caro en materia de prestigio y reputación. Careció además de un vocero preparado para hablar en situaciones de crisis potencial o declarada.

4. Aplicó viejas recetas a problemas nuevos y en tiempos diferentes, olvidando que no necesariamente lo que funcionó en un escenario va a funcionar en todos.

5. Al inicio de la crisis dio la espalda a interlocutores que podían haberle ayudado a enviar señales de distensión que hubieran evitado las tensiones que posteriormente debió enfrentar. Cuando finalmente recurrió a ellos, ya estaban debilitados por su propio accionar al inicio de la contingencia. Eso le obligó a dialogar con interlocutores a los que hubiera preferido evitar.

6. Perdió la compostura y la calma en medio de la crisis. La contraparte y la opinión pública lo percibieron, y eso debilitó aún más su posición en la contingencia.

7. Permitió que su entorno le aislara de la realidad. Eso hizo que le llevara tanto tiempo entender que los reclamos que se le hacían, y que él consideraba injustificados, tenían sustento y debían ser atendidos.

8. Cuando tuvo que responder a las demandas que se le hacían, decidió que alguien hablara por él y su gobierno. La elección de quien lo hizo no fue debidamente evaluada y el resultado es que el mensaje que se quería transmitir se diluyó, porque a las audiencias les pareció más relevante saber por qué el líder no daba la cara y ponía en su lugar a alguien a quien se percibía en sus antípodas, que los conceptos que se transmitían.

9. Incurrió en varias oportunidades en lo que en el tenis se llama "errores no forzados". Y eso, en una crisis, suele ser letal.

**Álvaro J. Amoretti** es director ejecutivo de Quatromanos Uruguay. Periodista de vasta trayectoria, su carrera comenzó a los 20 años, cuando el influyente semanario independiente Búsqueda le incorporó a su staff profesional para cubrir temas políticos y parlamentarios. Ganador en 1989 de una beca otorgada por Citibank para jóvenes periodistas orientados hacia la economía, estudió en Columbia University y cursó estudios de Economía y Relaciones Internacionales en la Universidad ORT. En 1991 fue contratado por el diario El Observador para liderar junto a otros profesionales el lanzamiento del primer diario económico del Uruguay. Cuando el proyecto dio a luz en octubre de ese año, fue designado Editor de Economía primero y Jefe de Redacción luego. En 1997 pasó al diario El País para redactar informes e investigaciones especiales. Ese año su trabajo sobre sustracción de menores por parte de uno de sus padres fue premiado por Unicef a nivel continental. Desde 1999 hasta 2003 fue Jefe de Redacción de El País, liderando una profunda reforma periodística y de diseño en el principal matutino del Uruguay. El 1º de marzo de 2003 abandonó ese cargo para asumir la co-dirección de Quatromanos.

**alvaro.amoretti@qm.com.uy**

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**
**www.revista-uno.com**