

BEFORE COMMUNICATING  
THE RISK OR THE CRISIS:  
THEY MUST BE DIFFERENTIATED

## ANTES DE COMUNICAR EL RIESGO O LA CRISIS: HAY QUE DIFERENCIARLOS

Mario Riorda



### Resumen

Uno de los problemas más serios de los gobiernos es la incapacidad de discernir los conceptos de riesgo y crisis, así como errar en la implementación por no comprender esa diferencia. Incluso organismos como la OMS han establecido pautas claras que permite diferenciarlos. Asimismo, la comunicación es algo central en los procesos de gestión, tanto del riesgo como de la crisis.

Palabras clave: comunicación de riesgo; comunicación de crisis; COVID-19; percepción de riesgo; gestión.

### Abstract

One of the most serious problems of governments is the inability to discern the concepts of risk and crisis, as well as to err in implementation due to not understanding this difference. In addition, organizations such as the WHO have established clear guidelines that allow them to be differentiated. Likewise, communication is central to management processes, both risk and crisis.

Keywords: risk communication; crisis communication; COVID-19; risk perception; management.

“Ha llegado el momento de reconocer que la pericia en comunicación se ha vuelto tan esencial para el control de brotes epidémicos como la capacitación en epidemiología y el análisis de laboratorio”, sostiene la Organización Mundial de la Salud.

El principal objetivo de un Plan de Comunicación es transformar la incertidumbre y la comunicación reactiva en una gestión organizada y proactiva que asegure las mejores condiciones de cuidado de la salud para la población. Es una hoja de ruta. Es un mapa que orienta y plantea las mejores alternativas que luego serán adaptadas a las necesidades y prioridades que marque cada situación de emergencia, cada población afectada y cada ámbito particular del sector salud involucrado. Quizás en crisis, sea de cortísimo plazo, pero constituye una orientación básica sobre

las etapas clave de una situación de emergencia y las acciones de comunicación prioritarias en cada una de ellas, los objetivos y metas a alcanzar, los presupuestos a considerar, las funciones y responsabilidades de todos los involucrados, qué se debe comunicar -cómo y en qué contexto-, con qué personas y recursos se cuenta, por qué medios y hacia quiénes se dirigirán las acciones de la comunicación. El rol de la comunicación nuevamente se vuelve un instrumento clave. Y para ello, también es clave discernir lo que significa riesgo y lo que lo diferencia de la crisis porque ello es lo que hace a la calidad de una adecuada intervención. Frente al Covid-19, no quedó claro muchas veces la relación entre ambos conceptos y se mezclaron prácticas de uno u otro campo con resultados dispares o confusos. Y no diferenciarlos es también un episodio de posible mala praxis.

Una crisis requiere certezas comunicativas. Apunta a batallar contra la incertidumbre. Las crisis fuerzan a los gobiernos y a líderes a que se enfrenten a asuntos que no afrontan diariamente. Se espera que líderes reduzcan la incertidumbre y proporcionen una narración autorizada acerca de qué está pasando, por qué está sucediendo y qué es necesario hacer. Se espera que esos responsables políticos eviten la amenaza o, por lo menos, que minimicen el daño de la crisis en cuestión. Deben ser responsables de sacar a los ciudadanos de la crisis, explicar qué salió mal y convenir de que no volverá a ocurrir. La gestión de crisis sustenta directamente las vidas de los ciudadanos y el bienestar de las sociedades. Cuando las vulnerabilidades emergentes y las amenazas son valoradas y afrontadas adecuadamente, algunas contingencias potencialmente devastadoras simplemente no suceden. Sin embargo, la percepción errónea y la negligencia permiten que las crisis ocurran. Cuando los responsables políticos responden bien a una crisis, el daño es limitado; cuando fallan, el impacto de la crisis aumenta.

Vale la pena pensar en posturas comunicativas típicas frente a una crisis que van desde intentos para clausurarlas o disminuir la crisis tales como los pedidos de disculpas o la justificación, estableciendo un gran relato centrado en la contextualización del daño y la reparación:

- a) “sufrimiento”, al argüir que la organización también sufre con la crisis;
- b) “reafirmación”, al recordar a los involucrados lo bien que la organización manejó una situación en el pasado;
- c) “compensación”, ofreciendo a los involucrados elementos para contrabalancear la crisis y sus efectos;
- d) “acciones correctivas”, para restaurar operativamente las acciones a una situación normal o realizar cambios para que la crisis no suceda nuevamente; y
- e) “apología”, en donde las organizaciones consultan a los involucrados a la vez que solicitan su perdón.<sup>1</sup>

Y aunque no se sepa cuando terminan las crisis, sí es deseable que terminen. Clausurarlas es un objetivo operativo implícito en la gestión de crisis. La máxima predominante en las crisis políticas es que estas deben terminar cuanto antes, incluso a costa de resignar reputación o con estigmatizaciones producto de un cierre lo más acelerado posible. La prolongación de una crisis, en el intento de gestionarlas para recuperar la

reputación o el poder relativo perdido, puede resultar más traumática que provechosa (Riorda, 2011).

La comunicación de riesgo en cambio no apunta a clausurar procesos, o a generar valoraciones positivas desde la reputación, sino básicamente a prevenir, concientizar, modificar hábitos o comportamientos. En un estudio sobre el cambio en organizaciones, se constató que, analizando tres niveles de cambio (exitoso, medio y menos exitoso), los tres grupos tenían altas dosis de objetivos superiores al 80% en todos los grupos. Sólo que el exitoso había hecho propuestas de transformaciones en variables de comportamiento. Es decir que el éxito del cambio depende de que la idea se transforme en un comportamiento específico (Heath y Heath, 2011). Ese es, en síntesis, el objetivo de la gestión del riesgo que también se da en contextos de incertidumbre, al igual que las crisis, pero no tiene como exigencia una temporalidad de acciones que den certezas futuras ni medidas de respuesta. El riesgo sólo necesita ser asumido. Debe procurarse que la alarma de un riesgo potencial (que no se dio y puede darse) así como de un riesgo efectivo y concreto (que ya se está dando) hagan modificar percepciones y generen un cambio en conductas.

Comunicar el riesgo implica concebir que los recursos y sus efectos deben propender a reducir la atención -y desviación- hacia temas menos importantes, y deben ser transversales, estables y constantes, como bien señalan Silvia Fontana y Pablo Cabás. Asimismo, es de vital importancia entender que la comunicación del riesgo trabaja sobre acciones integradas destinadas a reducir la vulnerabilidad: políticas, estrategias, instrumentos y medidas, sea en modo de preparación o en modo de post-impacto. Esta distinción es significativa porque hay un riesgo que se comunica en situaciones normales, donde el riesgo es futuro e hipotético. Pero hay otras situaciones en donde la crisis ya se ha manifestado y entonces el riesgo ya se ha manifestado y adquiere otra dimensión (Fontana y Cabas, 2014).

La gestión del riesgo suele acarrear tres problemas. Uno, la ausencia de institucionalidad para su gestión. Dos, que no todos los riesgos son mensurados. La medida previa y durante el riesgo suele tomar por sorpresa a los decisores. El Marco de Hyogo que trabaja sobre el aumento de la resiliencia de las naciones y las comunidades ante desastres habla de “prioridades nacionales” con “sólida base institucional para su aplicación”: mecanismos institucionales con responsabilidades asignadas; la gestión del riesgo de desastre como políticas y planificación del desarrollo; legislaciones acordes; descentralización de responsabilidades y recursos, evaluación de capacidades de los recursos

1 Tomado de Coombs y Holladay (2005); y de Riorda: “Gestionando certidumbres: la comunicación de crisis no es comunicación gubernamental, electoral ni de riesgo”, en Elizalde, *et. al.* (2011).

humanos; además de impulso político y compromiso ciudadano. Suena espectacular, pero lo cierto es que es más un desafío para los nuevos tiempos que una realidad. Y tres, que el riesgo es, en parte, cultural. Tras la petición de la Comisión Europea, para evaluar el abordaje de la emergencia por el virus H1N1, el informe “Science, H1N1 and society: Towards a more pandemic-resilient society” afirmaba que una “cultura” proporciona un estándar o marco de referencia en relación con el cual se evalúa la validez y la confiabilidad de la información y las experiencias. Que hay diferencias entre la racionalidad técnica y cultural del riesgo (la primera incluye la confianza en métodos científicos, explicaciones y evidencia, mientras que la segunda implica la confianza en la cultura política y el proceso democrático). Los límites de la racionalidad técnica son estrechos y reduccionistas, mientras que los límites de la racionalidad cultural son amplios e incluyen el uso de analogías y precedentes históricos. En la primera perspectiva, los riesgos se despersonalizan, y hay un énfasis en la variación estadística y la probabilidad, mientras que en la última perspectiva los riesgos son personalizados, y el énfasis está en los impactos del riesgo en la familia y la comunidad. Además, la racionalidad tecnológica apela a la autoridad y la experiencia, mientras que la racionalidad cultural apela a la sabiduría popular, las opiniones y tradiciones de los grupos de pares<sup>2</sup>.

El mismo marco de acción mencionado, también promueve identificar, evaluar y monitorear los riesgos de desastres y mejorar las alertas tempranas a través de: mapas de riesgo; indicadores de gestión del riesgo y vulnerabilidades; información estadística sobre las pérdidas; alertas tempranas, sistemas de información y políticas públicas; desarrollo científico y tecnológico con socialización de la información; más la detección de riesgos regionales y emergentes<sup>3</sup>. ¿Suena a ciencia ficción? Bastante, aunque no en todas las áreas. ¿Suena a mala praxis?

Como bien plantea Paul Slovic, una autoridad en los estudios de riesgo, aunque exista un aumento en tecnología de medición del riesgo en muchas áreas, eso no implica una mejora en la percepción pública del riesgo. Más bien son datos poco familiares e incomprensibles para la mayoría de la ciudadanía. El análisis estadístico no necesariamente contribuye a ello. Coincide con varios enfoques respecto a que las emo-

ciones, a menudo impulsan las percepciones de riesgo, a veces más que información objetiva<sup>4</sup>. Slovic cita dos datos que bien ubican la dificultad de instalar una alta percepción del riesgo: la aceptación del riesgo en una actividad representa aproximadamente un tercio del poder que se adjudica al beneficio de esa actividad; y el público suele aceptar riesgos de actividades voluntarias (deportes, por ejemplo), que son muchas más grandes que las que toleraría en riesgos involuntarios que proveen los mismos beneficios. Más allá de que, diversos estudios posteriores fueron demostrando que diferentes riesgos significan diferentes cosas para diferentes personas, es bastante alta la insatisfacción en la relación entre los niveles de riesgo y de beneficio que el mercado o las regulaciones suelen imponer, por lo que las personas son proclives a tolerar altos niveles de riesgo en actividades con altos beneficios (Slovic, 2006). ¿Cuánto es lo que se puede hacer? Mucho. Entre otras cosas, tratar de ir a un mensaje que haga que la aceptación del riesgo sea lo más voluntaria que se pueda (Walaski, 2011: 83). Y junto con ello, demostrar acciones que representen sensaciones de mayoría. Las personas son muy reactivas a las elecciones hechas por otros, especialmente otros de confianza, una comprensión efectiva de las normas sociales por otros puede tener un impacto positivo en el comportamiento. Por ejemplo, un mensaje con normas sociales convincentes podría decir: “La abrumadora mayoría de las personas en su comunidad cree que todos deberían quedarse en casa”, para complementar con el aspecto normativo coercitivo que el riesgo trae aparejado<sup>5</sup>.

Un sesgo que puede ser particularmente importante para las autoridades durante una crisis es el “sesgo retrospectivo”. La información sobre el coronavirus, por ejemplo, está evolucionando todo el tiempo, lo que lleva a revisiones constantes de las evaluaciones. Las personas generalmente creen que un resultado siempre fue más probable una vez que saben que sucedió. Durante meses o incluso semanas, esto puede llevar a la percepción de que las autoridades “deberían haber sabido” hacia dónde se dirigían los eventos, cuando en realidad la incertidumbre era muy grande. Ser claro sobre el grado de incertidumbre y recordarle a la gente esa incertidumbre puede ser importante para la credibilidad de parte del poder que gestiona una crisis, de manera que los riesgos parezcan mayores o menores. Esto incluye el encuadre positivo y negativo (por ejemplo, 2% de mortalidad versus 98% de supervivencia). Los rangos prudentes son prudentes y un gesto de honestidad (Lunn *et al.*, 2020).

2 HEG Expert Group – September 2010 to March 2011, “Science, H1N1 and society: Towards a more pandemic-resilient society”. Final Report from the Expert Group on “Science, H1N1 and Society”. Chairperson: Ms. Britt-Marie Drottz Sjöberg. Rapporteur: Mr. Yves Charpak.

3 “Guía práctica de reducción del riesgo de desastres para organizaciones humanitarias y de desarrollo”, Programa de Cooperación Internacional, Fundación “la Caixa”, Barcelona, 2008.

4 Véase: “Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response, Nature Human Behavior”. En: <https://psyarxiv.com/y38m9>

5 *Ibid.*

## Ser claro sobre el grado de incertidumbre y recordarlo puede ser importante para la credibilidad de parte del poder que gestiona una crisis.

Por eso hay una serie de consejos para trabajar ese equilibrio entre peligro y alarma:

1. Reducir la probabilidad de que la atención social y los recursos sean desviados de problemas importantes a problemas menos importantes.
2. Reducir la probabilidad de que la atención individual y del público sea desviada de riesgos significativos a riesgos menos significativos.
3. Reducir el sufrimiento humano innecesario, debido a los altos niveles de ansiedad, miedo, alarma, o preocupación sobre los riesgos.
4. Reducir los niveles de alarma pública.
5. Reducir la probabilidad de que ocurran conflictos y debates prolongados y estériles sobre riesgos.
6. Reducir las tensiones injustificadas entre comunidades y gobiernos.
7. Mejorar entendimiento de percepciones públicas y necesidades.
8. Mejorar las respuestas públicas anticipadas de los organismos públicos.
9. Mejorar la información a los individuos y comunidades sobre los riesgos importantes.
10. Mejorar el diálogo con la comunidad sobre los temas de riesgo.
11. Mejorar la información de los individuos y de las comunidades sobre las responsabilidades de los gobiernos, los procesos y las decisiones.
12. Tomar decisiones sobre el *management* del riesgo más informadas (Covello, 1989).

En situaciones de crisis, Christian Reuter, Alexandra Marx, Volkmar Pipek proponen un modelo de 4 escenarios típicos: a) organizaciones hablándole al público (el modelo básico y descendente de crisis); b) el público hablándole a las organizaciones; c) el público hablándole al público (ciudadanía integrada y activa); y d) organizaciones hablándole a organizaciones.

Esta última modalidad es central para la comunicación del riesgo. Porque incorpora sociedades estratégicas en la gestión del riesgo (Reuter *et al.*, 2012).

Es importante pensar que cuando el público le habla al público, o a las organizaciones, hay mucha capacidad para generar redes con capacidades preventivas que, ante crisis, pueden hacer funcionar mejor la comunicación. En la comunidad de Alkoven en Austria, fuertes inundaciones afectaron a la población en 2013 que causaron estragos. Estudios de la información circulante en Facebook, por ejemplo, dieron cuenta que la comunicación desde organismos oficiales no pudo establecerse rápidamente, sin embargo, sí fue mejor la comunicación de los organismos de rescate que ya venían trabajando de modo circular con la población. Por ende, el paradigma de una comunicación de crisis, especialmente cuando esta tiene un trabajo de riesgo previo es, por ejemplo, en redes sociales, establecer un mecanismo de información circular previa. En ese sentido, primó un mecanismo de identificación y trabajo previo con los stakeholders que no ve a la ciudadanía como actor pasivo (Goldruber *et al.*, 2018). Demuestra la construcción social del riesgo como una acción de conjunto, más cooperativa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Coombs, T. y Holladay, S. (2005): "Reasoned Action in crisis Communication: an attribution theory-based approach to crisis management". En P. Miller y R. Heath: *Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Covello, V.; McMallum, D. y Pavlova, M. (1989): *Effective risk communication. The role and responsibility of Government and Nongovernment Organizations*. New York: Plenum Press.

Elizalde, L.; Fernández Pedemonte, D. y Riorda, M. (2011): *La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas*. Buenos Aires: La Crujía ediciones.

Fontana, S. y Cabas, P. (2014): "Comunicación del riesgo: definiciones y alcances". En S. Fontana y V. Maurizi: *Comunicando el riesgo: estrategias comunicativas frente al riesgo de desastres*, pp. 11-47, Buenos Aires: Ed. Biblos.

Goldruber, E.; Sackl-Sharif, S.; Ausserhofer, J. y Gutoining, R. (2018): "When the levee breaks!: recommendations for social media use during environmental disasters". En H. Hornmoen y Bacholm (eds): *Social Media Use in Crisis and Risk Communication*, pp. 229-253, UK: Emerald Publishing.

Heath, Ch. y Heath, D. (2011): *Switch. Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil*, pp. 75-76. EEUU: Vintage Español.

Lunn, P.; Belton, C.; Lavin, C.; McGowan, F.; Timmons, S. y Robertson, D. (2020): "Using Behavioural Science to Help Fight the Coronavirus". *Behavioural Research Unit, ESRI*. Working Paper No. 656 March, pp. 13-15.

Reuter, C.; Marx, A. y Pipek, V. (2012): "Crisis Management 2.0: Towards a Systematization of Social Software Use in Crisis Situation". *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management*, 4(1): 1-16.

Slovic, P. (2006): "Perception of risk". En P. Slovic: *The perception of risk*, pp. 221-231, Earthscan, Sterling, USA.

Walaski, P. (2011): *Risk and crisis communications*. USA: Wiley.



**Mario Riorda**

Presidente ALICE (Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales) y Director de la Maestría en Comunicación de la Universidad Austral.

✉ @marioriorda