



Universidad
Zaragoza

1542

Trabajo de Fin de Grado

**Comunicación de crisis en instituciones religiosas:
el caso de los Legionarios de Cristo (2005-2014)**

Autor

Ana Villagrasa Blasco

Director

Juan Pablo Artero Muñoz

Departamento de Lingüística General e Hispánica

Facultad de Filosofía y Letras

2015

RESUMEN

El siguiente trabajo presenta una investigación acerca de la comunicación practicada en la Legión de Cristo durante una de las crisis más graves de su historia (2005-2014). El objetivo principal de esta investigación es, por un lado, comprender la visión de los miembros de la Legión de Cristo acerca de la crisis que atravesaron entre 2005 y 2014 y, por otro, analizar el grado en el que se cumple la teoría sobre la gestión de crisis a partir de un caso concreto. Para ello se ha realizado un estudio cuantitativo por medio de una encuesta que ha sido contestada por una muestra de 103 legionarios de Cristo, entre los 25 y los 70 años de edad y con nacionalidades, cargos y niveles de estudios heterogéneos. Como resultado se observa que los miembros de la Legión de Cristo reconocen los errores comunicativos que cometió esta orden religiosa en la fase precrisis, aunque existe una gran diversidad de opiniones con respecto a las actuaciones que se llevaron a cabo durante la crisis. En cualquier caso, se puede apreciar que los Legionarios de Cristo no cumplieron en la mayoría de los casos las pautas que se sostienen en la teoría de la comunicación de crisis. Asimismo, la investigación permite concluir que, a día de hoy, los Legionarios de Cristo todavía no mantienen una visión uniforme sobre el fin de la crisis, aunque la institución reconoce la introducción de una serie de cambios en su comunicación corporativa que le han conducido a una mayor apertura y transparencia.

Palabras clave: comunicación, religión, instituciones religiosas, gestión de crisis, Legionarios de Cristo.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Concepto de crisis	5
2.1.1 Fases de una crisis y gestión de crisis.....	6
2.1.2 Tipos de crisis	7
2.2 Crisis en instituciones religiosas.....	8
2.2.1 Crisis de confrontación.....	9
2.2.2 Crisis por conductas ilícitas del personal	10
2.2.3 Crisis por valores errados en la organización.....	11
2.3 Gestión de la comunicación de crisis en instituciones religiosas	12
2.3.1 Investigación previa y objetivos	13
2.3.2 Identificación de los públicos ante la crisis	14
2.3.3 Constitución del comité de crisis, elaboración de estrategia e instrumentos de comunicación.....	16
3. MARCO HISTÓRICO.....	17
3.1 Historia de los Legionarios de Cristo.....	17
3.2 Crisis en los Legionarios de Cristo (2005-2014).....	19
4. METODOLOGÍA.....	21
4.1 Población y muestra	21
4.2 Cuestionario	22
4.3 Variables.....	22
4.4 Hipótesis	23
5. RESULTADOS	24
6. CONCLUSIONES	31
7. REFERENCIAS.....	32

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es una herramienta que ha potenciado una serie de cambios en las instituciones religiosas en los últimos años. La creciente importancia de la relación entre este tipo de instituciones con los medios de comunicación y la sociedad ha contribuido a que la Iglesia se centre en aproximarse a la cultura popular y potenciar la comunicación con sus públicos (Stout, 2012). A pesar de que la comunicación es un instrumento fundamental para la Iglesia desde sus orígenes, las instituciones religiosas atraviesan una serie de crisis desde hace algunas décadas. El carácter pasivo y la sólida jerarquización de algunas congregaciones religiosas junto con la creciente secularización de la sociedad han sido algunos de los factores que han incrementado dichas crisis (Mardones, 2005).

Teniendo en cuenta este contexto, el objetivo del siguiente trabajo es analizar la crisis comunicacional que han atravesado -y siguen atravesando- las instituciones eclesiásticas, así como sus actuaciones en relación a la gestión de crisis. Con este fin el trabajo se dividirá en dos partes: una primera en la que se expondrá el marco teórico en el que se inserta la teoría de la comunicación de crisis en las instituciones religiosas y una segunda en la que se mostrará un estudio sobre la crisis en la Legión de Cristo (2005-2014). El estudio de caso facilitará una mayor aproximación a la visión que tienen los propios miembros de la Iglesia, y en particular de la Legión de Cristo acerca de la gestión de la crisis que desde 2005 afecta a la organización y que, actualmente, sigue marcando su presente.

La elección de los Legionarios de Cristo como la institución religiosa objeto de estudio se debe a su relevancia dentro la Iglesia Católica, pues han sido considerados, junto a otras instituciones como el Opus Dei, como “los nuevos evangelizadores” ya que deben de difundir el mensaje de la Iglesia en la nueva cultura moderna, caracterizada por la importancia de la transparencia y de la comunicación bidireccional (Comblin, 2004). Además de la labor que deben de desempeñar, la Legión de Cristo ha sido una institución que ha atravesado una de las crisis más duraderas y de mayor impacto social en los últimos años. Por ello, el objetivo del siguiente trabajo es analizar cómo las instituciones religiosas llevan a cabo la gestión de crisis mediante el análisis del caso de los Legionarios de Cristo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de crisis

A día de hoy, la crisis se puede considerar como una fase frecuente por la que atraviesan todo tipo de instituciones. La frecuencia con la que se trata este término no es baladí: Alcat (2012: 28) calcula que alrededor del 95% de las instituciones actuales sufre, al menos, una crisis a lo largo de su historia, una crisis que puede desembocar en el desgaste de su reputación e imagen pública. A pesar de la importancia que recobra en la actualidad el concepto de crisis, el término ha existido siempre. Su origen se remonta al lenguaje religioso de la Grecia Antigua (“Krisis”) y significó “separar” o “decidir”, entendido como algo que se rompe, que se separa y que por tanto, es necesario analizar para tomar decisiones (Losada Díaz, 2010). Este significado que se le atribuyó al concepto de crisis en Grecia permanece en las definiciones actuales. Algunos autores como Piñuel (1997: 6) definen la crisis como:

Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

O Fink (2000: 24), que la define como:

Situación decisiva e inestable que corre el riesgo de aumentar su intensidad, ser objeto de una inspección por parte del Gobierno o de los medios de comunicación, interferir en el normal desarrollo del negocio, poner en peligro la imagen positiva, causarle un daño, de algún modo, al balance de resultados de la institución.

El concepto de crisis, por tanto, hace referencia a una situación grave que puede poner en peligro el funcionamiento, los objetivos o supervivencia de una institución debido a la inestabilidad, incertidumbre y confusión generadas. Para minimizar los efectos que pueden generar, se debe actuar para garantizar el funcionamiento de la institución y reforzar la reputación proyectada. Y es esa “actuación” la que sigue estando implícita en el significado de “Krisis”, ya que la crisis es considerada como un punto de inflexión en la trayectoria de cualquier institución en el que se dan una serie de cambios que determinarán su futuro.

2.1.1 Fases de una crisis y gestión de crisis

La gestión de una crisis es, según Coombs (2007: 2), “un proceso diseñado para prevenir o disminuir el daño que una crisis puede influir a una organización y a sus grupos de interés”. Existen tres etapas en la comunicación de crisis que marcan los diferentes momentos a los que debe enfrentarse una organización a la hora de enfrentarse a una crisis: una fase de precrisis, fase de crisis y otra de postcrisis.

La fase de precrisis es, según este mismo autor, el momento de prevenir, de tratar de reducir los riesgos que pueden desencadenar en una crisis real. Para ello se necesita una preparación previa, barajar las diferentes actuaciones que se podrán llevar a cabo en el caso de que estalle alguna situación crítica. En la realidad, esta fase suele manifestarse a partir de opiniones o publicaciones negativas en los medios de comunicación. Coombs considera que las organizaciones, para manejar una crisis, deben de: contar con un plan de gestión de crisis, tener un equipo de gestión de crisis, probar las conductas que se llevarán a cabo en caso de crisis y disponer de algunos ejemplos de mensaje que podrían enviarse en caso de crisis. Esta fase, por lo tanto, es determinante para el desarrollo de la crisis por ser el punto de partida, ya que algunos institutos como el Institute of Crisis Management, calculan que el 61% de las crisis que se dieron entre el 2000 y el 2010 comenzaron con pequeños problemas que podrían haberse solucionado (Blankenbecker, 2012).

Una vez que los efectos de la crisis potencial no han podido erradicarse en la etapa anterior, se pasa a la etapa de crisis. En este momento se llevan a cabo las medidas que se previeron con antelación y se adaptan a cada caso particular. En este momento, la crisis puede ser aguda y tener una escasa duración aunque una fuerte intensidad o crónica. En este caso la duración sería mucho mayor y la situación seguiría siendo extremadamente delicada a lo largo del tiempo.

En este momento la organización puede crear una página web dedicada a la cobertura de la crisis o dedicar una sección de su web oficial para su tratamiento. El sitio debe de diseñarse en la fase de precrisis o con anterioridad. En esta página se difunde la respuesta inicial a la crisis, que debe de ser rápida, precisa y coherente. Por otra parte, también es recomendable que la institución disponga de una Intranet, donde pueda poner al servicio de los miembros de la institución información relativa a la crisis.

Una vez que los problemas se solventan se entra en la denominada fase de postcrisis. En esta fase se analiza lo sucedido y se diseñan nuevas líneas de actuación en el caso de que haya algún problema similar. También se aporta información sobre la crisis para llevar a cabo nuevas acciones con el fin de recuperar la reputación perdida. Las claves para superar esta etapa con éxito son: actualizar constantemente la información, difundir la información necesaria para el público y analizar la gestión que se haya realizado de la crisis.

2.1.2 Tipos de crisis

Una empresa o institución puede enfrentarse a una gran variedad de situaciones que pueden desembocar en una crisis a lo largo de su historia. Por ese motivo, existen una gran cantidad de clasificaciones heterogéneas. Cada institución, en función del contexto en el que se encuentre, de sus características y de las circunstancias que condicione el funcionamiento interno así como el entorno, puede enfrentarse a una crisis de distinta naturaleza que exige, por tanto, respuestas diversas en función de cada caso. A continuación se exponen algunas de las clasificaciones más comunes, según Losada Díaz (2010: 28-36)

- a. Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos
 - i. Objetivas/Subjetivas: Una crisis objetiva es aquella que tiene efectos medibles y cuantificables, mientras que una crisis subjetiva es aquella que surge a raíz de una corriente de opinión negativa sobre algún aspecto que concierne a la institución.
 - ii. Internas/Externas: Las crisis internas son aquellas que surgen en el seno de una organización mientras que las externas son ocasionadas por algún fenómeno ajeno a la organización, aunque puede afectarla.
- b. Según su nivel de gravedad: Se pueden clasificar en el nivel verde (gravedad leve), nivel amarillo (gravedad intermedia) o en el nivel rojo (gravedad alta) en función de la gravedad que presente la crisis.
- c. Según sus efectos: En este caso, Linke (1998) establece una tipología con los siguientes puntos:

- i. Las que explotan: un evento notable y con impacto, un incendio, un accidente.
- ii. Las inmediatas: Son aquellas que sorprenden a la institución como un problema medioambiental, una entrevista relevante..., etc.
- iii. Las crisis en construcción: Estas crisis se pueden anticipar.
- iv. Las crisis continuas: Son problemas crónicos.

En este caso, las causas que pueden originar las crisis son muy diversas. Lerbinger (1997: 144-186) propone las siguientes:

- a. Crisis naturales: En este caso, las causas no se atribuyen a la acción de las personas.
- b. Crisis tecnológicas: Se originan como consecuencia de un fallo en el uso de un dispositivo tecnológico.
- c. Crisis de confrontación: Son provocadas por el enfrentamiento de una persona o grupo de personas con una institución en el ámbito público.
- d. Crisis de malevolencia: Son causadas por intervenciones ilegales o criminales externas como por ejemplo un atraco o un secuestro.
- e. Crisis por valores errados en la organización: Ocurren cuando los directivos desean obtener el máximo rendimiento en detrimento de los públicos de la institución.
- f. Crisis por conductas ilícitas de los directivos o del personal: Son causadas por comportamientos que despiertan indignación en la opinión pública como por ejemplo los abusos sexuales, la violencia..., etc.

2.2 Crisis en instituciones religiosas

A día de hoy, las instituciones religiosas están inmersas en un contexto marcado por la globalización y por la posibilidad de acceder a una información actualizada e inmediata debido al uso de las nuevas tecnologías. En medio de este panorama, los individuos -asociados en grupos de presión o no- gozan de un mayor poder como

consecuencia de una mayor disponibilidad de la información así como por la posibilidad de enviar mensajes a un público mucho más amplio.

Además de las consecuencias de la globalización y del desarrollo tecnológico, las instituciones religiosas cuentan con dificultades añadidas. Según Ammerman (2007: 37) la vida social actual en Occidente no parece ser propicia para una interrelación entre la legislación, los sentimientos y pensamientos populares y la religión, lo cual crea un clima propicio para el conflicto y la falta de entendimiento entre las instituciones religiosas, los gobiernos y la ciudadanía. No obstante, esta falta de entendimiento externa también se extraña a un nivel interno. La desobediencia y la crítica a sacerdotes, algunas irregularidades económicas en el seno de instituciones religiosas o las disensiones teológicas son algunos de los aspectos que marcan los conflictos que se dan en el interior de la Iglesia (de la Cierva, 2014). Aunque es cierto que son muchos los factores que pueden explicar la crisis por la que atraviesan las instituciones religiosas a día de hoy, se pueden establecer tres tipos de crisis, según de la Cierva, en función de la clasificación de Lerbinger propuesta anteriormente en este trabajo: crisis de confrontación, crisis por conductas ilícitas de los directivos y crisis por valores errados en la organización.

2.2.1 Crisis de confrontación

El rechazo de algunos sectores de la población a las prácticas y doctrinas religiosas se manifiesta en la sociedad por medio de diversos hechos. En primer lugar, a lo largo de los últimos años se ha venido observando una disminución de prácticas y convicciones religiosas debido a la convergencia de diversos fenómenos como la aceptación de un nuevo campo religioso, la entrada en Occidente de nuevas religiones orientales que despiertan un mayor interés en los individuos o la sustitución de la religión por el laicismo (Miret Magdalena, 2006).

Estos fenómenos quedan reflejados en las cifras ya que, según algunos institutos como el CIS, señalan que la mayoría de los españoles en 2014 no son practicantes de ninguna religión en España (58,3%) frente a un 14,1% que sí que lo es. No obstante, el papel de la religión sigue siendo muy relevante en países tradicionalmente católicos como el nuestro ya que el 70,3% de la población se declara católico frente a un 15,9% de no creyentes y un 9% de ateos (CIS, 2014). Estos datos contrastan con los que se

presentaron hace algunos años puesto que a comienzos del siglo XXI el 84,7% de la población española se consideraba católica (Religión Digital, 2010).

Esta tendencia doblemente decreciente -tanto en el número de católicos practicantes como de católicos en su conjunto-, según algunos autores como Drivet, se debe a un proceso de transición hacia la secularización, fruto de una visión popular opuesta a los comportamientos tradicionalistas y conservadores de algunas instituciones. Esto es, aunque los individuos conservan, en cierto modo, sus creencias y convicciones suelen rechazar la ideología de las instituciones religiosas. Por ese motivo, podría hablarse de la existencia de un cierto tipo de “venganza” de algunos fieles que podría haberse generado por la falta de atención y sensibilidad de las altas esferas de estas instituciones hacia el resto de la población durante el siglo XX (Drivet, 2011). Además de generar consecuencias en un ámbito social, la actuación de las altas esferas de las instituciones religiosas también podría tener consecuencias en el ámbito personal de los individuos. En palabras de Habermas (2011: 54):

Hoy en día la idea de que la neutralidad es básicamente una respuesta a la diversidad encuentra dificultades para abrirse paso entre los ‘no creyentes’ occidentales, obsesionados con la religión, a la que consideran como algo extraño y tal vez incluso amenazador. Esta postura se alimenta de todos los conflictos, pasados y presentes, de los Estados con la religión, pero también con una distinción específicamente epistémica. El pensamiento religioso es, de alguna manera, menos ‘racional’ que el puramente ‘secular’. Esta actitud tiene una base política (la religión como amenaza) pero también otra epistemológica (la religión como modo defectuoso de razonar).

Los individuos, por tanto, acumularían recuerdos negativos hacia la religión que eliminarían la posibilidad de ser neutrales ante cuestiones relacionadas, ya que la percibirían como opuesta a la razón y como amenaza.

2.2.2 Crisis por conductas ilícitas del personal

En este tipo de crisis destacan los abusos sexuales. Se considera que este problema, que sigue estando de actualidad en las instituciones religiosas, comenzó en 1983 con el caso de Sr. Gilbert Gauthe, aunque si bien es cierto que existen algunas suposiciones que datan los primeros en décadas anteriores. No obstante, además del delito, fue el tratamiento que se le dio en estas instituciones lo que causó que los abusos fuesen percibidos como un “estampado permanente” en su día a día, a pesar de que se calcule

que más del 90% de los sacerdotes no hayan cometido ningún tipo de delito en su vida (Frawley O'Dea, 2007).

El silencio y el secretismo fueron, por tanto, dos actitudes que reforzaron la crisis vinculada a los abusos sexuales, ya que la sociedad calificó el comportamiento de las instituciones religiosas como hipócrita al potenciarse el contraste existente entre el secretismo, por un lado, y la insistencia de la Iglesia en el conocimiento de la verdad y en el mantenimiento de una vida acorde a unos principios morales, por otro. En ese sentido, Yago de la Cierva (2014: 112) sostiene que “la sociedad se siente traicionada por partida doble: por el abuso originario y por haberse comprado el silencio de la víctima”. Por lo que su imagen, lejos de protegerse, se deterioró en mayor medida. En la última década, no obstante, la Iglesia ha llevado a cabo una serie de reformas en este aspecto en la que se han reordenado y fijado nuevas pautas de actuación. El Papa Benedicto XVI estableció que lo primero de todo debía ser atender a las víctimas, proteger a los menores y colaborar con las autoridades civiles.

2.2.3 Crisis por valores errados en la organización

La radicalización de los conflictos descritos en estos dos apartados anteriores han conducido, según Oviedo Torró (2002), al resquebrajamiento de algunos valores vinculados a las instituciones religiosas como la humildad, la caridad o la pureza de la vida. A lo largo de su historia, la Iglesia ha dispuesto de una gran variedad de medios para difundir el mensaje del Evangelio y algunos valores como la dignidad de las personas, la estructura moral de la libertad, el libre pensamiento o la responsabilidad social de las instituciones.

No obstante, la comunicación en las instituciones religiosas presenta una paradoja: disponen del mayor número de medios de comunicación a lo largo de su historia -sobre todo desde el pontificado de Juan Pablo II- pero sus mensajes no llegan a la esfera privada. Según Masferrer (2008), esto se debe al doble discurso existente: la sociedad deposita una alta confianza a lo que expresan los medios de comunicación, las víctimas y los científicos sociales mientras que desconfían de los funcionarios, los abogados y las altas cúpulas religiosas. Por ello, la comunicación en la Iglesia en la actualidad, según Mora García de Lomas (2006: 162) requiere “tender puentes, conectar identidad e imagen, memoria y proyecto” con la finalidad de mejorar el entendimiento y la conexión personal con la ciudadanía.

2.3 Gestión de la comunicación de crisis en instituciones religiosas

La puesta en práctica de medidas con el objetivo de paliar las consecuencias de una crisis se conoce como gestión de crisis. Según, Yago de la Cierva (2014: 49-50): “La gestión de crisis es la capacidad de una organización de poner en práctica de manera rápida, eficiente y eficaz las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y a la seguridad del individuo (...”).

La gestión de la comunicación de crisis en las instituciones religiosas se basa en establecer una serie de principios y medidas para evitar que los efectos de un conflicto potencial desemboquen en una crisis que ponga en peligro su funcionamiento. Las dos fases por las que se debe atravesar para la gestión de una crisis son la prevención y la planificación de medidas. En el contexto actual, estas dos fases permiten que las instituciones religiosas dispongan de nuevos medios para difundir su mensaje a una audiencia más amplia pero también corren el riesgo de propagar y difundir masivamente determinados mensajes que potencien la crisis en el caso de que no sean adecuados, ya que en el entorno comunicativo actual, los usuarios tienen un mayor poder debido a la utilización de Internet y de las redes sociales (Legg, 2008). Para evitar el estallido de la crisis no se debe resolver el problema sin informar a los públicos y se debe resolver el problema antes de proteger la imagen. Como señala Westphalen (1993), se debe dar preferencia a la salida de la crisis antes que a la comunicación en sí misma.

En esta línea, las controversias mediáticas son inevitables para las instituciones religiosas debido a la relación existente entre los medios y la Iglesia. En ese sentido, Carroggio (2008) considera que la función de los responsables de comunicación consiste en gestionar las controversias adecuadamente, no en evitarlas, de tal forma que se limpian los efectos negativos y se exploten las oportunidades que brinda el entorno. Pero estas posibilidades comunicativas, en el caso de las instituciones religiosas se ven condicionadas por la existencia de unas audiencias y unas cualidades diferentes al del resto de instituciones así como por una serie de principios específicos que son inherentes a la comunicación institucional de la Iglesia y que se encuentran en el Magisterio de la Iglesia (Yago de la Cierva, 2014). Uno de estos principios, según Yago de la Cierva (2014) es el predominio de la identidad de la Iglesia sobre la popularidad, ya que la Iglesia debe de consolidarse a partir de las funciones que desempeña en la

sociedad, y estas pasan por divulgar el mensaje del Evangelio y reconocer los errores cometidos a pesar de que en algunas ocasiones quede enfrentada con la opinión pública. Otro de los principios que guían el comportamiento de la Iglesia es la supremacía de la caridad, un principio que, en cierto modo, condiciona a la Iglesia a mantener una actitud positiva basada en el diálogo y en el respeto en todo tipo de conflictos. Esta condición genera el rechazo automático a la adopción de la estrategia del “ataque al acusador” de Coombs (2007).

Asimismo, la Iglesia también tiene la finalidad de buscar la comunión con los individuos, puesto que su comunicación se basa en fomentar el amor a la libertad y la responsabilidad cristiana así como en favorecer la variedad de opiniones y el libre pensamiento (Yago de la Cierva, 2014). Este principio, por tanto, limita a la Iglesia a divulgar mensajes que siembren el enfrentamiento entre sus diversos públicos.

Teniendo en cuenta estos principios y los problemas de comunicación descritos en apartados anteriores, Juan Pablo II en la Carta Apostólica ‘El rápido desarrollo’, indicó que era necesario un cambio y una renovación en la comunicación de la Iglesia para adaptarse a los cambios actuales. En este contexto, el Papa Juan Pablo II señaló que la Iglesia debía de reforzar la formación, la participación y el diálogo para que los medios de comunicación pudiesen actuar como vehículos de transmisión de conocimiento y les posibilitaran la transmisión del Evangelio favoreciendo la comunión con los individuos y estimulando la escucha (Juan Pablo II, 2005).

2.3.1 Investigación previa y objetivos

Para comenzar a gestionar una crisis desde el enfoque comunicacional es necesario llevar una investigación previa para conocer las características y los detalles de la institución afectada. Se debe, asimismo, recopilar información acerca de las crisis pasadas y de la reputación que ha presentado la institución a lo largo del tiempo porque permitirá que la institución tenga ya planificadas unas pautas de actuación ante determinados casos. Con esta información se definirán una serie de objetivos. En el caso de la Iglesia el objetivo es difundir el Evangelio y preservar la fe y la confianza de sus públicos.

2.3.2 Identificación de los públicos ante la crisis

Para que la comunicación sea efectiva, una institución religiosa debe de considerar que la comunicación es un instrumento que debe servir para establecer una relación personal con respecto a los públicos a los que se dirige, tanto internos como externos. Aunque a todos ellos se les debe considerar, de igual manera, como ‘partícipes’ de la comunicación institucional, Yago de la Cierva (2014: 107-140) distingue diversos tipos de públicos en las instituciones religiosas: las víctimas, los directivos y los miembros de las congregaciones y los medios de comunicación.

La comunicación con las víctimas es un aspecto clave dentro de cualquier institución religiosa, puesto que el contacto que se establezca entre una institución y sus víctimas va a determinar en gran medida el juicio que la opinión pública posea sobre una determinada institución. A pesar de su importancia, dentro de las instituciones religiosas se siguen observando una serie de errores con respecto a la atención de las víctimas ya que todavía en muchas ocasiones se tratan los casos bajo cláusulas de confidencialidad, no se proporciona información suficiente o no se asumen las consecuencias. En estos casos, según indica de la Cierva (2014) se debe de dialogar, informar tanto a las víctimas como a sus familiares y pedir perdón lo antes posible -en público y en privado- por lo que es necesario mantener una actitud proactiva, identificar a los afectados y crear o reforzar canales para facilitar el diálogo con la finalidad de minimizar los efectos de la crisis.

Otro de los grupos de personas que conforman el público de una institución cuando tiene lugar una crisis es el conjunto formado por los directivos y los miembros de una institución. En este caso, la relación existente entre estos dos tipos de grupos forma parte de la comunicación interna, uno de los tipos de comunicación más complejo y efectivo puesto que puede facilitar la circulación de información y el trabajo en equipo. Se trata de una comunicación compleja ya que es integral, por lo que adopta una gran variedad de formas: interna-externa, vertical-horizontal, formal-informal...etc. pero también es de responsabilidad compartida. Aunque si bien es cierto que algunas personas tengan un mayor contacto con la comunicación por el papel que desempeñan, la institución actúa y tiene que ser percibida como una unidad.

En definitiva, la comunicación interna es definida por Andrade (2005: 17) como “el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y

mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación con los miembros de la institución es fundamental puesto que, además de que las crisis les afectan de forma directa, también constituyen una fuente de información hacia la sociedad. Por eso es necesario que se considere el “derecho a saber” del público interno. Como señala González Herrero (1998: 121): “Lo peor que puede ocurrir es que los empleados se enteren de lo que está sucediendo por la televisión o los diarios. A la comunicación con estos públicos se le debe dar la misma importancia que a la comunicación con los medios”.

En este aspecto, las instituciones religiosas cuentan con una gran ventaja: los miembros presentan un fuerte sentido de pertenencia a la Iglesia y por ende, a sus instituciones, por lo que muestran una actitud de servicio hacia los demás que deriva en una gran confianza tanto por parte de los fieles como de los pastores hacia una determinada institución eclesiástica concreta como hacia la Iglesia en su conjunto.

Además de dirigirse a los fieles, las instituciones religiosas también proyectan su mensaje en la sociedad mediante los medios de comunicación. En los últimos años, la relación entre los medios y la Iglesia ha estado caracterizada por la búsqueda de una presencia cada vez más frecuente en los medios de comunicación por parte de las organizaciones religiosas y por la apertura que han experimentado estas a partir de los cambios que han introducido los medios de comunicación en la cultura popular (Stout, 2012). En este aspecto, es necesario destacar la transformación de la Iglesia en este aspecto ya que ha impulsado la divulgación de contenidos tanto en Internet como en los medios convencionales, aunque continúe teniendo dificultades para llegar a la esfera pública (Díaz-Bernardo, 2002). A este inconveniente se le suma la no muy buena relación existente entre las instituciones religiosas y los medios de comunicación. Desde las instituciones religiosas se critica la actitud que mantienen los medios de comunicación hacia la Iglesia. En palabras de Foley (2002: 1):

A veces el mundo de los medios de comunicación puede parecer indiferente o incluso hostil a la fe y a la moral cristiana. En parte esto se debe a que la cultura de los medios de comunicación se ha ido impregnando progresivamente de una mentalidad típicamente posmoderna según la cual, la única verdad absoluta es que no existen verdades absolutas.

Además del tratamiento que se le da a la información, Díaz-Bernardo (2002:29) señala que la Iglesia reivindica un mayor grado de profesionalidad por parte de los periodistas debido a la “desinformación personal” que ostentan cuando publican opiniones sin contrastar o cuando dan prioridad a temas polémicos cediendo ante el sensacionalismo. Al mismo tiempo, los periodistas critican la desinformación que sufren debido a los escasos datos- y tardíos- que proporcionan las fuentes religiosas. Como apunta Díaz-Bosch (2005: 268):

Si bien no se puede pedir que todo lo que emane de las instituciones religiosas sea, en sí misma, información en forma de píldora informativa, sí que parece sensato pedir que las declaraciones, comunicados y respuestas lleguen a tiempo, contengan la información necesaria y aporten alguna novedad, datos que no sean previsibles ni repetitivos.

A pesar de la voluntad que han presentado las instituciones religiosas por mejorar la comunicación desde el Concilio Vaticano II, algunos autores como Horsfield (2007) señalan que deben de prestar más atención al funcionamiento de los medios -y no tanto al modo en que deberían de ser utilizados-, consolidar una estrecha relación cuando se den períodos de estabilidad y comprender que el interés de los medios hacia los conflictos es legítimo, ya que forma parte de los criterios periodísticos y por su actitud de servicio ante la opinión pública.

2.3.3 Constitución del comité de crisis, elaboración de estrategia e instrumentos de comunicación

Para enfrentar una crisis es necesario designar un comité de crisis que se encargue de gestionar la situación y coordinar las medidas tomadas por la institución. Para ello, se nombrarán a las personas y se delimitarán sus respectivas responsabilidades (Enrique Jiménez, 2007).

Tras haber seleccionado a los miembros que compondrán el comité de crisis, se deben de diseñar una serie de estrategias para hacer frente a la crisis. Según Westphalen y Piñuel (1993) son cuatro: actitud de silencio, actitud de negación, actitud de transferencia de responsabilidades y actitud de confesión. En el caso de algunas instituciones religiosas, el silencio ha sido la actitud predominante durante determinados períodos hasta que se ha reaccionado llevando a cabo otro tipo de políticas como el reconocimiento de la culpabilidad o la petición de perdón a los afectados. Un ejemplo de ello es el comportamiento que mostró la Legión de Cristo entre 2005 y 2010.

Independientemente de la estrategia que se elija, se deben de utilizar un conjunto de instrumentos de comunicación para canalizar el mensaje. Estos pueden ir desde la comunicación personal hasta las redes sociales pasando por los comunicados de prensa, las ruedas de prensa, correo electrónico..., etc.

3. MARCO HISTÓRICO

3.1 Historia de los Legionarios de Cristo

Los Legionarios de Cristo es una congregación católica de derecho pontificio fundada el 3 de enero de 1941 en México por Marcial Maciel con el fin de extender el Reino de Dios a partir de la labor pastoral. Una labor que, junto al movimiento *Regnum Christi* -formado por laicos y consagrados-, los Legionarios de Cristo desempeñan por medio de la educación, de la formación y de las misiones de evangelización. Actualmente, los Legionarios de Cristo cuentan con 1729 miembros repartidos en 20 países, entre los que destacan México, Chile, Irlanda, España y EEUU¹.

Aunque la historia de la orden comienza en 1941, fue en 1946 cuando comienza su crecimiento a partir del desembarco de los Legionarios de Cristo en Santander. El desplazamiento de Maciel y los 34 seminaristas que formaban parte de la Legión de Cristo en aquel momento se produce con la finalidad de garantizarles una adecuada formación en la Universidad Pontificia de Comillas. En 1946 también se reúnen con el Papa Pío XII, con el que comienzan a mantener una relación estrecha. En esta reunión se comenta la importancia que tienen las congregaciones en la formación de líderes católicos en España y en América Latina. A partir de la década de los 50 y 60 los Legionarios de Cristo se expanden por España y México hasta que en 1970 ya consiguen poseer un cuerpo internacional compuesto por varios campus universitarios, 17 colegios y 214 centros de formación religiosa repartidos por América y Europa. Los Legionarios de Cristo presentan, de este modo, el mayor crecimiento en cuanto a poder educativo, riqueza y vocaciones- alrededor de 600 vocaciones anuales- que ha experimentado una orden religiosa en un periodo de tiempo tan breve (Torres Roble, 2001).

¹ Según los últimos datos, la Legión de Cristo cuenta con 4 obispos, 944 sacerdotes y 781 novicios (Legionarios de Cristo, 2015)

Pero la consolidación y el crecimiento de los Legionarios de Cristo no estuvieron libres de conflicto, ya que en este periodo comienzan a difundirse las primeras acusaciones a Marcial Maciel por consumo de morfina y abusos sexuales². Se estima que Marcial Maciel abusó sexualmente de niños de entre 12 y 17 años que le fueron entregados por familias que confiaban en la obra de la institución y en su labor educativa desde 1944 hasta 1970 (Martínez de Velasco, 2004). Según Torres Roble (2001: 269) estos hechos generaron una profunda crisis en la Legión de Cristo que fue “doblemente grave” debido al respeto que despertaba el P. Maciel, puesto que llegó a ser considerado como un santo “al que se siente que le debe todo” por el carisma fundacional que le impulsó a constituir la Legión de Cristo y por su rol como sacerdote. No obstante, estas acusaciones, en este momento, no fueron confirmadas. A pesar de estas acusaciones, la Legión de Cristo continuó su trayectoria abriendo nuevos centros educativos, como la Universidad de Anáhuac en Ciudad de México, y la Santa Sede aprueba de forma definitiva la orden y sus constituciones.

Una década más tarde, en 1997, ocho ex legionarios de Cristo -entre los cuales destacan Juan José Vaca, José Barba Martín y Alberto Jurado- envían una carta a la Congregación para la Doctrina de la Fe donde se explicitaron los abusos cometidos por Marcial Maciel. Las víctimas envían estas informaciones debido al cansancio que sienten ante la pasividad de Juan Pablo II, quien en vez de abrir una investigación, le bendecía en público y reconocía su carisma como guía espiritual (Torres Roble, 2001). En este año, el periódico “The Hartford Courant” de Connecticut (EEUU), Canal 40 y La Jornada difunden información sobre las acusaciones sobre abusos sexuales cometidos por el P. Maciel (Comunidad de Ayala, 2013). Inmediatamente después, Marcial Maciel publicó una respuesta desmintiendo el testimonio de los ex legionarios:

No sé qué les condujo a hacer estas acusaciones totalmente falsas a veinte, treinta o cuarenta años de sucedidos los supuestos hechos. Estoy sorprendido, porque aún conservo cartas de algunos de ellos, escritas en la década de los setenta, en las cuales me expresan su gratitud y amistad. A pesar del dolor moral sufrido, no les deseo mal. Rezo para que recuperen la paz y borren de sus corazones cualquier resentimiento que les haya movido a lanzar esas falsedades.

² El primer abuso constatado data de 1944, antes de la ordenación sacerdotal de Maciel, que fue registrado en una carta de Luis Ferreira, vicario general de los Legionarios de Cristo en una carta dirigida al vicario de la archidiócesis de México, Francisco Orozco. En el documento se comenta la problemática de la pederastia y la adicción a la morfina del padre Maciel.

En este momento, al frente de la Congregación para la Doctrina de la Fe estaba el cardenal Joseph Ratzinger –posteriormente Benedicto XVI-, quien recibió dos denuncias entre 1998 y 1999 en relación al caso de los Legionarios de Cristo: una por los 8 ex miembros de los Legionarios de Cristo, que llegó a partir de Antonio Roqueñí, canonista de la Archidiócesis de México, a Marta Wegan, abogada en el Vaticano; y la presentada por el obispo Carlos Talavera por parte de Alberto Athié. En ambas denuncias se acusa al P. Marcial Maciel de haber cometido abusos sexuales. Ante estas acusaciones y la proliferación de denuncias entre 1999 y el 2001, el cardenal Ratzinger decidió publicar un Decreto en el que rezaban los delitos más graves, entre los que se incluía “el delito contra el sexto mandamiento del Decálogo cometido por un clérigo con un menor de dieciocho años” (Congregación para la Doctrina de la Fe, 2001).

Tres años más tarde, el 30 de noviembre de 2004, Juan Pablo II, ya bastante enfermo, celebra el 60 aniversario de la ordenación sacerdotal de Maciel. Al mismo tiempo, se aprueban las Constituciones del movimiento *Regnum Christi*, el P. Álvaro Corcuera es elegido como director general de la Legión de Cristo y se reabre la investigación del caso Maciel en 2005.

3.2 Crisis en los Legionarios de Cristo (2005-2014)

Tras la muerte de Juan Pablo II en 2004, el cardenal Joseph Ratziner encarga a Charles Scicluna tomar declaraciones de las víctimas de Maciel e investigar los casos de pederastia, de drogadicción y de desviación de fondos por parte del fundador de los Legionarios de Cristo. La investigación finaliza el 19 de mayo de 2006, día en que la Congregación para la Doctrina de la Fe llegó a la conclusión de que existían pruebas ciertas y suficientes sobre los abusos cometidos por Marcial Maciel como para imponerle sanciones canónicas graves. No obstante, teniendo en cuenta el estado de salud y la edad avanzada del P. Maciel, decidió “renunciar a un proceso canónico e invitar al padre a una vida reservada de oración y penitencia, renunciando a todo ministerio público” (González, 2006: 79). En este momento, los medios de comunicación de varios países, como por ejemplo EL PAÍS (2009) comienzan a publicar información acerca de los delitos cometidos por Marcial Maciel así como de la decisión tomada. Dos años más tarde, en 2008, Marcial Maciel fallece en Florida y es enterrado en su pueblo natal en México.

A pesar de la muerte del P. Maciel, la Legión de Cristo continúa la investigación dentro de la orden hasta que en 2009 confirma que este ha tenido tres hijos con dos mujeres distintas. En medio de este panorama de controversia y confusión, el Papa Benedicto XVI decide llevar a cabo una visita apostólica en 2010 con la finalidad de colaborar con la Legión de Cristo para que la congregación superase todas las dificultades generadas por las consecuencias que tuvo la conducta del P. Maciel en el seno de la institución. Tras esta visita apostólica, Benedicto XVI remarca “la necesidad de redefinir el carisma de los Legionarios de Cristo, revisar el ejercicio de la autoridad y preservar la fe de los jóvenes mediante una adecuada formación dentro de la institución” (Agencia Zenit, 2010). Para llevar a cabo este proceso de renovación y con la finalidad de proporcionarles ayuda y aliento, Benedicto XVI nombra a Mons. Velasio de Paolis como Delegado Pontificio para guiar a la congregación en esta nueva etapa, una etapa que destaca por ser un punto de inflexión en la historia de los Legionarios de Cristo. Esta renovación comienza con la publicación de un comunicado en el que se expresa el profundo dolor que sienten por las conductas del fundador³ y culmina con el inicio del Capítulo General Extraordinario en enero de 2014 y la aprobación de las Nuevas Constituciones por la Santa Sede en octubre de ese mismo año. Algunos de los cambios más importantes producidos en este año es la llegada de Eduardo Gil Robles como nuevo director general de la orden, la mayor transparencia y diálogo a la hora de afrontar los problemas que atañen a la Legión de Cristo⁴.

La magnitud de los delitos cometidos por el fundador, la duración de la crisis y la falta de información a lo largo de la trayectoria de la Legión de Cristo en estos últimos años son algunos hechos que generaron una gran controversia social y que incrementaron la atención pública sobre la actuación de la orden. De ahí surge la necesidad de estudiar este caso desde la perspectiva de la comunicación, una

³ En este clima de incertidumbre y desconcierto, la Legión de Cristo (2012) publica un comunicado en el que se sostiene:

“La Legión de Cristo reitera su compromiso de atender con agilidad las acusaciones de comportamientos inmorales graves, de *delicta graviora* y las violaciones a la disciplina religiosa, procediendo según los casos, en conformidad a las leyes civiles, observando con rigor las disposiciones canónicas y aplicando las admoniciones y sanciones que correspondan según el Derecho canónico. Asimismo, confirma su compromiso de seguir favoreciendo y propiciando ambientes seguros para niños y jóvenes, especialmente a través de la aplicación de Códigos de Conducta para los legionarios, consagrados y seglares que tienen contacto con menores en nuestras diversas instituciones. Además, se tiene contacto con otras entidades externas para mejorar nuestros procedimientos y políticas para la prevención de abusos”.

⁴ Respuestas aportadas por el 58% de los encuestados para este estudio (Gráfico 4).

herramienta imprescindible para minimizar el impacto de una crisis y reforzar la relación con los públicos.

El periodo en el que se estudia la comunicación en la Legión de Cristo abarca el periodo comprendido entre 2005-2014. En el año 2005 se comenzaron a publicar una gran cantidad de informaciones acerca de los delitos cometidos por Marcial Maciel y, un año más tarde, la Congregación para la Doctrina de la Fe confirmó la culpabilidad del fundador. No obstante, fue en 2010 cuando los Legionarios de Cristo piden perdón por el daño ocasionado por Maciel a partir de un comunicado y comienzan un proceso de renovación con la ayuda del cardenal Velasio de Paolis que culmina en 2014 con la aprobación de las Nuevas Constituciones y la llegada del nuevo gobierno.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación pretende mostrar resultados concretos a partir de las percepciones personales de los propios miembros de la orden acerca de las actuaciones de los Legionarios de Cristo ante la crisis. En cuanto a la perspectiva teórica, la finalidad de este estudio es contrastar la aplicación de la teoría de comunicación de crisis desarrollada en el marco teórico de este trabajo con la práctica, con la realidad de la Legión de Cristo.

4. METODOLOGÍA

4.1 Población y muestra

El universo de estudio de la siguiente investigación está compuesto por todos los miembros de la Legión de Cristo que vivieron la crisis que abarca los años comprendidos entre el 2005 y el 2010 y que, a día de hoy, permanecen dentro de la orden. Según los datos de la página web oficial, la población se compone de 1729 miembros en la actualidad. A la hora de seleccionar la muestra se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por conveniencia con el fin de seleccionar al máximo número de miembros que hubiesen vivido la crisis dentro de la Legión de Cristo.

La muestra se compone de 103 legionarios con una edad comprendida entre los 25 y los 70 años, procedentes de México (n:36), España (n:16), Estados Unidos (n:14), Irlanda (n:5), Alemania (n:5), Colombia (n:5), Brasil (n:4), Chile (n:4), Italia (n:4), Canadá (n:3), Venezuela (n:2), Francia (n:2), Austria (n:1), Polonia (n:1) y Holanda (n:1). De entre ellos hay un obispo, 62 sacerdotes y 40 religiosos en formación con

diferentes niveles de estudios: Carrera civil (n:18), Bachillerato (n:25), Licenciatura (n:45) y Doctorado (n:14).

4.2 Cuestionario

El cuestionario difundido cuenta con 24 preguntas divididas en cuatro partes: una primera en la que se pretende obtener información personal acerca de los sujetos para conocer el perfil del entrevistado y las tres restantes con las que se pretende obtener la valoración de los entrevistados acerca de la actuación de la Legión de Cristo en las distintas fases de la crisis que atravesó desde el 2005 al 2014. En la parte dedicada a la precrisis las preguntas están relacionadas con la preparación y la investigación previa en cuanto a la comunicación, así como el nivel de transparencia que presentaba la Legión de Cristo antes de que estallase dicha crisis. Con respecto a la parte relacionada con la crisis, las cuestiones se formularon con la intención de obtener respuestas acerca de la actuación de la orden (comportamiento ante los públicos, rapidez y oportunidad en las respuestas, etc.). La última parte versa sobre la postcrisis y con las preguntas formuladas se ha tratado de obtener valoraciones acerca de la situación en la que se encuentra la institución a día de hoy.

Las respuestas de la primera parte-relacionadas con el perfil del entrevistado-presentan un formato de opción múltiple (cargo y nivel de estudios) y abiertas (año de nacimiento y nacionalidad). El resto del cuestionario muestra un formato de respuesta basado en la escala de satisfacción de Likert con valores comprendidos entre el 1 (totalmente en desacuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo). Este formato facilita la respuesta de los encuestados gracias a su carácter visual y posibilita la graduación de una serie de valoraciones sobre cuestiones complejas.

La difusión del cuestionario se ha llevado a cabo a partir de una plataforma de encuestas online. El periodo de respuesta estuvo comprendido entre el 15 de julio y el 15 de agosto de 2015.

4.3 Variables

Para analizar los resultados obtenidos a partir del estudio se han llevado a cabo dos métodos de análisis, uno basado en el estudio porcentual y otro en el estudio de la media (ANOVA).

El estudio porcentual se ha realizado observando de manera global los resultados obtenidos en cada pregunta, sin hacer distinción en cuanto a nivel de estudios, cargo, edad, nacionalidad o año de ingreso en la Legión de Cristo. Mediante el análisis de la media se ha comparado una variable cuantitativa (nivel de acuerdo y desacuerdo), que se ha determinado como variable dependiente, con otra nominal categórica (nivel de estudios, la nacionalidad..., etc.) que se ha fijado como variable independiente. Para facilitar el análisis se ha agrupado en intervalos algunas variables como la edad o el año de ingreso. La edad ha presentado un recorrido de 5 años mientras que el año de ingreso lo ha presentado de 10 años. Para poder extraer estos resultados se ha empleado el programa IBM SPSS-Statistics. Los gráficos correspondientes a estos dos análisis pueden consultarse en el anexo de este trabajo.

4.4 Hipótesis

Del mismo modo que el cuestionario, las hipótesis que se plantean a continuación también se basan en las diferentes fases por las que atraviesa una institución en crisis. En la fase de precrisis, la investigación es un proceso de gran relevancia debido al conocimiento que proporciona acerca de la gestión de otras crisis similares en otras o en la propia institución, de los tipos de riesgos a los que está expuesta o incluso de los modos en que se debería reaccionar en cada caso. De ahí se desprende la primera hipótesis:

H1. La investigación previa (valoración de riesgos, conocimiento de antecedentes o casos similares..., etc.) se asocia positivamente con una gestión más eficaz de la crisis.

En cuanto a la crisis hay que destacar que la información actualizada del caso es fundamental para cualquier institución ya que permite a los públicos conocer la visión de una institución y estrechar la relación. En este caso, surgen dos hipótesis:

H2. La relación estrecha y periódica con los públicos minimiza efectos de una crisis.

H3. La comunicación horizontal y una gestión de crisis más transparente minimiza los efectos de una crisis.

5. RESULTADOS

La fase de precrisis en la Legión de Cristo abarca los años anteriores a 2005, años en los que ya se había difundido información acerca de los comportamientos ilícitos del P. Maciel, ya que a pesar de que no estaban confirmados, se percibieron con sorpresa y desagrado tanto dentro como fuera de la institución. A pesar de las noticias publicadas, el 64,19% (n: 65) de los Legionarios de Cristo encuestados percibe que la institución no tenía preparado el modo en que iba a gestionar una crisis pero también es necesario apuntar que el 73,71% (n: 77) de los propios legionarios de Cristo reconoce que tampoco conocía los riesgos a los que estaba expuesta antes de 2005. El mayor o menor grado de coincidencia existente en estas dos preguntas se disipa cuando se pregunta acerca las crisis anteriores. Aunque la mayoría de los encuestados (61,77%; n: 63) afirman que la Legión de Cristo sí había atravesado por otro tipo de crisis previamente, el 20% (n: 25) afirma lo contrario.

En esta línea, los legionarios de Cristo opinan que no se llevaron a cabo acciones para prevenir la crisis, aunque de nuevo existe diversidad de opiniones: mientras que el 51,48% (n: 52) apunta que la Legión de Cristo no llevó acciones para prevenirla, el 24,75% (n: 25) opina que sí. Mayor coincidencia -y mayor desacuerdo-, existe cuando se pregunta acerca de la información que proporcionó la Legión de Cristo a sus miembros antes de que se publicasen en los medios de comunicación. El 79,61% (n: 82) considera que la orden no proporcionó dicha información. En cuanto al nivel de alerta con el que se vivió la crisis, el 42,16% (n: 43) apunta que la Legión de Cristo se alertó cuando la crisis volvió a reavivarse en 2005 frente a un 33,33% (n: 34) que señala lo contrario. Debido a esta diversidad de opiniones, la corriente de opinión de la Legión de Cristo en esta pregunta adopta una posición intermedia.

A continuación se presenta un gráfico que refleja la media aritmética de las respuestas referidas a las preguntas de la fase de precrisis. En el eje de ordenadas se presenta el nivel de acuerdo o desacuerdo que presenta la Legión de Cristo en cada pregunta (1, totalmente en desacuerdo; 5, totalmente de acuerdo).

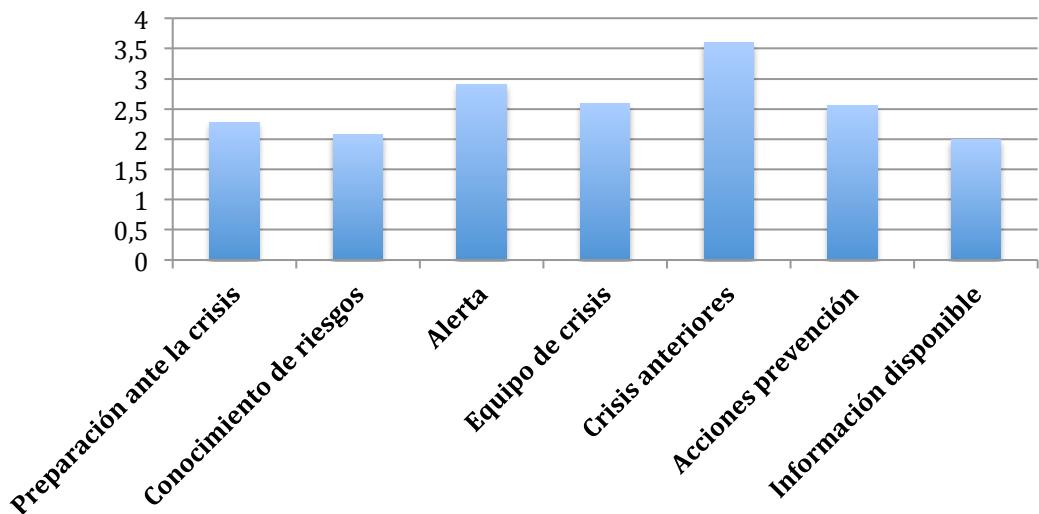


Gráfico 1. Medias aritméticas de las preguntas referidas a la precrisis

Por medio del gráfico se deduce que la postura de la Legión de Cristo en relación a la precrisis es bastante clara ya que reconoce que no se había definido una serie de pautas preventivas para frenar la crisis, puesto que tampoco existía un equipo encargado de gestionar la crisis y no se conocían los riesgos a los que estaban expuestos, a pesar de haber atravesado por crisis anteriores. En cuanto al nivel de alerta, la Legión de Cristo no se posiciona ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Además de tener en consideración los datos de una manera global, es necesario prestar atención a las diferencias existentes en función las variables nominales. En este aspecto, se presentan una serie de variaciones en cuanto al nivel de estudios, al cargo y al año de ingreso. En referencia a la pregunta sobre la percepción acerca de si la Legión de Cristo había atravesado por otras crisis anteriormente ($F: 3,386$; $sig: 0,012$), los que presentan un nivel de estudios superior –en este caso doctorado y licenciatura- se muestran de acuerdo mientras que el resto –carrera civil y bachillerato- no se manifiestan ni de acuerdo ni en desacuerdo y tienden, por tanto, a ser más neutrales en este caso. Por otra parte, también se aprecian diferencias con respecto al cargo a la hora de valorar la existencia de un equipo de gestión de crisis ($F: 4,805$; $sig: 0,010$). En esta pregunta, el obispo y los novicios se muestran en desacuerdo mientras que los sacerdotes no se manifiestan. Asimismo, teniendo en cuenta el año de ingreso, se aprecian diferencias cuando se cuestiona por el conocimiento que tenían los miembros de la Legión de Cristo acerca de los riesgos a los que podría enfrentarse la orden ($F:$

2,398, sig: 0,043), ya que aquellos que son más veteranos en la orden (1970-1989) afirman que no conocían los riesgos mientras que aquellos que se incorporaron más recientemente (a partir de 1990) no se muestran tan rotundos y, aunque también coinciden en la opinión de los anteriores, se manifiestan de una forma más neutral. Esto puede darse como consecuencia de que a partir de 1998 ya se comenzó a difundir información acerca de los comportamientos del P. Maciel y, por ese motivo, los que ingresaron más tarde pueden tener una mayor conciencia sobre los riesgos por los que podría atravesar la Legión de Cristo en el caso de que esas informaciones fuesen ciertas.

Tras haberse realizado estos dos tipos de análisis se puede afirmar que la hipótesis 1 planteada en el apartado anterior queda confirmada: la investigación previa y la preparación ante la crisis se asocian positivamente con una gestión más eficaz. En el caso de los Legionarios de Cristo ocurrió lo contrario: esa falta de investigación y de preparación fue la que condujo a una gestión de la crisis poco satisfactoria y a un incremento de su nivel de gravedad.

Existe unanimidad a la hora de valorar la crisis por la que atravesaron los Legionarios de Cristo. El 100% de la muestra (N: 103) considera que la crisis fue grave. Pero esta unanimidad vuelve a desaparecer cuando se aborda la gestión de dicha crisis, aunque se observa el predominio de la opinión que considera que la gestión de la crisis no fue satisfactoria, apoyada por el 50,48% (n: 66). El 24,27% (n: 25), sin embargo, cree que la Legión de Cristo actuó de forma correcta. Con respecto a la forma de gestionar la crisis, los legionarios de Cristo no se manifiestan ni de acuerdo ni en desacuerdo cuando se aborda la escucha a los públicos de la orden. En este caso vuelve a aparecer una gran diversidad de opiniones que alcanzan cifras similares. Así, mientras el 39,81% (n: 41) manifiesta que la orden escuchó a los públicos, el 32,04% (n: 33) apunta lo contrario. Esta diversidad alcanza su máximo grado cuando se pregunta sobre la difusión de una respuesta institucional a la crisis por parte de la Legión de Cristo a partir de Internet, ya que se da un empate porcentual: el 36,89% (n: 38) señala que sí y el mismo porcentaje (n: 38), lo contrario. Este empate desaparece cuando se valora la rapidez y la oportunidad de la respuesta, puesto que un 63,11% (n: 65) manifiesta que no se dieron respuestas rápidas y oportunas frente a un 13,59% (n: 14).

Por otro lado, también se ha valorado si el silencio ha sido la estrategia predominante en la actuación de la Legión de Cristo en los años considerados. En este

caso, el 41,75% (n: 45) de los encuestados niega que se haya empleado esta estrategia, frente a un 27,19% (n: 28) que opina que sí fue la estrategia empleada. En cuanto al perdón emitido por la Legión de Cristo, el 33,01% (n: 34) considera que el contacto con las víctimas fue satisfactorio, frente a un 27,19% (n: 28), aunque la mayoría reconoce que el perdón fue tardío (57,84% frente a un 15,69%).

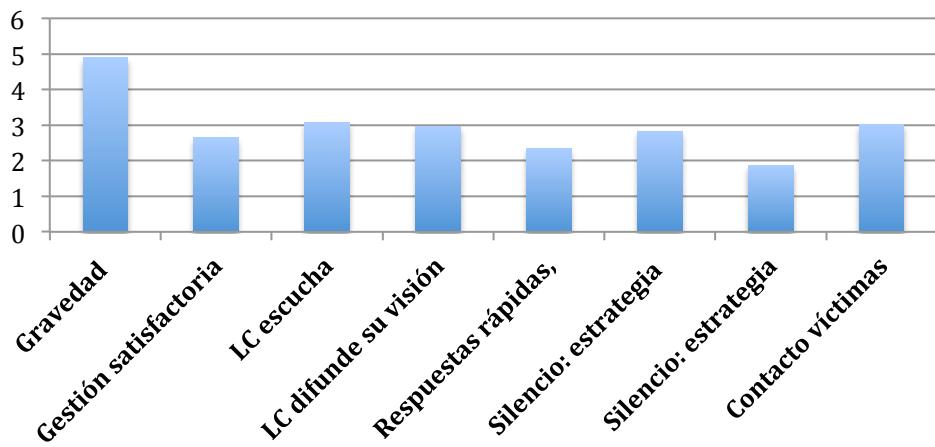


Gráfico 2. Medias aritméticas de las preguntas referidas a la crisis

Tras haber considerado estos datos se llega a una serie de conclusiones. Por un lado, se observa una mayor polarización de opiniones en la fase de la crisis que en otras fases, aunque si bien es cierto que se observa una corriente de opinión predominante que considera que la crisis fue grave y su gestión no fue satisfactoria, aunque tampoco se guardó silencio como estrategia comunicativa. A pesar de no guardar silencio, las respuestas tampoco fueron rápidas. En cuanto al contacto con las víctimas, la escucha a sus públicos y a la difusión de los argumentos, opiniones y visiones no se manifiestan ni de acuerdo ni en desacuerdo. En cualquier caso, queda confirmada la hipótesis 2: la relación estrecha y periódica con los públicos minimiza los impactos de la crisis. Aunque en este caso existe una mayor heterogeneidad en las respuestas, se aprecia que los encuestados consideran que las respuestas no fueron rápidas ni oportunas y, por tanto, la gravedad de la crisis es considerable.

En relación al análisis de las medias, se puede apreciar que existen diferencias en las preguntas formuladas acerca de la crisis en todas las variables nominales categóricas consideradas: nivel de estudios, cargo, año de nacimiento, nacionalidad y año de ingreso. Con respecto a la cuestión que medía el nivel de satisfacción en cuanto a la

gestión de la crisis, existen diversas opiniones en cuanto al cargo (F: 3,251; sig: 0,043) y a la edad (F: 4,060; sig: 0,000). Así, mientras el obispo y los sacerdotes se muestran en desacuerdo, los novicios tienden a posicionarse de manera más neutral, puesto que no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo. También se aprecian diferencias si se considera la edad: los más mayores (nacidos entre 1945-1950) y los más jóvenes (1986-1990) no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que los nacidos entre 1951-1985 afirman que la gestión de la crisis no fue satisfactoria, por lo que, en este aspecto, son más críticos con la actuación de la Legión de Cristo.

A pesar de las diferencias encontradas, la mayor diversidad de valoraciones aparecen en las preguntas relativas al silencio. Cuando se cuestiona acerca de si el silencio fue la estrategia a adoptada por los Legionarios de Cristo, surgen opiniones diversas en cuanto a la nacionalidad (F: 1,898; sig: 0,037) y al año de ingreso (F: 3,664; sig: 0,04). En cuanto a la nacionalidad, aquellos que no se han manifestado ni de acuerdo ni en desacuerdo son los estadounidenses, canadienses, chilenos, colombianos, franceses y brasileños. El resto, considera que no se ha empleado la estrategia del silencio aunque es necesario señalar que los austriacos y venezolanos se posicionan más en desacuerdo. En el extremo opuesto se encuentran los italianos, ya que opinan que la Legión de Cristo guardó silencio ante la crisis. Con respecto al año de ingreso puede apreciarse que los más veteranos (1960-1969) no se posicionan al igual que los que ingresaron entre 1980-1989. El resto, cuyo año de ingreso se comprende entre 1970-1979 y a partir de 1990, consideran que no se empleó el silencio como estrategia. Del mismo modo, también existen opiniones diversas cuando se pregunta por el silencio como estrategia eficaz ante los públicos. Si se tiene en consideración el nivel de estudios (F: 5,127; sig: 0,001), los que han cursado una licenciatura, bachillerato o una carrera civil se muestran en total desacuerdo mientras que los doctores, aun estando en desacuerdo, no se manifiestan con tal rotundidad. Si se observa el año de ingreso (F: 4,295; sig: 0,001), aquellos que ingresaron antes (1960-1979) se muestran en desacuerdo mientras que los incorporados de forma más reciente (a partir de 1980) están en total desacuerdo. En este caso puede afirmarse que los incorporados más tarde son más sensibles ante la falta de información y ante el silencio que aquellos que ingresaron antes.

En una de las cuestiones que más divergencia existe es aquella que hace referencia al tiempo que se tardó en pedir perdón a las víctimas afectadas. En este caso, solo se

aprecian diferencias, al igual que en la cuestión anterior, en el nivel de ingreso ($F: 2,399$; $\text{sig: } 0,043$). Los incorporados más tarde, así como los que ingresaron en primer lugar, no se manifiestan ni de acuerdo ni en desacuerdo cuando se les pregunta si el perdón fue tardío. En cambio, los que ingresaron entre 1970 y 1979 creen que no fue tardío, al contrario que los que ingresaron más tarde, en 1987-1988.

Al contrario de lo que ocurre en la fase de crisis, donde se aprecia una gran cantidad de opiniones diferentes, en la fase de postcrisis vuelve a existir una mayor coincidencia en las respuestas. Desde 2010 hasta la actualidad, los miembros de la Legión de Cristo han reconocido que se han llevado a cabo una serie de cambios. El 87,38% (n: 90) afirma que la orden, a día de hoy, escucha y da a conocer su visión a los públicos, el 71,57% (n: 73) considera que existe comunicación fluida entre los miembros y el 84,46% (n: 87) señala que la comunicación es transparente. No obstante, el 33,98% (n: 35) opina que la crisis está superada mientras que el 33,01% (n: 34) opina que no y el 33,01 (n: 34) restante no se manifiesta. Con respecto a la recuperación de la reputación, un 53,04% (n: 55) opina que todavía no se ha recuperado mientras que un 18,44% (n: 19) opina que sí. Entonces se puede interpretar que los miembros de la Legión de Cristo reconocen que se han llevado a cabo una serie de reformas que han permitido mejorar tanto la comunicación interna como externa de la orden aunque existen diversas opiniones en el momento de valorar si se ha alcanzado el punto final de la crisis. Sin embargo, se da un acuerdo cuando se considera que a la Legión de Cristo todavía le sigue pasando factura la crisis por la que atravesó a su reputación como orden religiosa. Desde la perspectiva del análisis de las medias, en las preguntas relativas a la fase postcrisis no se aprecian diferencias en relación a las variables categóricas.

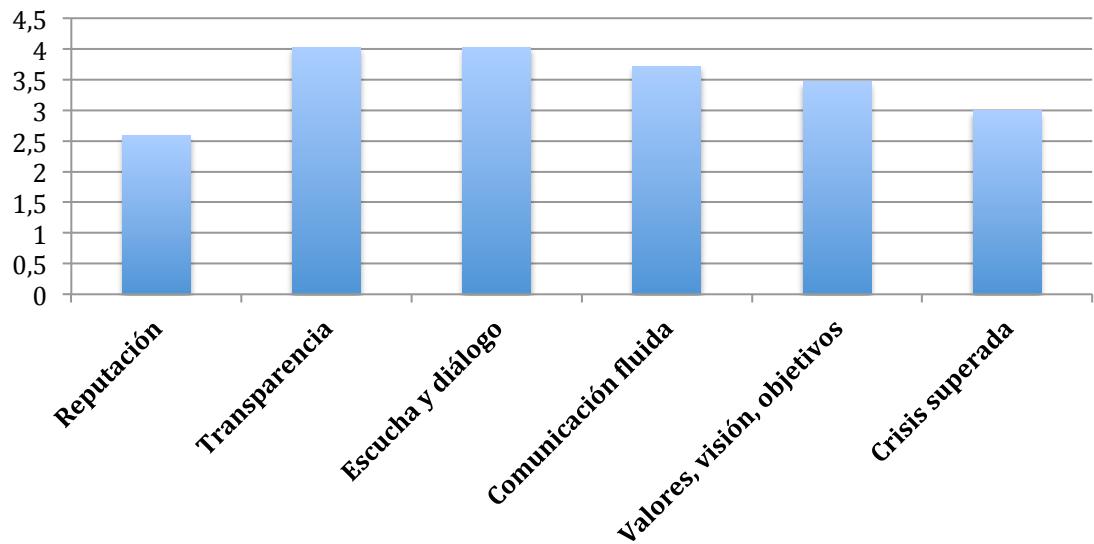


Gráfico 3. Medias aritméticas de las respuestas referidas a la fase postcrisis

A día de hoy, la Legión de Cristo considera que, a pesar de que se ha ganado transparencia y diálogo, todavía quedan algunos aspectos por recuperar como lo es la reputación y, en menor medida, la fluidez de la comunicación. A partir del siguiente gráfico se dan a conocer cuáles son los cambios más importantes introducidos por la institución en estos últimos años, según los legionarios de Cristo encuestados.

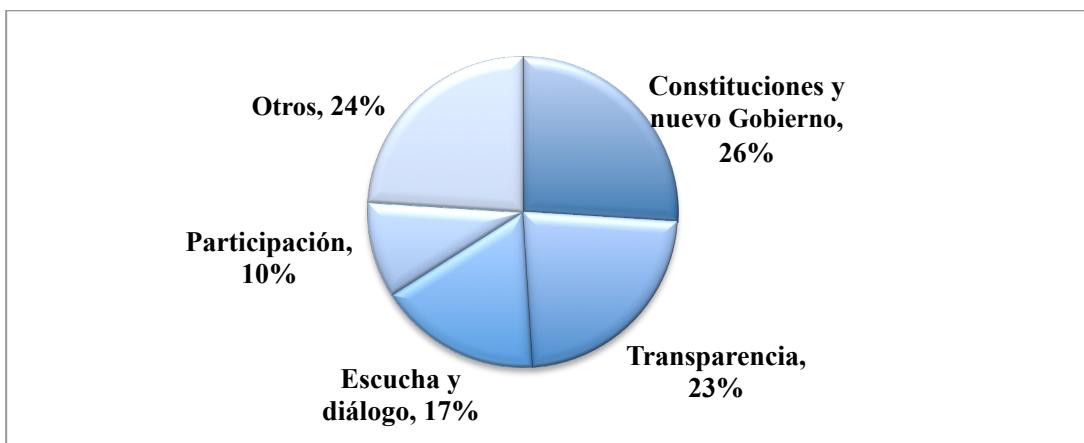


Gráfico 4. Cambios más valorados por los miembros de los Legionarios de Cristo

Estos cambios que se muestran en el gráfico guardan una estrecha relación con la hipótesis 3: una comunicación horizontal y transparente minimiza los impactos de la crisis. Desde el año 2010, la Legión de Cristo ha experimentado una apertura en su comunicación que la ha conducido a una mayor transparencia y a un mayor diálogo

tanto con sus miembros como con sus públicos. Estos cambios han sido valorados positivamente por todos los miembros encuestados, por lo que se confirma la hipótesis 3. La transparencia, el diálogo o el nuevo gobierno son algunos de los cambios que han permitido que la Legión de Cristo haya emprendido un nuevo camino pero la gravedad y la prolongación de la crisis en el tiempo provocan que su superación sea difícil y costosa. De este modo, la Legión de Cristo considera que es demasiado pronto para valorar si el fin de la crisis ha llegado.

6. CONCLUSIONES

La globalización que caracteriza el panorama sociocultural en la actualidad potencia los conflictos que pueden existir entre una institución y sus públicos. Este hecho provoca que la mayoría de las instituciones –incluidas las religiosas- experimenten una crisis a lo largo de su trayectoria. En el caso de las instituciones religiosas, existen una serie de factores que motivan la aparición de la crisis. Las irregularidades económicas en el seno de la Iglesia, los comportamientos ilícitos por parte de algunos dirigentes de estas instituciones y el avance del laicismo así como de las religiones orientales han provocado un debilitamiento de los valores en la vida religiosa y una decaída de las prácticas religiosas ante la falta de simpatía que despiertan estas actitudes entre el público.

En este contexto marcado por la controversia, la Iglesia pretende renovarse y emprender un camino de diálogo y escucha con sus públicos, que le permita consolidar su reputación corporativa y sus valores sociales en la sociedad occidental. De la misma forma que la Iglesia, las congregaciones vinculadas a ella como lo son los Legionarios de Cristo, también han experimentado una serie de cambios. Desde que se dieron a conocer los comportamientos ilícitos del fundador de los Legionarios de Cristo, el P. Marcial Maciel, esta orden ha atravesado una de las crisis más graves y duraderas que han marcado su trayectoria, una crisis que se ha presentado como un punto de inflexión en la comunicación de los Legionarios de Cristo.

A partir del estudio realizado se ha llegado a la conclusión de que la percepción interna de los miembros de los Legionarios de Cristo sobre la comunicación de esta orden religiosa ha cambiado y que, a día de hoy, esos cambios se valoran de forma positiva. Antes de que estallase la crisis en 2005, alrededor del 75% de los miembros

consideran que no disponían de los mensajes que se iban a difundir desde la institución y la mitad sostienen que no se conocían los riesgos a los que se exponía la Legión de Cristo. Quizá sea por la ausencia de investigación, de preparación ante los riesgos y de reacción que toda la muestra sostenga que la crisis fue grave, aunque esta unanimidad desaparece y deja paso a una gran diversidad de opiniones cuando se aborda la gestión de la crisis por parte de la institución. En este aspecto se pone de manifiesto que podrían surgir nuevas investigaciones que profundizasen en las causas de la diversidad de opiniones que surgen en relación a la gestión de crisis. Por medio de preguntas abiertas se hubiesen conocido cuáles son las percepciones individuales de cada uno de los miembros que componen la muestra y, así, el origen de tal diversidad. También parece claro que los resultados estadísticos podrían ser representativos y extrapolables a toda la institución si se hubiese realizado un muestreo aleatorio que garantizase un nivel de confianza alto y un cierto nivel de representatividad. De esta forma, el estudio solo puede entenderse como una investigación orientativa que facilita el acceso al conocimiento de opiniones diferentes en cuanto a una misma actuación, por parte de una institución como lo es la Legión de Cristo, en materia de comunicación institucional.

Por medio de este estudio también se demuestra que, a pesar de la diversidad de pareceres, se observa una opinión común a todos los miembros: la Legión de Cristo cometió errores en el pasado pero, a día de hoy, ha emprendido una serie de cambios que marcan un camino de renovación. Un camino que le conduce hacia el diálogo, la participación y la transparencia pero que parece tener un final incierto ya que, mientras para algunos ya se ha alcanzado la meta, para otros es necesario seguir avanzando para poner punto final a esta etapa de la orden.

7. REFERENCIAS

- Agencia Zenit. (1 de Mayo de 2010). *Comunicado de la Santa Sede sobre los Legionarios de Cristo: Zenit*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de sitio web de la agencia Zenit: <http://www.zenit.org/es/articles/comunicado-de-la-santa-sede-sobre-los-legionarios-de-cristo>
- Alcat, E. (2012). ¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis. *Revista de Comunicación*, 28-32.
- Ammerman, N. T. (2007). *Everyday religion: observing modern religious lives*. Nueva

- York: Oxford University Press.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio, 15-23.
- Blankenbeckler, W. (30 de Octubre de 2012). *Online Visibility from Vocus: Prweb*. Recuperado el 3 de Julio de 2015, de sitio web de PRweb: <http://www.prweb.com>
- Bru Alonso, M. (2008). *Un nuevo areópago para la evangelización: síntesis del magisterio pontificio sobre los medios de comunicación social*. Madrid: Instituto de Estudios de la Democracia de la Universidad CEU San Pablo.
- Carrogio, M. (2008). La comunicación de la Iglesia en temas polémicos. *Seminario Internacional de Comunicación Institucional de la Universidad Pontificia de la Santa Cruz*. Roma.
- CIS. (Mayo de 2014). *Avance de resultados del barómetro de mayo de 2014: CIS*. Recuperado el 3 de Julio de 2015, de sitio web del Centro de Investigaciones Sociológicas: http://datos.cis.es/pdf/Es3024mar_A.pdf
- Comblin, J. (2004). *Crisis de la religión en la cristiandad*. Sao Paulo: Parlus, 1-18.
- Comunidad de Ayala. (30 de Mayo de 2013). *Escándalo de los pequeños: La pederastia clerical*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de sitio web de la Comunidad de Ayala:
<http://www.comayala.es/index.php/es/component/content/article?id=620:28-escandalo-de-los-pequenos-la-pederastia-clerical>
- Congregación para la Doctrina de la Fe (2001). *Carta a los Obispos de la Iglesia Católica y a otros ordinarios y jerarcas sobre los delitos más graves reservados a la Congregación para la Doctrina de la Fe*. Roma. Recuperado el 9 de Mayo de 2015, de sitio web de Vatican.va: http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/documents/rc_con_cfaith_doc_20010518_epistula-graviora-delicta_sp.html
- Coombs, T. (2007). *Crisis management and communications*. Gainesville: Institute for Public Relations.
- De la Cierva, Y. (2014). *La Iglesia, casa de cristal: propuestas y experiencias de comunicación durante crisis y controversias mediáticas*. Madrid: BAC.
- Díaz-Bernardo, J. (2002). *Anunciar a Cristo en la aldea global. La Iglesia en la sociedad de la información*. Toledo: Estudio Teológico de San Idelfonso.
- Díaz-Bosch, M. (2005). El perfil del informador religioso especializado en el Vaticano. *Palabra Clave Vol.18 nº1*, 258-275.

- Drivet, A. (2011). Creer en nada. Sobre la crisis del capital. *Revista de Ciencias Sociales* nº141, 1-15.
- EL PAÍS. (19 de Mayo de 2009). *Sociedad: EL PAÍS*. Recuperado el 24 de Junio de 2015, de sitio web de EL PAÍS:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2006/05/19/actualidad/1147989602_850215.html
- Enrique Jiménez, A. (14 de Diciembre de 2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. Barcelona.
- Europa Press. (29 de Abril de 2011). El número de jóvenes no creyentes casi dobla al número de católicos practicantes. *EL MUNDO*.
- Fink, S. (2000). *Crisis Management. Planning for the inevitable*. Lincoln: iUniverse.com.
- Foley, J. (2002). La Iglesia e Internet. *Consejo Pontificio para las comunicaciones sociales*. Ciudad del Vaticano.
- Frawley O'Dea, M. G. (2007). *Perversion of power: sexual abuse in the Catholic Church*. Nashville: Vanderbilt University Press.
- Girardi, G. (1982). *La Iglesia post-conciliar: diálogo e incomunicabilidad*. IDOC Internazionale, 5-17.
- González, F. (2010). *Marcial Maciel. Los Legionarios de Cristo: testimonios y documentos inéditos*. Barcelona: Tusquets.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Habermas, J., Taylor, C., Butler, J., & West, C. (2011). *El poder de la religión en la esfera pública*. Madrid: Trotta.
- Herranz de la Casa, J. M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en organizaciones no lucrativas . (S. e. Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Ed.) *CIREC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 5-31.
- Horsfield, P. (2007). Teología, iglesia y medios: contornos de un terreno cultural. En P. Horsfield, M. Hess, & J. Adán M. Medrano, *Medios y creencias: perspectivas culturales del cristianismo*. México: Universidad Iberoamericana Plaza y Valdes Editores, 59-71.
- II, J. P. (21 de Febrero de 2005). Carta Apostólica de Juan Pablo II "El rápido desarrollo". *Carta Apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II a los responsables de las comunicaciones sociales*: Ciudad del Vaticano.

- Legg, K. L. (Agosto de 2008). Crisis communication in the local church: a macro-look at church crises and chaos theory. Virginia: UMI.
- Legionarios de Cristo. (11 de Mayo de 2012). Atención a las acusaciones de delitos graves cometidos por legionarios de Cristo. *Sitio web del Movimiento Regnum Christi*.
- Legionarios de Cristo. (1 de enero de 2015). *Quiénes somos: Estadísticas de la Legión de Cristo*. Recuperado el 10 de Julio de 2015, de sitio web de los Legionarios de Cristo: www.legionariesofchrist.org
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager. Facing risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 144-186.
- Linke, C. (1998). *Crisis, dealing with the unexpected*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mardones, J. M. (2005). Religión y mercado en el contexto de transformación de la religión. *Desacatos: Revista de Antropología Social del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores de México*, 103-110.
- Martínez de Velasco, J. (2004). *Los documentos secretos de los Legionarios de Cristo*. Barcelona: Ediciones B.
- Masferrer Kan, E. (2008). Las relaciones en los medios o las Iglesias y los medios. *Publicación de la Universidad Autónoma Metropolitana de México*, 197-214.
- Miret Magdalena, M. (2006). Hacia un nuevo sentido de lo sagrado y la crisis religiosa de la juventud. *Estudios de Juventud*, nº53, 73-79.
- Mora García de Lomas, J. M. (2006). Dirección estratégica de la comunicación en la Iglesia. *Comunicación y Sociedad*, Vol.XIX. nº2, 162-184.
- Oviedo Torró, L. (2002). *La fe cristiana ante los nuevos desafíos sociales: tensiones y respuestas*. Madrid: Cristiandad.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Religión Digital. (29 de Julio de 2010). *España: Religión Digital*. Recuperado el 2 de Agosto de 2015, de sitio web de Religión Digital: <http://www.periodistadigital.com/religion/espana/2010/07/29/religion-iglesia-espana-encuesta-cis-creyentes-catolicos-misa-secularizacion.shtml>
- Stout, D. A. (2012). *Media and Religion: Foundations of an Emerging Field*. Nueva

- York: Routledge, 1-22.
- Torres Roble, A. (2001). *La prodigiosa aventura de los Legionarios de Cristo*. Madrid: Foca.
- Westphalen, M., & Piñuel, J. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Del Prado.
- XVI, B. (2010). *Carta Pastoral del Santo Padre Benedicto XVI a los católicos de Irlanda: Vatican.va*. Recuperado el 12 de Julio de 2015, de sitio web de Vatican.va: http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/letters/2010/documents/hf_ben-xvi_let_20100319_church-ireland.html