

Reacciones de ajuste: el momento enseñable en la comunicación de Crisis

por Peter M. Sandman

Publicado originalmente como "Adjustment Reactions: The Teachable Moment in Crisis Communication", por Peter M. Sandman, en The Synergist (American Industrial Hygiene Association), enero 2005, pp.47-49, en línea a <http://psandman.com/col/teachable.htm>.

Traducción cortesía de Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud (OPS).

© 2005, 2006 por Peter M. Sandman. Derechos reservados.

Cuando alguien se entera de un riesgo nuevo y potencialmente grave, la reacción natural, saludable y útil es, en cierto sentido, una sobre-reacción:

- Dejamos de hacer determinadas cosas. Mientras esperamos a ver qué va a pasar, es posible que dejemos de hacer cosas que de repente nos parecen peligrosas. Después del 11 de septiembre, algunas personas dejaron de volar durante algún tiempo o se alejaron de los rascacielos. Durante los ataques de carbunco, hubo personas que dudaban si abrir su correo. Cuando en Estados Unidos se descubrió el caso de una vaca aquejada del mal de las vacas locas, algunas personas dejaron de consumir hamburguesas durante un tiempo.
- Nos volvemos hipervigilantes. Miramos las noticias en la televisión más de lo acostumbrado, o consultamos las Noticias de Google muy a menudo. Es posible que escudriñemos gente con aspecto sospechoso en coches cercanos, reservados de restaurante y asientos de avión. Te preguntas qué podrá ser ese polvo blanco y piensas si deberías comunicarlo a las autoridades.
- Personalizamos el riesgo. Imaginas cómo sería todo si un riesgo que ya está dañando a otros y quizás se esté acercando, estuviera de hecho en tu entorno. Incluso podemos llegar a imaginar que ya nos está afectando.
- Tomamos precauciones de más, precauciones que probablemente son innecesarias, o al menos prematuras. Vamos a comer a un restaurante de comida mexicana en vez de comida china si nos preocupa el SARS, o a uno chino en vez de mexicano si estamos preocupados por la hepatitis.

Estas respuestas son signos de lo que los psiquiatras llaman una reacción de ajuste. Forman parte del proceso de adaptación al riesgo nuevo. He aquí las características clave de la reacción de ajuste a una crisis:

- 1. Es automática.** O sea, no está totalmente bajo nuestro control consciente. Los críticos pueden centrarse en esta característica y ridiculizar la reacción de ajuste calificándola de “instintiva”. Pero vale la pena señalar que a veces las reacciones instintivas son preferibles a las conscientes en situaciones de crisis, porque son más rápidas. Cuando su médico comprueba sus reflejos durante un examen médico, espera que funcionen bien, tanto el reflejo rotuliano como los demás. Es muy sensato retirarse hacia atrás automáticamente después de tocar una estufa caliente o estar a punto de caer en un agujero; no necesitamos pensar en ello primero.
- 2. Surge pronto.** Podemos estar en los primeros momentos de una crisis que aún no se ha expandido o ni siquiera ha llegado hasta donde nos encontramos. Es posible que vayamos a vivir un suceso precursor, una crisis potencial que esta vez puede o no convertirse en una crisis auténtica. Obviamente puede tratarse de una falsa alarma... o del peligro real. Es en esta fase cuando resulta más beneficioso adaptarse. Un titular periodístico como “El miedo se está extendiendo más rápidamente que el SARS” demuestra no haber entendido la importancia de la adaptación. Lo último que necesitamos es una crisis que se propague más rápido que la preocupación de la gente por su causa. Es un rasgo de supervivencia tomarse en serio un riesgo antes de que este nos afecte de lleno.
- 3. Es temporal.** La reacción de ajuste es un fenómeno temporal que facilita la transición a lo que pueda venir después. Muy pocas personas se quedan atascadas en una sobrerreacción a largo plazo. Los que lo hacen son diagnosticados por los psiquiatras que padecen un “trastorno de ajuste” y pueden necesitar ayuda clínica. Todos los demás sólo “sobrerreaccionamos” brevemente. Luego se disuelve la amenaza y dejamos de tomar precauciones; o nos instalamos en la nueva normalidad, un estado de preparación a más largo plazo; o la crisis creciente hace que nuestra reacción temprana resulte apropiada.
- 4. Es una sobrerreacción pequeña.** La reacción de ajuste es excesiva principalmente porque es técnicamente prematura, no porque sea desproporcionada. En caso de que la crisis real llegue, este nivel de reacción (y más) puede adquirir perfectamente carácter de ordinario, e incluso obligatorio. Si la reacción de ajuste no guarda proporción no sólo con lo que está sucediendo sino con lo que podría pasar, se trata de un trastorno de ajuste. Pero también es posible que sea algo desproporcionada. Cuando nos retiramos hacia atrás después de tocar accidentalmente una estufa caliente, nuestro reflejo hace que nos apartemos de la estufa más de lo que en realidad es necesario para evitar quemarnos.

5. **Puede requerir orientación.** Las reacciones de ajuste no deben ser desproporcionadas, pero eso no significa que necesariamente estén bien informadas y sean fruto de una buena elección. Las personas que deciden usar una máscara debido a un brote de SARS o una fuga química, no sólo tienden a ponérsela antes de lo necesario, también es posible que utilicen la máscara equivocada o que la lleven mal colocada. Pueden necesitar orientación sobre la mejor manera de atajar el miedo que sienten o sobre qué precauciones son las más convenientes.
6. **Sirve de ensayo.** La reacción de ajuste es un ensayo emocional que nos permite estar preparados psicológicamente para hacer frente a una crisis si fuera necesario. Es también un ensayo logístico y un modo de empezar a decidir qué hacer y cómo hacerlo. El valor de ensayar, emocional y logísticamente, explica por qué el calificativo “prematura” no es una crítica tan terrible. No se puede ensayar después de comenzado el espectáculo. Las personas que han pasado con éxito por una reacción de ajuste están mejor preparadas para hacer frente a la crisis cuando esta aparece.
7. **Reduce la probabilidad de sobre-reacción posterior.** Esta es la recompensa más paradójica. Al haber ensayado, estar mejor preparadas y sentirse mejor preparadas, las personas que han experimentado con éxito una reacción de ajuste tienen menos probabilidad de sobre-reaccionar a una crisis real posterior. En este sentido, una reacción de ajuste funciona un poco como una inoculación. Igual de importante es que las personas que han pasado con éxito por una reacción de ajuste, tienden a advertir más rápidamente (y a recuperarse en menos tiempo) el final de la crisis, o cuándo una crisis anunciada no se ha materializado.

¡Este es el momento enseñable! En vez de criticar o ridiculizar las reacciones de ajuste de la gente a las crisis emergentes, los comunicadores de crisis inteligentes promueven este tipo de reacciones, las legitiman, se alían con las personas que las manifiestan y las orientan.

Está bien decir a la gente que quizás estén obrando con demasiada antelación: que todavía hay tiempo y les recomienda aplazar determinadas precauciones hasta que el riesgo esté más cerca, sea mayor o más claro. Está bien recomendar precauciones alternativas, aquellas que son más útiles o menos onerosas o es menos probable que resulten contraproducentes que otras que llamen más la atención de las personas afectadas. Está bien recordarles que nadie sabe todavía si la situación empeorará o pasará el peligro, que deben intentar permanecer serenos para aumentar o disminuir su nivel de preocupación. Todo esto forma parte de la orientación de la reacción de ajuste.

Lo que no está bien es sugerir que las personas no deben preocuparse todavía, que no deben tomar precauciones o ni siquiera pensar en qué precauciones necesitan tomar hasta que usted dé la orden de actuar. No está bien decir a la gente que su impulso normal y útil de ensayar es irracional o muy nervioso. Las personas sensatas van a ensayar e imaginar lo peor antes de que suceda y antes de que sepamos lo que va a pasar con seguridad. Van

a adoptar precauciones prematuras. Una reacción de ajuste es una gran mejora si se compara con el hecho de estar desprevenidos en el momento de estallar una crisis. No trate de decir a la gente que eviten tenerla. Ayúdeles a que la reacción de ajuste que tengan sea buena.

NOTA: Mi esposa y colega Jody Lanard M.D. me inició en el concepto psiquiátrico de las reacciones de ajuste. La mayor parte de este artículo es una adaptación de anteriores trabajos realizados por ambos.

© 2005, 2006 por Peter M. Sandman

The Peter Sandman Risk Communication Website
www.psandman.com

Peter M. Sandman
59 Ridgeview Rd.
Princeton NJ 08540-7601

Teléfono: 1-609-683-4073
Fax: 1-609-683-0566
E-mail: peter@psandman.com