



COVID-19:  
THE NON-PERCEPTION  
OF RISK

## COVID-19: LA NO PERCEPCIÓN DEL RIESGO

Rosa María Medina Mínguez

### Resumen

La gestión de una pandemia como es el COVID-19, pone a prueba los procesos de gestión de comunicación de una crisis. Identificamos tres amenazas: la no percepción del riesgo, la duración de la crisis y sus efectos colaterales. Evitar una crisis es difícil, pero sus efectos se pueden minimizar. Es necesario definir sus características para poder diseñar la táctica que reduzca su impacto.

*Palabras claves:* crisis de sanitaria, gestión y comunicación de un proceso de crisis, características de una crisis.

### Abstract

Managing a pandemic like COVID-19 tests the processes of a crisis communication management. We identify three threats: the non-perception of risk, the duration of the crisis and its side effects. It is difficult to avoid a crisis, but its effects can be minimized. It is necessary to define its characteristics to design a tactic that reduces its impact.

*Keywords:* health crisis, management and communication of a crisis process, characteristics of a crisis.

Cuando el pasado 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) elevó a pandemia el coronavirus (COVID-19), estaba poniendo de manifiesto la escala geográfica que la separa de la epidemia inicial. La extensión de los contagios eleva la alarma en los procesos de gestión de la crisis. La gestión de una pandemia se enfrenta a tres amenazas: la no percepción del riesgo, el plazo de exposición de sus líderes a la opinión pública y el desarrollo de crisis colaterales, además del peligro que ocasiona siempre la gestión de una situación de crisis. El mejor salvoconducto para minimizar sus efectos es no minusvalorar el problema, esto se consigue identificando previamente los rasgos y efectos que definen una situación de crisis, para de este modo poder desarrollar las maniobras.

**1** **La gestión de una crisis no comienza con la crisis, comienza con la percepción del riesgo.** La cadena de montaje en los procesos de comunicación de crisis se inicia con la percepción del riesgo y la adopción de medidas para reducir ese riesgo. Si somos capaces de percibir el riesgo y prever todos los

aspectos de la crisis, podremos dominarla cuando esta ocurra (Mitroff y Pearsons, 1997: 10). Si aplicamos esta afirmación a la gestión de la pandemia actual por COVID, no podemos iniciar la gestión de la crisis cuando se diagnostica el primer contagio, sino cuando se percibe el riesgo a que el contagio se produzca.

**2** **Cuando el tipo de crisis SÍ importa.** Todas las crisis son importantes, pero las de tipo sanitario merecen especial atención por tres razones:

- » En primer lugar, se sitúa en un elemento intangible como es la emoción del público y el sentimiento de alarma social que se genera.
- » En segundo lugar, porque son crisis de sombra alargada (*long shadow crisis*), esto significa que el cierre operativo y el cierre político de la crisis se producen en momentos distintos y se prolonga en la arena política y social después de que las amenazas se hayan desvanecido (Crespo, *et al.*, 2017). El tiempo de exposición a la opinión pública es

Rasgo de la crisis		Medida de contención
1	Factor sorpresa	Percepción del Riesgo. Identificar conflictos potenciales. Diseñar o poner a prueba el Plan de Gestión de Crisis.
2	Amenaza	Identificar señales de alerta. Ensayar el Plan de Gestión de Crisis.
3	Desestabilización en el funcionamiento de la organización	Protocolos de actuación para situaciones de crisis. Simulacros y auditorías de procesos. Plan de Comunicación Interna.
4	Desafío para la imagen de la organización	Plan de Comunicación de Crisis. Selección de portavoces expertos y con habilidades comunicativas.
5	Estrés	Entrenamiento de portavoces
6	Emociones de los públicos y dificultad para controlar la conducta	Mensajes breves y de significado directo. Información que recojan las soluciones para salir de la crisis.
7	Tensión en la toma de decisiones y tiempos limitados	Comité de crisis con presencia de los máximos responsables de la institución. Comité de expertos. Responsable de comité de crisis: autonomía, autoridad y liderazgo para adoptar decisiones.
8	Escasez y tendencia descendiente de calidad de la información	Procurar que la información sea de fuentes oficiales. Mensajes coordinados y no contradictorios de los portavoces de la crisis. Herramientas de comunicación tradicionales y 2.0. Mensajes claros segmentados por públicos. Crear un relato que de sentido y significado a la crisis.
9	Presión mediática	Máxima transparencia. Incrementar frecuencia informativa. Igualdad de trato para todos los medios de comunicación. Información actualizada.
10	Peligro para la conservación del poder dentro de la corporación	Liderazgo e iniciativa en la toma de decisiones. Coordinación, colaboración y cooperación con el resto de administraciones y fuerzas políticas. Empatía con los públicos, internos y externos. Rendición de cuentas y comparecencias en pleno de control.

Fuente: los rasgos característicos de una crisis se obtienen de la revisión de autores como Hermann (1963); Berge (1990); José Luis Piñuel (1997); Verónica Sartre (2003); Luziano Elizalde (2004); Francisco Marín (2009); M<sup>a</sup> José Canel (2010) y Antonio Castillo (2010).

mayor, lo que genera mayor desgaste para su imagen y reputación.

- » La tercera razón es que una crisis que se origina fuera de la institución (crisis exógena) puede derivar en una crisis dentro de la propia organización (crisis endógena).

**3 Una crisis lleva a otra crisis. Sin prisa, pero sin pausa.** Tan importante es la percepción del riesgo y la planificación de la crisis como su cierre y aprendizaje. Las lecciones aprendidas nutren de sabiduría la planificación de nuevas estrategias. El cierre operativo de la crisis sanitaria se debe producir cuando haya cero contagios y la ciudadanía se haya curado. Pero resta su cierre político. Es entonces cuando la crisis sanitaria deriva en otras crisis colaterales de tipo económico y social que acrecientan el desgaste de los gobiernos. La percepción de un nuevo riesgo ya existe, ahora debe ser el momento de empujar la gestión de esa nueva crisis, para evitar que la improvisación se cobre la eficacia de una nueva gestión.

**4 Escudo de protección frente a una crisis: su definición.** Resulta necesario pensar en la crisis en los momentos de normalidad y no de excepcionalidad.

Su conocimiento es el escudo para proteger a la organización y diseñar la mejor táctica.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Berge, T. (1990). *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. New Jersey: Blackwell.
- Canel, M. J. (2010). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Crespo, I., Medina R.M., Garrido, A., Belinchón, M. y Parodi, J. (2017). *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública Española*. Madrid: Inap.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Hermann, C. F. (1963). "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", en *Administrative Science Quarterly*, 1 (8), pp. 61-82.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid: LID Editorial
- Mitroff, I. I y Pearson, C. M. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Sartre, V. (2003). *La communication de crise*. Paris: Les Éditions Demos.



**Rosa María Medina Mínguez**  
Universidad de Murcia  
✉ rosamaria.medina@um.es