

COMUNICACIÓN DEL LIDERAZGO: *prever y responder a eventos estresantes*

Antecedentes

Cómo se comportan y comunican los líderes durante situaciones estresantes, tales como la respuesta a un desastre, puede crear diferencias considerables en cómo responde y reacciona la gente. También puede consolidar o disminuir la capacidad de liderazgo.

Esta comunicación puede adoptar muchas modalidades como mensajes escritos, charlas formales e informales y desarrollo y participación en ritos y costumbres.

El líder

A los buenos líderes les interesa su gente y la conoce.

Ese interés se demuestra en actividades e interacciones diarias y puede ser particularmente influyente en momentos clave. Idealmente, los líderes también conocen las características de su gente, lo que han vivido, la naturaleza de su trabajo y cómo responden mejor a los esfuerzos de los líderes. Los líderes eficaces aprovechan esta compasión informada durante eventos en que la gente puede estar especialmente vulnerable o necesitar que la apoyen y reconforten.

Vulnerabilidad

La vulnerabilidad es una función de muchos factores internos y externos. Los buenos líderes vigilan continuamente para identificar factores con el potencial de afectar negativamente a las personas (como los momentos que les recuerdan la pérdida o el trauma). También están conscientes de los factores que pueden aplacar la vulnerabilidad (como el estado de salud, apoyo de compañeros y líderes y una cultura organizativa sana).

Creación de mensajes

Hay muchos factores que considerar al optimizar las comunicaciones en momentos de mucho estrés o en que se intensifica. Muchos de esos principios, como los presentados aquí, se derivan del campo de la comunicación de riesgos y crisis.

Además, la forma en que comunique su mensaje con frecuencia tendrá un impacto aún más fuerte de lo que dice o hace.

- Considere y prepare mensajes con anticipación. La ventaja es para los que se preparan.

Cómo se comportan y comunican los líderes durante situaciones estresantes, tales como la respuesta a un desastre, puede crear diferencias considerables en cómo responde y reacciona la gente.

- En situaciones de mucho estrés, la gente procesa información de manera distinta (p. ej., está desatentos, se distraen fácilmente); los mensajes deben ser cortos, simples y repetidos.
- Bajo estrés, la gente se concentra en lo negativo más que en lo positivo, por lo que los mensajes positivos deben superar los negativos idealmente en una proporción de 3:1.

- No tema decir “no sé”. Asegúrese de comprometerse a averiguar y a hacer el seguimiento.
- Un modelo útil y valioso es Compasión, Convicción, Optimismo (CCO): Compasión (declaración que demuestra que a usted le importa/empatiza con el público planeado); Convicción (declaración que demuestra el compromiso de ayudar/apoyar/resolver); Optimismo (declaración que indica una perspectiva positiva del futuro).
- Es más probable que la gente recuerde cosas que han escuchado en un orden específico, según cuán prioritarias y recientes sean: primero, último, medio. Su mensaje más importante va primero y el que le sigue en importancia va último. Priorice los mensajes de esta manera para profundizar el entendimiento.

Más recursos

Covello VT. Best practices in public health risk and crisis communication (Mejores prácticas en la comunicación pública de riesgos y crisis de salud). *J Health Commun.* 2003;8 (Suppl. 1); 5–8.

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (Administración de Salud Mental y Abuso de Sustancias, SAMHSA). Communicating in a Crisis: Risk Communications Guidance for Public Officials (Comunicación en una crisis: guía de comunicaciones de riesgo para funcionarios públicos). Sitio web del Departamento de Salud y Servicios Humanos. <http://www.hhs.gov/od/documents/RiskCommunication.pdf>. Publicado en 2002.

Vineburgh N, Ursano R, Hamaoka D, Fullerton C. Public health communication for disaster planning and response (Comunicación de salud pública para planificación y respuesta a desastres). *Int J Public Pol.* 2008;3 (5/6): 292–301.