

COMUNICACIÓN DE RIESGOS EN CRISIS+EMERGENCIAS

Módulo básico

Guía rápida

2008

DÉ LA NOTICIA. REFLEJE LOS HECHOS.
SEA CREÍBLE.



DEPARTAMENTO DE SALUD Y SERVICIOS HUMANOS DE LOS EE.UU.
CENTROS PARA EL CONTROL Y LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES



UNA NOTA SOBRE LA COMUNICACIÓN DE RIESGOS EN CRISIS Y EMERGENCIAS (CRISIS AND EMERGENCY RISK COMMUNICATION, CERC)

CERC es un curso introductorio que presenta una serie de temas fundamentales para lograr una comunicación satisfactoria con el público, las partes asociadas y las partes interesadas en una situación de emergencia. CERC no es un curso diseñado para profundizar en temas como la comunicación de riesgos, el manejo de asuntos o la comunicación en casos de crisis o desastre. En lugar de eso, se trata de una combinación de todos esos elementos incorporados a aplicaciones prácticas.

Actualmente la serie del curso de CERC consta de tres módulos: Básico, Líderes y Gripe pandémica.

Para obtener más información sobre la CERC, envíe un mensaje de correo electrónico a CERCINFO@cdc.gov

INTRODUCCIÓN

¿Qué tienen en común las emergencias, los desastres y las crisis? Básicamente, que sucedió o sucede algo malo. Cuando sucede algo malo o imprevisto, puede denominarse emergencia, desastre o crisis según la magnitud y la situación actual del acontecimiento.

La Comunicación de riesgos en crisis y emergencias es la estrategia que se utiliza para brindar información que pueda servir a una persona, a partes interesadas o a toda una comunidad para tomar las mejores decisiones posibles en un acontecimiento de crisis o emergencia.

Los desastres son la prueba final de la capacidad de respuesta en casos de emergencia. Sin embargo, los actos terroristas o bioterroristas pueden ser aun más desafiantes porque lo importante serán las investigaciones de delitos, un concepto nuevo que deberán tener en cuenta los funcionarios de información pública de la comunidad de la salud pública al responder ante crisis en este sector.

Es un desafío lograr entender cuáles son las funciones y responsabilidades en materia de comunicación que tiene el gobierno federal y sus pares a nivel estatal y local durante la planificación para situaciones de riesgo en emergencias y la reacción correspondiente. Y si bien muchas organizaciones y agencias brindan recomendaciones, planes ejemplares y capacitación y asistencia, no existe una forma óptima indicada para que los departamentos de salud asignen funciones y responsabilidades al generar sus planes comunicacionales.

Sin embargo, existen recomendaciones y herramientas que pueden ayudar a facilitar esas decisiones. Este cuadernillo está diseñado para ayudarlo a entrar en el tema.

MÓDULO UNO

Introducción a la Comunicación de riesgos en crisis y emergencias

- ✓ ¿Qué es la Comunicación de riesgos en crisis y emergencias (CERC)?
- ✓ El riesgo de desastre
- ✓ Ciclo de vida de la comunicación en casos de crisis
- ✓ La función de la CERC

INTRODUCCIÓN A LA COMUNICACIÓN DE RIESGOS EN CRISIS Y EMERGENCIAS

¿Qué es la Comunicación de riesgos en crisis y emergencias?

La Comunicación de riesgos en crisis y emergencias (CERC) abarca el carácter de urgencia de la comunicación en casos de desastre y la necesidad de comunicar los riesgos y beneficios a las partes interesadas y al público. A los efectos de esta guía, para crear una definición funcional de CERC se combinaron las definiciones de comunicaciones de riesgos y en casos de crisis.

La comunicación en casos de crisis se usa sobre todo para describir a una organización que enfrenta una crisis y la necesidad de comunicar sobre ella a las partes interesadas y al público.

La comunicación de riesgos se utilizaba con frecuencia en el ámbito de la salud ambiental. Mediante la comunicación de riesgos, el comunicador espera poder transmitir al receptor información sobre el tipo (bueno o malo) y la magnitud (leve o grave) previstos del resultado de una conducta o exposición.



La CERC abarca el carácter de urgencia de la comunicación en casos de crisis y la necesidad de comunicar los riesgos y beneficios a las partes interesadas y al público (riesgo). *Este es el tipo de comunicación que se lleva a cabo en las salas de emergencias, no en los consultorios médicos.*

Además, se debe tomar una decisión en un plazo muy limitado, la decisión debe ser irreversible, el resultado de la decisión puede ser indefinido y es posible que para tomar esa decisión, se disponga de información imperfecta o incompleta.

El riesgo de desastre

Los desastres son la prueba final de la capacidad de respuesta en casos de emergencia. La capacidad de manejar los desastres de forma efectiva se vuelve cada vez más importante porque los factores que tienden a aumentar el riesgo también están en aumento. Entre esos factores se incluyen los que se mencionan a continuación.

- Densidad poblacional en aumento
- Mayor asentamiento en áreas de alto riesgo
- Mayores riesgos tecnológicos
- Envejecimiento de la población de los EE. UU.
- Aparición de enfermedades infecciosas y resistencia antimicrobiana
- Mayores complicaciones a nivel internacional
- Mayor cantidad de actos terroristas

Ciclo de vida de la comunicación en casos de crisis

Entender las características de una crisis puede ayudar a los comunicadores a prever problemas y responder de forma efectiva. Para los comunicadores, es fundamental saber que toda emergencia, desastre o crisis evoluciona por etapas y que la comunicación debe evolucionar a la par. Al dividir la crisis en etapas, el comunicador puede prever cuáles son las necesidades informativas de los medios, las partes interesadas y el público en general.

Etapa previa a la crisis: durante esta etapa, se llevará a cabo toda la planificación y la mayor parte del trabajo. Los objetivos comunicacionales en la etapa previa a la crisis son: 1) estar preparado, 2) promover alianzas, 3) desarrollar recomendaciones por consenso y 4) poner los mensajes a prueba.

Etapa inicial: en esta etapa de una crisis o emergencia, las audiencias (es decir, el público, los medios, las partes interesadas, etc.) desean obtener información al instante. Los objetivos comunicacionales en la etapa inicial son: 1) reconocer el acontecimiento con empatía, 2) explicar el riesgo con los términos más simples posibles, 3) establecer credibilidad para la organización o el vocero, 4) brindar información de emergencia y 5) comprometerse a brindar a las audiencias información actualizada que sea precisa y oportuna.

Etapa de mantenimiento: en esta etapa, los procesos de seguimiento de las actividades comunicacionales cobran cada vez mayor importancia. Es esencial realizar una evaluación continua del acontecimiento y la asignación continua de recursos. Los objetivos comunicacionales en la etapa de mantenimiento son: 1) ayudar a las personas a entender sus propios riesgos con mayor precisión, 2) brindar información introductoria sobre la crisis a quienes la necesiten (normalmente, los medios), 3) obtener respaldo para los planes de respuesta/recuperación al transmitir información precisa y oportuna, 4) explicar en detalle las recomendaciones para la emergencia y 5) facultar a las personas para que tomen sus propias decisiones sobre los riesgos/beneficios.

Etapa de resolución: a medida que la crisis se resuelve, el público y los medios comienzan a perder interés en el tema. Normalmente, una comunidad es más receptiva a recibir información para evitar y mitigar los riesgos directamente después de un desastre. Los objetivos comunicacionales en la etapa de resolución son: 1) educar al público para que mejore la respuesta apropiada en futuras emergencias similares, 2) examinar con sinceridad los problemas y contratiempos y reforzar las mejores prácticas, 3) obtener el respaldo del público para las políticas y la asignación de recursos, y 4) fortalecer la identidad de la organización a nivel interno y externo.

Etapa de evaluación: cuando la crisis haya pasado, evalúe la respuesta dada en materia de CERC. Los objetivos comunicacionales en la etapa de evaluación son: 1) evaluar el desempeño del plan comunicacional, 2) documentar las lecciones aprendidas y 3) determinar medidas específicas para mejorar los sistemas o el plan para casos de crisis.

La función de la CERC

El objetivo de dar una respuesta a la crisis desde el ámbito de la salud pública es reducir y prevenir de forma eficiente y eficaz enfermedades, lesiones y muertes, y ayudar a que las personas y comunidades regresen a la normalidad.

La CERC puede ayudar a contrarrestar algunas de las conductas humanas perjudiciales que surgen en tiempos de crisis:

- Demanda de tratamiento innecesario
- Conducta grupal desorganizada (robos/saqueos)
- Sobornos y fraudes
- Dependencia en relaciones especiales
- Aumento del consumo de tabaco y alcohol
- Aumento de múltiples síntomas físicos inexplicables (multiple unexplained physical symptoms, MUPS)
- Restricciones ilógicas en materia de comercio y viajes

La CERC puede ayudar a superar las malas prácticas de comunicación que aumentan las probabilidades de obtener una respuesta negativa por parte del público. A continuación se mencionan cinco factores que pueden provocar problemas de comunicación, seguidos de cinco factores de comunicación satisfactoria.

Cinco problemas de comunicación

- Mensajes confusos
- Publicación tardía de la información
- Actitudes paternalistas
- Falta de respuesta ante rumores y mitos en tiempo real
- Confrontaciones por el poder público

Mensajes confusos. El público no desea tener que “elegir” uno de los tantos mensajes en el que debe creer o por el cual regirse. A mediados de la década de los noventa, los estados de la región occidental media sufrieron grandes inundaciones durante la primavera. Los funcionarios a cargo de dar respuestas determinaron que las plantas de tratamiento de agua de algunas comunidades estaban afectadas y que debía emitirse la directiva de “hervir el agua”. El problema surgió cuando diversas organizaciones a cargo de dar respuestas, pertenecientes y no pertenecientes al gobierno, emitieron instrucciones para hervir el agua y todas eran diferentes.

Al estar frente a una amenaza nueva, las personas desean seguir una recomendación simple y uniforme. Desean escuchar que hay acuerdo absoluto en cuanto a lo que deben hacer y desean escucharlo de diversos expertos a través de diversas fuentes. No hace falta que los mensajes sean incorrectos para que causen daño. Si no son uniformes, el público perderá la confianza en los funcionarios que dan respuesta y comenzará a cuestionar cada recomendación. Los funcionarios a nivel local, estatal, regional y nacional, junto con sus partes asociadas, deben trabajar en conjunto para garantizar la uniformidad de los mensajes, especialmente cuando la información es nueva para el público.

Publicación tardía de la información. Después de los atentados terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001 en los EE. UU., muchas personas querían saber si debían comprar una máscara antigás o no, y solicitaban información de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (Centers for Disease Control and Prevention, CDC). Tres semanas después del atentado, los CDC publicaron una respuesta en su sitio web.

modo, se pondrá en contra de los funcionarios o se comportará de forma que parece ilógica. Los funcionarios son líderes, no padres, del público. Nunca diga “no se preocupen”. Dígalos lo que deben saber y permítales llegar a la conclusión de que no deben preocuparse.

Falta de respuesta ante rumores y mitos en tiempo real. Por ejemplo, durante un brote de plaga neumónica, ¿llegará a ser satisfactorio el programa de distribución de fármacos de una organización si se corre el rumor de que no hay fármacos suficientes para todos? ¿Qué sistema se ha implementado para controlar lo que dice el público y los medios? Una advertencia: no ayude a difundir un rumor organizando conferencias de prensa cada vez que haya un rumor. Posiblemente sea necesario organizar una conferencia de prensa si el rumor se ha difundido en gran medida. Si el rumor circula por Internet, publique una respuesta en Internet y disponga de un servicio informativo de atención telefónica para dar respuestas. Los medios divulgarán los rumores o los engaños, salvo que los funcionarios expliquen rápidamente por qué son falsos. Implemente un canal abierto y rápido que esté listo para comunicarse con los medios. No piense “esto es ridículo y nadie lo creerá”. En una crisis, lo improbable parece más posible. Elimine los rumores rápidamente con información verídica.

Confrontaciones por el poder público. En un acontecimiento real, el gobernador de un estado dio una conferencia de prensa sobre una crisis de seguridad pública al mismo tiempo que el alcalde de la ciudad daba otra conferencia en el otro extremo de la ciudad. Esto propició que se especulara sobre quién mandaba y qué era verdad o mentira.

En la era de la información, es fácil saber cómo pudo haber ocurrido. A veces puede haber confrontaciones por el poder sobre jurisdicciones u otros asuntos. Esos asuntos deben resolverse de forma rápida y confidencial. Para el público es desconcertante pensar que las personas que tienen la responsabilidad de ayudarlo se llevan mal entre sí. Todas las partes deben tener funciones y responsabilidades bien definidas.

Cuando se superponen, algo que realmente ocurre, asegúrese de que los funcionarios den respuesta a las inquietudes sin salir en los titulares de los periódicos por confrontaciones por el poder o, lo que es aún peor, por ser considerados funcionarios confundidos. Cuando todo lo demás falla, la persona se debe mantener dentro del alcance de su propia responsabilidad y abstenerse de declarar “yo estoy a cargo” sin tener la certeza correspondiente.

Incluso si todos están presentes en la misma conferencia de prensa, los funcionarios podrían transmitir un mensaje equívoco al público. Si se advierte que distintas personas intentan tomar la palabra o que cruzan miradas con la esperanza de que alguien responda la pregunta de un periodista, el público se quedará con la impresión de que existe confusión y confrontación por el poder entre los líderes.

Al comenzar el incidente del tiroteo de un francotirador en el área metropolitana de Washington D.C., el jefe del departamento de policía del condado de Montgomery, Charles Moose, solicitó formalmente la participación de la Oficina Federal de Investigación (Federal Bureau of Investigation, FBI) de los EE. UU. Aunque se dudaba de lo que eso podría significar para las autoridades policiales locales, el jefe decidió involucrar a la FBI y lo hizo de forma tranquila y aparentemente sin problemas, al menos ante los ojos del público. El público no percibió en ningún momento alguna confrontación por el poder entre las agencias a cargo de dar respuesta.

Un buen plan de comunicación puede ayudar a terminar con las internas por el control antes de que comiencen.

Cinco formas de comunicación satisfactoria

- Controlar el riesgo para la reputación
- Expresar empatía
- Mostrar competencia y experiencia
- Ser honesto y sincero
- Estar dispuesto a rendir cuentas y demostrar compromiso



Controlar el riesgo para la reputación. Controlar el riesgo para la reputación de su organización es más importante que nunca, ya que el público general pierde cada vez más la confianza, las normas culturales cambian y aparecen tecnologías de la comunicación nuevas y más veloces. Los cambios que obligan a esta reorganización incluyen la explosión global de las formas de acceso a la información, el surgimiento de una cultura de la victimización, la decadencia del conocimiento y la reputación de la ciencia, y el aumento de los grupos de apoyo.

Una organización puede medir su reputación a través del nivel de confianza o desconfianza que tienen las partes interesadas. El Consejo de recursos de ética establece que “la confianza es la consecuencia natural del cumplimiento de las promesas”. La desconfianza es el fruto de percibir que las promesas no se cumplen y los valores se transgreden. Los tres elementos importantes, responder rápidamente, evitar dar pasos en falso durante la respuesta a una crisis y pedir disculpas cuando se cometen errores, contribuyen en gran medida a mantener y generar confianza durante la respuesta a una crisis. Si una organización y sus líderes no desean generar y mantener la confianza con las partes interesadas y el público general, entonces es en vano poner en práctica cualquier otro

elemento del plan comunicacional. La confianza es la base de la comunicación de riesgos en crisis y emergencias.

Expresar empatía. Según se ha demostrado, es necesario expresar empatía en los primeros 30 segundos de una comunicación. La audiencia se pregunta si los funcionarios a cargo de dar respuesta entienden que las personas están asustadas, ansiosas, confundidas o enojadas. Si el funcionario no articula lo que siente la audiencia o los oyentes en ese momento, ellos no podrán dejar de pensar en la pregunta: “¿entienden lo que sentimos?” y no escucharán nada de lo que se les diga. Una expresión sincera de empatía al comenzar a comunicarse con ellos les permitirá calmar el “ruido” interno que tienen y poder escuchar realmente lo que les comunica el funcionario.

Precaución: No es apropiado decir “sé cómo se sienten”, porque carece de especificidad. Los oficiales deben tomarse un momento y discernir cuál es la emoción que invade a los miembros de la comunidad, por ejemplo, miedo, frustración, ansiedad, terror o confusión, y realmente especificar la emoción. Si no se está seguro, hay que decir “solo puedo imaginar que me sentiría bastante frustrado en este momento” y esperar a ver si comienzan a asentir con la cabeza.

Expresar empatía en una situación de crisis no es una opción, es una necesidad y cada funcionario que da respuestas creíbles con la intención de ser vocero debe estar preparado para expresar empatía de forma sincera y reiterada respecto de las personas afectadas por el acontecimiento.

Mostrar competencia y experiencia. Si un funcionario tiene un cargo y participa en la respuesta a una crisis, el público dará por hecho que es competente hasta que ocurra algo que indique lo contrario. El nivel académico, el cargo o las funciones y misiones de la organización son formas rápidas de indicar experiencia. Tener experiencia previa y capacidades demostradas en cuanto a la situación actual mejora la percepción de la competencia. Otra herramienta útil para generar confianza es haber establecido una relación con la audiencia antes de la emergencia. Si eso no es posible, busque a otra persona, que tenga la confianza de la audiencia y exprese seguridad en la organización que da respuesta.

Ser honesto y sincero. Según investigaciones recientes, realizadas por los CDC, las comunidades creen que el gobierno de los EE. UU. oculta información. Los funcionarios deben hacer todo lo posible por tratar a las personas como les gustaría que las traten. No es apropiado ocultar información basándose en el deseo bien intencionado pero equívoco de proteger a las personas o evitar un problema mayor. Es posible que los motivos sean nobles, pero el resultado podría ser el opuesto.

Ocultar información para “manejar” la crisis no solo es inapropiado, sino que además carece de sentido práctico. Con la moderna tecnología de la información, el público puede obtener información fácilmente. Es sabido que si más de una persona conoce la información, todos la conocen. Entonces pregúntese: “¿desea presentar la información en contexto o desea intentar arreglar lo que hizo otra persona?”. Las malas noticias no mejoran con el paso del tiempo. Los profesionales están de acuerdo en que lo mejor es dar las malas noticias rápidamente, porque ocultar información implica culpa y arrogancia.

A la inversa, a veces se tienen buenos motivos para ocultar determinado tipo de información. En ese caso, informe respetuosamente al público que debe ocultar información y por qué. Precaución: Si la respuesta es “porque no queremos que entren en pánico”, entonces no hay motivo para ocultar la información. Ser honesto y sincero en las comunicaciones en casos de crisis implica enfrentar la realidad de la situación y responder como corresponde. Implica estar en favor de la participación: dar a las personas opciones y suficiente información para que puedan tomar las decisiones correctas. Además, para generar confianza, el público debe tener la posibilidad de observar el proceso y saber que ese proceso rige la calidad de la respuesta a la emergencia.

Estar dispuesto a rendir cuentas y demostrar compromiso.

Para la mayoría de las personas, rendir cuentas significa literalmente “mostrar los libros”. Si se gasta dinero del gobierno o de organizaciones sin fines de lucro en la respuesta ante un desastre, tarde o temprano el público y los medios exigirán



saber a quiénes se entregó ese dinero o esos recursos. Prevea las preguntas y cuente con los mecanismos para ser lo más transparente posible, por ejemplo, hacer una rendición de cuentas en un sitio de Internet relacionado con el desastre y actualizarla semanal o mensualmente, según corresponda. Para lograr el nivel apropiado de sinceridad y empatía, se debe contar con políticas escritas que se pongan en práctica durante los ejercicios, que tengan el compromiso absoluto de los principales líderes de la organización y que puedan adaptarse durante situaciones en ausencia de crisis.

MÓDULO DOS

Psicología de una crisis

- ✓ La conducta humana en situaciones de emergencia
- ✓ La comunicación en una crisis es diferente
- ✓ Psicología humana durante una crisis
- ✓ Cómo entender los conceptos de muerte y duelo

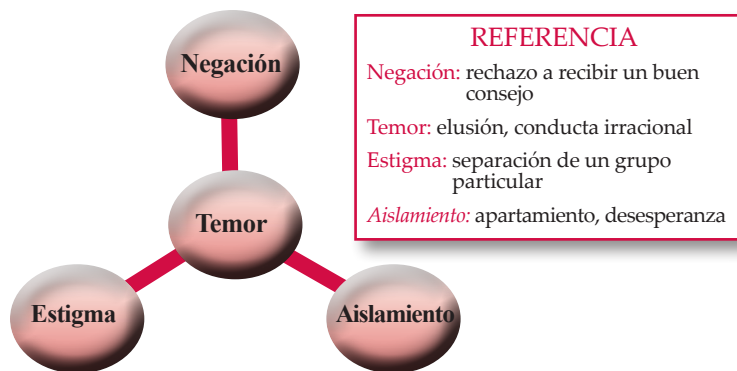
PSICOLOGÍA DE UNA CRISIS

La conducta humana en situaciones de emergencia

Muchas de las conductas nocivas previstas que tienen las personas y comunidades pueden mitigarse con una eficaz comunicación de riesgos en crisis y emergencias. Dado que cada crisis presenta sus propios desafíos psicológicos, el médico debe prever las situaciones de estrés mental que atravesará la población y aplicar las estrategias adecuadas para la comunicación de riesgos.

Escuchar a las personas. Las personas suelen preocuparse más por temas relativos a la confianza, credibilidad, control, beneficios, competencia, voluntad, equidad, empatía, interés, amabilidad y compasión que por las estadísticas de mortalidad y los detalles de la evaluación cuantitativa de riesgos. Si las personas sienten o perciben que no se las escucha, no se puede esperar que ellas escuchen. La comunicación de riesgos eficaz es una actividad bidireccional. No presuponga nada de lo que las personas saben, piensan o desean que se haga con respecto a los riesgos. Tómese el tiempo de averiguar lo que piensan: utilice técnicas como entrevistas, grupos de debate con mediador, grupos de asesoramiento, números telefónicos gratuitos y encuestas. Sepa reconocer las “agendas ocultas”, los significados simbólicos y las consideraciones más amplias de carácter social, cultural, económico o político que muchas veces subyacen a la tarea de comunicar los riesgos y la complican. Las emociones negativas que se tienen comúnmente en una crisis o un desastre (por no recibir comunicación de una fuente confiable que permita mitigar la situación) pueden provocar conductas nocivas a nivel personal o grupal que perjudiquen la seguridad del público al dificultar la velocidad, calidad y capacidad de respuesta y recuperación en una situación de crisis.

Figura 1-1. Manifestaciones psicológicas y de estrés



La comunicación en una crisis es diferente

Si bien es de esperarse que se apliquen los principios de la comunicación durante una crisis, se ha demostrado que en una emergencia extrema, es posible que las personas o los grupos exageren sus respuestas psicológicas. Algunas personas pueden comenzar a tener un razonamiento más rudimentario o instintivo de “lucha o huida”, causado en parte por el aumento de adrenalina y cortisol en el sistema sanguíneo.

Durante una crisis también se ve afectada la capacidad de tomar decisiones. Normalmente se advierten las siguientes conductas:

Simplificar. En caso de estrés intenso y una posible sobrecarga de información, las personas no advierten los matices de los mensajes o evitan tener que conectar múltiples hechos y así simplifican lo que escuchan. Para lidiar con la situación, es posible que no intenten aplicar un razonamiento lógico y analítico a la hora de tomar decisiones. En lugar de eso, posiblemente estén basados en hábitos, tradiciones arraigadas, iniciativas ajenas o estereotipos, como clasificar a los participantes como los “buenos” y los “malos”.

Aferrarse a las creencias vigentes. Si su comunicación implica pedir a las personas que hagan algo que parece ir en contra de su intuición (p. ej., bajarse de un vehículo seguro y protegerse dentro de una zanja en vez de huir de un tornado), será difícil que piensen de otro modo durante una crisis o emergencia. Las personas son adeptas a mantener la fe en sus creencias vigentes. Tienden a no buscar evidencia que pruebe lo contrario. También explotan la información contradictoria o confusa sobre un tema interpretándola como si fuera coherente con sus creencias existentes. (P. ej., “Creo que el chocolate es bueno. Algunos estudios dicen que el chocolate es malo para la salud. Otros dicen que el chocolate es bueno. He decidido creer que nadie puede saberlo a ciencia cierta y continuaré comiendo chocolate”).

Crear en información supuesta, incorrecta o confusa. Al enfrentarse a riesgos nuevos en una emergencia, las personas deben confiar en los expertos. Sin embargo, es posible que el intercambio natural entre los expertos y lo mucho que les gusta el proceso de trabajo con los pares pueda hacer que el público sienta mayor nivel de incertidumbre y miedo. Según indican las investigaciones, el primer mensaje que recibe el oyente puede convertirse en el mensaje aceptado aunque después reciba información más exacta. En la comunicación durante una emergencia, la simplicidad, la credibilidad, la capacidad de verificación, la coherencia y la velocidad influyen. Un mensaje eficaz debe repetirse, provenir de una fuente legítima, ser específico con respecto a la emergencia en cuestión y ofrecer un procedimiento positivo.

Por ejemplo, no todos los riesgos se perciben de la misma forma, aunque el nivel de perjuicio implícito sea el mismo. Los atributos del riesgo marcan la diferencia. A nadie le gustan las injusticias. Si las personas perciben que el riesgo les fue impuesto, que corren el riesgo por haber sido tratadas de forma injusta o que otra persona las colocó deliberadamente en una posición de exposición al riesgo, es probable que perciban el riesgo con mayor preocupación o indignación. Tenga cuidado con comparar los riesgos. Analice el riesgo verdadero y la percepción de ese riesgo.

No infundir más tranquilidad que la necesaria. Si un acontecimiento de emergencia es catastrófico, imprevisto, temido, desconocido, moralmente repugnante, memorable y está bajo el control de otra persona, puede esperarse que haya una fuerte reacción emocional. Sin embargo, infundir tranquilidad puede ser contraproducente. Informe qué nivel de temor implica la situación, aunque los números reales sean bajos, y vea cómo se tranquilizan los ánimos.

Aunque transmitir tranquilidad en exceso surta efecto, es importante recordar que su objetivo no es lograr que el público esté excesivamente tranquilo. La idea es que las personas se muestren interesadas, estén atentas... incluso demasiado atentas al principio. La idea es que tomen todas las precauciones disponibles; que sientan el miedo, la tristeza y otras emociones que se justifiquen por la situación; que sigan la crisis sin obsesionarse y que aún así logren vivir en condiciones relativamente normales. Transmitir tranquilidad en exceso no es la forma de inspirar calma en la situación preocupante.

Reconocer la incertidumbre. Reconocer la incertidumbre es más eficaz cuando el comunicador manifiesta su angustia y reconoce la angustia de la audiencia: “Cómo me gustaría poder darles una respuesta definitiva al respecto...”; “Debe ser horrible para ustedes tener que escucharnos dar respuestas provisionarias porque aún carecemos de mucha información”.



Dar a las personas tareas para hacer. En una emergencia, hacer tareas simples permitirá que las personas recuperen la sensación de control, las ayudará a estar motivadas para mantenerse al tanto de lo que sucede y las preparará para actuar cuando se les indique hacerlo. Ofrézcales llevar a cabo una serie de actividades que concuerden con su nivel de preocupación. Proporcione un rango de respuestas: una respuesta mínima, una respuesta máxima y una recomendada respuesta intermedia.

Sobrellevar el pánico. Las personas entran en pánico muy pocas veces. La situación que propicia en mayor medida el pánico no son las malas noticias, sino los mensajes confusos de las autoridades. Las personas presentan más probabilidades de entrar en pánico cuando sienten que no pueden confiar en lo que les informan las autoridades o cuando sienten que han sido mal informadas o abandonadas en territorio peligroso. Cuando sienten miedo, la peor reacción es aparentar que no es así, y la segunda peor reacción es decirles que no deberían sentir miedo. Ambas respuestas hacen que las personas se sientan solas con sus temores. Reconozca los miedos y bríndeles la información que necesitan para que midan esos miedos en función del contexto.

Percepción del riesgo

La percepción del riesgo también es fundamental para la comunicación en casos de emergencia. No todos los riesgos surgen de la misma manera. A continuación se puede ver por qué algunos riesgos son más aceptables que otros.

Voluntarios e involuntarios: los riesgos voluntarios se aceptan con mayor facilidad que los riesgos impuestos.

Controlados personalmente y controlados por otros: los riesgos controlados por una persona o comunidad se aceptan con mayor facilidad que los riesgos no controlados por ellos.

Conocidos y exóticos: los riesgos conocidos se aceptan con mayor facilidad que los riesgos desconocidos.

Naturales y artificiales: los riesgos provenientes de la naturaleza se toleran mejor que los riesgos provenientes de los seres humanos o las instituciones.

Los riesgos generados por acciones humanas se toleran en menor medida que los riesgos generados por la naturaleza.

Reversibles y permanentes: los riesgos reversibles se toleran mejor que los riesgos que, según se percibe, son irreversibles.

Estadísticos y anecdóticos: los riesgos estadísticos para las poblaciones se toleran mejor que los riesgos que declaran las personas. Contar una anécdota a una persona o comunidad (p. ej., “uno en un millón”) puede ser más perjudicial que un riesgo estadístico de uno en 10,000 presentado en forma numérica.

Endémicos y epidémicos (catastróficos): las enfermedades, lesiones y muertes que se extienden a una velocidad predecible se toleran mejor que cuando se las agrupa por tiempo y ubicación (p. ej., muertes por accidentes automovilísticos en comparación con accidentes aéreos en los EE. UU.).

Distribuidos de forma equitativa y distribuidos de forma no equitativa: los riesgos que no distinguen entre grupos, poblaciones o personas se toleran mejor que los riesgos que se perciben como específicos.

Generados por una institución de confianza y generados por una institución que no transmite confianza: los riesgos generados por una institución que no transmite confianza se perciben como riesgos mayores que los generados por una institución de confianza.

Adultos y niños: los riesgos que afectan a los adultos se toleran mejor que los riesgos que afectan a los niños.

Con beneficio sobrentendido y con beneficio cuestionable: los riesgos que permiten comprender bien el beneficio potencial y la reducción de un daño bien conocido se toleran mejor que los riesgos que implican un nivel de beneficio o reducción del daño escaso o nulo.

Los principios de la comunicación de riesgos son fundamentales al elaborar mensajes durante una emergencia. Si se trata de la primera emergencia de este tipo (artificial, impuesta o catastrófica), los desafíos en cuanto a la comunicación serán mayores.

Lista de verificación: comunicación científica de los riesgos para el público

Obtener resultados satisfactorios depende de la interacción de los siguientes factores: la confianza y credibilidad preexistentes de la organización que realiza la comunicación; el nivel de conocimiento previo de la audiencia destinataria; el desarrollo de los mensajes y la presentación del vocero; la seriedad o relevancia de la información para la audiencia destinataria; los puntos de vista opuestos (adversarios); y el seguimiento.

Experiencia y psicología de la audiencia destinataria

- Las personas actúan en función de la información que tienen, aunque sea incorrecta.
- Toman más precauciones cuando se sienten amenazadas o preocupadas.
- Actúan de forma racional para protegerse y proteger a sus familiares y mascotas.
- Tenga cuidado con la estigmatización contra productos, animales, grupos poblacionales y naciones.
- Averigüe qué sabe la audiencia hasta el momento y qué nivel de información desea tener (los asuntos relacionados con la salud a largo plazo requieren más información; los asuntos relacionados con la salud a corto plazo requieren menos información y conclusiones más categóricas).
- La negación está a la orden del día (la amenaza debe ser real, inminente y factible).
- Debe entender a la audiencia según cuál sea su edad, cultura, nivel de experiencia o conocimiento del tema, idioma y ubicación geográfica.

Desarrollo de mensajes

- ¿Cuál es la “alarma” del día? Sea sensato al intentar brindar información sobre los riesgos.
- Las decisiones controversiales que están basadas en información técnica o científica deben explicarse.

- Las acciones del público deben ser voluntarias y la fuerza policial debe usarse como último recurso.
- Cuando pueda, use validaciones de terceros (un mismo mensaje emitido por diversas fuentes).
- La asociación, la causalidad, los factores de riesgo, los riesgos adversos, los riesgos relativos, los riesgos teóricos, etc. significan todos algo diferente para los científicos, pero no para los medios y el público.
- La audiencia se resiste a los mensajes que cuestionan sus creencias.
- Los riesgos teóricos son más alarmantes que los riesgos que se presentan con números enteros.
- No se confiará en las estadísticas que se consideran manipuladas o confusas.
- Las anécdotas, las situaciones y los ejemplos son las mejores formas de educar con relación a los riesgos.
- Tenga cuidado con las comparaciones de riesgos que tienen diferentes atributos (p. ej., cantidad de accidentes automovilísticos en tres semanas en D.C. y cantidad de tiroteos de francotiradores).

No todos los riesgos son iguales

- El público odia la incertidumbre
- El público odia no poder controlar su bienestar y el de sus familiares y mascotas
- Los impactos socioeconómicos pueden influir en la reacción del público (p. ej., mi sustento depende de que el parque recreativo siga abierto, entonces los casos de encefalitis equina oriental en la comunidad quizá no sean un motivo para cerrar las operaciones destinadas a implementar medidas de control, como la fumigación aérea contra los mosquitos).
- Tipos de riesgos que el público tolera en mayor o menor medida:
 - o ¿Voluntarios e involuntarios?
 - o ¿Controlados personalmente o controlados por otros?

- o ¿Conocidos o exóticos? (gripe en comparación con el síndrome respiratorio agudo severo [severe acute respiratory syndrome, SARS])
- o ¿Naturales o artificiales? (un terremoto en comparación con situaciones comerciales o delictivas)
- o ¿Reversibles o permanentes? (fracturarse la pierna en comparación con perder la pierna)
- o ¿Estadísticos o anecdóticos? (1 de cada 10,000 personas muere por la anestesia en comparación con “mi tía Mae murió por la anestesia”)
- o Endémicos (que se extienden con el tiempo) o epidémicos (catastróficos) (accidentes automovilísticos en comparación con accidentes aéreos)
- o Distribuidos de forma equitativa o distribuidos de forma no equitativa (muertes por un tornado en comparación con muertes por un atentado terrorista)
- o Generados por una institución de confianza o por una institución que no transmite confianza (la falta de vacunas en los CDC en comparación con la falta de vacunas en un laboratorio farmacológico)



Psicología humana durante una crisis

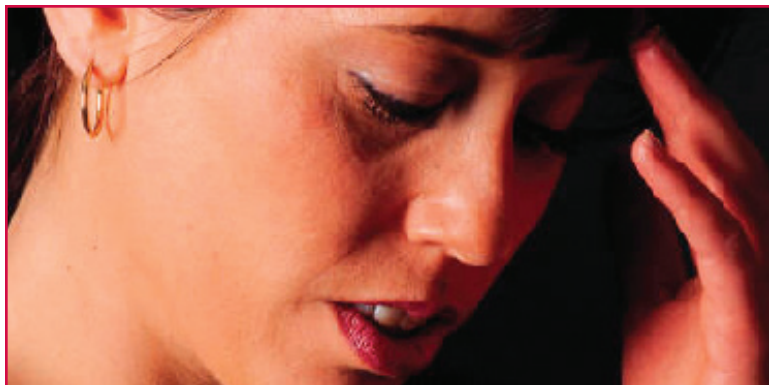
Los efectos negativos del trastorno por estrés traumático en una situación de desastre incluyen:

Efectos emocionales: shock, terror, irritabilidad, culpabilidad, enojo, remordimiento, duelo o tristeza, insensibilidad emocional, impotencia, pérdida del placer por hacer actividades conocidas, dificultad para sentir afecto.

Efectos cognitivos: falta de concentración, falta de capacidad para tomar decisiones, falta de memoria, incredulidad, confusión, pesadillas, disminución de la autoestima, disminución de la capacidad de autosuficiencia, atribución de la culpa a uno mismo, pensamientos o recuerdos molestos, preocupación, disociación (p. ej., estrechamiento del campo visual, sensación de “irrealidad” como en un sueño).

Efectos físicos: agotamiento, insomnio, esfuerzo cardiovascular, respuesta sobresaltada, sobreexcitación, mayor dolor físico, menor respuesta inmunitaria, dolores de cabeza, malestar digestivo, falta de apetito, disminución de la libido y vulnerabilidad a las enfermedades.

Efectos interpersonales: mayor conflicto en las relaciones, aislamiento social, menor intimidad en las relaciones, alejamiento, desempeño laboral deficiente, desempeño académico deficiente, menor satisfacción, desconfianza, externalización de la culpa, externalización de la vulnerabilidad o sensación de abandono y rechazo, sobreprotección. Las respuestas positivas como consecuencia de un desastre incluyen optimismo y capacidad para sobrellevar la situación, generosidad, alivio y regocijo al sobrevivir al desastre, sensación de excitación y aumento en el valor propio, cambio en la forma de ver el futuro y sensaciones de fuerza y crecimiento a partir de la experiencia.



Cómo entender los conceptos de muerte y duelo

En un acontecimiento catastrófico en los Estados Unidos, las comunidades o la nación podrían enfrentarse con lo que los expertos denominan “morir antes de tiempo”. La muerte de una persona de corta edad que no está enferma (p. ej., la muerte de un niño) puede ser mucho más difícil de sobrellevar. Los voceros que comunican información a una persona o comunidad que sufre el dolor extremo y pasa por el duelo que acompaña la pérdida por fallecimiento deben ser especialmente conscientes de cómo se sufre ese duelo. El duelo se vive en un contexto social más amplio. La perspectiva de una sociedad, cultura o subcultura específica con sus expectativas de “hacer el duelo correspondiente” influye en la forma en que se vive la pérdida y en cómo se “desarrolla” el duelo en las personas que forman parte de esa sociedad.

El **duelo** es una emoción universal, pero nadie lo vive exactamente de la misma manera. Este proceso consiste en lo siguiente.

Aflicción es el estado que surge a raíz de una pérdida importante y abarca una amplia serie de reacciones (emocionales, cognitivas, espirituales, conductuales y físicas). La aflicción es una experiencia normal y natural, a pesar de ser traumática y emocionalmente negativa.

Duelo hace referencia al proceso intrapsíquico de recuperar el equilibrio después de la pérdida. La manifestación incluye catarsis emocional y pensamientos obsesivos sobre la persona fallecida. También es posible que se revalúen asuntos espirituales y se tenga síntomas físicos.

Luto es la expresión pública o la forma de compartir los sentimientos de duelo. Los rituales como el servicio fúnebre y la vestimenta negra son expresiones de luto.

El duelo **anticipado** es una experiencia que se vive antes de la muerte prevista de un ser querido y es la proyección del dolor emocional y el cambio de vida que provocará la pérdida. El proceso de duelo debería dar como resultado un crecimiento. La persona y el contexto en que se da la muerte influyen en dicho proceso. Definitivamente, use las palabras “muerte” o “morir” en lugar de eufemismos de menor tono. Muchas personas sienten que se las trata con condescendencia al usar palabras como “perecer” o “descansar en paz”. Use las mismas palabras que usa la persona de duelo para respetar las diferencias culturales.

Evite compartir sus experiencias personales de muerte y duelo para poder mantenerse concentrado en el familiar. Durante una conversación, tenga cuidado de no demostrar que está distraído o necesita hacer otra cosa, por ejemplo, al mirar papeles, el reloj pulsera, el ascensor, el reloj de pared u otras cosas. Concéntrese en la persona y hable amablemente y sin prisa. Por último, ofrezca apoyo... no espere a que se lo pidan.

MÓDULO TRES

Mensajes y audiencias

- ✓ Cómo juzgan los mensajes las audiencias durante una crisis
- ✓ Cómo organizar la información
- ✓ Opinión de la audiencia

MENSAJES Y AUDIENCIAS

Cómo juzgan los mensajes las audiencias durante una crisis

El receptor de la comunicación juzgará el contenido del mensaje, la persona que lo transmite y la forma en que lo hace. Se debe tener en cuenta cada uno de estos aspectos para planificar la comunicación de riesgos en crisis y emergencias. Recuerde los aspectos fundamentales al crear sus mensajes. Durante una crisis, la segmentación de la audiencia y la información demográfica siguen siendo importantes. Siempre tenga en cuenta lo siguiente:

- Educación
- Conocimientos y experiencia actuales respecto del tema
- Edad
- Idioma que se habla/lee
- Normas culturales
- Ubicación geográfica

Prevea que las audiencias juzgarán de inmediato el contenido del mensaje de la siguiente manera:

Velocidad de la comunicación. ¿El mensaje se transmitió de forma oportuna? Además, la velocidad de respuesta al público puede constituir un factor indicador del nivel de preparación que tiene usted para responder a la emergencia, de que existe un sistema vigente y de que se están tomando las medidas necesarias. Esto no necesariamente significa que debe tener todas las respuestas; significa estar presente a tiempo para que el público sepa que usted está al tanto de la emergencia y de que existe un sistema vigente para responder.

Contenido sobre los hechos del mensaje. El público espera recibir información de los hechos y algunas personas esperan recibir una recomendación sobre cómo deben actuar. Infórmese

bien sobre los hechos, repítalos sistemáticamente, evite dar detalles imprecisos al principio y asegúrese de que todas las fuentes creíbles compartan la misma información. Adopte una postura unánime. Recuerde que es importante prepararse.

Nivel de confianza y credibilidad del mensaje. Existen cuatro elementos básicos para establecer confianza y credibilidad mediante la comunicación. Todos los mensajes, ya sean orales o escritos, pueden y deberían incorporar estos elementos, especialmente al intentar comunicar información durante una emergencia.

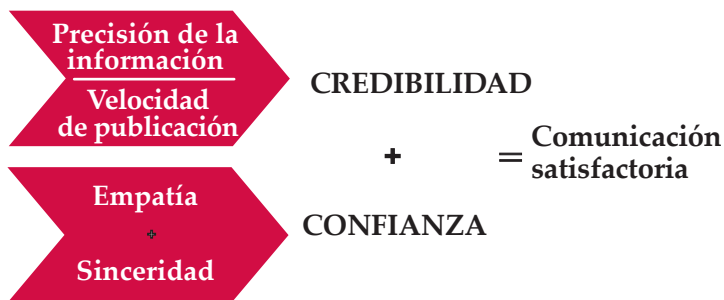
Se debe mostrar *empatía e interés* durante los primeros 30 segundos. Al hacerlo, existen más posibilidades de que el mensaje se asimile y se tenga en cuenta a la hora de actuar. Reconozca el temor, el dolor, el sufrimiento y la incertidumbre.

La *competencia y experiencia* quedan más en evidencia en la situación actual con la experiencia previa y las capacidades demostradas. Otro medio útil es haber establecido una relación con las audiencias antes de la emergencia.

Ser *honesto y sincero* no significa publicar información antes de tiempo, sino afrontar la realidad de la situación y responder como corresponde. Implica no ser paternalista en la comunicación, sino estar en favor de la participación: dar a las personas opciones y suficiente información para que puedan tomar las decisiones correctas.

Compromiso y dedicación significa dejar en claro cuál es el objetivo de la organización en esta respuesta ante una emergencia y comprometerse a alcanzar ese objetivo. Demuestre dedicación al compartir los sacrificios y malestares de la emergencia. No simule adversidad frente a las cámaras.

Figura 1-2. Elementos de una comunicación satisfactoria



Cómo organizar la información

Las emergencias en el ámbito de la salud pública son de diversa magnitud y duración. Después de la respuesta inicial, los funcionarios de salud y quienes dan respuesta ante casos de emergencia deben brindar información actualizada o introductoria a los líderes de la comunidad, el congreso o los foros de ciudadanos. Posiblemente también deban explicar algunas recomendaciones que se dieron en cada etapa del trabajo de recuperación. Según cuál sea el objetivo de la presentación y la resistencia prevista al mensaje, la forma en que decida presentar la información puede facilitar la predisposición de la audiencia para recibirla. Ordenar bien las ideas principales ayuda en gran medida a que la audiencia entienda el mensaje.

Cómo transmitir información nueva con resistencia escasa o nula. Primero tenga en cuenta la forma directa para presentar la idea o conclusión principal. A continuación la idea se desarrolla con información de respaldo. Si reserva la idea más importante para el final, podrá aumentar las expectativas. Para bajar el nivel de expectativa, cuente el resultado previsto al principio.

Informes de progreso. Con frecuencia, los informes de progreso se organizan mejor por orden cronológico. Eso permite que el oyente entienda cómo han sido los hechos y cuál es el rumbo a seguir. Esta técnica se puede utilizar ampliamente, en especial si se trata de actualizaciones frecuentes. Es una forma de presentación útil cuando los oyentes necesitan entender el desarrollo continuo de las ideas. También puede recurrir a una presentación por orden de prioridad para los informes de progreso.

Resolución de problemas. Si con la presentación se pretende ofrecer una solución a un problema, un método contundente es la aplicación de criterios. Al comienzo de la presentación, se sugieren criterios o normas para su evaluación. Luego, se comparan las soluciones u opciones con esas normas. Este método destaca la lógica subyacente y puede ser muy convincente siempre y cuando la audiencia esté de acuerdo con sus criterios de decisión. Los criterios deben describir cuál es el mejor caso posible y explorar las alternativas disponibles.

Explicar por qué sucedió algo. Si la presentación sigue la lógica de causa y efecto, se puede explicar cómo sucedió algo o predecir cuáles serán las consecuencias de una acción. Dado que es fácil confundir la causa con el efecto, esta forma de presentación debe aplicarse con cuidado. La causalidad no siempre se entiende con claridad. Tenga cuidado de no simplificar las conclusiones o hacerlas con demasiado optimismo.

Opinión de la audiencia

En la planificación previa a los acontecimientos, identifique los mecanismos que utilizará para obtener y analizar la opinión de las poblaciones objetivo. Además, establezca de qué modo se utilizará esta información para volver a evaluar las operaciones de comunicación y respuesta. Asegúrese de que existan canales abiertos entre el público y su organización y solicite la opinión del público. Antes de la emergencia y durante su desarrollo, se debe brindar al público información sobre líneas informativas gratuitas para el público, una dirección de correo electrónico y una dirección de correo normal. Si el acontecimiento genera más indignación en el público, las personas necesitarán más

oportunidades para desahogarse. Esa forma de desahogarse puede ser valiosa para usted como comunicador. Le permitirá saber qué preguntas debe responder, qué les molesta, qué debe explicarse en mayor profundidad y qué recomendaciones no surten efecto.

Figura 1–3. *Desarrollo de mensajes para la comunicación en casos de emergencia*

CERC: primer mensaje

Transmita credibilidad con estos seis componentes para mensajes en emergencias.

1. Expresión de empatía (p. ej., entiendo que estén dolidos, confundidos, ansiosos, asustados):

2. Aclaración de los hechos (complete solo los hechos VERIFICADOS, si no están confirmados, omítalos):

Quién _____

Qué _____

Dónde _____

Cuándo _____

Por qué _____

Cómo _____

3. Información que desconocemos:

4. Proceso para obtener respuestas:

5. Declaración de compromiso:

6. Referencias (si es posible, cuando aún no se determinan, omítalas):

Para obtener más información _____

Próxima actualización programada _____

MÓDULO CUATRO

Plan comunicacional para casos de crisis

- ✓ Cómo desarrollar su plan comunicacional para casos de crisis
- ✓ Nueve pasos para dar respuesta en casos de crisis

PLAN COMUNICACIONAL PARA CASOS DE CRISIS

Cómo desarrollar su plan comunicacional para casos de crisis

El plan comunicacional para casos de crisis debe elaborarse teniendo en mente la peor situación y debería integrarse totalmente con el plan de respuesta general para casos de emergencia correspondiente a la organización y con el plan de respuesta local, estatal o nacional. El plan no es un instructivo paso a paso. Es el esqueleto de su trabajo. Debe tratar sistemáticamente todas las funciones, las áreas de responsabilidad y los recursos que sabe que encontrará al brindar información al público, los medios y las partes asociadas durante una emergencia de salud pública.

Sobre todo, el plan comunicacional para casos de emergencia es un recurso informativo... la herramienta a utilizar para obtener información indispensable.

Un plan comunicacional de riesgos en crisis y emergencias debe incluir los siguientes elementos.

- Aprobación firmada del director
- Designación de responsabilidades para el personal y según el área de trabajo para los equipos de información pública
- Procedimientos de aprobación/autorización y verificación de información interna
- Acuerdos sobre las autoridades que publican la información (quién publica, qué, cuándo, cómo)
- Lista de contactos de medios regionales y locales (incluidos servicios de información después del horario de trabajo)

- Procedimientos para coordinar con los equipos de respuesta de la organización de salud pública
- Designación de voceros para asuntos relativos a la salud pública y agentes externos de verificación en una emergencia
- Números de contacto para comunicarse después del horario de trabajo correspondientes al equipo de respuesta de la organización en casos de emergencia
- Números de contacto para las entidades informativas asociadas que brindan respuestas en caso de emergencia (p. ej., el funcionario de asuntos públicos del gobernador, el agente especial de la FBI a cargo de brindar información pública, los funcionarios que brindan información pública pertenecientes al departamento local o regional de agricultura o veterinaria, la Cruz Roja y otras organizaciones no gubernamentales)
- Acuerdos/procedimientos para unirse al centro de información conjunta del centro de operaciones de emergencia (si está activado)
- Procedimientos para garantizar los recursos necesarios (espacio, equipos, personal) para llevar a cabo la operación de medios e información pública durante una emergencia de salud pública las 24 horas del día, los siete días de la semana, si fuera necesario
- Instrumentos reconocidos de divulgación de la información al público, las partes interesadas, las partes asociadas (p. ej., servidores automáticos de listas de correo electrónico, fax de multidifusión, panfletos que se entregan puerta a puerta, comunicados de prensa) durante una crisis

Nueve pasos para dar respuesta en casos de crisis

Figura 1– 4. *Ciclo de respuesta en casos de crisis*



Paso 1. Verificar la situación. Obtenga información sobre los hechos.

Paso 2. Notificar. Es fundamental que piense muy bien a quién se debe notificar dentro de su estructura jerárquica, hasta el nivel apropiado y dentro del alcance de su organización.

Paso 3. Realizar una evaluación de la crisis (activar el plan para crisis). A medida que transcurre el acontecimiento, continúe recabando información. Intente determinar la gravedad de la situación y el impacto potencial sobre la dotación de personal, los recursos y las operaciones de comunicación. Para ello se debe realizar una investigación rápida y activa.

Paso 4. Organizar las asignaciones. Determinar quién controla el acontecimiento a nivel programático/científico.

Paso 5. Preparar la información y obtener las aprobaciones. Esta función incluye todas las actividades para el desarrollo de materiales y mensajes, el proceso de aprobación y la coordinación de información dentro de su organización.

Paso 6. Publicar la información a los medios, el público y las partes asociadas a través de los canales acordados.

Paso 7. Obtener opiniones y realizar una evaluación de la crisis. A la brevedad posible después de una crisis, realice una evaluación de la respuesta de la organización.

Paso 8. Instruir al público. Cuando la crisis haya pasado, es posible que la organización necesite llevar a cabo otras actividades educativas para el público.

Paso 9. Controlar los acontecimientos.



MÓDULO CINCO

Cómo trabajar con los medios

- ✓ Qué buscan los periodistas
- ✓ Cómo llevar a cabo una conferencia de prensa exitosa
- ✓ La función del vocero
- ✓ Cómo responder a los medios con respecto a suposiciones, mitos y errores inauditos

CÓMO TRABAJAR CON LOS MEDIOS

Qué buscan los periodistas

En emergencias importantes de salud pública, inmediatamente se compromete a los medios, especialmente si son exóticas, catastróficas o inéditas. Para entender un poco mejor esto, la respuesta en casos de emergencia resultarían considerablemente obstaculizada sin la participación de los medios: la ausencia de medios de comunicación masiva haría que fuera prácticamente imposible que los centros de operaciones de emergencia y los funcionarios públicos pudieran comunicar la naturaleza de la crisis y las medidas adecuadas que deben tomar los ciudadanos para mitigar la morbilidad y mortalidad.

La forma más rápida de destruir su relación con los medios es ignorar cuáles son los aspectos limitantes de su trabajo: deben cumplir con objetivos de tiempo y espacio, y con sus plazos. Usted debe conocer esos plazos e intentar adaptarse a ellos. Durante una crisis, esté disponible (si es necesario, las 24 horas) para ayudar a los periodistas a obtener la información necesaria y correcta, antes del plazo. Trate de informar a los



medios expectativas razonables acerca de cuándo se brindará información nueva y, lo más rápidamente posible, establezca un cronograma para la publicación de la información.

No ignore a los medios locales por preferir los medios nacionales y los nombres reconocidos. Los medios nacionales tienen contactos fuera del área local para completar buena parte de la información que necesitan obtener. A ellos no les faltará información. Los medios locales esperan que los funcionarios locales a cargo de dar respuesta colaboren con ellos y usted debería hacerlo. Si usted es un funcionario a cargo de brindar información pública a nivel local, piense en los medios locales.

Entre las principales preguntas que se realizan en una emergencia se incluyen las siguientes.

- ¿Quién es la autoridad a cargo aquí?
- ¿Cómo se está ayudando a las personas afectadas?
- ¿La situación está controlada?
- ¿Qué podemos esperar?
- ¿Qué deberíamos hacer?
- ¿Por qué ocurrió esto? (No especule. Repita los hechos sobre el acontecimiento, describa las tareas de recopilación de datos y describa el tratamiento que se indica en la hoja de información).
- ¿Hubo algún indicio de que esto podía pasar?
- ¿Por qué no se evitó que sucediera (nuevamente)?
- ¿Qué otros problemas pueden presentarse?
- ¿Cuándo comenzó a trabajar en esto (p. ej., fue notificado, lo determinó...)?
- ¿Qué significan estos datos/información/resultados?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos que no nos informa? (No olvide los aspectos buenos).



Cómo llevar a cabo una conferencia de prensa exitosa

Las conferencias de prensa se realizan mejor en el lugar de la emergencia, si es propicio para organizar un evento para los medios (p. ej., si la presencia de los medios allí es segura, si no se interferirá con las tareas de recuperación o si no se viola la privacidad de las víctimas de la emergencia).

Invite a los medios de comunicación escrita y electrónica y no olvide las estaciones de radio. Si el centro de operaciones de emergencia cuenta con una sala de prensa, no olvide colocar un anuncio en esa sala también. Intente limitar la cantidad de funcionarios del sistema de respuesta de emergencias que asistan a la conferencia si no está previsto que hablen.

Notifique a los medios al respecto con la mayor anticipación posible. Una hora es el plazo absolutamente mínimo para notificar sobre un evento, salvo que todos los medios estén esperando algún comentario.

Mantenga a los conferencistas fuera de la sala hasta que comience la conferencia: no es conveniente que se hable de las negociaciones sobre la logística y el orden de los conferencistas en público. Hágalo en privado. En el instante en que los

protagonistas se exponen a los medios, su comportamiento y conducta se exponen al registro público. Es natural desahogarse un poco, hacer bromas, incluso en el momento más candente de una crisis. Los funcionarios deben poder hacer eso fuera de cámara. Respete esa necesidad.

La función del vocero

El vocero es quien da vida a la organización. Literalmente, personifica a la organización y le da su identidad humana. Un vocero habla de la organización en primera persona, y no en tercera persona, y constituye el nexo con diversas audiencias para que la organización no tenga que depender por completo en la palabra escrita.

Insista en que los voceros reciban capacitación. Ninguna persona debe representar a toda la organización sin haber invertido antes tiempo y energía en desarrollar las habilidades de un vocero efectivo. No tiene que ver con el color de corbata o chalina que usan en televisión, sino con la capacidad de conectarse de *forma efectiva* con la audiencia, ya sea a través de los medios o personalmente. A veces resulta difícil captar cuáles son las cualidades de un buen vocero y transmitir las a otras personas.



Sin embargo, es muy fácil identificar cuáles son las cualidades de un mal vocero. Prácticamente toda capacitación de voceros comienza o finaliza con el siguiente enunciado: “Sean ustedes mismos. Sean naturales”. Es posible que este no sea siempre el mejor consejo. La audiencia se da cuenta cuando el personaje parece acartonado o falso. Sin embargo, “sean naturales” no implica olvidarse de la seriedad de su función. Quizá sea un mejor consejo decir “Sean el reflejo de su organización. Actúen como su organización”. Toda organización tiene identidad propia. Un vocero debe intentar reflejar esa identidad.

Recomendaciones generales para voceros en todas las situaciones:

- Conozca cuáles son las políticas de su organización para la publicación de información.
- Manténgase dentro del alcance de sus responsabilidades, salvo que esté autorizado a hablar en nombre de toda la organización o de una oficina superior.
- No responda preguntas que no correspondan al alcance de su responsabilidad dentro de la organización.
- Diga la verdad. Sea lo más sincero posible.
- Realice un seguimiento de los asuntos.
- Cuando pueda, use elementos visuales.
- Explique los aspectos con ejemplos, relatos y analogías. Asegúrese de que con ellos pueda transmitir la idea sin minimizar o exagerar el mensaje. Primero ponga a prueba los relatos con un grupo reducido.

Dificultades para los voceros durante una emergencia:

- Recuerde que el uso de la jerga confunde la comunicación e implica arrogancia. Si tiene que usar un término o una abreviatura técnicos, defínalos. Si puede dar su definición, ¿necesita usarlos? La jerga y los eufemismos son formas de tapar las inseguridades. Trate de evitarlos.

- Use el humor con cuidado. El humor es un campo minado. Un humor suave y autocrítico puede romper el hielo con una audiencia hostil, pero tenga cuidado.
- Refute los argumentos negativos sin repetirlos. No haga propio el argumento negativo mediante la repetición de la acusación.
- Cuando sea posible, utilice términos positivos o neutrales.
- No dé por hecho que logró transmitir la idea. Pregunte si se entendió lo que dijo.
- Por último, el dinero será un tema a tratar. Durante la primera etapa de una emergencia, no comience con mensajes relativos al dinero.
- A toda costa, evite los dichos ingeniosos, los clichés y los comentarios espontáneos. Toda declaración que trivialice la experiencia de las personas involucradas por decir cosas como “no hay nada seguro en esta vida” destruye su credibilidad.
- Hable sobre lo que sabe, no sobre lo que piensa.



Figura 1– 5. Guía de bolsillo para voceros

COMUNICACIÓN DE RIESGOS EN CRISIS+EMERGENCIAS

Genere confianza y credibilidad

- Empatía e interés
- Competencia y experiencia
- Honestidad y sinceridad
- Compromiso y dedicación

Consejos más importantes

- No transmita más tranquilidad que la necesaria
- Reconozca la incertidumbre
- Exprese sus deseos (“Ojalá tuviera las respuestas”)
- Reconozca los miedos de las personas y dé a las personas tareas para hacer
- Exija más a las personas (comparta la información sobre los riesgos)

Como vocero

- Conozca las políticas de la organización
- Manténgase dentro del alcance de sus responsabilidades
- Diga la verdad, sea transparente
- Refleje la identidad de su agencia

Prepárese para responder estas preguntas

- ¿Mi familia y yo estamos seguros?
- ¿Qué puedo hacer para protegerme y proteger a mi familia?
- ¿Quién es la autoridad a cargo?
- ¿Qué podemos esperar?
- ¿Por qué ocurrió esto?
- ¿Se le advirtió al respecto?
- ¿Por qué no se evitó?
- ¿Qué otros problemas pueden presentarse?
- ¿Cuándo comenzó a trabajar en este tema?
- ¿Qué significa esta información?

No se aparte del mensaje

- “Lo que es importante recordar es que...”
- “No puedo responder esa pregunta, pero puedo decirles que...”
- “Quiero transmitir a sus televidentes...”
- “Les explicaré esto en perspectiva...”

DÉ LA NOTICIA. REFLEJE LOS HECHOS. SEA CREÍBLE.

Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU.
Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades

Cómo responder a los medios con respecto a suposiciones, mitos y errores inauditos

Primero, calme los ánimos. Recuerde que, al hablar a los medios, usted habla en nombre de su agencia u organización. Independientemente de cuán enojado esté, no puede reaccionar sin reflexionar y atacar al periodista.

Analice la situación. ¿La publicación, el programa de televisión o el programa de radio es creíble? ¿Ha trabajado anteriormente con el periodista ofensivo? Es más sencillo y productivo expresar su queja ante una persona que lo conozca y que sepa que usted es creíble.

¿Hubo realmente una imprecisión o el periodista solo presentó los hechos con una inclinación negativa? Corregir un error sobre los hechos es algo relativamente simple y directo de hacer. Sin embargo, no es tan sencillo resolver una diferencia de opiniones sobre un tema.



CONCLUSIÓN

La comunicación en casos de crisis es diferente. En una crisis grave, todas las personas afectadas interpretan y procesan la información de distinta manera, y actúan de distinta manera en consecuencia. Trate al público como personas adultas inteligentes y el público actuará de forma inteligente. Si lo trata de otro modo, se pondrá en su contra o se comportará de forma aparentemente ilógica. Recuerde que usted es un líder público. Informe a las personas lo que deben para que puedan tomar las decisiones adecuadas para ellas y sus familias. Nunca diga “no se preocupen”. Si involucra al público en el proceso, el público lo seguirá.

Trabajar a partir de un plan comunicacional es tan importante en una crisis como trabajar a partir de un plan de logística. La responsabilidad más importante que se puede asignar a una persona de la organización es la tarea de implementar el plan en todo momento. Actualice el plan regularmente... con todos sus elementos. Programe cuándo hay que revisarlo; no espere hasta que se produzcan tantos cambios que el plan pierda utilidad cuando desee implementarlo.

Durante una crisis, el mensaje debería utilizar el principio SOPRCC:

Simple: las personas asustadas no quieren escuchar palabras complicadas.

Oportuno: las personas asustadas desean obtener información YA.

Preciso: las personas asustadas no captan los matices, sea directo.

Relevante: responda sus preguntas y proporcione instrucciones.

Creíble: la empatía y la sinceridad son la clave de la credibilidad.

Coherente: el mínimo cambio en el mensaje es perturbador y todos podrán analizarlo por separado.

Y, por último, siempre siga los seis principios de la CERC:

Dé la noticia. Si le corresponde transmitir la información por la autoridad que le confiere la organización, hágalo a la brevedad posible. Si no puede brindar la información, explique qué medidas está tomando para obtenerla.

Refleje los hechos. Dé la información de forma gradual. Informe lo que sepa cuando lo sepa, diga lo que no sabe y diga si obtendrá información relevante más adelante.

Sea creíble. Diga la verdad. No oculte información para evitar pasar vergüenza o sentir el posible “pánico” que rara vez ocurre. Es peor demostrar incertidumbre que ignorancia. Recuerde que los rumores son más perjudiciales que las verdades difíciles de aceptar.

Expresa empatía. Reconozca expresamente lo que sienten las personas, porque genera confianza.

Promueva la acción. Dé a las personas tareas para hacer. Calma la ansiedad y ayuda a restablecer el orden.

Demuestre respeto. Trate a las personas como desea que lo traten a usted, aunque deba comunicarles decisiones difíciles.

Esta guía rápida solo abarca los principios más básicos de la CERC. Para obtener más información sobre la CERC, envíe un mensaje de correo electrónico a: CERCINFO@cdc.gov

