

THE CRISIS CELL
BEFORE COVID-19

LA CÉLULA DE CRISIS ANTE EL COVID-19

Javier Sánchez Galicia

Resumen

La diferencia entre la comunicación de riesgo y de crisis define una adecuada integración del equipo que debe atender la contingencia. El cuarto de situaciones se conforma para preparar y enfrentar un riesgo potencial o real, y una célula de crisis encara la emergencia. La pandemia del COVID-19 ha sacudido a los especialistas en comunicación de riesgo y de crisis, porque ya no enfrentan una situación de índole local. Ahora el desastre tiene dimensiones globales.

Palabras clave: comunicación de riesgo; gestión de crisis; emergencia; control de daños; cuarto de situaciones.

Abstract

The difference between risk and crisis communication defines a proper integration of the team that must attend the contingency. The situation room conforms to prepare and face a potential or real risk, and a crisis cell faces the emergency. The COVID-19 Pandemic has shaken specialists in risk and crisis communication, because it is not longer a local situation, but now, the disaster has global dimensions.

Keywords: risk communication; crisis management; emergency; damage control; crisis room.

En el diseño de la estrategia de comunicación de riesgo ante la pandemia que ha provocado el COVID-19 es importante visualizar cada una de las etapas, entender la diferencia entre riesgo y crisis, y saber cómo conformar el equipo.

Mientras el riesgo tiene como motor persuasivo el miedo, la crisis es la incertidumbre. La comunicación de riesgo busca producir una percepción y valoración del riesgo ante la pandemia que avanza con gran rapidez en el mundo y que ha provocado miles de muertes. Su propósito es evitar o mitigar una afectación masiva por causa del coronavirus, a partir de modificar hábitos o conductas ante un riesgo real.

La conformación del equipo de comunicación de riesgo debe hacerse desde la etapa de la preparación. La diferencia en la dinámica de estos equipos varía de acuerdo con los tiempos en que se encuentre la aparición de la pandemia. Es importante entender las diferencias entre el *Cuarto de Situaciones* y la *Célula de Crisis*.

- » El **cuarto de situaciones** tiene un sentido estratégico. Por lo general se instala en instituciones públicas o privadas. Su composición y operación tiene un desarrollo de tiempo más prolongado. Despliega un sistema de anticipación; establece estrategias de respuesta inmediata que controlen daños, disminuyan impactos negativos y mejoren la posición del sistema sanitario ante posibles acontecimientos cuya gravedad va en aumento. Apuntala el trabajo de comunicación institucional y transfiere el desempeño habitual a un trabajo proactivo y con planeación.
- » La **célula de crisis** tiene dos escuelas en combate. La primera es operacional y consiste en la integración de un grupo multidisciplinario que se instala a las puertas del horror, al pie de un volcán en erupción. Y dicho en sentido literal, frente a la emergencia de una pandemia. Su propósito es provocar la calma, reconfortar, orientar; intentar heroicamente manejar lo inmanejable: el caos. La segunda es una rama de la comunicación; una especie de especialización en urgencias como se diría en medicina. A diferencia del cuarto de situaciones tiene como principal vocación tratar los estados de emergencia y no sus raíces, síntomas o procesos de anticipación.

Por lo tanto, el equipo de comunicación para la emergencia se forma en la fase de riesgo; es interinstitucional y multidisciplinario; y una vez que se produce la crisis se instala físicamente en el centro de operaciones. Es parte del equipo nacional, técnico y político, responsable de la emergencia. Es un equipo técnico

con los recursos humanos, económicos y logísticos que mantiene contacto directo con las autoridades responsables de tomar las decisiones políticas.

El éxito de una adecuada estrategia de comunicación de riesgo está en la fase de la preparación.

I. GESTIÓN DEL RIESGO

Los riesgos de origen en la naturaleza, en las enfermedades o por la acción del hombre. Los riesgos varían de acuerdo con cada país y muchas veces no pueden ser anticipados como el COVID-19, salvo en países como México y otros de América Latina que vieron los ejemplos de Asia y Europa para preparar a tiempo sus medidas de mitigación. Comienza como riesgo, pero puede convertirse en emergencia o desastre, y resultar en una crisis de dimensión global.

El anuncio proactivo de un riesgo real o potencial produce una comunicación eficaz del riesgo, aumenta la vigilancia, favorece el comportamiento protector, reduce la confusión y aprovecha los recursos escasos. Lo más importante es que ayuda a generar un cambio de hábito o conducta que reduce el riesgo y aumenta la posibilidad de protección para las personas que aún no están infectadas.

El éxito de una adecuada estrategia de comunicación de riesgo está en la fase de la preparación. En esta etapa se conforma el equipo de comunicación de riesgo, se establece la coordinación interna, interinstitucional, la capacitación de voceros, la elaboración de mensajes, la definición de canales y los formatos de difusión, el plan de comunicación, el monitoreo y la evaluación. Al iniciar el riesgo se activa el plan de comunicación y es la oportunidad de controlar la crisis en puerta.

II. GESTIÓN DE CRISIS

Una crisis es alta dosis de incertidumbre. Una crisis es una situación de máximo riesgo y mínimo control. Debido a que una crisis desata emociones y creencias personales, y las lleva al extremo; y muchas de las veces son más importantes que los hechos, la comunicación se vuelve un factor determinante. Hay dos tipos de comunicación en una crisis:

- » La **comunicación reactiva** que establece argumentos para no comunicar. En este tipo de comunicación se impone la idea de no divulgar información confidencial por la falta de hechos y datos; por el deseo de evitar el pánico; por la elección de un vocero oficial con poca empatía; por las impli-

caciones sociopolíticas y para proteger la imagen del gobernante.

- » La **comunicación proactiva** establece la necesidad de comunicar. En este tipo de comunicación el objetivo es adelantarse e informar a los públicos internos y externos; atender a los afectados; tener un permanente contacto con los familias; responder a la presión de la prensa; controlar el escalonamiento de los eventos y tomar una posición ofensiva.

Los rasgos principales de la crisis que hemos observado en el viejo continente, y que empiezan a manifestarse en algunos países de América Latina, son la incertidumbre, la rapidez del contagio y la urgencia de adoptar medidas.

Es crisis cuando es atribuida a la responsabilidad del hombre y no al destino. La noción de crisis está relacionada con la idea de responsabilidad, en el origen del problema o en el modo que es afrontado después. Crisis no son las cosas que ocurren, sino cómo se responde a lo que ocurre. Para enfrentar la crisis en una emergencia como la que vive el mundo es importante tomar en cuenta las siguientes acciones desde la trinchera en que se encuentre ubicado el equipo de contingencia: nacional, regional o municipal.

- » **Evalúa la situación**, obtiene datos precisos, analiza la gravedad del problema y se coordina con los principales actores (autoridades sanitarias, epidemiólogos y gestores de salud, voceros, medios de comunicación).
- » **Establece las funciones del equipo**. Antes de la emergencia, ubica las necesidades y demandas de comunicación; y durante la fase pandémica, lidera respuesta a medios y mantiene estrecho contacto con voceros autorizados y líderes nacionales.
- » **En ambas etapas define la posición y los mensajes**: precisa los hechos; informa sobre lo que se está haciendo; limita y desactiva rumores; transmite tranquilidad.

Cuando se tiene un proceso de crisis en curso, una de las primeras acciones a realizar es el llamado *control de daños*, que significa frenar la crisis, evitando que los efectos provocados hasta el momento afecten a la población en su conjunto. En este sentido se recomienda: *evitar la desesperación y concentrarse en informar*. Si los actores se niegan a hablar, otros lo harán y también cundirán los rumores.

A falta de respuestas contundentes y claras, aparecerán en los medios de comunicación opiniones de los

más dispares personajes producidas por la *Infodemia*, conocida como la producción de sobreinformación y de noticias falsas.

**Crisis no son las cosas que ocurren,
sino como se responde
a lo que ocurre.**

III. UNA CRISIS EMPEORA O MEJORA EL PRESTIGIO

En el contexto de la pandemia del COVID-19 la pregunta es si los gobiernos están actuando adecuadamente. Cuando aparece en la comunicación gubernamental, el riesgo pasa a ser una política pública en sí misma. La comunicación institucional no tiene como fin producir valoraciones positivas, sino fundamentalmente prevenir, concientizar y modificar hábitos o conductas. Las autoridades entonces deben comunicar para dar a conocer el estado de la situación y las principales acciones emprendidas; generar información sobre las principales medidas que debe emprender los actores involucrados en la respuesta.

Es en ese sentido que las crisis pueden representar oportunidades para fortalecer el liderazgo, porque se caracterizan por su tendencia al caos, y el líder representa el orden y la seguridad. Las situaciones de crisis irremediamente contribuyen a confirmar, mejorar o empeorar el prestigio. En un mundo mediático como el actual, el político ha de entrar al juego de lo simbólico, pero consciente de sus riesgos. Por eso, el verdadero poder de lo simbólico en política radica en la capacidad para gestionar la comunicación articulando fondo y forma, sabiendo que la acción política habla tan alto como su discurso.

Todo error de comunicación en la política debe ser considerado como un error político. Muchos problemas políticos inician cuando la decisión técnica de difundir o no alguna información provoca una situación que rompe el equilibrio en un escenario y lleva a un conflicto no esperado. Dicho de otra manera, la raíz del problema se genera en un aspecto técnico; sin embargo, la consecuencia y el efecto que resultan son eminentemente políticos. Consecuencia y efecto son, sin duda alguna, problemas políticos que exigen decisiones políticas.



Javier Sánchez Galicia
Presidente del Instituto de Comunicación Política A.C.,
en México.
@sanchezgalicia1