



## **Liderazgo en la era digital**

Quienes dirigís una institución religiosa contáis habitualmente con la ayuda de buenas colaboradoras: la ecónoma, la maestra de novicias, la administradora de las casas, las responsables vicarias de las diferentes regiones, etcétera. Todos comprendemos que quien gobierna -sea Superiora general, Directora, Obispo, Abad o cualquier otro cargo- no puede saber de todo ni estar en todas partes al mismo tiempo: por eso, necesita colaboradores que sepan más de algunas áreas específicas y que puedan seguir al detalle los mil y un trabajos que entretejen el día a día de cualquier organización de la Iglesia. Sin la ayuda de un equipo, es difícil que una sola persona pueda conducir eficazmente a una comunidad al cumplimiento de su misión.

### **El arte de dirigir**

Aunque necesita de otros que le ayuden a guiar la institución, quien ha recibido el encargo de gobernar y guiar sigue siendo el responsable último. Su papel es único y no siempre sencillo: debe decidir con prudencia -la virtud por excelencia de quien gobierna-, debe indicar las prioridades pastorales, detectar riesgos, tomar resoluciones concretas, actuar siempre con visión global, inspirar, guiar, escuchar, impulsar... Y, mientras hace todo esto, sabe que tiene una particular responsabilidad para encarnar personalmente el ideal de vida que propone el propio carisma. Estas son tareas no siempre fáciles, como ustedes conocen mejor que yo. De hecho, es un encargo que supera las capacidades humanas de cualquiera. Gracias a Dios, quienes

tienen una responsabilidad directiva en la Iglesia están acompañados por las oraciones de muchas personas y saben que cuentan con la ayuda del Espíritu Santo.

La persona a cargo de una institución se parece al director de una pequeña orquesta: generalmente, no hace ruido, pero su presencia resulta imprescindible; el director de orquesta debe estar a la vista de todos, porque marca el ritmo y da seguridad ante las dificultades. Pero esta persona por sí sola no puede hacer nada, porque no emite sonidos: necesita de otros profesionales que suenen los instrumentos, porque saben hacerlo y están dispuestos a trabajar juntos. De ese modo, cada uno contribuye a su manera, dando el tono y el sonido adecuados. Sólo así -trabajando y gobernando en equipo- otras muchas personas pueden interpretar con sus vidas una misma melodía, la que suena en el mundo cuando mujeres y hombres entregados encarnan y dan vida a un mismo ideal.

Por tanto, podemos concluir que dirigir es un arte colaborativo que se lleva a cabo al servicio de los demás.

### **Una nueva colaboradora**

La misión de las instituciones de la Iglesia se realiza acompañando a las personas, física o espiritualmente -en el caso de las vocaciones contemplativas-, en ese *hospital de campo* del que habla el Papa Francisco. Sin embargo, como hemos dicho, algunos miembros de la organización tienen que trabajar en la retaguardia para que el conjunto funcione. Creo que todos estamos de acuerdo en que ese equipo que dirige la organización tiene que ser pequeño, para poder tomar decisiones operativas y eficaces (en realidad, en la dirección de cualquier realidad deberían poder participar de alguna manera todos los que la componen. Es algo que nos está recordando el Papa Francisco al incorporar la *sinodalidad* al ADN de la Iglesia).

Sin embargo, hoy querría invitaros a que consideréis la oportunidad de incorporar una nueva figura a ese pequeño equipo de colaboradores: la responsable de comunicación. Si ya contáis con esa persona, intentaré animaros a darle más relevancia, mejorando y potenciando sus cualidades.

El nombramiento de una persona encargada de comunicación que asesore y ayude al equipo de gobierno es una tendencia que se está extendiendo en muchas organizaciones de la Iglesia. Es una consecuencia lógica de los retos que presenta la sociedad y de las necesidades que están surgiendo. En la

Facultad de Comunicación para la que trabajo, en la Universidad Pontificia de la Santa Croce, en Roma, nos reunimos periódicamente los responsables de comunicación de diferentes realidades eclesiales para intercambiar experiencias y aprender unos de otros: franciscanos, jesuitas, legionarios, focolares, Opus Dei, Renovación carismática, carmelitas, salesianos, agustinos... y la lista va creciendo porque cada vez hay más sensibilidad en la Iglesia hacia la comunicación. Tomarse en serio esta tarea y ponerla al servicio de quien gobierna es, en mi opinión, una exigencia de nuestros tiempos.

La pregunta que se pueden estar haciendo es lógica: ¿es verdaderamente necesario contar con una encargada de comunicación? ¿Qué justifica dedicar una persona, tiempo y dinero a una tarea que hasta ahora parecía prescindible o que se podía encomendar a cualquiera?

### **Escuchar y cuidar las relaciones**

Daré dos motivos que justifican disponer de una responsable de comunicación, aunque podríamos señalar muchos otros: el primero es que en los últimos años el entorno en el que vivimos se ha llenado de información. Siempre la ha habido, pero nunca como ahora: en la tele, en nuestros teléfonos, a través de las páginas web, en los periódicos, por Whatsapp... El mundo en el que nuestras instituciones intentan desarrollar su misión es cada vez más complejo, y ninguno de nosotros es ajeno a él. Están cambiando a gran velocidad las tendencias, los modos de pensar, el vocabulario, las expectativas, los canales, las actitudes, las preguntas, los prejuicios, etcétera. Nadie es ajeno a este bombardeo de ideas: no son ajenas las personas a las que servimos o a quienes predicamos el evangelio, como tampoco lo son las religiosas que viven ya vuestra espiritualidad -en particular, las más jóvenes-.

Las personas cambiamos al mismo tiempo que el entorno, por eso hay que conocerlo bien y analizarlo. En este sentido, ya no se puede gobernar por intuiciones o por inercia. No dirigís a personas que viven en una pecera. La comunicadora puede ayudar a evitar el riesgo, siempre existente, de que la institución se mire en el espejo, satisfecha; más bien, anima a quien dirige a mirar por la ventana, a esa sociedad a la que deseamos servir y que cambia constantemente.

Es cierto que muchas congregaciones y órdenes han prestado un servicio enorme sin necesidad de dedicar particular empeño a la comunicación. Pero

como dice el Papa, vivimos un cambio de época -y no solo en una época de cambios-, por lo que tomar las medidas necesarias para interpretar y adaptarse al entorno cambiante es un ejercicio de prudencia que sin duda nos ayudará a seguir siendo fieles al propio carisma y desarrollar la propia misión.

El segundo motivo que hace conveniente que una comunicadora ayude al equipo de gobierno es de carácter interno. Antes he mencionado la importancia del ecónomo: siempre es necesario tener algo de dinero para poder llevar adelante proyectos, eso lo entienden todos. Pero los sueños de quienes pertenecen a una congregación religiosa no van adelante a base de dinero, sino gracias a las relaciones, en particular a las que se crean dentro de la propia institución. Las relaciones son el secreto. La primera relación que hay que cuidar es, por supuesto, la propia relación con Dios; a continuación, la relación entre quienes comparten un mismo espíritu o carisma; por último, la relación con quienes queremos servir. Solo tejiendo buenas relaciones se mantienen vivas la confianza, el entusiasmo, la unidad, el deseo compartido... Estas relaciones tienen muchos enemigos: la falta de información, la ausencia de prioridades claras, la distancia, los recelos, las diferencias culturales o generacionales, la dispersión...

Si doy tanta importancia a las relaciones es por un motivo profundo, así que intentaré explicarme mejor sirviéndome de una anécdota. En mi universidad tenemos un profesor de Filosofía que a veces lanza preguntas provocativas. Un día, mientras iba a dar una clase, nos cruzamos en un pasillo y me dijo: “Juan, para ti, personalmente, ¿qué supone que Dios sea Trinidad?”. Me lanzó esa pregunta y se fue sin esperar una respuesta. Me reí por la originalidad, pero confieso que me dejó pensativo todo el día. “A mí, ¿qué me importa que Dios sea Trinidad? ¿Qué me cambia? ¿Por qué Dios ha querido que conociéramos ese misterio?”. Bueno, después de muchas vueltas, la respuesta que me di a mí mismo es que Dios ha querido que supiéramos que Él es relación, que en Él hay relaciones entre personas, y que precisamente por eso en Él hay unidad, ya que Él es *un solo* Dios. Las buenas relaciones generan unidad. Así pues, revelándonos el misterio de la Trinidad, el Señor quería decirnos -entre otras muchas cosas- que nadie se salva solo, que necesitamos cuidar nuestras relaciones, que de la relación surge la unidad.

Perdonad este *ex-cursus teológico*, pero esta anécdota me ayuda a subrayar que sólo cuando se cuida la comunicación -la personal y también la institucional- se logran cultivar las buenas relaciones; y cuando hay buenas relaciones se fortalece la unidad. Y de la unidad sólo pueden surgir cosas maravillosas. *Frater qui adiuvatur a fratre, quasi civitas firma*, dice la

Escritura: “El hermano ayudado por su hermano es tan fuerte como una ciudad amurallada” (Pr. 18,19). La unidad es uno de los valores más importantes por el que deben velar una superiora general y su consejo, y la comunicación es una herramienta imprescindible para lograrlo.

### **Entusiasmar a la institución**

Sin la unidad, en cambio, todo se desmorona poco a poco. Efectivamente, en un mundo lleno de ruido es fácil descuidar las relaciones y dejar espacio a la división: quien gobierna se olvida de escuchar o no sabe cómo hacerlo; quien pertenece a la congregación u orden religioso no sabe cuáles son las prioridades de quien hace cabeza, ni tampoco informa cuando debería; las personas no comparten las novedades positivas; y cuando, por desgracia, llegan las malas noticias, se transmiten mal y surgen los celos. Si no se cuidan los mensajes compartidos, si no se cultiva la propia identidad, si no se pone esmero por cuidar la comunicación interna, si no se recuerda a la gente dónde poner la cabeza y el corazón al unísono... una congregación puede convertirse en un conjunto de individualidades. Hay muchas interferencias que pueden distorsionar las mil y una relaciones que cada día se establecen en nuestras comunidades, quitándonos la fuerza y la alegría.

Para mantener a una comunidad unida, las buenas relaciones son el secreto, y al comunicador lo podemos considerar el “experto en el cuidado de las relaciones” dentro de la institución. Comunicar bien para crear unidad es un arte imprescindible para quien gobierna; y desarrollar una cierta sensibilidad comunicativa es igualmente necesario para todas aquellas que viven unidas en una comunidad. Estas dos capacidades se pueden aprender si hay quien esté dispuesto a enseñarlas y cultivarlas.

Un profesor de mi facultad dice que la misión del comunicador es ayudar a quien gobierna a *entusiasmar* a la institución, a recordar a los miembros por qué están allí, por qué comparten un modo de vivir. En medio de tanto ruido, en una sociedad que aprieta y en ocasiones desalienta, o cuando surgen las dificultades o se trabaja en un terreno duro, se hace necesario recordarlo frecuentemente. Actualmente, en mi opinión, en las instituciones de la Iglesia cuidar las buenas relaciones es más necesario que conseguir dinero u otros medios materiales.

## **Comunicación institucional: una sinfonía de relaciones**

Una pregunta lógica es: ¿y de qué se encargaría exactamente esta responsable de comunicación? Primero, es importante entender que su trabajo no consiste en hacer marketing, ni simplemente en preparar carteles o folletos, o rellenar la web. No queremos hacer publicidad de la organización: creo que todos sentimos un natural pudor para hablar de nosotros mismos y de nuestras instituciones, ya que no trabajamos para que los demás lo sepan.

Las tareas de la encargada de comunicación van dirigidas a entretener esa red de buenas relaciones, para que pueda sostener proyectos e ideales que nos superan individualmente. Para eso, de acuerdo con quien dirige, tendrá que preparar un plan de comunicación basado en la identidad de la congregación; producirá contenidos para dar a conocer lo que se hace, no para que nos alaben, sino para poder extender ese bien a otras muchas personas; la comunicadora promoverá las prioridades que desee impulsar quien gobierna, para que todos las tengan presentes; gestionará los diferentes canales que mantienen informados a los públicos -revistas internas, boletines electrónicos, canales de Facebook o Instagram, página web, circulares informativas, etcétera-; cerrará aquellos canales que no son eficaces y abrirá otros más prometedores (en particular, en el ámbito digital, donde abundan las oportunidades y también los riesgos); allí donde sea posible, conocerá a los responsables informativos de otras instituciones similares, con quienes compartirá experiencias; asesorará al equipo directivo en caso de crisis, evitando que el exceso o el defecto de información agrave el problema; escuchará lo que, dentro y fuera de la congregación, pueda condicionar las decisiones de gobierno; y trabajará para que todas sientan que cuentan con la información que merecen conocer... Estas son algunas de las ocupaciones principales de la responsable de comunicación, aunque lógicamente cada realidad eclesial tiene sus particularidades y preferencias.

## **Comunicación al servicio de la dirección: para servir, servir**

Antes de concluir, querría destacar dos condiciones para que el trabajo de la comunicadora sea efectivo: su cercanía al gobierno y su profesionalidad. En primer lugar, esta persona debe de trabajar cercana a quienes toman las decisiones, para ayudarles a tener en cuenta el contexto y para transmitir fielmente la voluntad de quien gobierna al resto de la institución. Conviene que esa cercanía sea, en la medida de lo posible, física, pero sobre todo es necesario que haya también proximidad humana, que haya empatía,

entendimiento, para que comunicación y gobierno se potencien mutuamente.

Por último, es necesario que la responsable de la comunicación sea profesional. No es un trabajo que puede hacer cualquiera, o que se puede encomendar a quien sabe manejar bien el ordenador. No: hace falta talento, sensibilidad comunicativa y formación. Con un juego de palabras, mi fundador, san Josemaría Escrivá, decía que para poder servir, hay que *servir*; es decir, saber hacer bien las cosas y, al mismo tiempo, querer ayudar. *Para servir, servir*. En la comunicación ya no se puede seguir improvisando, porque si lo que comunicamos es aburrido o irrelevante o poco atractivo nuestras publicaciones pasarán a formar parte de ese ruido informativo al que ya nadie hace caso.

Hace falta tener conocimientos profesionales del mundo informativo, tener personas con la capacidad de *pensar* la comunicación. Hacen falta profesionales preparadas, fieles a la institución, conocedoras de su espíritu, que desarrollen empatía y sepan poner sus conocimientos al servicio de quien gobierna. Profesionalizar esta tarea es tan urgente como profesionalizar -por ejemplo- la gestión del dinero, aunque no trabajemos para ganar dinero ni para que se hable de nosotros.

En la facultad de comunicación institucional de la Iglesia en la que enseño en Roma, cada año se gradúan 25 estudiantes que pasan a trabajar al servicio de la Iglesia. Es precioso ver cómo muchos de ellos están colaborando con gran beneficio para sus instituciones. Entre otros ejemplos, tenemos al director de comunicación de la eparquía greco-católica de Kiev, en Ucrania; a la responsable de la comunicación de los obispos de la República Checa, o al delegado para la protección de menores de la Conferencia Episcopal polaca. Gracias a Dios, su preparación está ya dando frutos.

\* \* \*

### **Creyentes, creíbles, queribles**

Como los vigías en lo alto de los mástiles de los barcos, que miran hacia fuera y escuchan hacia dentro, los comunicadores están en una posición privilegiada para aconsejar a quien dirige la nave y a sus ayudantes. En estos tiempos complejos, pretender llevar el timón navegando a vista o de memoria o ignorando los arrecifes o las tormentas puede ser una actitud excesivamente confiada. Muchas crisis recientes de la Iglesia lo demuestran.

Los cristianos y las instituciones que nos agrupan no podemos ser solo “creyentes”, sino que también tenemos que ser “creíbles”; porque ese es el único modo en que llegaremos a ser, si Dios quiere, “queribles”.

Tomarse en serio la comunicación es, a mi juicio, el mejor modo para lograrlo.

¡Muchas gracias!

Juan Narbona, Profesor de Comunicación Social a la Pontificia  
Universidad de la Santa Cruz