

CONSEJOS

# Trauma en la sala de redacción: Consejos para gerentes

*En respuesta al asesinato de 2 periodistas del canal televisivo WDBJ, el Centro Dart publicó estos consejos para gerentes sobre cómo manejar la muerte de un colega.*

## **El liderazgo es importante en una crisis.**

Cuando un periodista fallece inesperadamente, manejar la pena es el trabajo central de los dirigentes. Como editor, usted no puede ocuparse minuciosamente de las necesidades emocionales de cada miembro del personal, pero puede establecer el cariz que facilitará que los colaboradores encuentren estabilidad.

El asesinato u otra muerte súbita de un colega de la sala de redacción viola la sensación inherente de seguridad y confianza sobre la cual están edificadas nuestras relaciones personales y profesionales. Durante tal crisis, los reporteros buscan estructura y dirección en sus editores y gerentes. Les irá mejor en una sala de redacción en la cual sienten aceptación y apoyo, donde perciben que los dirigentes son consistentes y equitativos, y donde sienten que están vinculados por una misma misión.

Puede que las salas de redacción necesiten tomar más medidas precautorias de seguridad, las cuales pueden ayudar a restaurar un sentido psicológico de seguridad y de cohesión organizativa.

## **DANDO LA NOTICIA**

Si usted avisará de la muerte de un colega al personal de la sala de redacción, trate de hacerlo antes de que la información esté disponible en otra fuente. Es mejor hacerlo en persona, sea individualmente o convocando una reunión de sala de redacción. Si ninguna de éstas es posible, use el teléfono. El correo electrónico debe ser el último recurso. Si tiene que usarlo, asegúrese que el asunto indique que el mensaje contiene noticias perturbadoras. (En una organización de noticias grande, un correo electrónico general será necesario en alguna etapa, para alcanzar al personal que está en oficinas o ubicaciones separadas.)

## ESTABLECIENDO EL CARIZ

Como gerente tendrá que demostrar liderazgo claro, al mismo tiempo que se asegura que el personal siente que se respetan sus necesidades y perspectivas.

Para hacerlo, considere lo siguiente:

- **Esté a cargo visiblemente.** Visite la sala de redacción y hable con el personal más seguido que lo usual. Tome decisiones claras.
- **No reprima sus propias reacciones honestas.** Una impasibilidad excesiva puede enviar un mensaje de poca ayuda: que a usted no le importa, o que no es correcto ser afectado. En vez, si la situación le es personalmente difícil, demuestre que uno puede sentirse mal mientras mantiene control efectivo de la situación.
- **Mantenga informado al personal, aunque no tenga todas las respuestas.** Es mejor decir que no sabe, que generar una percepción de secretismo alrededor de un asunto.
- **Consulte.** Las personas responden mejor a las decisiones difíciles, aún aquellas con las que discrepan, si sienten que sus opiniones y necesidades han sido consideradas. También tenga en mente que sus colegas pueden sentirse incómodos al hablar de la muerte, y por eso podría costarles expresar sus propias dificultades y necesidades, tan importantes como son, a menos que se les pregunte directamente.
- **Consulte a otras organizaciones de noticias que han estado en una situación similar.** Puede que haya otros gerentes o editores que estarían dispuestos a compartir sus experiencias, o hasta a brindar apoyo continuo durante la crisis.
- **Recuerde: no puede hacer todo.** Cree un ambiente en el cual el personal responsable se pueda organizar a sí mismo. Organizar una colecta, o acordar cómo y cuándo vaciar el escritorio del fallecido son ejemplos de cómo el personal podría sentirse potenciado para tomar papeles importantes. Manejar efectivamente conversaciones sensibles y privadas con miembros del personal acongojados no es una destreza que todos tienen. Si este es su caso, considere compartir parte de esta responsabilidad con asistentes de confianza.
- **Modele el cuidado propio.** Al cuidar de sí mismo y recordarle a otros hacer lo mismo, anima a su personal a que adopte prácticas sanas. Esto no es solo un asunto de salud laboral, sino de preservar el buen juicio noticioso. Es difícil dirigir efectivamente si está exhausto o quemado.
- **Cuide a las personas.** Los pequeños actos de cortesía, como pagar gastos de viaje para asistir a funerales, frecuentemente son lo que se recuerda con gratitud tras el hecho. Agradezca personalmente a los individuos por hacer buen trabajo pese a circunstancias difíciles. Tendrá que tomar en cuenta las necesidades del personal: algunos individuos serán más afectados que otros. Podrían necesitar un asueto o funciones más livianas.
- **Sea escrupulosamente imparcial.** Es aún más importante que lo usual ser visto como transparente, equitativo, y parejo, particularmente en cómo asigna tareas y otras oportunidades.

- **Esté abierto a lo positivo, sin negar lo negativo.** En general, el cariz que se debe establecer es, “esto es malo, pero podemos salir adelante”. Evite las trampas de minimizar la gravedad de la situación, o de repetir sin fin lo pasmosa que es la situación.

## MANEJANDO LA PENA

Un lugar de trabajo no es un individuo; es una colección de personas con necesidades diferentes y con diferentes niveles de conexión con el fallecido. Aun así, es útil la comparación con cómo hace duelo alguien que ha perdido a su pareja o a un pariente cercano. Los expertos en pérdida dicen que pasan por dos fases: primero la aceptación, el proceso de creer que alguien realmente murió, y después la restauración, continuar con la vida, incluyendo regresar a trabajar, encargarse de las implicaciones financieras y legales de una muerte, y así sucesivamente. La primera etapa puede ser sorprendentemente desafiante. Por eso es que los rituales como los funerales y recibir tarjetas de condolencias son tan importantes: ayudan a asimilar la realidad de que la persona ya no está.

El reto para la sala de redacción es que nunca detiene su trabajo; continúa publicando sin importar las circunstancias. En ese ambiente es fácil ignorar la importancia de evaluar. Si se omite esta etapa, la sensación de confusión e inseguridad podría persistir más de lo que pudo haber durado.

Estas son algunas preguntas que podrían surgir:

1. **¿El funeral debe ser el foco de la pena de la sala de redacción, o se necesita un servicio conmemorativo aparte?** Esto depende del tamaño de la sala de redacción, de las relaciones con el fallecido, y de los deseos de la familia. Note que la familia podría estar hostil a la organización noticiosa, si siente que fue el trabajo del periodista lo que lo expuso al riesgo. En el caso de un funeral, es claro que los deseos de la familia son primordiales. Podría ser apropiado que la organización noticiosa lo pague. En general, es buena idea tener un servicio conmemorativo secular adicional. Podría incluir a la familia, pero celebra la vida laboral y las amistades del fallecido.
2. **¿A qué persona de la sala de redacción se debe consultar para planificar el servicio, y quién debería hablar en memoria del colega?** Tendría sentido incluir a colegas que tienen una conexión cercana y que podrían decir algo significativo en términos personales. Si la gerencia superior domina, se podría percibir como protagonismo y el servicio sería menos efectivo. Se debería adjudicar tiempo laboral a quienes trabajan en esto – no debería ser una tarea extra.
3. **¿Qué se debe hacer con el escritorio del fallecido, y cuándo?** Esto no es un asunto trivial: ha sido un detonante en algunas salas de redacción. Algunos podrían querer preservarlo como un lugar sagrado; a otros podría causarles demasiado malestar trabajar en el mismo espacio. Si el fallecido era un personaje público, como un locutor, podrían

llegar miembros del público pidiendo verlo. Limpiar el escritorio es algo de lo que se necesita hablar. Podría limpiarlo durante un fin de semana, o involucrar a miembros de la sala de redacción en hacer un cronograma y un ritual para limpiar el escritorio.

Considere si hay necesidad de redecorar la sala, o de modificar el espacio cambiando de lugar los muebles. Darle el escritorio del fallecido a su sustituto suele ser una mala idea.

4. **¿Qué tanta conmemoración se debe hacer?** Los colegas pueden tener diferentes ideas. Muchos rituales obligatorios o períodos de silencio pueden ser gravosos; puede haber otras maneras de crear pequeñas islas de reflexión y conmemoración en el lugar de trabajo. La cultura local podría jugar un gran papel en esto. En general es una buena idea crear un espacio afuera de la sala de redacción para la reflexión privada, o, en el caso de una situación notoria, un sitio donde personas del público puedan llegar sin importunar a la sala de redacción. Puede que los colegas quieran organizar actos más privados por su propia iniciativa, como reunirse para comer, o colectas para la familia u organizaciones benéficas. A más largo plazo, podría existir la opción de crear un fondo o proyecto conmemorativo en nombre del periodista.
5. **¿Cuál es la mejor manera de informar sobre el suceso?** En algunos casos, los colegas pueden encontrar un sentido de propósito y misión en informar sobre el deceso de un colega. En otros, dependiendo de la situación y cómo se sienten los demás en la sala de redacción, podría involucrar a un periodista independiente de su confianza en el equipo de reportaje, que pueda tomar los aspectos especialmente arduos de la noticia de último momento o de la investigación de seguimiento. Asegúrese de que no haya imágenes perturbadoras del incidente que llevó a la muerte en un servidor interno, que el personal pudiera. Si es necesario, el material sensible debería ser encriptado o guardado en un disco duro separado.

## NECESIDADES DE SALUD MENTAL DEL PERSONAL

Los periodistas son personas adaptables con experiencia en trabajar en situaciones exigentes. Aun así, una situación tan extrema como la muerte súbita de un colega trae la posibilidad de que algunos miembros del personal enfrenten dificultades mentales considerables, como depresión o trastorno por tensión postraumática. En caso de un asesinato o un asesinato selectivo, puede ser difícil saber si las personas están en dificultad por procesar la pérdida, o porque sus mentes y cuerpos no pueden salir de la modalidad de respuesta al trauma, preparados para la posibilidad de ataques futuros.

Como editor, será difícil saber cuándo los colegas están en riesgo. El efecto de un incidente traumático puede extenderse más de lo que se piensa al principio:

- En general, mientras más cercana es una persona con el fallecido y al mayor involucramiento en el incidente que llevó a la muerte, mayor será el riesgo.

- También hay evidencia que sugiere que las personas que están empezando su carrera (en particular los que tuvieron una fuerte relación de consejería con el periodista fallecido) y el personal superior que lleva muchos años expuesto al trauma pueden tener riesgos más elevados, en comparación con los colegas a media carrera.
- Recuerde pensar en todo el personal:
  - Todos pueden ser afectados. Para una recepcionista, por ejemplo, el impacto podría resultar de manejar un gran volumen de conversaciones perturbadoras con personas del público alteradas, sin haber sido capacitada para ayudarles a responder efectivamente y para contextualizar sus reacciones.

La alteración es normal: uno esperaría que una gran proporción de las personas en una sala de redacción se sientan mal o que sus reacciones emocionales sean más fuertes tras un incidente así. Esto se convierte en una cuestión de salud mental solo si las personas siguen sin funcionar bien **4 a 6 semanas** después de una muerte. Para la mayoría de personas, las reacciones más perturbadoras disminuirán por sí solas.

Por esta razón, no es una buena idea traer a un profesional de la salud mental para realizar una sesión de desahogo inmediatamente tras el hecho. Solía pensarse que este tipo de intervención ayudaba a un grupo a procesar sus reacciones emocionales mejor. Pero lo que funciona mejor para cada persona es muy individualizado.

Los investigadores han concluido que la consejería psicológica, en particular si es obligatoria, hasta puede ser dañina. Para aquellos que les es cómodo compartir sus sentimientos en público puede ser muy útil, pero para otros, el sentirse forzados a escuchar las memorias de otros sobre un evento, o la presión de dar a conocer sus propios sentimientos puede trastocar su proceso de superar la situación.

Apresurarse a traer a un experto externo o a una organización para que maneje directamente las reacciones de pena del personal, también puede enviar el mensaje de que la sala de redacción no tiene los recursos de apoyo social para afrontarlas por sí misma.

El Centro Dart sigue otros lineamientos de salud internacionales al recomendar una “espera vigilante”. La idea es vigilar de manera discreta cómo le va a los individuos, y hablar con ellos si aún no están funcionando bien. Idealmente, usted ya tiene una política de manejo de trauma, con acceso a apoyo y consejo externos. Su Programa de Ayuda al Empleado, si lo tiene, debería poder asesorarle sobre esto.

Es probable que algunos integrantes del personal se vean más afectados que otros. Puede que necesiten apoyo adicional, tal vez tareas más livianas o tiempo libre específicamente para

hacer duelo. No es recomendado dar asuetos largos, porque pueden hacer que la persona se sienta aislada.

No es buena idea impulsar a las personas a que vean a un especialista externo antes de 4 o 6 semanas tras el incidente. Esto debe ser una decisión personal, y en términos estrictos, es demasiado temprano para saber si sus reacciones indican una posible herida psicológica de largo plazo. Si alguien expresa que quiere ayuda externa, la gerencia debe facilitarle referencias y apoyarle.