



¿ES LA EMOCIÓN, ESTÚPIDO! ENTENDER LA REACCIÓN EMOCIONAL ANTE UNA CRISIS

CAROLINA ESLAVA

Consultora con 25 años de
experiencia en gestión de crisis
(@carolinaeslava)

Las emociones son reacciones conductuales, fisiológicas y subjetivas activadas por un estímulo externo o interno. En una crisis, ante la sorpresa, la primera emoción es el miedo o el enojo, lo que produce una explosión de actividad neuronal y biológica (hormonas, neurotransmisores) y complica los procesos cognitivos.

En estas condiciones, un(a) líder político(a) debe tomar decisiones que afectan la seguridad y la vida de miles o millones de personas. Por otra parte, las personas afectadas por un accidente, un atentado, una epidemia experimentan emociones intensas y distintas en cada crisis.

Pero hasta hace poco, hablar de emociones era un tabú. Ante un desastre, un líder político piensa en *resolver el problema rápido y con el menor costo posible de su reputación*. Eso deja fuera la variable emocional. En la serie *The Crown* hay un ejemplo increíblemente cínico: ante una escuela sepultada por una avalancha de carbón, el equipo de Gobierno piensa en a quién culpar, a fin de reducir el impacto sobre su gestión.

Pero en esta “democracia sentimental” del siglo XXI, hay evidencia de que para una adecuada resolución de crisis, las emociones deben entenderse y atenderse. La Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Timothy Coombs demuestra que tanto los públicos afectados como los no afectados atribuyen la culpa del incidente a partir de una visión emotiva. Paradójicamente, en una crisis con víctimas pueden darle una mínima atribución de culpabilidad a un dirigente, mientras que en una crisis previsible les atribuyen la mayor responsabilidad.

Más recientemente, tres investigadores, Jin, Pang y Cameron, crearon una innovadora herramienta que segmenta por público y correlaciona las emociones a partir de criterios objetivos: el modelo ICM (Mapeo Integrado de Crisis). Entendiendo la emoción dominante, la estrategia de respuesta puede abordar sus necesidades específicas y apoyar la gestión psicológica de las crisis. No puede ni debe tratarse de la misma manera a un público cuya emoción dominante sea la ira que a uno que siente desolación o miedo.

En esta nueva década, ya no basta con la publicación de una nota de prensa, un par de tuits o un video ofreciendo disculpas o lamentando la situación. La política, la comunicación y la gestión de crisis se enfrentan a una complejidad creciente. Sin embargo, las herramientas adecuadas, la empatía y la sensibilidad pueden conectar aún con una sociedad que no confía en sus políticos, pero en los que busca el liderazgo ante situaciones extremas.

Las crisis son, ante todo, imágenes y emociones.