

## **Lo que debe saber acerca de manejo de crisis**

### **¿Por qué contar con un plan de manejo de crisis?**

- ✓ Eclesiastés 3:1-8: “Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del sol tiene su hora. .... Tiempo de guerra y tiempo de paz”. Podríamos parafrasear diciendo: “Tiempo de crisis y tiempo de paz”. No hay un tiempo apropiado para una crisis; y las crisis frecuentemente se presentan cuando menos se las espera.
- ✓ Si nosotros no controlamos la crisis, la crisis nos controlará.
- ✓ Para proteger nuestro buen nombre y reputación.
- ✓ Para proteger la seguridad personal de nuestra gente.
- ✓ Para prevenir la crisis o reducirla
- ✓ Para reducir o evitar la probabilidad de litigio:
  - > Fraude por parte de un participante
  - > Abuso sexual de menores por parte de un participante
- ✓ Para controlar los daños procedentes de diferentes fuentes.
- ✓ Críticos de dentro y fuera de la Iglesia
- ✓ Noticias negativas – falsa información y mala representación – falsas asociaciones.
  - > Mala información diseminada a través del chisme
  - > Comportamiento indebido de los líderes.
- ✓ Para proveer la oportunidad de dar un mensaje positivo acerca de la Iglesia y del club de conquistadores
- ✓ Para aumentar la confianza en los líderes
- ✓ Para contar con personal entrenado y encarar la crisis
- ✓ Para esperar prevenidos la crisis antes que se presente
- ✓ Para tener respuestas listas antes de presentarse la crisis
- ✓ Para proveer un equipo y no manejarlo solos.

### **Tipos de Crisis: Una selección**

Considere los siguientes ejemplos de situaciones críticas que podrían presentarse en la Iglesia:

- ✓ Un líder o simpatizante del club acusado de conducta sexual impropia, abuso, robo y otro crimen.
  
- ✓ Conflicto, grupo de protesta dentro de la Iglesia y del club.
  
- ✓ Confrontación entre el club y autoridades del país.
  
- ✓ Un desastre o un ataque terrorista.
  
- ✓ Investigaciones de los medios de comunicación sobre un dirigente, programa, institución o agencia de la Iglesia.
  
- ✓ Un grupo no asociado con la Iglesia o Club produce propaganda o lanza declaraciones públicas en nombre de la Iglesia Adventista del Séptimo Día o del Club de Conquistadores.
  
- ✓ Los medios de comunicación están confundidos con respecto a la identidad de la Iglesia Adventista o a la del Club de Conquistadores, asociándola con una organización ajena a la Iglesia.
  
- ✓ Litigio en contra de la Iglesia o Club.
  
- ✓ Etc.

## Cómo organizarse para el manejo de la crisis

1. El primer paso es reconocer la necesidad.

2. Establecer una “Comisión de Manejo de Crisis”.

- ❖ Elegir un presidente que se haga cargo. Esta persona debe tener un conocimiento total de la organización del club.
- ❖ En la mayoría de los clubes pequeños, el presidente o director de la misma sería generalmente el presidente de la comisión. Sin embargo, si hay disponible otras personas bien calificadas, es mejor dejar libre a este dirigente máximo para que maneje los otros negocios del club, sin distraerse con el asunto de la crisis.
- ❖ Preparar una lista de “términos de referencia” para la comisión.

3. Equipo de Manejo de Crisis: Este es un grupo diferente a la de la comisión. El equipo puede variar de crisis a crisis, dependiendo de la naturaleza de la misma. Establezca el núcleo de miembros del mismo y añada a éste las personas expertas necesarias en cada caso.

❖ Miembros del núcleo o grupo central:

- 1) Líderes
- 2) Encargados de Comunicación
- 3) Aspectos Legales

❖ Protocolo

- 1) Convocar a una reunión del “equipo central”.
- 2) Procedimientos a seguir en caso de crisis.
- 3) En ciertas situaciones de crisis, incluir en el equipo a un pastor o consejero.

4. Entrenamiento:

- ❖ Entrenamiento y conocimientos básicos para todos los que tienen que ver con manejo de crisis.
- ❖ Entrenamiento especializado para personas clave que deben entenderse con los medios de comunicación.

5. Centro de Manejo de Crisis:

- ❖ Lugar, acceso, energía eléctrica y comunicación de emergencia.
- ❖ Equipo
- ❖ Materiales
- ❖ Manual de Procedimientos

Muestra:

## Pauta para el manejo de crisis en el club de Conquistadores

### **A. Identificación del tipo de crisis.**

Se ha identificado la posibilidad de que se presenten los siguientes tipos de crisis en conexión con el club de conquistadores y su iglesia local:

1. Incendio y desastres naturales.
2. Interrupción de las actividades. (Falta de energía eléctrica, no están las condiciones básicas para realizar reuniones)
3. Asuntos de personal (incluyendo tales como resultados de despidos, suspensiones y otros).
4. Actos de violencia (incluyendo acoso y hostigamiento, acecho, terrorismo, vandalismo, daño corporal y otros).
5. Secuestro.
6. Accidentes en el lugar de Reunión (incluyendo daño personal o muerte)
7. Protestas y demostraciones públicas.

### **B. Protocolo a seguir en el Manejo de Crisis dentro del club.**

Cuando una situación crítica requiera una respuesta de manejo de crisis, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Notificación interna y cierta notificación externa de que existe la crisis:
  - a. Notificación a los dirigentes y miembros de la comisión de manejo de crisis.
  - b. Informar a los administradores (Pastor Distrital, Ancianos de Iglesia, entre otros)
2. Se reúne el equipo de Manejo de Crisis (EMC)

Después que la Comisión de Manejo de Crisis ha definido brevemente el problema y después que la información disponible acerca de lo ocurrido indica que se necesita una respuesta manejo de crisis, se establecerá un EQUIPO DE MANEJO DE CRISIS.
3. La elección de los componentes del EMC dependerá de la naturaleza de la crisis; sin embargo, su núcleo estará formado por:
  - a. Director y parte de la directiva, Ancianos Consejero y Pastor.

- b. Comunicación (directores de comunicación del club o iglesia local [solo si este requiere comunicar y relacionarse con agente externos a la organización])
  - c. Consejeros legales (Personas designadas por la iglesia local o misión [si la crisis lo requiere])
4. El EMC actuará de acuerdo al proceso acordado, según se describe en una tabla de organización que describe sus deberes (es de utilidad crear un tabla y asignar de acuerdo a las posibles crisis que enfrente un club quien deberá actuar en cada caso y hasta donde llegar, Internamente en el club, Iglesia local, Misión o Unión).
5. Los miembros adicionales del EMC serán designados por la directiva del club dependiendo de la naturaleza de la crisis. Estas personas podrían incluir representantes de Seguridad, Recursos Humanos, Operaciones Internas, Secretaría, Tesorería, y las administraciones de las entidades afectadas por la crisis (Unidad o algún otro departamento también afectado)
6. Un dirigente convoca al EMC para reunirse en determinado lugar (el centro del EMC u otra localidad específica)
7. El EMC evalúa la naturaleza de la crisis, evalúa el asunto de seguridad, daños y otros efectos y desarrolla un plan del EMC.
8. El plan del EMC puede incluir una selección de las siguientes funciones y decisiones con respecto a los procedimientos a seguir:
- a. Identificación del proceso para reunir y verificar la información, los datos necesarios y un Líder designado para supervisar todos los materiales que entran o salen.
  - b. Selección de un vocero
  - c. Identificación de audiencias específicas y flujo de información
  - d. Decisiones con respecto a seguridad
  - e. Los miembros del EMC intercambian información recibida por los “contactos”.
  - f. Decisión con respecto al procedimiento total del EMC
  - g. Formulación de estrategias y tácticas para atender la crisis
  - h. Asuntos relacionados con personas.
9. La ejecución de un plan del EMC incluirá un anuncio referente al modo de manejo de la crisis y las decisiones tomadas con respecto al personal encargado del que recibirá las llamadas y seguridad.

## C. El conmutador telefónico

**NOTA:** “Si todo va mal en la comunicación telefónica, todo irá mal para siempre”. Los operadores que reciban las llamadas deben estar al tanto y entrenados con respecto a quien llamará a la oficina de la misión en una situación de crisis y a quien debe transferir esas llamadas. Existe la opción de colocar líneas de emergencia (hot lines) para dar abasto a las llamadas que entrarán durante una crisis. El personal de Recursos Humanos o de capellanía debe ser entrenado para responder a las quejas y otros asuntos de interés y preocupación humanos.

Las guías y procedimientos para el conmutador incluirán estas indicaciones:

1. Hasta donde sea posible, el personal del conmutador telefónico debe averiguar la naturaleza de una llamada dirigida a uno de los dirigentes EMC quien en primera instancia pudiera saber de una crisis en desarrollo o estar ya involucrado con la crisis o incidente. Si es posible, NO debe informar que tal situación particular está ocurriendo.
2. Si el dirigente EMC con quien desea hablar la persona que llama, pertenece al Centro de Crisis, la llamada debe ser transferida hacia otra persona que hable en representación de ella, solo para recibir mensajes.
3. Las llamadas procedentes de los medios de comunicación y del público en general deben transferirse a la oficina de comunicación designada o al vocero designado al efecto.
4. Las llamadas de los familiares y otras partes afectadas deben atenderse con interés y simpatía, y transferirse al oficial designado.
5. Si se ha establecido una línea telefónica de información especial, todas las llamadas generales que no sean las procedentes de los medios de comunicación, deben transferirse a ella. Debe grabarse un mensaje específico para tal extensión (solo si se puede).
6. El operador (a) responderá con un específico texto de mensaje que deberá ser proporcionado por el EMC a través de su vocero. Cada vez que reciba una segunda llamada de la misma persona, tal llamada deberá transferirse a un número de extensión específico (generalmente al teléfono del vocero).

## D. Anuncios en la iglesia local (de Manejo de Crisis)

1. Durante una situación de crisis, todos los anuncios públicos (AP) deben ser autorizados por el EMC y entregados al operador (a) por un dirigente EMC.
2. Los anuncios con respecto a protocolo EMC y cualquier otra información apropiada, se harán disponibles a los miembros del club a través de la red de comunicación interna. Tales anuncios serán preparados por la por el vocero.

3. Todos los anuncios públicos deben dar la seguridad que se está llevando a cabo el debido proceso, que se están encarando los hechos en forma proactiva y en forma oportuna. Esté preparado siempre para mostrar interés humano en relación con el suceso.

### **E. Plan de comunicación de crisis**

[Esto lo veremos en la unidad II]

### **F. Pautas para procedimientos de respuesta específica en relación con los tipos de crisis.**

Identificación de crisis de acuerdo con lo siguiente:

- ✓ Mayormente evitables o no evitables
- ✓ Mayormente internas o externas
- ✓ Identificación de áreas vulnerables dentro del club.

**NOTA:** El doble propósito de tal identificación: 1) identificación de puntos problemáticos y audiencias problemáticas. 2) se provee información en cuanto a un amplio sistema de manejo de comunicación en tiempo de crisis interna y externamente.

#### 1. Definición de crisis y diferentes niveles de reacción

Cada crisis o crisis potencial requiere definición: tipo, vulnerabilidad, prioridad e intensidad de reacción. El caracterizar una crisis ayudará a diferenciar una crisis seria de una simple molestia. El catalogar las crisis de acuerdo a su probabilidad e impacto potencial revela cuáles asuntos requieren acción inmediata y mayor preparación. En algunos casos los eventos pasados ayudan a prever el futuro y a calcular la probabilidad de su ocurrencia. Esto ayudará a establecer los procedimientos de respuesta específicos.

#### 2. Etapas de crisis

Las crisis generalmente evolucionan. Es importante identificarlas temprano en su evolución de manera que su manejo tenga una mejor oportunidad de resolverlas. Excepto por aquellas crisis cuyas circunstancias u ocurrencia no pueden preverse, las crisis siguen generalmente un patrón de desarrollo similar y toman su tiempo para salir a la superficie. Por lo tanto, deben ser identificadas las primeras señales de advertencia de crisis inminentes, de manera que los líderes reciban entrenamiento al respecto e informen tales señales.

Las etapas incluyen lo siguiente:

- ✓ Antes de la crisis: señales de advertencia, reconocimiento, resolución
- ✓ Crisis: clímax, evaluación, acción
- ✓ Después de la crisis: reconstrucción, recuperación, reforma, cuidado intenso hacia las personas involucradas.

La descripción de la forma como pueden escalar las crisis proveerá percepciones en cuanto a cómo hacer planes para una crisis en particular.