



Iglesia Adventista
del Séptimo Día

Manual de **Gestión** de **Crisis**

/// CON REPERCUSIÓN EN
LA OPINIÓN PÚBLICA



Manual de gestión de crisis con repercusión en la opinión pública

Ficha técnica:

Coordinación general: Jorge Rampogna

Organización: Asesoría de Comunicación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día - Sudamérica

Textos: Anne Seixas, Ayanne Karoline, Felipe Lemos, Jefferson Paradello, Jéssica Guidolin y Priscila Baracho

Arte y Diagramación: Antonio Abreu

Año: 2023

Índice

Prefacio	3
Introducción	4
Fundamentos de la gestión de crisis	7
Incidentes que se transforman en crisis	11
Prevención, análisis de vulnerabilidades y riesgo	15
Mapeo de crisis	21
Contención de crisis	25
Comunicación en situaciones de crisis	29
Posición de personas de la organización en tiempos de crisis	39
Aprendizaje con las crisis	43
Bibliografía sobre el asunto y anexos	45

Prefacio

Al ser humano no le gusta pensar sobre crisis, pero convive con ellas todo el tiempo. Si analizamos de manera global, encontraremos que existen crisis económicas, políticas, educacionales, sociales, religiosas y, claro, crisis personales y existenciales.

Me siento satisfecho, como director de Comunicación de la Iglesia Adventista del Séptimo día en Sudamérica, por ver el resultado de este nuevo Manual de gestión de crisis con repercusión en la opinión pública, producido con la colaboración y supervisión de muchos profesionales que creen en una comunicación verdaderamente estratégica.

Espero que este manual lo ayude, como miembro de la iglesia que no está relacionado directamente a la comunicación, pastor de distrito, director de comunicación de una sede administrativa o también un profesional de comunicación que trabaje en una empresa o por cuenta propia, a comprender cómo entiende la organización adventista el tema de la gestión de crisis y sus riesgos.

Aproveche la oportunidad para, tal vez, revertir conceptos que usted ya conoce o aprender ideas nuevas. Recomiendo la lectura y el uso de este material especialmente de una forma preventiva. Pero, si infelizmente ocurre una situación de crisis en la que usted necesita involucrarse, sepa que el material puede ayudarlo con caminos y sugerencias basadas en buenas prácticas de mercado y en la realidad de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Soy pastor y comunicador, por eso quiero dejar una reflexión bíblica que pueda ser interesante para usted. Al crear los seres humanos, Dios enfrentó una crisis: la crisis del pecado de Adán y Eva. Fue una ruptura traumática. De un lado, el ideal divino de una vida de plena adoración a él sin mentiras, orgullo o egoísmo. Y, del otro, la idea de que el ser humano, instigado por el enemigo, podría ser mayor que Dios.

La gestión de esa gran crisis involucró un plan divino para enviar a su propio Hijo al mundo a fin de morir por las personas. La Biblia dice que esa muerte posibilitó que la gracia alcanzara a los pecadores. La crisis se transformó en oportunidad de salvación para los seres humanos.

Tenga en mente el concepto de que las crisis, a pesar de ser malas, abren posibilidades para ver algo más allá. Y, como seres humanos y representantes de las organizaciones de las que formamos parte, una oportunidad para mejorar y superarnos.

Que el Eterno lo conduzca en la lectura de este material.

Jorge Rampogna es el director del departamento de Comunicación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día para Sudamérica.

Introducción

El sociólogo alemán Ulrich Beck, autor del célebre libro *Sociedad de Riesgo*, dice que "en la sociedad de riesgo, el pasado deja de tener fuerza determinante con relación al presente. En su lugar, entra el futuro, algo todavía inexistente, construido y ficticio como 'causa' de la vivencia y de la actuación presente".

El riesgo, como también la crisis con repercusión pública, necesita ser previsto, analizado y sus consecuencias evaluadas a partir de la planificación anticipada. El futuro necesita ser pensado hoy. Y agregando a lo que Beck dijo, en tiempos de redes sociales, es casi imposible borrar el pasado. Lo que ocurrió queda registrado y afecta el futuro de personas y organizaciones por mucho tiempo.

Por eso, las instituciones, como la Iglesia Adventista del Séptimo Día, con sus más de 160 años desde su organización como entidad mundial, elaboran manuales de orientación sobre gestión de crisis. Ellas desean prepararse para el futuro, administrar las situaciones adversas en el presente y aprender con el pasado.

Actualización

La nueva edición del *Manual de gestión de crisis* de la Iglesia Adventista presenta actualizaciones sobre cómo tratar situaciones adversas y que poseen impacto sobre la imagen y reputación organizacional. Las orientaciones y recomendaciones están divididas en nueve capítulos: en el primero se aborda el concepto de riesgos, crisis y reputación; el segundo capítulo, argumenta cómo los incidentes pueden convertirse en crisis; el tercer capítulo define criterios para la prevención.

Ya el cuarto capítulo trata de los mapeos de crisis y su importancia; el quinto aborda con más fuerza la contención, cuando las crisis generalmente están en fase crítica; el sexto se concentra específicamente en la comunicación en situaciones de crisis, mientras el séptimo detalla algo que gana fuerza actualmente: el posicionamiento público de personas de la organización y su influencia en la gestión de crisis; el octavo capítulo muestra lo que se puede aprender con las crisis. Y en el último hay sugerencias de materiales para quien desea estudiar más sobre el tema.

Es un manual que no pretende agotar completamente el asunto, inclusive porque la dinámica de las crisis exige nuevos abordajes a lo largo del tiempo. Y tampoco fue pensado como algo estrictamente académico, pero es aplicado a la realidad de una organización religiosa con presencia global. Además, procura incorporar ejemplos prácticos, incluir opiniones de especialistas y contextualizar todo a la realidad religiosa, sobre todo, a la adventista del séptimo día.

Colaboraciones

El *Manual de orientaciones sobre gestión de crisis* es el resultado del esfuerzo y la competencia de profesionales relacionados a la Asesoría de la Comunicación de diferentes regiones administrativas de la Iglesia Adventista en Sudamérica, tanto en la producción como en la revisión final. Sobre todo, es un material hecho a partir de una profunda preocupación espiritual. Una Iglesia no es una empresa, por eso posee una finalidad diferente cuando utiliza herramientas administrativas para realizar su trabajo; o, como la Iglesia Adventista del Séptimo Día prefiere decir, cumplir con la misión de predicar el evangelio.

El manual no es un fin en sí mismo; viene para cooperar en la búsqueda de mejoras de acciones antes, durante y después de las crisis. La Iglesia Adventista, que históricamente fue organizada después de una crisis, del chasco de 1844, sabe que existen situaciones adversas y que siempre existirán, pero desea actuar de la manera más profesional, responsable y espiritual posible con relación a eso.

Buena jornada de aprendizaje para todos nosotros.

Felipe Lemos es director de la Asesoría de Comunicación de la División Sudamericana.

REFERENCIAS

BECK, Ulrich. *Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Editora 34, 2011, p. 40.



Capítulo 1

Fundamentos de la gestión de crisis

Hay tres conceptos que tienen que quedar claros, o por lo menos mejor comprendidos en un manual como este. El primero es el de riesgo. De acuerdo con la norma internacional ISO 31000 (2018), riesgo es “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. La palabra clave que debe observarse es incertidumbre. El especialista Geraldo Falcão explica que los riesgos necesitan ser administrados. Él opina que “la gestión ocurre desde su origen, causa o fuente de incidencia o variación, hasta la extensión de sus impactos (llegando a las emergencias y crisis).

Crisis, por otro lado, recibe muchas definiciones de acuerdo con las organizaciones. Un buen concepto, sin embargo, propone que “la crisis, independientemente de su naturaleza, es un momento de alerta, cambio, inestabilidad, que requiere una toma de decisión rápida para no dejar de ganar fuerza o evolucionar”.





Incertidumbre

Otra idea que ayuda a comprender el concepto de crisis viene del profesor Belmiro Ribeiro da Silva Neto. Él afirma que “crisis es un evento específico e inesperado, que crea altos niveles de incertidumbre y amenaza a las empresas y sus públicos y genera gran presión por respuestas inmediatas sobre sus causas, sus efectos y consecuencias”.

El profesor Juan José Forni agrega, además, un elemento importante para definir crisis. Él enseña que “lo que caracteriza una crisis, por lo tanto, es la gravedad del factor negativo que afecta la organización y de cómo esta lo enfrentará, no importa la naturaleza de este hecho”.

Imagen y reputación

Además, hay otros dos conceptos que necesitan ser bien asimilados: imagen y reputación. Entre los teóricos, una forma muy común de comprender imagen es como las personas perciben algo en sus interacciones, y hasta antes de esta etapa. En palabras todavía más claras: es lo que usted ve de acuerdo con sus más profundas y subjetivas percepciones. Puede ser con relación a una persona, una marca o una iglesia. Solo que eso ya está siendo formulado en su mente incluso antes de tener contacto con ellas.

William Benoit, idealizador de la *Teoría de la reparación de la imagen*, afirma que la percepción de la imagen es un bien considerado más importante de lo que la propia realidad. Se trata de un punto importante a ser considerado, pues lo que las personas ven no siempre es la realidad completa sobre un asunto o no representa en su totalidad lo que una organización cree o hace. Por ejemplo: Imagine un accidente en un templo que deja a una persona gravemente herida. Ese accidente puede haber sido algo puntual. Pero, obviamente, es una situación que demandará pensar sobre medidas a ser tomadas para cuidar los aspectos relacionados a la seguridad.

Reputación

¿Y qué es reputación, al final de cuentas? Piense en el ejemplo clásico de una cuenta corriente siendo abastecida gradualmente con transferencias diarias de recursos financieros. Esas transferencias van a formar la totalidad del valor

disponible en la cuenta. Cada transferencia sería como un elemento positivo en la percepción de la imagen de una organización.

Por otro lado, podríamos decir que cada vez que hay una extracción de esa cuenta corriente, se produce un problema que provoca una distorsión en esa imagen. Esa cuenta es efectivamente la reputación siendo constituida. Pero hay un detalle: la reputación se constituye no solo por la imagen que los demás forman sobre la organización, sino que también por lo que usted hace por su coherencia como organización. El problema no siempre está en la forma en que las personas ven lo que usted hace, sino en su incapacidad de demostrar lo que afirma creer, pensar o tener como principios.

Es por eso que un conocido gestor de crisis de imagen, el experto brasileño Mario Rosa, escribió que reputación es un activo, un patrimonio a ser trabajado de forma permanente, y no una conquista final, como una medalla, guardada en un lugar seguro lejos de todo tipo de riesgo o amenaza.

A partir de ahora, la lectura de este manual será un poco más fácil. Las ideas relacionadas a riesgo, crisis, imagen y reputación adquirieron una mayor solidez. Las explicaciones y orientaciones que encontrará a continuación le permitirán comprender como actuar con precisión en determinadas situaciones. El punto de partida de este capítulo fue el de ofrecer una perspectiva de lo que significa cada uno de los términos esenciales..

En el próximo capítulo, usted verá como los incidentes pueden transformarse en crisis. Es el punto exacto donde las situaciones adversas para la organización ganan una visibilidad mayor y afectan, por ejemplo, lo cotidiano de una iglesia, de una escuela o de un hospital.

REFERENCIAS

ISO 31000:2018 - *Risk Management Guidelines*, International Organization for Standardization.

Entrevista del autor concedido al Portal Adventista. Disponible en <https://noticias.adventistas.org/pt/coluna/felipe.lemos/gestao-de-riscos-e-a-comunicacao-eficiente/>

TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. São Paulo: Évora, 2013, p. 23.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 187.

Entrevista del autor al Portal Observatorio de la Comunicación de Crisis. Disponible en <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/joao-jose-forni>.

ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 99.

BENOIT, William L. *Image repair, discourse and crisis communication*. *Public Relations Review*, v. 23, p. 177-186, 1997, p. 178. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811197900230?via%3Dihub>>.

ROSA, Mário. *A reputação sob a lógica do tempo real*. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, ECA-USP/Abrapcorp, ano 4, n. 7, 2. sem. 2007, p. 66.



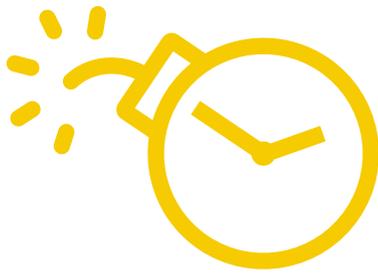
Capítulo 2

Incidentes que se transforman en crisis

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE), define incidente como lo “que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con éste alguna relación”. Siendo así, un incidente no será necesariamente una crisis en sí misma, pero puede ser una alerta de un posible problema más grande en el futuro.

El mismo diccionario determina que crisis es un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”.

Ana Flávia De Bello Rodrigues, en entrevista al Observatorio de la Comunicación de Crisis de la Universidad Federal de Santa María, dice: “Comúnmente será considerado como crisis un contexto con alto impacto negativo para la organización y sus stakeholders bajo la óptica de personas, infraestructura, recursos financieros, medio ambiente, continuidad del negocio y/o imagen y reputación”.



Bomba de tiempo

Uno de los principales aspectos que diferencia a un mero incidente de una gran crisis reputacional, es como la organización trata la situación. Un tema que antes no pasaría de algunos comentarios, con Internet, puede transformarse en un incendio de grandes proporciones.

Otto Lerbinger cita en su libro *The Crisis Management*, de 1997, la definición de Charles F. Hermann: "Para que exista una crisis, es necesario que haya estas tres características: los administradores deben reconocer la amenaza (o riesgo), y creer que pueda impedir (retardar u obstruir) las metas prioritarias de la organización; deben reconocer la degeneración irreparable de una situación si ellos no toman ninguna acción y serán tomados de sorpresa. Esas tres características de la crisis reflejan estas descripciones: subitaneidad, incertidumbre y falta de tiempo."

El fin de la privacidad

También existe un arma cada vez más poderosa que está en la mano de todas las personas: la red social. Sea ella pública o privada, la ansiedad por compartir informaciones puede causar un gran problema.

Un hecho que debería estar en la esfera privada acaba siendo de conocimiento general por medio de aplicaciones de mensajes, publicaciones supuestamente inocentes en redes sociales y otros medios.

Imagine que exista un problema administrativo en una institución. Los responsables toman conocimiento y comienzan a trabajar para solucionarlo. Pero, alguien resuelve contar a un amigo de confianza sobre los hechos. Ese amigo reenvía el mensaje a otro. Y así no hay ningún control. Estará en todos los grupos y comenzarán los cuestionamientos. Algo que podría haberse resuelto internamente termina transformándose en una cuestión mucho mayor.

El precio de hacer algo equivocado

João José Forni explica en su libro *Gestão de Crises e Comunicação* [Gestión de Crisis y Comunicación], en la página 47, que: "La primera consecuencia de las crisis, especialmente las mal administradas, es una elevada exposición negativa en los medios de comunicación".

Un ejemplo de esto es un desvío financiero en una iglesia local. Cuando ocasio-

nalmente ocurre eso, es de esperar que quede dentro de los límites de la Junta de Iglesia y de la sede administrativa local. Sin embargo, con Internet puede llegar hasta la tapa de los periódicos.

Lo que ocurre en medio de ese camino es lo que determina el rumbo del problema. Si se busca resolver en seguida y se adoptan las medidas viables, puede hasta ser que llegue a ser noticia, pero con un matiz más positivo que negativo. Hay una diferencia entre tener un problema expuesto y ser una referencia como ejemplo de resolución o de omisión.

Y si la iglesia es vista como omisa, ¿cuál es el costo de eso? Alguien que no tiene ninguna relación con ella tendrá una sola versión de los hechos. Y eso puede ser determinante para que cuando esa persona reciba una invitación para conocer un templo, decida aceptar o no.

Una situación de riesgo en potencia que no es considerada, de un momento a otro, puede transformarse en una crisis, con consecuencias para la denominación, bajo los puntos de vista administrativo, legal y comunicacional (reputacional). Toda acción preventiva es de gran importancia.

Cuánto cuesta la crisis

Paulo Nassar (2006, p.85) detalla que “cuando la crisis está instaurada, una empresa gasta un precioso capital de imagen, lo que se llama reputación, que entra en escena cuando una empresa es muy criticada y saca un arsenal de credenciales simbólicas, que generalmente lleva años para ser construidas, y las presenta al mercado y a la sociedad como parte significativa de la solución del problema”

Pero, entonces, ¿cuál es el camino para reducir los daños y evitar que los problemas se vuelvan crisis reputacionales? El primer paso es mapear las vulnerabilidades (vea más detalles en el próximo capítulo). ¿Cómo están sus procesos? Como modelo, existe un plan de verificación de procedimientos financieros, de estructuras físicas, conductas administrativas en las más diversas áreas.

Al menos algo general está descrito en los manuales y reglamentos. Sin embargo, muchas veces esas indicaciones no llegan a la acción. Los motivos son variados, pero es un hecho común que haya fallas en la investigación o en la corrección de algunas infracciones. Entienda: un procedimiento incorrecto puede ocurrir, pero cuando no recibe la debida atención, puede transformarse en un gran problema.

Las crisis afectan varias instituciones, inclusive escuelas y colegios. Las denuncias van desde discriminación hasta problemas con trabajadores. Algunas de ellas infundadas, otras, sin embargo, necesitan ser analizadas de cerca. ¿Y dónde está la raíz del problema? Está en la falta de un procedimiento claro o de una capacitación más directa al colaborador sobre cómo aplicar ese procedimiento.

Cuestiones relacionadas a matrículas de alumnos con algún tipo de necesidad, por ejemplo, pueden llegar a ser una crisis con repercusión pública.



Muchas veces, una atención adecuada puede impedir que un incidente se vuelva una crisis con visibilidad negativa para la unidad escolar; otras veces, la crisis puede surgir y ahí será necesario trabajar para contenerla. Eso puede involucrar capacitaciones, alteraciones en procesos, entre otras medidas.

Muchas de las crisis podrían evitarse si hubiera un diálogo fluido entre la iglesia y la comunidad. La respuesta rápida e incisiva suele cortar de raíz la mayoría de los males.

Tres pasos para contener las crisis

Sea rápido. Cuando surja un problema, sea ágil en aclarar los hechos. Lleve al Comité gestor de crisis el máximo de información posible. El comité de gestión de crisis es un grupo formado en las organizaciones por varios profesionales, de diferentes áreas, responsables por actuar tanto en la planificación de acciones preventivas como en contenciones de crisis.

Con las informaciones sobre la mesa, evalúe la mejor estrategia. Converse con los involucrados, revea acciones, envíe una persona al lugar para tratar el problema. Cada caso es un caso.

Use y abuse de la buena relación construida con la prensa. Este es el momento cuando una buena impresión vale mucho y puede evitar publicaciones o suavizar la forma como sean contados los hechos.

A partir de esta contextualización, en el próximo capítulo nos sumergiremos un poco más en el aspecto de la prevención.

REFERENCIAS

RODRIGUES, Ana Flávia De Bello. Observatório da Comunicação de Crise. Ana Flavia de Bello Rodrigues, 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/ana-flavia-de-bello-rodrigues>. Acesso em: 25 maio 2023.

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: O que gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar as crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 47 p. ISBN 978-85-97-02223-0.

OLIVEIRA, Mateus F. *O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises*. Organicom. Ano 4. Número 6. 1º semestre de 2007 apud NASSAR, Paulo. Tudo é Comunicação. 2º ed. São Paulo: Lazuli Editora, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt> Acesso em: 24/05/2023

OLIVEIRA, Mateus F. *O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises*. Organicom. Ano 4. Número 6. 1º semestre de 2007 apud LEBINGER, Otto. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt> Acesso em: 24/05/2023



Capítulo 3

Prevención, análisis de vulnerabilidades y riesgos

Una de las formas más eficaces de evitar crisis es desarrollar una cultura de prevención, ya sea en el contexto empresarial, eclesiástico o personal. Comprender la importancia de esa práctica conduce a la construcción de procesos eficientes que resulten en tomas de decisión que pueden ser determinantes para reducir o minimizar la fuerza de una crisis.

Sin embargo, la prevención requiere, inseparablemente, una gestión de riesgo, lo que lleva a la reducción del nivel de amenaza. Por eso, antes de señalar las medidas que ayuden a prevenir situaciones que generen pérdidas a las organizaciones o individuos es necesario conceptualizar lo que significa eso.



El riesgo existe

Gestión de riesgos y gestión de crisis son procesos diferentes, pero que poseen relación directa entre sí. Riesgo es la probabilidad de que ocurran situaciones que causen perjuicios o daños. Cuando se trata del contexto corporativo, por ejemplo, pueden ser de naturaleza financiera, reguladora, de seguridad de la información o también operacional. Cada área de actuación trata con diferentes tipos de riesgo. Ya en el ámbito personal, puede estar asociado a desempleo, problemas de salud o accidentes.

Y justamente es ante escenarios como estos que es necesario implementar la gestión de riesgo, que involucra identificar, evaluar y controlar riesgos a los cuales una institución esté expuesta. El propósito de esa gestión es reducir la posibilidad de que ocurran situaciones indeseadas y el impacto que puedan causar. Para eso hay que mapearlos y proponer formas de solucionarlos para que en el futuro no se conviertan en crisis.

Crisis

Ya la gestión de crisis, cuando deja de ser un riesgo, analiza el hecho específico e inicia procedimientos para gerenciarlo. Eso puede involucrar atención a las personas perjudicadas, preparación y divulgación de notas a la prensa y organismos competentes, procedimientos jurídicos, adopción de medidas administrativas o nueva posición ante la opinión pública.

“La crisis casi siempre representa una amenaza severa a los resultados de un programa de gobierno, una corporación, a un negocio. La noción de amenaza es inherente a la discusión sobre el riesgo. Con gestión de riesgo, yo reduzco el riesgo de amenaza”, subraya el periodista João José Forni en la página 79 de su libro *Gestão de Crises na Comunicação*.

Para él, “el proceso de gerenciamiento de crisis, por lo tanto, comienza con la gestión de riesgo, lo que implica ‘vigilancia’ permanente para evitar lo peor. Hacer gestión de riesgo significa perseguir la cultura de esa vigilancia responsable, en que cada empleado o director sea también un ‘gerente de riesgo’. No permitir la creación de una complacencia y en ciertos casos, un acomodo, que pueda llevar a la organización a minimizar potenciales crisis. Ese proceso se completa con la comunicación de riesgo: acciones de comunicación también orientadas para mitigar o evitar la crisis” (FORNI, 2019, p. 79-80).

Los riesgos también pueden significar una amenaza a activos intangibles, como la propia marca de la organización, que muchas veces representa un valor que va más allá de la esfera monetaria. Un daño a su imagen resulta en pérdida de credibilidad, en la no aceptación de la opinión pública y en la falta de confianza en todos sus frentes de actuación o submarcas relacionadas a ella.

Por lo tanto, es necesario que dentro de una institución, proyecto o negocio se verifiquen cuáles son los riesgos que pueden afectar las operaciones, la integridad física de los colaboradores, como también su relación con los clientes. Se recomienda que esa detección la hagan personas clave de la organización.

La definición de quién es responsable de este tipo de procesos tiene lugar en el material específico de gestión de riesgos de la organización.

Comunicación de riesgo

Pero de nada vale saber cuáles son los posibles problemas que pueden surgir si eso queda restringido solo a un grupo. Es para hacerlos conocidos que existe la comunicación de riesgo, práctica que lleva la información útil a gestores, administradores, pero especialmente a un público destinatario. Efectivamente, cada situación debe ser evaluada de forma aislada para establecer estrategias de cómo y para quién podrá comunicarse, a partir de los intereses de quién la hará.

La comunicación de riesgo es un proceso que tiene como objetivo hacer que las entidades ayuden a la opinión pública, en última instancia, a hacer entender a las personas la naturaleza y el grado de un peligro, las chances o posibilidad de que algo ocurra y las consecuencias de ese peligro y del riesgo asumido para sus vidas. Un ejemplo es la comprensión de informaciones tales como: "no fume, pues uno de cada doce fumadores contrae cáncer". Esa comprensión permitirá que las personas tomen decisiones después de aclaraciones sobre cómo enfrentar una situación nueva, teniendo consciencia y poder para elegir entre someterse o no al peligro y al riesgo señalado (PRESTES, 2007, p. 98).

Otra función primordial, como subraya el doctor en Comunicación Social, Leandro Batista, es que puede ser usada "como alerta de un peligro presente, enfocando en protección inmediata (ej.: dengue), en problemas continuos (ej.: embarazo en la adolescencia, uso de drogas), en prevención de problemas (ej.: tránsito) y/o en otras situaciones similares y teniendo como objetivo aumentar [o disminuir, cuando está alta] la percepción de riesgo" (BATISTA, 2007, p. 105).

La prevención como enfoque

De manera general, la gestión de riesgo es un proceso relacionado a la verificación de vulnerabilidades en las organizaciones, en proyectos o mismo en áreas que no reciben tanta atención, pero que tienen el potencial para sacudir toda la estructura. En base a esto, es necesario realizar lo que los especialistas denominan auditoría de vulnerabilidad, o auditoría de riesgo, usada para hacer la gestión de riesgo. Se trata de un instrumento de análisis periódico para verificar debilidades y soluciones.



“Los gestores del área privada o pública no pueden ser sorprendidos por irregularidades graves cometidas en la organización por medio de denuncias divulgadas en primer lugar por la prensa. Ser tomado de sorpresa muestra un problema grave en el proceso de control de la organización” (FORNI, 2019, p. 89).

Del mismo modo, los gestores de la iglesia no pueden ser sorprendidos por situaciones que desconocían, sea en oficinas administrativas, en una escuela, colegio o en un templo local. Su actuación debe ser cuidadosa, con una mirada amplia sobre lo que está bajo su jurisdicción. Lo mismo se aplica a los templos locales. Aunque las actividades sean gerenciadas en su totalidad por miembros voluntarios, es necesario actuar con responsabilidad ante la tarea que les fue confiada.

Por eso cuando se identifica una situación que signifique una amenaza a cualquier persona que circule por sus dependencias o en iniciativas hechas junto a la comunidad, se debe informar, por lo menos a tres líderes de la congregación local que actúan directamente cuando el asunto es la gestión de riesgos y gerenciamiento de crisis: el primer anciano; el pastor local o el director de Comunicación.

En el caso que esa situación represente un riesgo todavía mayor y que sobrepase los límites de la iglesia, el caso debe llegar a la Asociación o Misión. Si fuera necesario, será accionado el comité de crisis de esa institución.

Minimizando amenazas

Tal vez su organización o templo local no contrate una empresa especializada para mapear los posibles riesgos existentes en su realidad, pero usted puede ser el “gerente de riesgo” que observará cuáles son los posibles vacíos existentes y así podrá desarrollar un trabajo de prevención y reducir amenazas. Por eso, preste atención a estos cinco puntos principales:

Pida sabiduría divina. Involucrarse con situaciones de riesgo y crisis requiere atención, cuidado y mucha responsabilidad. Además hay casos que, en cierta medida, pueden producir incomodidad y estrés. Por eso, pida a Dios que lo ayude a identificar y tratar ese tema.

Conozca su territorio. Tenga una visión amplia sobre el área que está bajo su responsabilidad y conózcalo como nadie. Puede ser una institución, un templo local, una Asociación o Unión. Pregúntese: ¿Cuáles son los principales desafíos que tengo delante de mí? ¿Qué puede ser una vulnerabilidad y qué impactos pueden producir? Realice un análisis para identificarlos y buscar soluciones.

Haga reuniones periódicas con los responsables por áreas estratégicas. Claro que esa responsabilidad no es solo suya. Hay áreas en las cuales usted no está y ni estará involucrado, pero puede solicitar a los responsables de ellas para que cuando se identifique un riesgo usted reciba la comunicación. Eso no quiere decir que usted será la persona que traerá la solución, pero es

importante que conozca, especialmente si tiene potencial para transformarse en una crisis.

Preste atención. Una vez identificado, acompañe el progreso hasta que el riesgo esté solucionado o que se establezca un procedimiento para que no se transforme en crisis. Y en el caso de que salga fuera de control, avise a las personas responsables por comunicar a instancias superiores.

Estudie sobre el asunto. Aunque no sea su área de actuación, lea artículos u otros contenidos sobre el tema. Hay buenos materiales producidos por investigadores que ayudan a ampliar el conocimiento sobre esos tópicos, incluyendo los que se encuentran en las siguientes referencias bibliográficas.

Al hacerlo usted ayuda a su sede administrativa, institución o templo local a anticiparse y minimizar potenciales crisis que surjan. El trabajo preventivo puede ser arduo, y probablemente pocas personas sabrán como usted ayudó a evitar o disminuir problemas de reputación e imagen, pero los resultados serán esenciales para que el impacto sea sentido poco o nada. De esa forma, el trabajo silencioso abrirá espacio para llevar adelante la misión de la iglesia, y el anuncio debe ser totalmente audible.

REFERENCIAS

BATISTA, L. L. *A comunicação de riscos no mundo corporativo e o conteúdo da mensagem.*

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica.* São Paulo: Atlas, 2018.

PRESTES, J. E. *Comunicação de risco, elemento chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências.* In: ORGANICOM 2007. São Paulo: Gestcorp - ECA-USP.



Capítulo 4

Mapeo de crisis

Después de realizar en detalles la previsión de crisis y todo lo que involucra el análisis de vulnerabilidades, es hora de destacar un ejercicio importante llamado mapeo de crisis. Es esencial diferenciar el mapeo de crisis de algún tipo de análisis o auditoría de riesgos. Son acciones y procedimientos distintos.

El mapeo de crisis es un ejercicio que tiene como objetivo primordial ayudar en la elaboración de planes de acción para situaciones de crisis, especialmente en un nivel de contención. Sin embargo, a medida que se realiza la actividad, surgen varios aspectos relacionados a los momentos precrisis y poscrisis. Cuando se habla sobre la manera de actuar en una crisis grave, con repercusión pública, inevitablemente se piensa en medidas y acciones que como organización se pueden desarrollar para que tal crisis no llegue al punto de amenazar la imagen de la Iglesia.

Este tipo de mapeo puede ser realizado, en el caso de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, por una Asociación, Misión, Unión o División de acuerdo a pautas con los equipos administrativos y de comunicaciones.



Al mismo tiempo, ese tipo de ejercicio lleva a pensar aspectos importantes sobre lo que es necesario aprender en términos de mejoras en los diversos procesos de la organización después de una situación de crisis. Por lo tanto, el mapeo es una actividad capaz de provocar diferentes pensamientos sobre la gestión de crisis.

Otro punto relevante, es la necesidad de diferenciar la gestión de crisis, (la acción más amplia y completa del gerenciamiento); del gerenciamiento en sí (que generalmente es la acción más puntual y específica cuando está en curso una crisis grave).

¿Quiénes son mis públicos de interés?

El mapeo posibilita la evaluación minuciosa de las crisis potenciales (las que más preocupan a la organización) y su relación con los públicos de interés o partes interesadas (los llamados stakeholders). Y aquí cabe una explicación sobre el "público". La gestión, sea de una iglesia, una escuela, un hospital o un proyecto humanitario en la sociedad actual, involucra en primer lugar la comprensión sobre lo que son los tales públicos de interés. O, como algunos estudiosos prefieren llamar, públicos comprometidos. En inglés, este término se llama stakeholder, como el significado de quien tiene interés en algo. Edward Freeman explica que el término originalmente fue definido como los públicos de una relevancia tan grande que, sin el apoyo de ellos, las organizaciones dejarían de existir.

Los estudios de la comunicación organizacional ya demostraron que no existen solo dos tipos de público en las organizaciones (internos y externos). Hay diferentes grupos de acuerdo con el nivel de participación o compromiso con la propia organización. Lúcia Duarte hace una clasificación de por lo menos cuatro tipos de públicos: constitutivos, colaborativos, contributivos y referenciales.

Básicamente, el público constitutivo es el principal responsable por la existencia de la organización (socios, directores, empleados). Ya el público colaborativo complementa las actividades de la organización (prestadores de servicios, consultores y otros). El grupo contributivo absorbe más los resultados de las actividades de la organización (clientes, consumidores y otros) y la referencia tiene una influencia mayor con relación a la opinión pública de la organización (prensa, influenciadores digitales, organismos gubernamentales, universidades, competidores).

Identificación y clasificación de las crisis

Después de comprender bien qué son los públicos de interés, volvemos al funcionamiento del mapeo de crisis. La primera etapa consiste en la **identificación de las crisis**. El ideal es elegir por lo menos diez situaciones más probables y concretas en la realidad evaluada. A partir de esa identificación, viene la necesidad de definir el mensaje inicial y el residual o final de cada una de las crisis. El mensaje inicial es, en términos comunicacionales, el mensaje que la crisis vivida por la organización está transmitiendo a los públicos. Es

interesante resumirlo, en una palabra. Ejemplo: un accidente grave con un fe-
ligrés dentro de un templo puede transmitir la idea de inseguridad. Este puede
ser un mensaje inicial.

Ya el mensaje residual o final es el que se desea dejar a los públicos después
del trabajo de la contención de la crisis. Ejemplo: pasada la situación grave
de la crisis consecuencia del accidente en el templo, una palabra que podría
resumir lo que se busca transmitir a las personas es la responsabilidad o tam-
bién la seguridad.

El paso siguiente es el de la **clasificación de las crisis**. Lo más apropiado y
recomendado es clasificar las crisis identificadas en cuanto al impacto re-
putacional, la frecuencia y la gravedad operativa. Básicamente, el impacto
reputacional es un indicador que mide la intensidad del efecto de la crisis
sobre la imagen/reputación de la organización. Ya la frecuencia, es el indica-
dor responsable por medir la regularidad con que determinada situación de
crisis ocurre. Y, finalmente, gravedad operativa tiene relación directa con el
nivel de impacto de la crisis sobre la operación de la organización. O sea, con
qué intensidad perjudica la situación adversa a lo cotidiano de la iglesia, de la
escuela, del hospital.

Vea la tabla que indica eso:



Clasificación de crisis

Vencida esa etapa, es el momento, de iniciar los **planes de acción**. Lo más
adecuado es establecer planes para cada crisis con un cierto orden crono-
lógico de las actividades, en que sean atribuidas responsabilidades por las
acciones y el contacto de todos los involucrados.

Algo ilustrado en el cuadro de abajo:



Tres observaciones son imprescindibles para la elaboración del cuadro con los planes de acción.

Defina muy bien la situación de crisis. Cree frases objetivas y no abstractas o demasiado conceptuales. Ejemplo: evite definir una situación de crisis solo como **accidente**. En vez de eso, prefiera **accidente con miembro de la iglesia o feligrés en el momento del culto**.

No olvide de que la contención es una actividad multidisciplinaria y, por lo tanto, involucra acciones en las dimensiones comunicacionales, administrativas y jurídicas. En el caso de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, eso significa involucrar administradores de sedes administrativas como Asociaciones/ Misiones, Uniones, División, profesionales del área jurídica, comunicación (asesores, medios sociales), recursos humanos, área financiera y, obviamente, pastores, educadores y profesionales humanitarios. Los mapeos no alcanzan solo a los comunicadores, sino a todos los demás involucrados.

Los mapeos de crisis tienden a funcionar mejor en grupos con una organización clara de los papeles desempeñados. Si una determinada institución no tiene claridad sobre las atribuciones de cada líder en un organigrama regido por una jerarquía conocida y explícita, es preciso corregir eso primero antes de emprender el ejercicio de mapeo.

A partir de la comprensión sobre el instrumento llamado mapeo de crisis, en el próximo capítulo comprenderá detalladamente sobre la contención de crisis. Es la hora en que ya no se habla más de riesgos o incidentes. En esta etapa, la crisis está en su fase crítica, posee repercusión y ya provoca algún tipo de daño.

REFERENCIAS

FREEMAN, Edward R. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Londres: Pitman Books, 1984, p. 32.

DUARTE, Lúcia Maria. *Contribuição para o estudo de públicos de Relações Públicas*. LOGOS, Rio de Janeiro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, v. 9, p. 20-21, 1998, p. 20,21.



Capítulo 5

Contención de crisis

Contener: Este verbo significa frenar, impedir de avanzar, ejercer control. Frente a una crisis, los significados de la palabra ganan sentido. Al final, la contención es uno de los principales momentos del trabajo de gerenciamiento de crisis.

Para gerenciar de manera adecuada situaciones críticas y de inestabilidad, un instrumento importantísimo es el comité gestor de crisis. Formado por personas de diversas áreas, es el grupo que va a actuar rápidamente para reunir todas las informaciones, pensar en acciones concretas para tratar la situación de crisis, escribir notas y comunicados oficiales, además de analizar todo el escenario y su contexto para orientar las mejores decisiones.

Usted puede preguntarse: ¿Por qué un comité debe tener la participación de varias personas? ¿No lo puede resolver solo el que lidera una empresa o una iglesia? ¿No es más fácil cuando solo una persona, o como máximo dos, deciden? Tratar la contención de una crisis de forma aislada no es lo aconsejado y las organizaciones no deben practicarlo.



Es probable que una sola persona no tenga en su currículum las competencias necesarias y el conocimiento para poder tomar todas las decisiones sola, al final, eso también representaría un riesgo. Por eso se hace necesario la participación de representantes de varias áreas y departamentos.

El especialista João Forni afirma que “el gerenciamento de crisis de éxito requiere acción colaborativa interdepartamental. Por lo tanto, ¿cómo puede ser práctico abordar la preparación para la crisis de manera aislada? Mucho mejor es desarrollar un programa que permee la cultura de toda la organización. Un abordaje holístico que incorpore cada segmento relevante dará al programa más fuerza y credibilidad para sustentarse”

Comités gestores de crisis

Para tratar con crisis, la Iglesia Adventista del Séptimo Día establece comités de gerenciamento de crisis para coordinar las acciones efectivas en situación crítica de crisis. Estos incluyen profesionales de Comunicación, garantizando que las informaciones sean transmitidas de manera coherente, transparente y alineada con los valores de la denominación. Los comités gestores de crisis ejercen la coordinación de atención de los casos antes, durante y después de las crisis.

En la estructura organizacional de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, por ejemplo, la administración de cada institución generalmente está compuesta por el Presidente, el Secretario y el Director financiero. La recomendación es que el líder principal no presida el comité, sino que sea delegado a otro integrante del cuerpo administrativo.

El comité gestor de crisis preferentemente debe estar compuesto por: representante de la administración; del área jurídica; del área de estrategias digitales y/o redes sociales; del área de Recursos Humanos; del sector donde se originó la crisis; ayuda externa (especialistas y técnicos si fuera necesario).

La contención de crisis corresponde a un conjunto de acciones y estrategias que son implementadas con el objetivo de controlar una situación que puede representar una amenaza para una organización. Esta involucra acciones inmediatas para limitar los daños y reducir la probabilidad de que la crisis se vuelva más grave.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día establece las directrices para que cada institución pueda actuar por medio de estos grupos multiprofesionales.

Forni explica que “el plan de contingencia no solo debe contener el elenco de las acciones preventivas, sino considerar también la capacitación del equipo de crisis y de los empleados para emergencias. No es difícil encontrar ejemplos en que la falta de capacitación provocó o agravó una situación problema, teniendo como desenlace una crisis grave”

Es importante recordar que cada crisis es única y requiere un abordaje personalizado para su resolución. Es fundamental, en el caso de quien hace la gestión, que haya una preparación para lograr un enfrentamiento correcto.

Estudiar modelos, aprender con las crisis de otras instituciones, participar de cursos y mantener una constante actualización son parte de la prevención.

Armonía entre discurso y acción

Durante el momento crítico de la crisis, la armonía de discursos y de acciones se vuelve más crucial para enfrentar los desafíos y trabajar para alcanzar soluciones efectivas. Es fundamental establecer un flujo comunicacional claro y constante con las partes involucradas. Todos los participantes de la gestión deben entender cuáles son los objetivos principales y qué acciones son más importantes para superar la crisis. Eso ayuda a orientar los esfuerzos y evitar el gasto de energía y recursos. Cuando todos están alineados, los procesos de contención son mejores y más eficientes.

El área administrativa es obviamente la que se ocupa más directamente de lo que causó la crisis y sus consecuencias inmediatas, por lo que también debe estar en constante alineación con lo que defina el Comité de Gestión de Crisis.

El área de Comunicación debe garantizar que las informaciones sean compartidas de manera clara y oportuna. Conviene destacar el papel de la comunicación frente a una crisis. De acuerdo con el profesor João José Forni, "La comunicación no administra la crisis, la comunicación administra la percepción de la crisis" y la "gestión de la comunicación es importante porque contará lo que ocurrió. La gestión de la comunicación es la guardiana de la reputación de la organización. Quien contará la historia de la crisis es la comunicación".

El área jurídica también tiene un papel fundamental en una crisis, pues analiza y coordina las formas de actuación usando la ley como base para las decisiones a ser adoptadas. Es importante destacar, además, que las crisis pueden iniciarse y continuar muchas veces, esencialmente en los ambientes digitales (redes sociales), que tienen un papel importante en la formación de opinión y conducen a los usuarios a tener acceso a miles de contenidos.

El papel de los miembros y pastores locales

Participar activamente de la misión dejada por Dios es un privilegio y una responsabilidad. Por lo tanto, cuidar de la imagen de la iglesia también es parte de esa misión. En su estructura están los templos locales, hospitales, escuelas, colegios y fábricas de alimentos que muchas veces necesitan gerenciar crisis dentro de sus respectivas realidades. Siendo así, pastores, gestores, empleados y miembros tienen un papel a desempeñar delante de una situación de crisis.

Aunque sea comprensible que los miembros estén dispuestos a velar por la imagen de la iglesia durante una crisis, es importante recordar que el trabajo de gestión y comunicación es atribuido a profesionales y especialistas en esa área. Los miembros y pastores pueden contribuir positivamente durante ese período, apoyando las acciones y decisiones de los comités de gerenciamiento de crisis.

Durante una crisis se recomienda que los miembros y pastores locales actúen de

acuerdo con las orientaciones de los líderes de la Iglesia. Eso significa esperar el desenlace de los hechos, apoyar a los líderes locales y no manifestarse públicamente o compartir públicamente informaciones negativas sobre la organización.

Informaciones desencontradas

Cuando se instaura una crisis, los pastores y miembros tienen que estar conscientes de sus papeles, evitando especialmente la propagación de noticias falsas, como también actitudes y acciones para “defender” a la iglesia. En momentos de crisis, la postura de los miembros y pastores de la Iglesia Adventista del Séptimo Día desempeña un papel importante al enfrentar la situación.

La orientación general a los miembros y pastores locales es la de no conceder entrevistas a medios de comunicación, no emitir opiniones en las redes sociales, ni escribir notas de manera individual sobre una situación de crisis. El propósito es evitar incoherencias con las declaraciones oficiales producidas a partir de la estrategia oficial de gerenciamiento de la crisis.

Divulgar buenas acciones

Una forma de trabajar de manera adecuada para la prevención, a nivel de congregación local, es a través de la promoción de las buenas acciones de la organización. Cada día la reputación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día se va constituyendo y también se fortalece por medio de sus actividades sociales, educacionales y espirituales, con impacto positivo.

Cuando una situación de crisis se hace evidente, es justamente la historia de acciones y proyectos relevantes lo que ayudará a reducir la percepción negativa de los públicos que entren en contacto con la información.

Siguiendo las orientaciones de los líderes de la Iglesia, contribuyendo con las acciones coordinadas por los comités gestores de crisis y manteniendo una buena relación con la comunidad, los miembros ayudan a proteger la reputación de la institución, fortaleciendo su misión de llevar esperanza y transformación al mundo.

En el próximo capítulo podrá entender cómo funciona una comunicación eficiente en situaciones de crisis.

REFERENCIAS

Cómo hacer una comunicación de crisis de forma eficaz | João José Forni <https://www.youtube.com/watch?v=sHtjoEyTEqw>

Observatorio de la Comunicación de Crisis UFSM entrevista, vea en: <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise/joao-jose-forni>

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



Capítulo 6

Comunicación en situaciones de crisis

Los equipos de comunicación de las instituciones y sedes administrativas de la Iglesia Adventista, como División, Uniones, Asociaciones y Misiones, son las responsables por la parte comunicacional en la gestión de una crisis, y trabajan en conjunto con el comité gestor de crisis. Cuando la situación ocurre en un templo local, por ejemplo, el director de Comunicación de esa congregación puede ayudar con el envío de informaciones sobre los incidentes, como recibir y compartir respuestas y orientaciones oficiales, como también divulgar medidas educativas para los miembros.



Y el equipo de Comunicación de la sede de la denominación que está tratando directamente con la crisis siempre debe:

- a. Verificar los hechos.
- b. Ayudar al comité gestor en la evaluación del nivel de riesgo involucrado.
- c. Ayudar en la preparación de una respuesta inicial a los públicos vía medios convencionales y/o redes sociales.
- d. Designar un equipo para trabajar en los aspectos comunicativos, lo que es diferente del comité gestor de crisis.
- e. Dar algún tipo de consultoría en cuanto a las estrategias dirigidas a anuncios internos/externos (abordaje de publicidad/poca intensidad).
- f. Desarrollar los detalles del mensaje y entrevistas clave con preguntas/respuestas.
- g. Ayudar en la identificación de especialistas.
- h. Atender las preguntas de los medios y proveer notas o entrevistas.
- i. Redactar y distribuir declaraciones a las partes afectadas y a los medios, conforme la decisión del comité gestor de crisis.
- j. Organizar capacitaciones de comunicación cuando sea necesario.
- k. Monitorear la cobertura de los medios de comunicación.
- l. Aconsejar al comité gestor de crisis sobre la estrategia de respuestas.
- m. Coordinar la presentación del informe poscrisis.
- n. Preparar un resumen de las noticias.
- o. Desarrollar una estrategia de reinicio (reconstrucción de la confianza), si fuera necesario.

En situaciones de crisis, la comunicación eficiente evita ruidos, disminuye las posibilidades de agravar más todavía la situación y contribuir para un mejor alcance de las estrategias definidas. Para comunicar de forma eficaz, superando las crisis con más rapidez y con menos riesgos de ruidos en la imagen, es necesario seguir premisas básicas:

Fortalecer los comités. En el comité gestor de crisis se eligen los participantes con la finalidad de orientar la toma de las mejores decisiones técnicas posibles. Sin embargo, tales decisiones serán validadas por los líderes de la organización a la cual el comité está subordinado.

Agilidad y eficacia en las respuestas. Con la velocidad impuesta a los medios de comunicación, especialmente en el medio digital, las respuestas en situación de crisis no deben tropezar con la lentitud e indefinición. Eso no significa precipitación e inconsistencia. Las respuestas deben ser claras, con

informaciones comprobadas y que demuestren control de la situación, como también seguridad.

Transparencia en las informaciones a los públicos. Es necesario abordar el problema de manera honesta y responsable, mostrando las acciones adoptadas para resolverlo de forma correcta y eficiente.

Humanización en todo el proceso. Desde el trato con los involucrados a la respuesta a los públicos, es necesario preocuparse con lo principal: las personas. La forma de actuar en la resolución de los problemas y hasta la redacción de una nota o comunicado oficial deben estar en armonía con el discurso de quienes somos: Una iglesia que ama, se preocupa por el prójimo y lo contiene.

Comunicación integrada y estratégica. Quien descuida la comunicación, preocupado por resolver solo la crisis, sentirá los efectos en la repercusión. La comunicación estratégica de la crisis debe estar integrada al plan de contención de los hechos, sea una denuncia en Internet o un incendio con víctimas.

Uso de investigaciones y tecnología para tratar informaciones. En tiempo hábil, proveerse de herramientas de investigación en la búsqueda por informaciones ayuda en la construcción de un discurso más seguro y aumenta la credibilidad. Herramientas como mapeo de *hashtags*, uso de recursos de inteligencia artificial o plataformas y sistemas de monitoreo de datos relacionados a la crisis deben ser considerados por el comité para agregar conocimiento.

Estrategia de poscrisis educativa. Aprender con los errores minimiza la resistencia y reduce las posibilidades de gravedad en alguna otra ocasión. Deben generarse Informes durante la crisis para estudios e investigaciones futuras. Con ese contenido también se pueden proyectar acciones educativas y de reestructuración de procesos que evitarán o minimizarán nuevas crisis.

Comunicados y notas para diferentes públicos

Las formas de tratar comunicacionalmente lo ocurrido serán diferentes de acuerdo con el público y sus características. Esa comunicación será definida por el comité gestor de crisis, de acuerdo con la necesidad y prioridad. La elaboración de esas notas es una actividad específica de la asesoría de comunicación de la sede administrativa correspondiente; o sea, no es responsabilidad de las congregaciones locales emitir notas o comunicados.

Comunicados para el público interno

La comunicación dirigida a los públicos internos es esencial para la seguridad y administración de la información. Los empleados de las instituciones, obreros y pastores contribuyen para mantener y/o recuperar la reputación, además de ayudar en la lucha contra la desinformación.

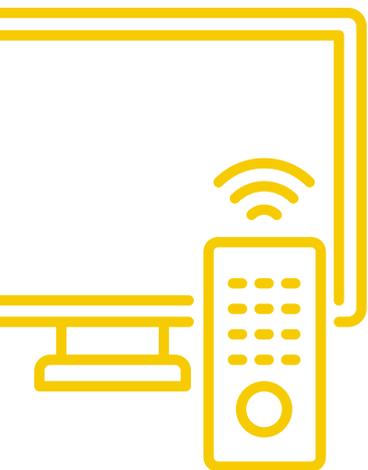
Con la crisis realmente constatada, es importante que el público interno reciba comunicados. El contenido debe ser claro y transparente, con las informa-

ciones esenciales y adecuadas para ese grupo. La comunicación debe llegar antes de una divulgación a públicos externos.

Sin embargo, es necesario ser estratégico en cuanto a lo que será divulgado, aunque sea un comunicado para el público interno, su contenido puede ser compartido fuera de ese grupo. Por lo tanto, si hay informaciones confidenciales o que pueden ocasionar problemas para el plan de contingencia, lo mejor es que no estén en ese documento.

Vea a continuación una estructura básica:

1. Breve introducción del hecho, sin detalles innecesarios.
2. Mención de que los equipos administrativos y técnicos ya fueron accionados y están trabajando en el caso.
3. Presentación de medidas adoptadas para resolver el problema. Si las hay, destaque las medidas preventivas que fueron decididas para amenizar situaciones, como la presente.
4. Demostración de control de la situación y seguridad.
5. Demostración del cuidado con víctimas y personas afectadas dentro de la organización o por ella.
6. Afirmación y reafirmación de la disposición de la organización para aclarar dudas y colaborar con posibles investigaciones por parte de organismos públicos, si los hubiera.
7. Instrucción sobre el combate a la desinformación sobre hechos que llegan sin confirmación. Siempre será importante reiterar la necesidad de hablar sobre los canales oficiales como fuente de información verídica por parte de la organización.



Comunicados a los medios de comunicación convencionales

La prensa o medio de comunicación convencional, es uno de los públicos decisivos a la hora de la crisis. La estrategia para las relaciones con la prensa consiste en una comunicación proactiva de la organización, rápida y asertiva. Hablar con esos medios llega a ser arriesgado cuando no hay informaciones suficientes y precisas.

En la mayoría de los casos, el envío de la nota o comunicado oficial es lo indicado. La primera nota debe producirse con la mayor

brevidad posible, con el máximo de informaciones disponibles en el momento, contemplando los aspectos básicos de la crisis. Las siguientes notas, si fuera necesario hacerlas suelen actualizar las informaciones de acuerdo con el desarrollo de la situación.

Un modelo básico debe contener:

1. Una breve introducción del hecho, sin detalles innecesarios.
2. Condolencias o demostración de sensibilidad en caso de víctimas y/o repudio a prácticas criminales o éticamente condenadas por la propia organización.
3. Presentación de argumentos sobre lo ocurrido y las medidas adoptadas para resolver el problema. En caso de que las haya, destacar las medidas preventivas que fueron definidas para amenizar situaciones, como la presente.
4. Demostración de control de la situación y seguridad.
5. Afirmación y reafirmación de la disponibilidad de la organización para aclarar dudas y colaborar con posibles investigaciones por parte de organismos públicos, si los hubiera.



¿Qué no hacer?

1. Divulgar notas que no aclaran nada.
2. Prometer lo que no se puede cumplir.
3. Dar informaciones no confirmadas o no autorizadas.
4. Mentir.

Si la situación no es de conocimiento general, la nota debe enviarse al profesional de comunicación que la demandó, para que no genere interés innecesario en otros medios. En caso de repercusión generalizada, es importante llamar y negociar con los medios a fin de que publiquen/envíen el tema periodístico con el posicionamiento de la organización.

Uno de los primeros lugares que los periodistas, formadores de opinión y colaboradores buscan mientras estalla la crisis, son los canales oficiales de la institución, como portales, sitios y perfiles en redes sociales. Las notas a la prensa deben estar publicadas también en esos ambientes cuando la crisis sea generalizada.

Respuesta en ambientes digitales

Hoy, "cuando trasciende una historia, nosotros no estamos hablando sobre

cobertura de medios. Las personas están ahora transmitiendo su ira en Internet, cuidadosamente o de cualquier manera" (COHN, 2000, p. 114). Los medios de comunicación convencionales no son los únicos canales donde se instala la crisis, porque hay un vasto universo digital donde cada persona se vuelve un productor de contenido en tiempo real. Por eso, es necesario pensar en respuestas específicas y dirigidas a ese público.

Cuanto más tiempo pasa para dar una explicación en las redes sociales, más tiempo las personas recibirán información por otras fuentes. Internet cambió el modelo de respuesta en una crisis y ahora el sentido de urgencia en responder es todavía mayor.

Ocultar o borrar un comentario no es una opción, en caso de no haber agresiones, ofensas o práctica de crímenes. Es importante que las organizaciones definan moderadores previamente capacitados que evalúen la necesidad de excluir o responder a los comentarios con base en los mensajes clave.

Los influenciadores digitales unidos a la temática de la crisis son piezas importantes en el escenario de las redes sociales y necesitan estar mapeados en el proceso de monitoreo. En el caso de que estén hablando sobre el asunto, es necesario responderles individualmente, como si fuera un medio de comunicación convencional. Es posible adaptar el mismo comunicado que irá en el perfil oficial de la organización en las redes sociales.

Los comunicados para las redes sociales deben ser diferentes de los que son para la prensa, en su forma de lenguaje. Es necesario que sean claros, humanizados y que escapen de los formatos tradicionales conocidos como "respuestas mecánicas".

El público de las redes sociales espera que se hable de un asunto negativo de la misma forma con que trata las cuestiones positivas, interactuando de forma amigable y causal. Evite palabras rebuscadas y términos jurídicos.

Es importante monitorear, leer los reclamos y corregir eventuales fallas. En una situación de crisis, en que la organización se encuentra en una posición un tanto defensiva, no es momento de crear otros problemas. Es necesario rastrear perfiles, *hashtags* y hasta influenciadores digitales de áreas relacionadas a la crisis. Si fuera posible, use herramientas de plataformas tecnológicas que automatizan la captura de informaciones sobre la marca.

Poscrisis

Un paso importante para el gerenciamiento de la reputación es aprender con las crisis superadas. En ese sentido, algunas acciones son importantes para aprendizajes y planificaciones estratégicas de lucha contra las crisis:

- Evaluación de la crisis, con identificación de las causas y modelos.
- Evaluación de errores y aciertos en la conducción de respuestas y contenciones.
- Realización de investigaciones con públicos estratégicos para medir el impacto de la crisis.

- Elaboración de un documento con preguntas hechas por la presa para archivo y preparación de portavoces en posibles reincidencias.
- Informe sobre las acciones de la asesoría de comunicación durante la crisis.
- Informe de monitoreo de la exposición en las redes sociales durante la crisis.
- Elaboración del plan de comunicación poscrisis.

Atención a los medios de comunicación e influenciadores

El contacto

Los asesores de comunicación deben demostrar confiabilidad y profesionalismo en el trato con los medios de comunicación.

Todas las solicitudes de los medios de comunicación convencional deben estar dirigidas al asesor de comunicación de la institución.

Los recepcionistas y personas de apoyo deben recibir la notificación del nombre y teléfono del asesor de comunicación.

Bajo ninguna hipótesis las llamadas de los medios serán transferidas a la administración. La sugerencia es que se informe que alguien responderá a la llamada de la persona que trabaja en algún medio de comunicación.

La respuesta

Antes emitir una declaración en respuesta al contacto de los medios, el equipo de comunicación debe realizar una evaluación breve del contacto de los medios. Considerar:

- La línea del periodista o del medio (investigadora, general, de la editora religiosa, política, etc.).



- Relación con la iglesia (el periodista tuvo contacto personal o por escrito antes con la organización).
- ¿Qué otra persona de la organización necesita estar consciente de ese contacto de los medios?
- ¿Por qué queremos comentar? ¿Y si lo hacemos, lo haremos por nota o por portavoz?
- ¿Cuál es nuestro mensaje clave al dar esa respuesta? ¿Qué queremos que las personas realmente entiendan?

El portavoz (preparación y forma de actuar)

Una vez concluida la evaluación se pone en práctica la estrategia:

- Se debe contactar al portavoz y comenzar a preparar los detalles del mensaje clave y el argumento que va a utilizar. También debe recibir información sobre el lenguaje del medio específico.
- Volver a contactarse con el periodista para marcar una entrevista con el portavoz designado o presentar una declaración oficial por escrito.
- Orientar al portavoz sobre la postura, la ropa y el cuidado que debe tener para no hacer afirmaciones innecesarias mientras se prepara para la entrevista o al concluirla.
- En caso de necesidad de respuesta a una crisis, la última persona a ser portavoz es el presidente de la organización o el número uno de la institución involucrada. Es importante que la imagen de estos se resguarde lo máximo posible. Excepcionalmente, el director o presidente de la organización podrá hablar, pero como última posibilidad.

El portavoz (características)

- Conocer bien la organización (puntos fuertes y débiles).
- Mostrarse confiado y transmitir un nivel elevado de respeto.
- Saber controlar la ansiedad de estar frente de las cámaras y de los periodistas.
- Pensar rápido y formular respuestas claras y breves.
- Saber trabajar bajo intensa presión.
- Hablar con persuasión
- Usar un lenguaje sencillo.
- Comprender las necesidades de los medios de comunicación y de las redes sociales.
- Ser capaz de demostrar preocupación y compasión con naturalidad.

El portavoz (orientaciones adicionales)

Las siguientes sugerencias están destinadas a todos los que tienen que dar una entrevista a los medios de comunicación, especialmente por video:

- No se intimide con las tácticas de quien está entrevistando: agresivo, amistoso y distendido, sugerente, desinformado, y recuerde atenerse a sus puntos del mensaje.
- Tenga información sobre algún acontecimiento reciente o relacionado al que va a hablar. Aunque los casos puedan ser bien diferentes en cuanto a la naturaleza, el entrevistador seguramente hará preguntas sobre otros acontecimientos incidente relacionado por el cual la organización fue noticia.
- No dé más informaciones de lo necesario. Si no hubiera relación con los puntos de su mensaje, no hable más de lo necesario y no extrapolar.
- Grabe siempre la entrevista.
- Cancele otros compromisos mientras la crisis prosigue, especialmente en casos más graves, pues tal vez tenga que ser un portavoz de tiempo completo.
- Sea convincente. Expresarse en términos sencillos y no sobrecargar las declaraciones con estadísticas. No usar expresiones tales como "división", DSA, etc., expresiones que están relacionadas solo a un público específico. Use términos más conocidos, como "sede administrativa de la Iglesia Adventista para ocho países de Sudamérica".
- Nunca haga comentarios fuera de las grabaciones o mencione informaciones que estratégicamente son reservadas a la organización.
- Conozca los hechos. El buen entrevistado siempre será probado más allá de su mensaje. Si no posee la información en mano, hágasela llegar al entrevistador cuanto antes.
- Ensaye su mensaje. Practique lo que desea decir y prepare preguntas mucho más difíciles de lo que usted pueda imaginar pidiéndole al grupo de comunicación que lo entreviste anticipadamente.
- Permanezca alerta. Aunque la otra persona esté hablando, usted puede ser el foco de la cámara.
- Participe de las discusiones. En el caso que sea entrevistada más de una persona, involúcrese con el grupo y exprésese.
- Entregue su mensaje. Aunque el entrevistador olvide la pregunta, lo que le permitiría presentar su mensaje, tome parte en el diálogo y vuelva siempre a su tema. Conozca bien los puntos de su mensaje y controle la entrevista al usarlos.

- No se irrite. Tal vez usted sea provocado, pero al enojarse transmite a la audiencia que usted no logra controlarse a sí mismo y mucho menos a la situación.
- Es importante mantener el contacto visual. No hable hasta ver los ojos de la persona. Tome tiempo de mirar alrededor de la sala y note todo. Mire a su audiencia. Si es con un entrevistador, mírelo. Si es un grupo grande, mantenga los ojos en ellos. Los especialistas sugieren que mantener el contacto con los ojos por 3 a 5 segundos sobre alguien antes de mirar a la próxima persona es la clave para hacer que sientan que usted les está hablando directamente.
- Nunca lea su material de apoyo o consulta en la hora de conceder la entrevista.
- Evite inquietarse. Si estuviera en pie, no mueva las manos; si estuviera sentado, no se retuerza. Se sorprenderá con los muchos gestos inconscientes que hace mientras habla. Hay ocasiones cuando un movimiento con la cabeza, una mirada de reojo o un gesto con el brazo le ayudará a hacerse oír, pero úselos en raras ocasiones.
- Sea objetivo. Aténgase a dos o tres puntos que desea transmitir. Solo puede transmitirse lo que presentó. Si el periodista mantiene el micrófono frente a usted, esperando que usted diga algo más, no será un problema mantenerse callado. Finalmente ellos tendrán que hacer otra pregunta. No se preocupe con el silencio en la grabación, será editada.
- Nunca ponga a la organización como víctima.
- Diga estrictamente la verdad.

REFERENCIAS

FORNI, João José. *Gestão de Crises e Comunicação: O que gestores e profissionais de Comunicação precisam saber para enfrentar as crises corporativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 47 p. ISBN 978-85-97-02223-0.

MORIN, Edgar; VIVERET, Patrick. *Como viver em Tempo de Crise*. São Paulo: Bertrand Brasil, 2013.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.



Capítulo 7

Posicionamientos públicos de personas de la organización en tiempos de crisis

Que las redes sociales son parte de nuestra vida diaria, no es novedad. El estar *en línea* y estar *fuera de línea* ya no están desasociados. La vida digital es una realidad, como muestran los datos del informe anual We Are Social, en que el 64,4% de la población mundial compuesta de ocho mil millones de personas es activa en Internet.

Frente a ese escenario es inevitable que de alguna manera usted exprese su opinión o comparta algo de su vida que sea compartido en el ambiente digital. Eso porque la comunicación en las redes va más allá de vender un producto, servicio o idea, es crear y fortalecer relaciones con el público, a fin de que el mensaje compartido sea relevante y genere compromiso y adhesión.



Deténgase a pensar: ¿Quiénes son las personas que lo siguen en las redes sociales? ¿Cuáles son los intereses de ellas? ¿Qué tienen en común? ¿Qué les ofrece para que deseen estar allí acompañándolo? Cada uno de nosotros es un influenciador en su nicho, sea grande o pequeño. Y lo contrario también ocurre: usted también es influenciado por las personas, de acuerdo con sus intereses.

Las redes sociales deberían ser un ambiente propicio para oír y ser oído, compartir experiencias, debatir y desarrollarse con libertad geográfica, ¿verdad? Pero, la realidad es otra. ¿Usted ya reparó cuán protagonista se volvió la polarización de esos espacios? Sea por intereses comerciales, por las burbujas ideológicas, discursos y debates agresivos y prejuiciosos o por la fuerza de la cultura de anulación. Y en medio de eso todo debe tener coherencia y equilibrio.

¿En nombre de quién?

Los contenidos compartidos en su red deben estar en armonía con la forma como usted vive, con las ideas que defiende, o sea, que forman su identidad personal. Y a pesar de los aspectos individuales, por ser un ser social, que trabaja, estudia, se relaciona, se divierte, es común encontrar en otros contextos que también afectan la identidad. Como un ejemplo de eso está su lugar de trabajo.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene una identidad solidificada hace más de 160 años. Está compuesta por visión, creencias, valores y normas que orientan sus posiciones.

Para algunos autores, la identidad es el producto del discurso y de la percepción de imágenes. Al final, es como una persona u organización está identificada y se identifica.

Y ahí está el cuestionamiento: ¿Cómo conciliar la identidad personal con la identidad corporativa? O mejor dicho ¿es realmente necesario comprometerse con la identidad empresarial independientemente de la propia identidad?

Cada colaborador es parte de la construcción y mantenimiento de la identidad corporativa, en diferentes aspectos. Tratándose de redes sociales, lo que se comparte en un perfil personal también merece atención en el aspecto profesional. Es ilusoria la idea de que las redes sociales representan solo al individuo que creó el perfil. Entonces, cuando a usted le gusta, comenta, comparte o crea un contenido en su nombre, de alguna forma está representando a la organización en donde usted trabaja.

Valor de la reputación

Para una persona o institución, una de las cosas más valiosas es su reputación. Construirla demanda tiempo y esfuerzo. La reputación de una organización va más allá de tener buenas acciones institucionales o ideas estratégicas. En el caso de la Iglesia Adventista también involucra a sus empleados, pastores y hasta miembros locales. O sea, su marca necesita ser bien representada en todos los espacios, inclusive en las redes sociales.

Eso quiere decir que, al seguir determinados perfiles, gustar de ciertos tipos de posts, comentar determinados contenidos, usted demuestra apoyo a la idea expuesta. Y lo que usted realmente está apoyando ¿es coherente con su identidad? ¿Preserva la reputación de la institución a la que usted representa?

Recuerde: En las redes sociales, está la facilidad de expresar, editar y hasta borrar opiniones expuestas, pero todo puede ser eternizado con la rapidez de un *print*. La idea no es reprimir el habla, sino generar reflexión sobre hasta qué punto entrar en algunas discusiones, exponer públicamente algunas ideas o posiciones en determinados temas que valen la pena y generarán resultados positivos.

¿Y qué hacer?

La escritora Elena de White, en la página 409 de su libro *Fundamentos de la Educación Cristiana*, menciona que “las invenciones de la mente humana parecen proceder de la humanidad, pero Dios está detrás de todo eso. Él permitió que fueran inventados los rápidos medios de comunicación para el gran día de preparación”.

Dios da oportunidades y medios para que la predicación del evangelio avance. Las redes sociales pueden, y deben, ser potenciadas debido al mensaje urgente y relevante que necesita ser compartido. Al final, la Biblia orienta: “Id por todo el mundo y predicad el evangelio a toda criatura” (Marcos 16:15).

Por eso, aproveche su espacio digital para crear oportunidades con intencionalidad que generen relaciones. Sea por medio de posts, materiales, fotos o hasta diálogos, existe contenido que va más allá de discusiones y polémicas en las redes sociales.

¡Cuidado!

Cada individuo está compuesto por valores y creencias construidos a lo largo de su vida, lo que influencia la manera cómo interpreta el mundo. En las redes sociales, su participación “señala” al algoritmo qué tipo de contenido le interesa y hace que sugiera más cosas semejantes. Ese “bagaje” de percepción de cada uno, sumado a las interacciones sociales virtuales con sus pares, el consumo de informaciones que confirman una idea, además de la lógica del algoritmo, puede contribuir a la formación y fortalecimiento de burbujas ideológicas e informacionales.

Pensamientos diferentes siempre existirán por la pluralidad de las vivencias, pero el peligro está cuando esas burbujas retroalimentan convicciones semejantes, potencian el “pensar diferente” como una amenaza y generan intolerancia, confrontaciones y polarización.

Noticias falsas, anulaciones, discusiones, posiciones equivocadas, entre tantos otros aspectos que se hicieron comunes en Internet, pueden impactar negativamente la reputación corporativa.

Imagine un auditorio lleno con la cantidad de personas que lo siguen en las redes sociales, y usted en la plataforma. Tal vez visualizarlas de manera presen-

cial tiene un impacto diferente del que imaginarlas del otro lado de la pantalla. Muchas veces las redes sociales impiden la percepción de que existen cientos y hasta miles de personas observando todo lo que es posteado o compartido en un perfil.

Reflexione sobre lo que usted pretende exponer públicamente. Si duda no publique. A continuación, vea otros cuidados que deben tenerse en cuenta:

1. No comente informaciones confidenciales de la organización de la cual es parte.
2. Cuidado con las noticias falsas. Confirme la procedencia y la veracidad de los contenidos que llegan hasta usted antes de compartirlos.
3. Consulte la posición oficial de la Iglesia Adventista sobre temas específicos que ya fueron publicados. Téngala como guía cuando surge la necesidad de posicionarse sobre determinados asuntos.
4. Evite postar contenidos, sean frases, fotos o noticias, que puedan causar interpretaciones ambiguas o que estén en desacuerdo con las orientaciones oficiales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
5. Respete las ideas de otros perfiles. No hay necesidad de originar discusiones en posts ajenos que solo generarán incomodidad y no contribuirán significativamente.
6. De acuerdo a lo que consta en el documento *Los adventistas y la política*, posiciones públicas de esa naturaleza, sea involucrando partidos, candidatos, etc., deben evitarse.
7. Use su espacio como inspiración para otras personas y para acercarlas a Jesús.

REFERENCIAS

CARVALHO, C. S. *Relações Públicas e crises na economia da reputação*. In: FARIAS, L. A. *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-135.

Digital 2023 – Global Overview Report. We Are Social, 2023. Disponible en: < <https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/digital-2023/> > Consultado el: 20 de mayo de 2023.

LEMOS, Felipe. *Redes Sociais: Organização adventista e desafios atuais*. Janeiro de 2023 Presentación de Power Point. Consultado el 15 de mayo de 2023.

TEIXEIRA, P. *Caiu na rede. E agora?* – Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo, Évora, 2013.





Capítulo 8

Aprendizaje con las crisis

Una de las posibles conclusiones cuando se elabora un manual de gestión de crisis, se refiere al aprendizaje desarrollado con las situaciones adversas. ¿Qué se puede aprender con las crisis para mejorar la eficiencia y los resultados positivos ante otra situación como esa que pueda surgir? La pregunta es bien amplia y generalmente las personas tienden a imaginar crisis globales como desempleo, hambre, precios altos; o, por otro lado, el pensamiento se dirige a las crisis personales, como matrimonio, finanzas domésticas, de identidad, entre otras.





Pero aquí se trata de crisis de una organización. ¿Será que una situación de crisis puede ayudar a resignificar algún proceso de una iglesia, escuela, hospital o proyecto humanitario? Dar un nuevo significado implica, tal vez, cambiar algún procedimiento, ajustar un proceso, establecer en protocolo todavía inexistente y mejorar la propia dinámica de los flujos comunicacionales internos de la organización.

Las crisis no son el fin de todo, pero pueden mostrar la necesidad de iniciar ciclos nuevos rumbo a un crecimiento, que tal vez sin esas rupturas y amenazas a la imagen y reputación, no ocurrirían rápidamente. Hay un pensamiento de Luciano Manicardi que se encaja de manera adecuada en esa reflexión. Él dice que "la crisis es la ocasión de inteligencia (el hombre que no tiene ninguna crisis no es capaz de juzgar nada)".

El *Manual de orientaciones sobre gestión de crisis* de la Iglesia Adventista del Séptimo Día pretende dejar tres reflexiones finales y respeto de lo aprendido con las crisis:

1. Todas las organizaciones pasaron, pasan y pasarán por situaciones de esa naturaleza. La Iglesia Adventista del Séptimo Día, con miles de templos, escuelas, hospitales y proyectos en todo el mundo, no está inmune a eso. Es parte del crecimiento institucional y misionero, enfrentar y gerenciar los efectos de situaciones adversas denominadas crisis organizacionales.
2. Informes elaborados después de las principales situaciones de crisis ayudan a visualizar como fue el gerenciamiento y lo que necesita volverse a pensar en términos preventivos y en acciones futuras de contención. Además, esos informes mantienen un registro histórico más confiable sobre lo ocurrido y sirve de estudio futuro.
3. Las crisis deben verse como oportunidades para que, como organización, la Iglesia Adventista sea más eficiente y eficaz a fin de alcanzar completamente sus objetivos. No se debe clasificar las crisis como meramente infortunios que necesitan taparse o borrados como si nunca hubieran ocurrido. La contención y la prevención, armonizadas, resaltan la necesidad de que la institución reaccione en todo momento y no solo cuando un incidente se transforma en un problema público. La gestión de crisis no significa eliminación, sino la forma más adecuada de tratar el problema existente y real.

REFERENCIAS

1. MANICARDI, Luciano. "Quando os dias são maus" (Efe. 5:16): Leitura bíblica sapiencial da crise. Tradução de Rita Veiga. Lisboa: Fundação Betânia, 2014, p. 02.



Capítulo 9

Bibliografía sobre el asunto y anexos

Existen libros, artículos científicos, películas, series y sitios que pueden ayudar a quién desea estudiar y profundizar más acerca del tema de la gestión de crisis y sus diferentes despliegues.



A continuación, presentamos algunas indicaciones:

Comunicação & Crise - comunicacaoecrise.com

**Observatório da Comunicação de Crise - ufsm.br/
projetos/institucional/observatorio-crise**

Anexos

Formulario sobre flujo informacional interno

¿Qué entidades de la organización necesitan ser notificadas/informadas sobre los acontecimientos de la crisis? O sea, en muchas situaciones de crisis con gran repercusión es sumamente recomendable que, en el nivel interno, haya un flujo rápido de diálogo y contextualización entre diferentes instancias administrativas.

El Equipo de Comunicación es responsable de completar este formulario.

Audiencia	Prioridad			Miembro responsable del comité gestor
	Alta	Media	Baja	
División Sudamericana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Uniones; Asociaciones; misiones; Instituciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Recepcionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Instituciones/Entidades (Ver lista p. 2, 3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Obreros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Formulario de notificación del contacto de medios

El Equipo de Comunicación es el responsable de completar este formulario.

Iglesia Adventista del Séptimo Día

Fecha del contacto: ____ / ____ / ____ Hora: _____

Nombre del periodista: _____

Medio de comunicación: _____

Teléfono: _____ Celular: _____

E-mail: _____

Tenor de la entrevista solicitada:

Plazo Final: _____ Hora: _____

Formulario de contactos del comité gestor de crisis

Equipo de gerenciamiento da crisis y detalles del contacto

Nombre	Función	Tel. Comercial	Tel. Residencial	Tel. Celular	Fax	E-mail
--------	---------	----------------	------------------	--------------	-----	--------

Comité gestor

	Coordinador					
	Secretario/a					
	Director de Comunicación					
	Asesor de Comunicación					
	Coordinador de Web					
	Representante del área de RH					
	Representante del área jurídica					
	Representante del área en crisis					

Equipo de apoyo

Equipo de apoyo de backup

Modelos de respuestas

Negación de abuso sexual - Un modelo de respuesta a la crisis (Presuponiendo amplia exposición y cobertura de los medios.)

MENSAJES CLAVE A SER TRANSMITIDOS

Investigación abierta y completa

1. La iglesia/escuela/grupo está haciendo todo lo posible para apoyar e incentivar una investigación amplia y abierta por parte de la policía.
2. Tomamos en serio ese tipo de reclamo y estamos cooperando plenamente con las autoridades/policía desde el comienzo.
3. Continuaremos trabajando con las autoridades/policía por los intereses de la comunidad.

Actitud con relación al abuso sexual

1. La iglesia/escuela/grupo tiene un código de conducta moral estricto para todos sus empleados: todo aquel que haya sido acusado o que se haya involucrado en actividad sexual fuera de la relación del matrimonio o de abuso sexual de cualquier tipo será investigado inmediatamente.
2. El abuso sexual, en todas sus formas, es abominable.

Reglamentos de la iglesia sobre el abuso sexual.

1. La iglesia tiene un código de conducta moral estricto para sus colaboradores:
 - Pastores
 - Profesores/maestros

- Empleados
 - Miembros de iglesia
2. Toda declaración de abuso es enviada a la policía para ser investigada.

Preguntas que pueden hacer los periodistas y profesionales de los medios y respuestas sugeridas para ellas:

1. **¿Cuándo tuvieron conocimiento de esta situación?**
La situación llegó a nuestro conocimiento por medio de...
2. **¿Por qué no hicieron pública la denuncia inmediatamente?**
*Las autoridades solicitaron que no reveláramos los detalles referentes al caso porque no querían que eso interfiriera en las investigaciones, pero administrativamente tomamos las siguientes medidas... (mencione esto solo si **fuera verdad**).*
3. **¿Ustedes conocían al acusado?**
No podemos divulgar esta información por el momento. El caso está siendo investigado por las autoridades y recibimos orientación de no perjudicarla.
4. **¿Es verdad que más de un empleado/profesor/pastor estuvo involucrado en casos similares en el pasado?**
Tomamos conocimiento de otros casos, los cuales fueron tratados en el ámbito judicial. O: Estamos acompañando junto con las autoridades este asunto. O: Sí constatamos que más empleados participaron.
5. **¿Cuántas personas están involucradas en este caso?**
La policía o la justicia nos informó que... personas estaban involucradas.
6. **¿Cuál es el procedimiento de la Iglesia para tratar casos de abuso sexual?**
Todas las denuncias son enviadas a las autoridades para que sean investigadas, pero administrativamente, según los reglamentos, estudiamos el caso y tomamos las medidas establecidas para ese tipo de crimen.
7. **¿Cuáles sistemas/procedimientos tiene la Iglesia para asegurar que el abuso sexual pare?**
Es muy difícil decir que alguna acción va a hacer cesar definitivamente los abusos sexuales. Tenemos establecidas orientaciones para que los miembros y empleados de la iglesia informen sobre sospechas de casos de abuso sexual, que siempre son enviadas a las debidas autoridades para su investigación. Todos nuestros pastores, maestros, profesores y empleados aceptan proceder de acuerdo con las orientaciones

sobre la conducta sexual. En el caso de pastores, el incumplimiento de esas directrices puede implicar la anulación de su ordenación y trabajo en el ministerio. También establecemos directrices para la selección de voluntarios que trabajan con niños y jóvenes en la iglesia. Finalmente, la Iglesia reconoce que el abuso sexual es una problemática que afecta a la comunidad en su totalidad. Por eso, promovemos debates abiertos y honestos como uno de los pasos para erradicar el abuso sexual de nuestra comunidad por medio de proyectos como "Basta de Silencio". Realizamos conferencias y capacitaciones sobre el tema del abuso sexual, para miembros y empleados de la Iglesia y para el público en general. Como todas las demás organizaciones, nos regimos por legislaciones gubernamentales en esa área.

8. ¿Hace cuánto tiempo fueron establecidas esas directrices?

La Iglesia estableció los procedimientos para tratar el abuso sexual en el lugar de trabajo en 1989. En marzo de 1994, el reglamento sobre el abuso sexual fue presentado a los pastores y al público en un documento llamado Comprensión y lucha contra la violencia en la familia. Pero es importante destacar que el Manual de la iglesia, versión 2010, 2015 y 2022, tiene varios artículos relacionados al tema.

9. Cómo se puede tener la seguridad de que los mismos perpetradores no abusarán de otras víctimas?

Estamos ayudando a las autoridades a identificar a los criminales y sus actividades. En el caso de que una sospecha sea consistente y si hubiera otros casos, esperamos que una investigación abierta y completa revele esos casos y que el sistema legal adopte las medidas apropiadas.

10. ¿Cuál es la opinión de los miembros al respecto de esa denuncia?

Sin duda, los miembros y yo estamos muy tristes y angustiados por esas declaraciones. Así como otros sectores de nuestra comunidad, estamos luchando para llegar a un acuerdo, y trabajamos activamente para erradicar el abuso sexual. Sabemos que nuestros miembros trabajarán con nosotros para alcanzar ese objetivo.

11. ¿La Iglesia está considerando algún tipo de contención para las víctimas del referido abuso?

Hasta que la policía no haya concluido sus investigaciones y la verdad haya sido establecida, no estamos en posición de hablar sobre eso, pero seguramente haremos todo lo que está a nuestro alcance para disminuir el sufrimiento de las víctimas.

12. ¿Qué procedimientos y estrategias posee la iglesia para ayudar a los miembros que son víctimas de abuso?

La Iglesia realiza conferencias y capacitaciones sobre abuso sexual para los pastores, miembros de la Iglesia y público en general, como también la producción de algunos materiales que tratan del tema.

13. ¿La Iglesia posee seguro para cubrir los costos asociados a las acciones legales realizadas contra la iglesia o sus pastores?

La Iglesia está verificando este tema en sus procedimientos administrativos, pero debido a los requisitos legales pertinentes a los reglamentos de seguro, no podemos revelar esa información.

