

# Cuatro clases de comunicación de riesgos

por Peter M. Sandman

Publicado originalmente como "Four Kinds of Risk Communication", por Peter M. Sandman, en *The Synergist* (American Industrial Hygiene Association), abril 2003, pp. 26-27, y en línea a <http://www.psandman.com/col/4kind-1.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 2003, 2006. Derechos reservados.

Muchos lectores de *The Synergist* conocen la distinción que establezco entre “peligro” (*hazard*) y “indignación” (*outrage*)<sup>1</sup>. En pocas palabras, “peligro” es el componente técnico del riesgo, el producto de la probabilidad y la magnitud. “indignación” es el componente no técnico, una amalgama de voluntariedad, control, capacidad de respuesta, confianza, terror, etc. Ambos conceptos están relacionados por el hecho de que la indignación es el principal factor determinante del peligro percibido. Cuando las personas están alteradas, tienden a pensar que están en peligro, mientras que cuando están tranquilas, son proclives a pensar que están a salvo.

Durante años, me he centrado en dos modelos de comunicación de riesgos: “estar alerta”, apropiado para cuando existe un riesgo de peligro alto y indignación bajo; y “calmar”, adecuado para un riesgo de peligro bajo y indignación alto. Hubo un tiempo en que sostuve que cuando el peligro y la indignación son ambos bajos o altos, se dan pocos retos de comunicación de riesgos. Pero luego sobrevino el 11 de septiembre de 2001, obviamente una situación de riesgo de peligro alto y indignación alto que planteó importantes desafíos de comunicación.

Ahora, tras los atentados del 11 de septiembre, pienso que hay cuatro clases de comunicación de riesgos, no dos. Los higienistas industriales tienen que saber cómo aplicar los cuatro. Y dado que las aptitudes requeridas son diferentes, estos profesionales deben saber cómo decidir cuál de estos cuatro modelos es aplicable.

---

<sup>1</sup> *N. del T.* Esta voz inglesa tiene diversos significados (atrocidad, atentado, atropello, escándalo, y indignación) que el autor aprovecha en su texto. Sin embargo, no hay una sola palabra en castellano que reúna todos esos matices, de modo que se ha optado por ‘indignación’ a sabiendas de que, según el contexto, a veces hay que interpretarlo con otro de los significados mencionados.

### **Relaciones públicas: peligro alto, indignación bajo**

La indignación bajo corresponde, por definición, a un público indiferente. Captar y mantener la atención de este público será sumamente difícil, de modo que se da gran importancia a concebir un mensaje clave, expresarlo en el menor número de palabras posible y hallar la manera de hacer que sea interesante. Dado que el peligro es alto, o al menos mayor que la indignación, la tarea consiste a menudo en provocar más indignación.

Llamo a este modelo relaciones públicas porque la esencia de estas es hablar con gente que no está interesada. Pero este también es el ámbito de la educación sanitaria, la capacitación sobre seguridad y el activismo ambiental. Instar a las personas a que se tomen más seriamente un determinado riesgo es la clase de comunicación de riesgos que los higienistas industriales practican con mayor frecuencia.

El público desinteresado es una comunidad enorme, de modo que es probable que la comunicación de riesgos de peligro alto y indignación bajo utilice intensamente los medios de difusión. Entre los obstáculos que deberán superarse figuran el desinterés y el tamaño de la audiencia, la resistencia a los medios, la necesidad de comprimirlo todo en breves mensajes de sonido y las implicaciones políticas que tiene tratar de provocar indignación. El punto positivo es que casi no es necesario escuchar o tratar las inquietudes del público, sus reservas o sus objeciones, pues este tipo de público apenas las tiene. Sin embargo, hay que estar preparado para cambiar de táctica cuando la audiencia comience a prestar atención.

### **Relaciones de interesados directos: peligro moderado, indignación moderado**

A diferencia de los distintos públicos que puedan existir, los interesados directos son una audiencia atenta: ni demasiado apática ni demasiado molesta para escuchar. De modo que las relaciones de interesados directos consisten en tratar los temas abiertamente y racionalmente, explicar los puntos de vista y responder a las preguntas y las inquietudes del público.

Las relaciones de interesados directos no se basan en los medios de difusión sino en el diálogo interpersonal, complementado por medios especializados como boletines informativos y sitios web. No hay ninguna barrera efectiva que superar pero el diálogo de uno en uno puede resultar tremendamente ineficaz. Y usted debe estar preparado para explicar los detalles técnicos pues este es el único público que de verdad quiere oírlos.

Las relaciones de interesados directos son el tipo de comunicación de riesgos que prefieren los higienistas industriales (y todos los demás profesionales). El objetivo de los otros tres tipos de comunicación de riesgos es repetir esta preferencia.

### **Gestión de la indignación: peligro bajo, indignación alto**

En este caso, el público se muestra muy indignado, en gran parte con usted. Y aunque la indignación que expresa puede estar justificado en algún sentido no técnico (por ejemplo,

usted puede haber sido poco sincero o escasamente cortés), no lo está técnicamente puesto que el peligro es bajo. Un grupo concentrado de “fanáticos” suele ir acompañado de un grupo de personas más grande que se sienten menos agraviadas y que observan cómo evoluciona la controversia. Lo que hay que hacer es reducir la indignación que sienten las personas escuchándolas, reconociendo los errores, pidiendo disculpas, compartiendo el control y el crédito, etc. La controversia acaba cuando los “fanáticos” declaran la victoria o el grupo que los rodea piensa que ya han conseguido suficiente.

Tradicionalmente, los higienistas industriales se han visto a sí mismos como comunicadores tipo “estar alerta”, no tipo “calmar”. Pero en los últimos años, la necesidad de hacer frente a controversias sobre riesgos, unido a los empleados y los vecinos agraviados por tales controversias, se ha convertido en una parte importante, y desagradable, de muchos puestos de higienista industrial.

En la gestión de la indignación el medio utilizado es el diálogo en persona... aunque en estos casos es la “audiencia” la que lleva la voz cantante. Entre los obstáculos que deben superarse se incluye el enfado que el público nos manifiesta, nuestro propio enojo con la audiencia, afrontar la necesidad de centrarse en la indignación cuando lo que preferiríamos es hablar sobre la esencia del problema, y en ocasiones la presencia de los medios que acaba por complicar más aun las cosas. El punto positivo es que al menos contamos con la atención de este público, aunque sea una atención hostil (o al menos muy escéptica).

### **Comunicación de crisis: peligro alto, indignación alto**

Se trata de una clase de comunicación de riesgos relativamente rara pero de gran importancia. La audiencia es enorme y está muy enfadada. La indignación que siente es incluso mayor que el descrito en el anterior apartado de gestión de la indignación. También es diferente pues muestra más temor y sufrimiento que enojo. Si alguna de estas sensaciones resulta insoportable, puede tornarse en negación o agravarse y convertirse en terror o depresión. Por lo tanto, la tarea consiste en ayudar a la audiencia a soportar su temor y desgracia. Algunas de las estrategias clave son evitar la confianza en exceso, compartir los dilemas, mostrar humanidad y empatía, proponer cosas para hacer y reconocer la incertidumbre.

Al igual que sucede en las relaciones públicas, la comunicación de crisis utiliza profusamente los medios de difusión. Pero no se necesitan breves mensajes de sonido muy elaborados. En una situación de crisis no hay ningún “público”; todo el mundo es un interesado directo que permanece pegado a la pantalla de televisión durante horas. El mayor obstáculo es no distinguir la diferencia entre la comunicación de crisis y las relaciones públicas corrientes; esto explica por qué las personas que destacan en el campo de las relaciones públicas (los políticos, por ejemplo, pero también muchos higienistas industriales), pueden tener problemas a la hora de comunicar una situación de crisis a menos que se adapten a las circunstancias. El estrés de la propia crisis es otra barrera importante. Lo positivo es que la indignación que siente la audiencia, aunque es muy

elevado, no suele dirigirse a nosotros. De hecho, toda la posible ira que pudiera canalizarse contra nosotros se deja a un lado hasta que la crisis haya pasado.

Copyright © 2003, 2006 por Peter M. Sandman.

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)