

>> ¿Cómo gestionar una crisis, sin caer en crisis?

Panamá >> 12 >> 2014

Temor intenso, sensación de ahogo, palpitaciones y pulso acelerado; son síntomas propios de un ataque de pánico. Surge en el momento en que una noticia inesperada o una situación de peligro nos provoca un exceso de adrenalina en el torrente sanguíneo y se dispara internamente un mensaje de emergencia que se apodera del cuerpo.

Los psicólogos explican que, en un momento de emergencia, el hemisferio derecho del cerebro, que se caracteriza por ser emocional y analógico, toma el control de la situación. En la misma situación, el hemisferio izquierdo, que controla la actividad lógica, ordenada, organizada y secuencial, se mantiene más pasivo. Es por ello que, en el momento de una emergencia, vemos que personas bien preparadas intelectualmente se bloquean o cometen errores que complican aún más la situación en la que se encuentran.

De ahí la importancia de que los ejecutivos se preparen para gestionar una crisis, sin caer en crisis. Todo un reto porque, al fin y al cabo, son humanos y tienen temores. Sin embargo, es clave reconocer qué tipo de personalidad tiene el comité directivo para saber manejar a cada una en el momento de una crisis.



LA CONDUCTA HUMANA DURANTE UNA CRISIS

El factor humano, en la gestión de riesgo, define en gran parte lo que hará o no una empresa frente a un hecho crítico. En medio de la crisis, el equipo directivo asume las decisiones y, de acuerdo con los rasgos de personalidades de cada uno, la situación puede solucionarse o agravarse.

Ante la percepción del peligro, el actuar de cada persona varía de acuerdo con un estudio titulado "La conducta humana ante situaciones de emergencia", realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España. Según el mismo, existen por lo menos tres grandes tipos de personalidades: histérico, depresivo y obsesivo. Analicemos cuáles son las características de cada una de estas personalidades y observemos cómo sus peculiaridades pueden impactar en el manejo de una situación de riesgo corporativo.

- **Histérico:** se trata de conductas escandalosas y exageradas. Su nocividad reside en el riesgo de contagio que tiene hacia los demás. Con estos rasgos, el riesgo en el manejo de una crisis radica en que la información fluye con rapidez, pero sin precisión; lo que trae consigo una distracción en el foco del problema o activa alertas innecesarias. Además, también es peligrosa la sobreacción y el mensaje que transmite a nivel interno y externo de la organización.
- **Depresivo:** Conductas pesimistas y desmoralizantes para sí mismo y para otros. Se reconoce por su motricidad lenta, conductas apáticas y poca gesticulación. Con estas características, el riesgo es que la información fluya de manera más lenta por su estado anímico y sus dudas propias. El análisis de la situación se ve afectado porque no se cuenta con la información correcta y completa para que la empresa decida cómo actuar en cada etapa del conflicto que enfrenta.
- **Obsesivo:** son personas de ideas fijas e irrechazables. Su nocividad en situaciones críticas depende de la idea que presente (de salvación o destrucción), aunque pueden ser útiles para tareas organizativas de evacuación. Con esta personalidad, la información fluirá de acuerdo con el análisis propio del individuo; de esta manera puede minimizar o exagerar una situación, aportando al resto del equipo solo su visión y no la información completa. Al tener un análisis sesgado de la situación se hace más difícil que el equipo directivo pueda anticipar todas las aristas del problema.

GESTIONADO LA CRISIS: PRINCIPIOS DE LA PSICOLOGÍA DE LA EMERGENCIA QUE SE APLICAN A LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.

La psicología de la emergencia no es reciente, y su origen se remonta al célebre Sigmund Freud, aunque se considera pionero de esta ciencia a Lindermann que, en 1944, realizó un trabajo con los sobrevivientes y familiares de las víctimas del incendio de un club nocturno en Boston, Estados Unidos.

Lo que busca esta rama de la psicología es estudiar los distintos cambios y fenómenos personales que se manifiestan en una situación de peligro, sea natural o provocada por el hombre en forma casual o intencional.

Este análisis permite prevenir el actuar de cada uno, saber cómo trabajar para cambiar o moldear esas reacciones y, lo más importante, preparar, constantemente, a los grupos de rescates, a los profesionales y a la comunidad que, cada vez más, se enfrentan a eventuales situaciones de riesgos, desde un siniestro hasta actos terroristas.

Si atendemos a la guía también realizada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, veremos cómo las recomendaciones de comunicación en medio de una emergencia son compatibles con las recomendaciones en manejo de comunicación de crisis corporativas.

RECOMENDACIONES EN CASOS DE EMERGENCIA GUÍA NTP35

PASOS EN UNA COMUNICACIÓN DE CRISIS

LA INFORMACIÓN

En el momento de la emergencia, la interrupción o ausencia de la información es una de las causas principales de las situaciones de caos que se pueden producir. Sin información, la cooperación se hace difícil. Se utilizará para influir motivando, persuadiendo y/o controlando el estado en el que se encuentre la emergencia.

En una crisis, el reto es liderar el proceso y conseguir trasladar la impresión de que la empresa sabe afrontar el problema. Para ello debe haber:

- Exactitud de la información.
- Velocidad en la entrega.
- Apertura/empatía.
- Credibilidad y confianza.

EL MENSAJE

En una emergencia, la eficacia de los mensajes dependerá de: la fuente precisa y fiable de información (el prestigio, cargo, carisma, conocimiento), la decisión de difundir el mensaje sin dilación, el método de comunicación y la red de difusión. Además:

- El mensaje debe estar relacionado más con el comportamiento a seguir que con el peligro que amenaza.
- Las informaciones deben ser tranquilizadoras, en función del estado emocional.
- Se deben propagar con rapidez rumores defensivos, contrarios a los que se producen entre el público y crean desesperación.

En casos de crisis los mensajes deben cumplir algunas aristas que ayuden a transmitir los mensajes de la empresa:

- Responder en el menor tiempo posible con una explicación breve y clara.
- Atender la crisis con transparencia y la verdad. Con una justa dimensión del caso, sin que la alerta afecte otras áreas de la empresa que no están involucradas.
- Ceñirse a los hechos, no aventurar tesis.
- Comunicar lo que se hace para solucionar el problema. La prioridad es la solución no el hecho.
- Gestión de las emociones en los pronunciamientos públicos. Humildad, no arrogancia.
- Priorizar a las víctimas.

LA FORMACIÓN

La formación previa de los equipos especializados, las autoridades y la población en general es indispensable en los planes de emergencia. La preparación anticipada permite estar mejor preparado para afrontar la emergencia:

- Cada individuo sabe, de antemano, su responsabilidad dentro del plan de emergencia.
- Mejora la preparación y la formación de especialistas dedicados a esta enseñanza.
- Planes de emergencia y evaluación detallados.
- Un sistema de comunicación adecuado a la excepcionalidad de su cometido.

En comunicaciones de crisis la formación y anticipación de escenarios de riesgo son las claves que permiten a una empresa afrontar en mejor manera una situación de este tipo. Como suele suceder en este negocio, son pocos los ejecutivos que atienden esta necesidad y solo la valoran cuando están en medio del conflicto.

Algunas herramientas como parte de esta formación previa incluyen:

- Formación de voceros en distintas áreas de la empresa.
- Elaboración de un mapa de riesgo que detalle todos los posibles problemas que puede enfrentar la empresa por área de trabajo y cómo pueden evitarse y solucionarse.
- Plan de comunicación en caso de crisis.
- Un manual de comunicación de crisis que establezca los roles de cada miembro de la empresa, cómo se atenderá cada crisis, cómo será la comunicación ante cada stakeholder, entre otras aristas.
- Establecimiento y capacitación del Comité de Crisis de la compañía.

PRÁCTICAS SIMULADAS

Aquí se pondrá en práctica el plan de emergencia en su total desarrollo y las personas deberán aprender las claves para actuar adecuadamente: qué es lo que se tiene que hacer pensando en uno mismo y en los demás; dónde hay que dirigirse; qué es lo que debe hacerse, etc.

Se trata de automatizar conductas bajo los supuestos preparados y en las condiciones más parecidas a las que se plantean en una situación de emergencia real para lograr experiencia de control.

Se repetirán con la máxima frecuencia para automatizar dichos comportamientos, sobre todo en lugares donde el riesgo es elevado.

Estudios realizados por diversos expertos demuestran que en la medida en que nos familiarizamos con las situaciones de riesgo, estas pierden sus cualidades amenazantes. No en vano se realizan los simulacros de emergencia.

Esta misma recomendación se aplica en comunicación. Por ello, se realizan los "drill" para poner a prueba al equipo directivo y los manuales de crisis.

Con la simulación activa a todo el equipo se ejecutan las tareas del manual y, al final, se evalúan los resultados para tomar correctivos y seguir en el proceso de actualizar el manual, que es un documento vivo.

RECOMENDACIONES FINALES

Las crisis no son la causa del desprestigio de las compañías, sino su mal manejo. Tómese el tiempo para conformar su comité directivo, evalúe los rasgos de su personalidad, capacítense constantemente y desarrolle/actualice su manual de crisis.

Estar preparados es la clave del éxito, y esa preparación requiere una intensa planificación en la que se ha de priorizar el desarrollo de acciones preventivas que coloquen a la empresa en la mejor posición para gestionar el riesgo cuando se produzca. No olvide que la máxima es que las crisis se gestionan antes de que ocurran.



>> **Margorieth Tejeira** es Directora Senior de LLORENTE & CUENCA Panamá. Margorieth ha sido Gerente de Comunicaciones del Banco Nacional de Panamá, responsable del proceso divulgación y manejo de crisis del proyecto de modernización del banco estatal. Trabajó en el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá para el cierre del Tratado de Promoción Comercial con Estados Unidos. Tiene experiencia en cuentas de infraestructura, asuntos públicos y crisis. Licenciada en Periodismo de la Universidad de Panamá y cuenta con un Diplomado en Tratados de Libre Comercio por la Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior. Ejerció como periodista, presentadora y coordinadora de noticias en medios radiales y televisivos.

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.dmasillorentecuenca.com

