

>> Conductas ante la crisis: son personas, y temen

Madrid >> 03 >> 2012

Si las situaciones críticas son impredecibles por naturaleza, como señalan los tratados, no lo son menos las reacciones humanas que las acompañan y que, según su sentido, contribuyen a agravar o a solucionar el problema en cuestión. El objetivo de este artículo es reflexionar sobre las pulsiones internas que llevan a las personas de una organización a tomar determinadas decisiones –o a no tomarlas– y aportar algunas ideas para minimizar los riesgos provocados por el “factor humano” en la gestión de las crisis.

Incertidumbre, inmediatez del riesgo y noción de sus efectos sobre uno mismo son tres elementos que determinan deci-

sivamente la gradación de las reacciones humanas ante un peligro.

Una búsqueda rápida de aportaciones científicas sobre las reacciones del ser humano ante el peligro –fundamentalmente en los campos de la psicología y la neurología– permite descubrir algunas ideas generales muy útiles para explicar qué hace que las personas se comporten de un modo u otro frente a las situaciones críticas. Leo por ejemplo que el cerebro humano, acostumbrado a clasificar la realidad en blanco y negro, está mal equipado para evaluar la incertidumbre. Reacciona por tanto con alarma ante contingencias extraordinarias, pero se “relaja” ante riesgos que controla. Un ejemplo lo aporta la Organización Mundial de la Salud, cuando recuerda que “la gripe anual es el paradigma perfecto de un riesgo técnicamente grave, pero que culturalmente no lo es: es el tipo de riesgo que mata gente, pero no preocupa.” Frente a ello, la gripe A (N1H1), que afectó a un porcentaje ínfimo de personas comparado con cualquier gripe anual, consiguió “aterrar” a gobiernos y ciudadanos.

Junto a la incertidumbre como origen de reacciones, se sitúa también la percepción de inmediatez. Los seres humanos alteran su comportamiento dependiendo de si una amenaza es cercana o distante, entendiendo por cercanía no sólo la espacial o temporal, sino también la emocional: en qué medida un riesgo me supera, y cuánto afecta a mi propia existencia. Sigmund Freud acuñó el término *Realangst* para definir la angustia ante un peligro exterior que constituye para el individuo una amenaza real.

Apliquemos estas consideraciones generales a la casuística particular de la gestión de crisis, partiendo de un primer axioma: la evolución, positiva o negativa, de una situación de crisis está directamente relacionada con las decisiones que se adopten desde su origen y hasta su resolución.

El estudio de diversas crisis de amplia repercusión en la opinión pública revela que, en muchos casos, el problema se agrava hasta hacerse casi inmanejable por culpa de la incorrecta respuesta inicial de los responsables de su gestión. Son recurrentes las



denuncias sobre reacciones tardías, activación de alertas más allá de un plazo razonable, retraso del aviso a las autoridades o carencia de información a los afectados en los primeros momentos del suceso. ¿Qué lleva a una organización a cometer este tipo de errores? Sencillamente, la actitud de sus miembros ante la percepción de un peligro.

De la observación de comportamientos personales en situaciones de crisis es posible definir una variada tipología de actitudes negativas en quienes tienen la responsabilidad de gestionar los primeros momentos del problema:

La evolución, positiva o negativa, de una situación de crisis está directamente relacionada con las decisiones que se adopten desde su origen y hasta su resolución

ACTITUD	PERFILES	CONSECUENCIAS
Confiada	La persona percibe un riesgo lejano, que no amenaza a su propia seguridad, y actúa minimizando el problema, buscando individualmente una solución y pensando más en cómo será valorada su iniciativa en la dirección que en sus posibles efectos sobre terceros.	La información no llega a otros responsables, o lo hace con retraso. Acciones usualmente fuera del procedimiento. Genera daños colaterales por la falta de empatía con los afectados. Agravamiento del problema.
Dubitativa	La persona no es capaz de situar el riesgo en su contexto ni de valorar su gravedad potencial. Ante las dudas, acomoda su reacción a experiencias pasadas que le dan seguridad, descontextualizando así el problema, o se refugia en la pasividad: “mejor no hacer nada que cometer un error”.	El flujo de información es lento, al pasar por el filtro de quien debe dar la alerta. Se minimizan los daños. Se oculta información: se tapan las posibles culpas / negligencias, lo que impide tratar el problema adecuadamente
Audaz	La persona se enfrenta abiertamente al problema, sin contar con el resto de la organización. Toma decisiones según sus propios criterios. Cree en soluciones a corto plazo y no plantea una estrategia a largo.	Fluye información tergiversada, adaptada a la visión del “audaz”. Puede exagerar o relativizar el problema según sus propios criterios. Aunque las acciones pueden ajustarse a los procedimientos, se toman sin consenso. La falta de rigor agrava el riesgo y complica su solución.
Medrosa	La persona se atrinchera, no afronta el problema. Tiende a ocultarlo o a tergiversarlo. Piensa más en las consecuencias sobre su persona o la organización (molestias a la dirección, petición de responsabilidades...) que en los efectos del problema.	La información no llega a los responsables en tiempo y forma. Pueden producirse retrasos serios que agravan el problema. Se ocultan errores o negligencias. La acción es insuficiente en los primeros momentos: se descuidan medidas por miedo a que puedan alertar al resto de la organización.
Hiperbólica	La persona tiende a exagerar lo sucedido, bien por afán de protagonismo, bien por no saber manejarse ante la incertidumbre. Su alerta es desmesurada, y exige la movilización general de la organización.	La información fluye con rapidez, a veces excesiva, pero no es precisa. Se provoca la movilización de recursos de la organización sin causa que lo justifique. Crea sensación de alarma interna y externamente. Peligro de sobreactuación en la crisis.
Corporativa	La persona antepone los intereses de la organización a cualquier otro, incluidos los de los afectados. Actúa para proteger el negocio. Justifica lo sucedido. Pone el foco del problema fuera de su ámbito de responsabilidad o en el exterior.	Fluye información tergiversada, ajustada a la defensa corporativa. Se altera la realidad de los hechos para adaptarlo a los intereses propios. Falta de transparencia; ocultación.

(El estudio “La conducta humana antes situaciones de emergencia: análisis de proceso en la conducta individual” realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, indica que “si describimos las reacciones más generalizadas, se puede decir que durante el período de impacto, el 10-25 % de las personas permanecen unidas y en calma, estudian un plan de acción y posibilidades; el 75 % manifiesta conducta desordenada, desconcierto, y entre el 10-25 % muestran confusión, ansiedad, paralización, gritos histéricos y pánico.)

La existencia de una verdadera “cultura de la crisis” en las organizaciones contribuirá a paliar en buena parte los efectos negativos que pueden producir las reacciones apuntadas. “Cultura de la crisis” significa que los empleados y directivos son conscientes de los riesgos asociados a su actividad y de las consecuencias que para el propio negocio y su reputación tiene un mal manejo de los problemas. A partir de esto, asumen como algo propio la gestión de las incidencias, respetan los protocolos y superponen el interés común de la organización a los suyos particulares.

Para minimizar el factor miedo, es igualmente necesario reducir al máximo los espacios de incertidumbre. El freudiano *Realangst* se combate situando al individuo ante certezas y seguridades que le permitan reaccionar con presteza y eficacia ante el riesgo. Traducido a la gestión de crisis, significa dotar a las personas de la organización de protocolos claros y accesibles que den respuesta a los diferentes escenarios que puedan plantearse. Pero pese a su importancia, los manuales de crisis ofrecen aún en muchos casos excesivos flancos a la subjetividad y a las valoraciones y/o decisiones personales. El objetivo habrá de ser proveer a la organización de un manual y unas herramientas accesorias que:

- Identifiquen los factores que más pueden dañar la reputación o el negocio de la empresa.
- Marquen criterios homogéneos para el diagnóstico del problema y su posible agravamiento, en función de las

diferentes situaciones que pueden darse durante el proceso de un crisis: nivel de información pública existente, intervención o no de terceros, existencia de daños o víctimas, implicaciones legales o regulatorias consecuentes, etc.

- Fijen los niveles de actuación adecuados para cada incidencia: quién y cómo se moviliza; con qué medios se ha de contar; a quién se informa en segunda instancia...
- Dirijan las alertas a los responsables de la organización automáticamente y de forma inmediata, rápida y eficaz.

En conclusión, atajar las actitudes negativas ante las crisis es esencial para prevenir perjuicios añadidos a los que el problema identificado genera per se. Detrás de cada aviso tardío, de cada información incorrecta o falsa, de cada elusión de responsabilidades, está una persona que siente temor ante la amenaza y orienta su decisión a disminuir los riesgos que afectan directamente a su posición, a su empleo o a su imagen en la organización. El miedo, otra vez.



>> **Arturo Pinedo** es Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA en la oficina de Madrid y responsable del área de Comunicación de Crisis, Reestructuraciones e Insolvencias. En sus 20 años de experiencia en consultoría de comunicación ha participado en la gestión de situaciones de riesgo para la reputación corporativa de numerosas compañías nacionales e internacionales, así como en proyectos estratégicos de los sectores de consumo y medio ambiente.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com