

## 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.