



Guía para la comunicación en contextos de riesgo

Estas líneas guía nos pueden ayudar a:

- Analizar el concepto de riesgo evitando dar por sentado lo que es
- Comprender cómo se puede actuar para evitar las consecuencias de los daños causados por los riesgos
- Utilizar la comunicación como instrumento de respuesta y de recuperación durante y después del momento de crisis

Dicho esto, vamos a intentar dividir el documento en los siguientes apartados: el concepto de riesgo, el concepto de gestión de crisis y la comunicación de riesgo en contextos de crisis.

El concepto de riesgo

La línea de investigación relacionada con el estudio del riesgo nació en América en los años sesenta y cuenta con una historia larga y rica en paradigmas, perspectivas, estudio de casos y teorías, también y sobre todo, relacionadas con los proyectos, las tecnologías y la globalización.

A partir de los años noventa, la idea de riesgo se ha extendido a cuestiones de orden social, político y económico derivadas de la época contemporánea y postcontemporánea.

Por tanto, el riesgo es un concepto construido socioculturalmente y cuya definición deriva del conocimiento y de la experiencia, también y sobre todo, compartida con los demás.

Teniendo en cuenta la complejidad en la que vivimos, es necesario que nos planteemos algunas cuestiones:

- la mayoría de los riesgos son en la actualidad imprevisibles
- no puede haber una única forma de entender, evaluar y gestionar los riesgos
- las respuestas al riesgo no son previsibles: las personas reaccionan de maneras diferentes a lo largo del tiempo, según el contexto de referencia y las interacciones con los demás

En el panorama de crisis de la modernidad y de desconfianza en la razón, la cultura interviene en la valoración de un riesgo, aunque este sea cada vez más global y transversal.

La globalización, el mercado cada vez más competitivo y la sociedad que vive interconectada, pero disgregada, conducen a riesgos ambientales, tecnológicos y económicos a los que la persona debe hacer frente en el día a día con la conciencia de que, a medida que se multiplican las actividades humanas, se multiplican también los riesgos con los cuales es posible encontrarse.

También es desde los años noventa que se empieza a hablar del “*risk management*” –en español, ‘*la gestión del riesgo*’– (A. Decataldo, A. Fasanella, M. Maggi, *La Comunicazione del rischio chimico. Sperimentazione e Valutazione nelle scuole di Roma*, Franco Angeli, 2006), entendida como la gestión, el control y la comunicación de los riesgos no solo a nivel técnico, sino también a nivel social, lo cual permite la valoración de los niveles de ansiedad, estrés, miedo y valores en las personas desde justo el momento en que estos elementos son percibidos, identificados y definidos como un riesgo al que deben hacer frente.

Desde el siglo XX, se han puesto las bases de lo que Beck llamó “*sociedad del riesgo*” (U. Beck, U. Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci, 2000).

El desencanto ante las nuevas tecnologías, la preocupación y cautela ante el progreso, la vulnerabilidad del medio ambiente y la vulnerabilidad de la especie humana han marcado todo el siglo y continúan caracterizando el siglo en el que vivimos hoy.

Estrechamente ligado a la noción de riesgo, está el de “vulnerabilidad”; muchas veces hablamos de “vulnerabilidad social” (R. Cavallaro, *Lexicòn. Lessico per l'analisi qualitativa nella ricerca sociale*, Cierre, 2006) entendida

como la capacidad de un grupo para prevenir y defenderse de las consecuencias de un riesgo y un acontecimiento estresante.

El concepto de gestión de la crisis

Por gestión de riesgos se entiende el proceso, el plan de acción y la estrategia general a través de los cuales una organización/empresa va a gestionar y gestiona una situación que podría poner en riesgo y dañar su imagen, reputación, credibilidad, fiabilidad, finanzas.

Como proceso, se desarrolla en tres momentos fundamentales:

- **Monitoreo:** previo a la evolución de la crisis; es un momento en el que se elaboran los sistemas de prevención y los planes de acción y, al mismo tiempo, simulacros de las propias crisis; esta actividad prepara a la organización/empresa
- **Recuperación:** es bueno que, cuando se presenta un tiempo de crisis, se pongan en marcha aquellos procedimientos y pautas establecidas para responder a dicha crisis
- **Respuesta:** momento en que se minimizan y reparan los daños

Un buen plan de gestión de riesgos tiene en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización/empresa.

La comunicación del riesgo en contextos de crisis

Uno de los factores que más interviene en la percepción y valoración del riesgo es la *comunicación*: de hecho, los mensajes personales y los difundidos en la red ayudan a construir la imagen del riesgo y, por tanto, la tarea de quien se hace cargo y se responsabiliza de comunicar el riesgo en sí es muy importante.

El objetivo principal de la comunicación de riesgos es informar: de hecho, en contextos de riesgo, las instituciones y los expertos comunican, en una lógica de *top down* (de abajo hacia arriba) a las personas.

Dado que el que recibe la información (destinatario) toma decisiones, es necesario tener en cuenta que los destinatarios de la información permanecen activos.

La cantidad de información es hoy tan inmensa que no se puede excluir la posibilidad cada vez mayor de distorsión de la realidad, por lo cual los canales oficiales deben ofrecer con rapidez una información exhaustiva y eficaz.

En contextos de riesgo, las personas más influyentes y los rostros más reconocidos de la organización mantienen un papel clave en la comunicación. A menudo, son precisamente los responsables de la toma de decisiones quienes elaboran argumentos ad hoc destinados a tranquilizar a la opinión pública.

Algunas de las características de una comunicación del riesgo fiable son las siguientes:

- Claridad y no contradicción
- Explicar la naturaleza del riesgo en el que se encuentra
- Cuanto más frecuente sea la comunicación sobre un tema específico, mayor expectación genera en la opinión pública y mayor es el nivel de percepción del riesgo.

En contextos donde se evidencia un riesgo, aunque sea solo percibido por la comunidad, o donde incluso nos enfrentamos a una crisis real y reconocida a la que se debe hacer frente, la comunicación desempeña una función fundamental.

Por ello, queremos subrayar que existe una figura, la del *Community Manager* que, cada vez con mayor frecuencia, se inserta dentro del organigrama de las organizaciones/empresas y que especialmente en contextos de riesgo interviene ante amenazas y crisis.

Según la definición de la sociedad italiana Aruba.it: “su función es fomentar el diálogo entre la empresa y su público de referencia, creando las condiciones adecuadas para generar una comunicación positiva en torno a la marca. También se encarga de moderar los comentarios, actuando como portavoz de la empresa con la que está tratando”.

En lo concreto, la comunicación en relación a un determinado momento en el que la organización/empresa atraviesa una etapa de crisis debe tener unas características muy concretas y ello implica que es impensable, en esos contextos, no exponerse o pretender que la crisis ha pasado, no ha ocurrido/no nos ha afectado.

En términos de comunicación, es indispensable mantener una coordinación tanto interna como externa.

Es posible obtener el primer resultado gracias a momentos de encuentro, discusión, diálogos con expertos y con el personal interno que forma parte de la organización/empresa para estar todos lo más acordes posible en torno al tema.

Proponiendo y simulando momentos de crisis, como sugiere el plan estratégico, es posible entender cuáles son los pensamientos e ideas del personal interno y no solo hacer que cada uno exprese su punto de vista sino que, además, se llegue a acuerdos internos teniendo en cuenta que, precisamente en momentos de extrema dificultad, es bueno evitar divisiones y escisiones internas que, de lo contrario, podrían alimentar la crisis.

En cuanto a la comunicación externa, es posible implementar un plan después de haber coordinado la comunicación interna y haber analizado cuidadosamente la situación.

¿Cómo abrirse, en términos de comunicación, al mundo exterior?

Hay ejemplos: el uso de las redes sociales, de comunicados de prensa, disculpas públicas a través de canales oficiales de la organización/empresa como por ejemplo las páginas web, correos electrónicos específicos. El tono que debe utilizarse en este género de comunicaciones, debe ser:

- transparente: debe evitarse la falta de claridad o confusión de la presentación
- empático: especialmente cuando la organización/empresa vive un momento de crisis, sería contradictorio y un inconveniente exponerse con un tono enfado, arrogante u de ofensa.
- Perdón: mostrar la disculpa por lo sucedido siempre es la mejor opción, además de ser diplomáticos y suavizar el tono de las conversaciones tanto en línea como fuera de ella.

Miriam Di Bartolo, Asistente de comunicación de la UISG

Contacto: asistente.comunicación@uisg.org