

Comunicación de crisis I: ¿Hasta qué punto es mala la situación? ¿Cuán seguro está usted?

por Peter M. Sandman y Jody Lanard

Publicado originalmente como "Crisis Communication I: How Bad Is It? How Sure Are You?", por Peter M. Sandman y Jody Lanard, en línea a <http://psandman.com/handouts/sand12a.pdf>.

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

© Peter M. Sandman y Jody Lanard 2004, 2006. Derechos reservados.

1. No tranquilizar en demasía

Cuando las personas muestran inseguridad o ambivalencia sobre lo preocupados que deberían estar, a menudo se inquietan (paradójicamente) más si los responsables de gestionar la crisis parecen querer tranquilizar en exceso. Esto puede provocar ira y escepticismo así como la pérdida de la credibilidad básica si la verdad resulta ser más grave de lo que se preveía. Una crisis potencial es un riesgo clásico de magnitud alta y probabilidad baja. Si se continúa asegurando a las personas que es muy improbable que una determinada situación ocurra, estas tienden a centrarse tanto más en lo terrible que sería.

2. Expresar la información tranquilizadora mediante frases subordinadas

Cuando se transmite información tranquilizadora a personas asustadas o ambivalentes, es conveniente restar énfasis al hecho de que es tranquilizadora. “Aunque no hayamos visto un nuevo caso en 18 días, es demasiado pronto para decir que ya estamos fuera de peligro”. Esto es especialmente importante cuando las noticias son buenas de momento pero se prevé que vayan a llegar malas noticias. Practique convirtiendo las frases tranquilizadoras de un solo aspecto en combinaciones dobles de buenas y malas noticias hasta que la técnica funcione de forma natural.

3. Pecar de alarmista

Aunque es obvio que lo ideal es calcular el riesgo correctamente, si usted tiene que equivocarse, es mejor pecar de alarmista. En una situación fluida, las primeras

comunicaciones deben ser las más alarmantes. “Es mejor de lo que nos temíamos” es una frase del día siguiente mucho más tolerable que “es peor de lo que pensábamos”.

4. Reconocer la incertidumbre

Querer parecer más seguro de lo que está suena poco convincente, le predispone a equivocarse y provoca debate de confrontación con los que difieren. Diga lo que sepa, pero recalque lo que no sabe... y la posibilidad de que algo de lo que “sabe” pueda resultar equivocado a medida que evoluciona la crisis. Demuestre que es capaz de sobrellevar su incertidumbre y aun así emprender acciones.

5. Compartir los dilemas

Cuando no sea obvio qué debe hacer, dígalos. Si usted está todavía tratando de decidirse, pida ayuda; si usted ha tomado una decisión provisional, solicite retroalimentación. Si su decisión ya es firme, deje claro que ha sido una elección difícil, y explique los argumentos a favor y en contra de las opciones principales. Reconozca que las decisiones difíciles pueden aumentar el nivel de ansiedad tanto dentro como fuera de su organización, pero insista en que es importante que las personas soporten esta realidad. Un dilema que siempre necesita explicación es la compensación entre las precauciones complementarias y los costos adicionales.

6. Admitir la diversidad de opiniones

Ayude al público a aprender que no todas las decisiones son unánimes. Demuestre que usted puede aceptar estas diferencias de opinión, y que cada parte conoce y respeta los argumentos de la otra parte, que la diversidad de opiniones no ha fracturado su capacidad para hacer frente a la crisis. En vez de silenciar a los partidarios de posiciones opuestas, intente intercambiar información e incluso compartir la tribuna. La uniformidad del mensaje sigue siendo lo ideal, pero sólo si refleja unanimidad verdadera.

7. Estar dispuesto a especular

La especulación ha tenido mala prensa. Pero en una crisis no se puede decir que ya informará en el próximo mes. Es necesario cubrir el vacío de información de manera inmediata. De modo que corra el riesgo de que le digan que está fuera de contexto o de equivocarse, y especule ... pero siempre de forma provisional en lugar de mostrar una autoconfianza excesiva, y centrándose preferiblemente en el peor de los casos, el más probable y las demás posibilidades que no haya descartado. Fíjese cuán a menudo especula su organización sobre posibles buenos resultados (sin ni siquiera considerarlo especulación) en comparación con su reticencia a especular sobre los malos. Para obtener mejores resultados, invierta las proporciones.

Para más detalles de nuestra opinión sobre este tema, véase:

- Anthrax, Bioterrorism, and Risk Communication: Guidelines for Action (Ántrax, Bioterrorismo y Comunicación de Riesgos: Pautas para la Acción) (dic. 2001), www.psandman.com/col/part1.htm
- Dilemmas in Emergency Communication Policy (Dilemas en la política de comunicación de urgencia) (feb. 2003) www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf
- "Fear is Spreading Faster than SARS" – and So It Should ("El miedo se está extendiendo más rápidamente que el SARS" ¡Y así debería ser! (abril 2003) www.psandman.com/col/SARS-1.htm
- "It is Never Too Soon to Speculate" (Nunca es demasiado pronto para especular) (sept. 2003) www.psandman.com/col/speculat.htm
- Pandemic Influenza Risk Communication: The Teachable Moment (Comunicación de riesgo de influenza pandémica: el momento enseñable) (dic. 2004) www.psandman.com/col/pandemic.htm

© Peter M. Sandman y Jody Lanard 2004, 2006. Derechos reservados.

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