

# Comunicación de crisis: una introducción muy rápida

por Peter M. Sandman

Publicado originalmente como "Crisis Communication: A Very Quick Introduction", por Peter M. Sandman, en The Synergist (American Industrial Hygiene Association), abril 2004, pp. 26, 28, y en línea a <http://psandman.com/col/crisis.htm>.

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

© Peter M. Sandman 2004, 2006. Derechos reservados.

La comunicación de crisis es el tipo de comunicación de riesgos que se lleva a cabo cuando tanto el "ultraje" como el "peligro" son altos. (Véase "Cuatro tipos de comunicación de riesgos", abril de 2003). Acaba de producirse un suceso que realmente supone un peligro para las personas, o que amenaza con ponerles en peligro en un futuro no muy lejano. Como es normal, sienten miedo por lo que podría pasar; también es posible que muestren ira y sufrimiento por lo que ya ha sucedido. En otros tipos de comunicación de riesgos, el objetivo puede ser despertar más alarma sobre peligros graves o tranquilizar a la gente ante los que revisten menos importancia. En la comunicación de crisis el objetivo es ayudar a las personas a sobrellevar sus sentimientos (su ultraje) y a enfrentarse a peligros graves de forma eficaz.

El interés por la comunicación de crisis se ha centrado en seis áreas que aparecen enumeradas a continuación (no en orden de importancia pues todas ellas son importantes). Las he ordenado desde las que siempre se tienen en cuenta hasta las que generalmente no son consideradas.

## 1. Contenido de la información

¿Qué sabemos acerca de la crisis? ¿Qué deseamos que sepan las personas? Y, ¿cómo lo comunicamos eficazmente?

Naturalmente, las respuestas a estas preguntas variará en función de cada crisis, pero se puede llevar a cabo cierta planificación con antelación a las crisis que puedan preverse. Es posible hacer un buen trabajo o uno no tan bueno sobre el contenido de la información (a la vanguardia está el magnífico trabajo sobre mapeo de mensajes obra de Vincent Covello). Es posible, e incluso habitual, decidir no revelar información a las personas que, analizando la cuestión en retrospectiva, se vería claramente que debían haber

recibido dicha información. Pero nadie se olvida de pensar en qué decir y cómo decirlo bien.

## **2. Logística/medios**

¿Cómo conseguimos poner en manos (y es de esperar que también las mentes) de nuestras audiencias el contenido de la información disponible?

Aquí se incluye todo, desde cómo manejar un alud de llamadas telefónicas entrantes, pasando por saber cuándo usar anuncios pagados en lugar de los “medios libres”, hasta decidir la cantidad de papel para fotocopias que se debe almacenar. También están incluidas preguntas decisivas sobre logística de comunicación interna, como por ejemplo si comparten los bomberos y la policía una misma frecuencia de radio. Hay una larga tradición de hacer caso omiso a este tipo de cuestiones, pero desde lo acaecido el 11 de septiembre, están recibiendo la atención debida. Una de las mejores fuentes de información es un CD-ROM titulado “Emergency Risk Communication CDCynergy”, producido por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos (CDC).

## **3. Evaluación de audiencias**

¿A qué público necesitamos llegar? ¿Qué piensan esas personas y cómo afectaría a lo que decimos?

El mayor avance en la comunicación de crisis que ha tenido lugar en los últimos años ha sido el reconocimiento creciente de que las audiencias no son todas iguales y no son *tabula rasa*. Hay que tener en cuenta sus conocimientos, valores y emociones anteriores a la crisis y es muy difícil comunicarse con ellos de manera eficaz sin situarse en el punto de partida donde se encuentran. Uno de los mejores trabajos sobre este tema es la investigación sobre “modelos mentales” de Granger Morgan y sus colegas de la Carnegie Mellon University.

## **4. Participación del público**

¿Cómo conseguimos que nuestras comunicaciones resulten eficaces en ambas direcciones? ¿Y cómo mantenemos nuestras audiencias activas y no pasivas?

Cada vez son más evidentes los datos sobre la importancia de la participación del público. Tal como han reconocido desde hace tiempo tanto psiquiatras como soldados, la acción sirve para controlar la ansiedad; las personas que hacen algo para protegerse y ayudar a sus vecinos, son mucho menos vulnerables al terror, el pánico o el rechazo que las personas que adoptan el papel de víctima pasiva. E igual de importante es que las autoridades que implican al público en sus planes de gestión de crisis, se ven recompensadas con una mayor credibilidad y obediencia, por no decir unos mejores planes.

Aunque hoy en día estas ideas están sólidamente establecidas, su puesta en práctica ha sido irregular en el mejor de los casos. Con demasiada frecuencia, las autoridades prefieren que el público se mantenga al margen y les deje gestionar la crisis. Se puede hacer mucho más para aprovechar mejor la labor de los voluntarios, compartir dudas sobre la gestión de crisis y buscar orientación sobre la mejor manera de resolverlas, ofrecer a las personas listas de cosas que pueden hacer y aprovechar la competencia y la resistencia que el público es capaz de exhibir ante una crisis.

## 5. Metamensajes

Esta palabra de jerga es la mejor que se me ocurre para describir todo el contenido de las comunicaciones de crisis que es diferente al contenido de la información: hasta qué punto hay que ser tranquilizador, cuán seguro de uno mismo hay que parecer, cómo apelar a las emociones, etc. Por regla general, los planificadores de crisis no tienen en cuenta estas cuestiones de forma explícita y prefieren seguir el instinto. Y su instinto suele estar sistemáticamente equivocado: exceso de voluntad de tranquilizar y de confianza, falta de sensibilidad e intolerancia con los sentimientos de los demás.

Creo que el avance que tenemos más al alcance en la comunicación de crisis es mejorar la emisión de metamensajes. Las estrategias clave relacionadas van en contra de la intuición y hasta resultan incómodas, tanto individualmente como desde el punto de vista de la organización. Pero son susceptibles de ser aprendidas. Algunas organizaciones parecen no aprenderlas nunca, incluso después de haber manejado mal una crisis y haber pagado un alto precio por ello. Por ejemplo, el vertido del Exxon Valdez de 1989 sólo convenció a Exxon de que la opinión pública es injusta con las grandes compañías petroleras. Sin embargo, otras organizaciones han obtenido destacables mejoras en su emisión de metamensajes de crisis. En los Estados Unidos, los CDC extrajeron lecciones clave del carbunco que tiempo después pusieron en práctica con el SARS, el virus del Nilo Occidental y otras crisis. En el ámbito internacional, la Organización Mundial de la Salud aprendió las enseñanzas del SARS que ha sabido aprovechar al máximo con la gripe aviar.

## 6. Autoevaluación

¿Cómo afectarán nuestros propios valores, emociones y problemas políticos a nuestra comunicación de crisis? ¿En qué es probable que nos equivoquemos? ¿Cuáles son las fuentes internas de resistencia al acierto y cómo podemos contrarrestarlas?

Se trata de una cuestión que suscita poco el interés de mis clientes. Curiosamente, he observado más disposición a tener en cuenta la pregunta “¿Qué estamos haciendo mal?” que una más fundamental como “¿Por qué seguimos haciéndolo mal?”. Pero al igual que sus audiencias, los gestores y comunicadores de crisis no son *tabula rasa*. Nosotros, también, nos incorporamos a la tarea cargados con nuestro propio bagaje cognoscitivo, emocional, ideológico y político. La autoevaluación es el camino más eficaz para alcanzar mejoras.

---

En mayo, la Asociación Estadounidense de Higiene Industrial (AIHA por la sigla en inglés) publicará mi nuevo DVD sobre comunicación de crisis (realizado conjuntamente con mi esposa y colega Jody Lanard M.D.). En cierto modo es una secuela de mis anteriores videos AIHA sobre comunicación de riesgos, pero tiene su propia estructura organizada en torno a 25 recomendaciones clave sobre comunicación de crisis, la mayoría relacionadas con la emisión de metamensajes. A continuación enumero estas recomendaciones:

- No tranquilizar en demasía
- Expresar la información tranquilizadora mediante frases subordinadas
- Pecar de alarmista
- Reconocer la incertidumbre
- Compartir los dilemas
- Admitir la diversidad de opiniones
- Estar dispuesto a especular
- No diagnosticar el pánico más de la cuenta ni hacer demasiados planes para atajarlo
- No pretender que desaparezca el miedo por completo
- No olvidarse de las emociones diferentes al miedo
- No ridiculizar las emociones del público
- Legitimar los temores de la gente
- Tolerar sobrerreacciones tempranas
- Demostrar su propia humanidad
- Decir a las personas qué pueden esperar
- Ofrecer a las personas cosas que hacer
- Dejar a las personas que elijan sus propias acciones
- Pedir más de las personas
- Reconocer los errores, las deficiencias y la mala conducta
- Disculparse a menudo por los errores, las deficiencias y la mala conducta
- Ser muy claro acerca de los “esquemas arraigados”
- Ser muy claro acerca de los cambios en la opinión, la predicción o la política oficiales
- No mentir y no decir verdades a medias
- Aspirar a la franqueza y la transparencia totales
- Tener cuidado con las comparaciones de riesgos

Tal como conocen bien los reporteros que cubren crisis, no es así como manejan una crisis la mayoría de las organizaciones, no a menos que piensen en ella con antelación, tomen una decisión consciente contraria a la intuición determinando que esa es la manera de proceder adecuada y convenzan posteriormente a sus jefes, adiestren a su personal y lo incorporen a sus planes. Así es como los especialistas en comunicación de riesgos (al menos el que suscribe) piensan que las organizaciones deben gestionar una crisis.

© Peter M. Sandman 2004, 2006. Derechos reservados.

The Peter Sandman Risk Communication Website  
[www.psandman.com](http://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](mailto:peter@psandman.com)