



LÁPIZ Y BABEL

➔ GABRIEL ORTIZ DE ZEVALLOS // Presidente ejecutivo de APOYO Comunicación

DESAFÍOS COMUNICACIONALES DEL GOBIERNO EN COVID-19

Luchar contra el COVID-19 en el Perú informal de hoy es la mamá de todos los desafíos adaptativos.

Comunicar implica identificar audiencias específicas; definir qué se quisiera que cada una piense y sienta; qué ruido o prejuicios lo entorpecen; y, en función de ello, qué técnicas sirven más para ello. Persuadir implica generar y construir confianza y retroalimentación. Y un paso previo fundamental es entender la complejidad del desafío en frente.

Ayer, Verónica Zavala resaltó los aportes de la teoría de liderazgo adaptativo para la lucha contra el COVID-19 con ejemplos. Esta teoría, iniciada por Ronald Heifetz hace 26 años, se nutre de un enfoque psicoanalítico. Entre otras ideas contraintuitivas, advierte a los líderes sobre no generar expectativas de tener

todo bajo control. Diferencia entre retos técnicos (diagnóstico y estrategia claros, especialistas que recomiendan pasos probados) y desafíos adaptativos (incertidumbre sobre diagnóstico y estrategia, muchos actores que deben cambiar sostenidamente, con colaboración y conflicto). El ejemplo de reto técnico es una peritonitis y el de desafío adaptativo una diabetes. Por regla de tres simple, el COVID-19 en el Perú informal de hoy sería la mamá de todos los desafíos adaptativos. Con populismo, aún peor.

Todos los actores afectados debemos comprender y sensibilizarnos frente a la magnitud del problema, para interiorizar que estamos obligados a colaborar y generar confianza mutua.

Un desafío no interiorizado es cuán disfuncional es el Estado peruano, peor en modo teletrabajo. Cuatro niveles de gobierno independientes entre sí, acostumbrados al papeleo y la conversación cara a cara de los más-más, digitalizados de imprevisto. Y, cuando las autoridades deciden, empieza el challenge #MejorNoFirmo de una cadena de funcionarios hasta el acto administrativo final. Y no faltan los sinvergüenzas: cada día salta una denuncia más. Y a pesar de todo ello, la palabra Estado genera una disociación con la realidad sorprendente. El Niño costero mostró que la combinación Estado-empresa privada funciona y que el Estado solo se demora mucho.

Los peruanos que viven

en la informalidad van a sufrir una crisis económica y de servicios de salud brutal. Tal vez la negación sea su único mecanismo de defensa. Necesitan orden, pero también escucha activa y empatía. Y hay más grupos vulnerables.

Se necesita urgentemente desplegar una batería de técnicas de comunicación para cada audiencia y objetivo. Pero un paso previo es interiorizar estos desafíos hoy, si queremos salir de la maldición anunciada: (1) autoridad en control de todo; (2) ciudadanía que apoya hoy y grita en unos meses; y (3) cancha libre al populismo por el descontento en un año. Criticar suma, pero todos tenemos que entender lo duro de la pelea y ayudar a que haya goles.