

# **Comunicación de crisis II: Hacer frente al aspecto emocional de la crisis**

por Peter M. Sandman y Jody Lanard

Publicado originalmente como "Crisis Communication II: Coping with the Emotional Side of the Crisis", por Peter M. Sandman y Jody Lanard, en línea a <http://psandman.com/handouts/sand12b.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.

## **8. No diagnosticar el pánico más de la cuenta ni hacer demasiados planes para atajarlo**

El pánico es una respuesta relativamente rara (aunque muy perjudicial) a la crisis. De hecho, los esfuerzos por evitar el pánico (por ejemplo, no revelar las malas noticias y hacer afirmaciones demasiado tranquilizadoras) pueden tener el efecto contrario de hacer que el pánico aparezca con más probabilidad. Los responsables deben replantear su tendencia a imaginar que las personas tienen miedo o están a punto de tenerlo cuando simplemente están preocupados... o quizás le estén desobedeciendo o mostrándole su desconfianza.

## **9. No pretender que desaparezca el miedo por completo**

Las personas hacen bien en sentirse asustadas ante una crisis. Un público sin miedo que le deje solo para tratar el problema no es realista ni aconsejable. La vigilancia y la adopción de precaución dependen de que exista un temor suficiente. Además, los seres humanos estamos preparados para experimentar y tolerar el miedo, y a menudo sentimos menos temor por un objeto a medida que mostramos más miedo por otro. Los extremos de apatía, pánico, terror y rechazo son todos perjudiciales, pero en una crisis el miedo proporcionado no es un problema, forma parte de la solución.

## **10. No olvidarse de las emociones diferentes al miedo**

Cuando las personas se enfrentan a una crisis, la “familia de temores” es sólo un conjunto posible de respuestas. La “familia de empatía/angustia/depresión” es también muy habitual y merece la atención del gestor de crisis. Entre las otras respuestas figuran la ira, el dolor y la culpa. Estas reacciones emocionales a la crisis son completamente normales, tanto en los encargados de atender urgencias como en el público. Pero la capacidad de resistencia también es normal y la mayoría de las personas son capaces de hacer frente a una situación de urgencia.

## **11. No ridiculizar las emociones del público**

Las expresiones de desprecio por los temores y otras emociones de la gente casi siempre suelen volverse contra el que las profiere. Entre las palabras que conviene evitar están “pánico”, “histeria” e “irracional”. Aun en el caso de que sean términos adecuados, estas etiquetas no ayudan en nada y suelen ser inexactas. Incluso cuando se trate de desalentar el comportamiento perjudicial (como la estigmatización), es importante hacerlo mostrando comprensión en lugar de ridiculizar a la persona. Si está frustrado con el público, exprese su frustración en privado para que no trascienda, a no ser que quiera hacerlo expresamente.

## **12. Legitimar los temores de la gente**

En vez de dejar a las personas solas con sus temores, ayúdelas legitimándolos e incluso compartiendo alguno que usted sienta. Hasta los temores que técnicamente escapan a una definición precisa pueden legitimarse como naturales, comprensibles y generalizados: “A pesar de que las pruebas dicen que el riesgo para la salud es muy pequeño, aun así me he sentido un poco nervioso esta mañana cuando oí a alguien toser en el autobús”.

## **13. Tolerar sobrerreacciones tempranas**

Una de las maneras principales que tienen las personas de asimilar nuevos riesgos es “sobrerreaccionando” al principio. Dejamos de hacer cosas que de pronto nos parecen peligrosas. Estamos muy pendientes de las noticias y tal vez incluso de los desconocidos que vemos por la calle. Personalizamos el riesgo y tomamos precauciones que son innecesarias o prematuras. Los psiquiatras denominan este comportamiento “reacción de ajuste”. Es una forma útil de ensayo emocional y logístico, y debe tolerarse; si es bien manejado por los responsables es el momento enseñable. En poco tiempo las personas se adaptarán a la nueva normalidad.

## 14. Demostrar su propia humanidad

Como es natural, a los profesionales les preocupa parecer profesionales. Pero es sobre todo en las situaciones de crisis cuando los mejores líderes sacan a relucir su humanidad. Exprese sus sentimientos sobre la crisis y demuestre que puede soportarlos; eso ayudará al resto a soportar nuestros propios sentimientos y a forjar una alianza más estrecha con usted. Manifieste también sus deseos y esperanzas. Cuente historias de su pasado, su familia, lo que usted y su compañero de oficina comentaron esta mañana sobre la crisis.

---

---

**Para más detalles de mi 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](http://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](http://www.psandman.com/articles/dilemmas.pdf)
- Beyond Panic Prevention: Addressing Emotion in Emergency Communication (Más allá de la prevención del pánico) (feb. 2003) [www.psandman.com/articles/beyond.pdf](http://www.psandman.com/articles/beyond.pdf)
- Duct Tape Risk Communication (Comunicaciones de riesgos de la cinta adhesiva plateada) (feb. 2003) [www.psandman.com/col/ducttape.htm](http://www.psandman.com/col/ducttape.htm)
- "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](http://www.psandman.com/col/SARS-1.htm)
- Fear of Fear: The Role of Fear in Preparedness ... and Why It Terrifies Officials (Miedo al miedo: la función del miedo en la capacidad de preparación, y por qué aterroriza a los funcionarios) (sept. 2003) [www.psandman.com/col/fear.htm](http://www.psandman.com/col/fear.htm)
- Tsunami Risk Communication: Warnings and the Myth of Panic (Comunicación de riesgo de maremotos: advertencias y el mito del pánico) (enero 2005) [www.psandman.com/col/tsunami1.htm](http://www.psandman.com/col/tsunami1.htm)
- Adjustment Reactions: The Teachable Moment in Crisis Communication (Reacciones de ajuste: el momento enseñable en la comunicación de crisis) (enero 2005) [www.psandman.com/col/teachable.htm](http://www.psandman.com/col/teachable.htm)

© Peter M. Sandman y Jody Lanard 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)