

Comunicación de crisis IV: Errores, impresiones erróneas y verdades a medias

por Peter M. Sandman y Jody Lanard

Publicado originalmente como "Crisis Communication IV: Errors, Misimpressions, and Half-Truths", por Peter M. Sandman y Jody Lanard, en línea a <http://psandman.com/handouts/sand12d.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.

19. Reconocer los errores, las deficiencias y la mala conducta

La gente es más crítica con las autoridades que no hablan sobre lo que ha funcionado mal que con las que reconocen los fallos o deficiencias. Se necesita ser poco menos que santo para reconocer los aspectos negativos que el público nunca conocerá a menos que se lo digamos. Admita al menos aquellos que el público ya conozca o sea probable que descubra. Haga estos reconocimientos pronto, antes de que la crisis termine y empiecen las recriminaciones.

20. Disculparse a menudo por los errores, las deficiencias y la mala conducta

El perdón requiere más que reconocimiento, exige disculpa, incluso la disculpa frecuente. "Regodearse" en su arrepentimiento por lo que salió mal es, paradójicamente, una buena manera de persuadir a los demás para que sigan adelante. Aunque tenga argumentos suficientes para defender que usted no fue el verdadero culpable de lo sucedido (el capitán del petrolero había estado bebiendo, algún loco puso cianuro en el Tylenol), aun así tendrá que disculparse.

21. Ser muy claro acerca de los "esquemas arraigados"

La gente tiene dificultades para aprender información que contradice su conocimiento previo, experiencia o intuición. Las creencias y sentimientos preexistentes constituyen un "esquema arraigado" que impide la adquisición de nueva información. Es conveniente ser explícito sobre la discrepancia: primero justifique su posición inicial (por qué era acertada, o lo parecía, por qué se ha generalizado), luego explique su opción (lo que ha cambiado, lo que se ha

aprendido, por qué sorprendentemente su posición inicial resulta que está equivocada).

22. Ser muy claro acerca de los cambios en la opinión, la predicción y la política oficiales

En las crisis emergentes, es probable que las autoridades descubran algo que justifiquen cambios en las opiniones, predicciones o políticas oficiales. En el caso de una nueva enfermedad, por ejemplo, es inevitable que haya cambios en las precauciones recomendadas y en el protocolo de tratamiento. Anunciar la nueva doctrina sin recordar al público que es diferente a la antigua, aunque resulta tentador, ralentiza el aprendizaje y fomenta la confusión o incluso la sospecha.

23. No mentir y no decir verdades a medias

No es necesaria una mentira absoluta para acabar con la credibilidad de los gestores de crisis y, por lo tanto, su capacidad de controlarla. Una verdad a medias engañosa minuciosamente concebida puede hacer el mismo daño, como también la ocultación de información que la gente crea más tarde que debería haber conocido. Tales estrategias pueden funcionar durante algún tiempo, al menos para los que no estén prestando mucha atención. Pero en una crisis grave hay muchas personas que están muy atentas a los acontecimientos. Pueden “oler” una declaración oficial que no sea muy sincera mucho tiempo antes de que las autoridades puedan especificar las verdades a medias y las omisiones. Y el precio que se paga por ello es alto.

24. Aspirar a la franqueza y la transparencia totales

Siempre hay buenas razones para retener alguna información en una crisis: desde el temor a provocar pánico hasta el miedo a equivocarse. Estas justificaciones válidas se convierten fácilmente en excusas, y se retiene demasiada información, rara vez demasiado poca. La gente da lo mejor de sí cuando se enfrenta colectivamente a una situación difícil de manera directa. Las cosas se vuelven mucho más inestables cuando empezamos a sentirnos “manejados”, engañados, y que no son francos con nosotros. Aun así, es probable que no deba actuar con franqueza y transparencia absolutas, pero se puede aspirar a conseguir las con toda seguridad.

25. Tener cuidado con las comparaciones de riesgos

¿Por qué algunos riesgos afectan más que otros? Ciertamente la gravedad estadística del riesgo es pertinente pero también lo son los “factores de ultraje” como la confianza, el terror, la familiaridad y el control. Además, un riesgo que amenace los sistemas de atención de salud, las economías y la estabilidad social tiene probabilidad de ser considerado también como una amenaza para la salud

individual, aun a pesar de que no sea así. Los esfuerzos por tranquilizar a las personas comparando riesgos improbables pero desestabilizadores con otros más probables pero que afectan menos, parecen condescendientes y tienden a ser contraproducentes.

Para más detalles de mi opinión acerca de este tema, véase:

- Saying You're Sorry (Decir lo siento) (mayo 2001)
www.psandman.com/col/sorry.htm
- 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
- Yellow Flags: The Acid Test of Transparency (Banderas amarillas: la prueba de fuego de la transparencia) (abril 2002) www.psandman.com/col/yellow.htm
- Dilemmas in Emergency Communication Policy (Dilemas en la política de comunicación de urgencias) (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
- Misleading toward the Truth: The U.S. Department of Agriculture Mishandles Mad Cow Risk Communication (Engañar para llegar a la verdad: el Departamento de Agricultura y Ganadería de los Estados Unidos maneja equivocadamente la comunicación de riesgo de vacas locas) (marzo 2004)
www.psandman.com/col/madcow.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