

Departamento de Comunicación Institucional. Universidad de Navarra. 31080 Pamplona.

Doctor en Ciencias de la Información y profesor asociado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.

## Dirección estratégica de la comunicación en la Iglesia

### *Strategic Management of Communication in the Church*

**RESUMEN:** en los últimos años, un número cada vez mayor de instituciones de la Iglesia ha establecido su propio departamento de comunicación. Crece la conciencia de que su función es importante para dar a conocer la naturaleza y la actividad de la Iglesia en un contexto complejo y plural. Uno de los elementos clave para la eficacia de estas tareas es precisamente la organización del trabajo: una dirección adecuada de la comunicación permite aprovechar al máximo los recursos disponibles (normalmente escasos) y desarrollar un servicio profesional de calidad. El artículo expone las características esenciales de la comunicación institucional de la Iglesia, y propone algunos rasgos que caracterizan la dirección estratégica de sus departamentos de comunicación.

**Palabras clave:** Comunicación institucional. Dirección estratégica de la comunicación. Departamentos de Comunicación de la Iglesia.

**ABSTRACT:** *In recent times, an increasing number of institutions of the Catholic Church have set up their own departments of communication. There is a growing awareness of their important role in making known the nature and activity of the Church specially in complex and pluralistic environments. One of the decisive elements for the effectiveness of their work is the strategic management of the department: competent direction should permit one to make maximum use of often-scarce resources. This article exposes the essential concepts of the Church's institutional communication, and proposes some guidelines for the strategic management of the communications department.*

**Key Words:** *Coporate Communication, Strategic Management Communication, Communication' Offices of Church.*

En la literatura sobre *management* se emplean con frecuencia ejemplos y analogías, que sirven para ilustrar alguna característica de la acción directi-

va. Quisiera comenzar recordando la metáfora “del espejo y la ventana”, que propone Collins en sus estudios sobre liderazgo<sup>1</sup>.

Después de analizar numerosos casos de directivos con éxito, este autor ha encontrado un denominador común: un auténtico líder, afirma Collins, es aquél que, cuando quiere encontrar la causa de los problemas de su empresa, la responsabilidad de lo que marcha mal, mira al espejo, busca dentro de sí o dentro de su propia organización; un auténtico líder es también aquél que, cuando quiere encontrar la causa de los triunfos de su empresa, el mérito de lo que marcha bien, mira a través de la ventana, analiza los factores externos que han conducido al éxito. El espejo señala la responsabilidad; la ventana, el mérito.

De acuerdo con Collins, quienes no poseen auténticas cualidades directivas actúan exactamente al revés: atribuyen siempre a factores externos el origen de los problemas, y se consideran siempre la clave del éxito.

Pienso que esta metáfora puede servir como introducción, porque transmite una idea básica, obvia en teoría, olvidada no pocas veces en la práctica: para mejorar la eficacia de una actividad, conviene ante todo empeñarse en realizarla mejor<sup>2</sup>. Esta evidencia se aplica también a la comunicación de la Iglesia, actividad que mejora por círculos concéntricos, desde dentro hacia fuera, en un proceso que podríamos llamar de maduración profesional progresiva.

Con este punto de partida, a lo largo de las siguientes páginas intentaré responder a tres preguntas: a) qué es la comunicación institucional; b) quién tiene la responsabilidad de dirigirla; y finalmente, c) cómo se gobierna la comunicación de las organizaciones, qué significa dirigirla estratégicamente. Me referiré a la comunicación de organizaciones en general, tanto a las de ámbito civil como religioso, aunque intentaré obtener conclusiones aplicadas a la comunicación en y desde la Iglesia.

<sup>1</sup> Cfr. COLLINS, Jim, “Level 5 Leadership”, *Harvard Business Review*, 1-2001, pp. 67-76.

<sup>2</sup> Stephen Covey ha popularizado la expresión “dentro-fuera”, que resume la clave de toda mejora empresarial. Hacer mejor las cosas dentro de la empresa, como base necesaria del prestigio externo (cfr. COVEY, Stephen, *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano 2005). Algo análogo evoca el lema de marketing *simply better*: a fin de cuentas, para vender más, para competir mejor, lo importante es hacer bien lo que hay que hacer, sea fabricar un producto o prestar un servicio.

## 1. *Qué es la comunicación institucional*

Para dirigir una actividad es preciso saber en qué consiste, identificar sus elementos y entender su dinámica. Por eso hay que comenzar recordando algunas nociones básicas sobre la comunicación institucional. Como punto de partida utilizaré la pragmática descripción formulada por un autor británico. Señala Dolphin que la comunicación institucional es “el proceso que traduce la identidad en imagen”<sup>3</sup>. Y concluye que la comunicación institucional funciona cuando identidad e imagen coinciden.

De acuerdo con esta tesis, el trabajo de comunicación institucional no consiste en promover una imagen desconectada de la realidad; no se trata de lograr, mediante las técnicas adecuadas, una fama artificial. En sentido estricto, una organización no “fabrica” su imagen pública, sino que la “merece”, en la medida en que la imagen es reflejo de la realidad.

Vale la pena dirigir la atención a una palabra empleada por Dolphin: el término proceso, que evoca el itinerario que va de la identidad a la imagen. La idea de proceso implica cierta complejidad, desarrollo en el tiempo, recorrido por diferentes etapas. Veamos las características del proceso de comunicación institucional, distinguiendo las fases que se producen dentro de la institución de las que se verifican fuera.

### 1.1. *Dentro de la institución*

Podemos describir esta parte del proceso de comunicación que se produce en el interior de las instituciones como una secuencia que se desarrolla en tres etapas:

**Conocer la propia identidad.** El punto de partida de la comunicación institucional, como el de la comunicación interpersonal, es precisamente la propia identidad, ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus

<sup>3</sup> “The process that translates the identity into an image (...) Identity is how the organization really is. Image is what the organization appears to be. If communications succeed in their task, the image and the identity may be one and the same” (DOLPHIN, Richard R., *The Fundamentals of Corporate Communication*, Butterworth-Heinemann, London 2000, pp. 42-44). En esta línea, cfr. también LA PORTE, José María, “Introduzione alla comunicazione istituzionale”, en ZANACCHI, Adriano; LEVER, Franco; RIVOLTELLA, Pier Cesare (a cura di), *La comunicazione: il Dizionario di scienza e tecniche*, Elledici-Rai, Roma 2002.

características esenciales. La identidad de una organización es algo que viene dado, algo que no se inventa sino que se expresa durante el proceso de comunicación<sup>4</sup>.

Para que una organización pueda comunicar, ha de ser claro, ante todo, lo que ella piensa de sí misma. Ese auto conocimiento requiere reflexión, toma de conciencia, interiorización<sup>5</sup>. Con frecuencia, la reflexión queda plasmada en textos, en forma de estatutos, de ideario, de suma de principios inspiradores. Pero el auto conocimiento se manifiesta también en una visión intelectualmente compartida por los miembros de la institución, porque la libre pertenencia a las instituciones requiere adhesión intelectual a sus principios.

En esta primera fase, el gran obstáculo es considerar la comunicación como un fin en sí misma, aislarla de sus raíces profundas; eso sucede cuando se limita la comunicación a sus aspectos técnicos (y se piensa que lo fundamental es expresarse con claridad, y lo de menos son los contenidos; o también cuando se identifica la finalidad de la comunicación con un objetivo “político” (y se considera que lo fundamental es el consenso, ser aceptados, no importa a qué precio).

***Encarnar la identidad en la cultura.*** La visión compartida de la propia identidad no se queda en el papel, no se limita a los textos que definen los principios de la institución. La identidad se plasma en la vida, en el conjunto de acciones que forman la cultura de la institución: su modo de trabajar, su forma de organizarse, sus actividades<sup>6</sup>. Cabe recordar aquí las conocidas

<sup>4</sup> El carácter fontal de la identidad en los procesos de comunicación institucional depende mucho de la naturaleza de la organización: no se puede homologar la importancia de la identidad en las actividades comunicativas de una institución y de un evento. Tampoco es posible asimilar la relevancia de la identidad en una institución política con la de una empresa comercial. Por razones de espacio no es posible detenerse en este punto, pero conviene al menos señalar estos matices.

<sup>5</sup> (La Iglesia) “tiene necesidad de reflexionar sobre sí misma; tiene necesidad de sentir su propia vida. Debe aprender a conocerse mejor a sí misma, si quiere vivir su propia vocación y ofrecer al mundo su mensaje de fraternidad y salvación” (PABLO VI, *Encíclica Ecclesiam suam*, 6-VIII-1964, n. 8, en [www.vatican.va](http://www.vatican.va)). Por su parte, Juan Pablo II ha hecho notar que la pérdida de la identidad llega con la pérdida de la memoria (cfr. JUAN PABLO II, *Memoria e identidad*, Libreria Editrice Vaticana, Roma 2005). Esta afirmación arroja una clara luz sobre el problema de las raíces cristianas de Europa: más que discutir de modo teórico hace falta reavivar en los ciudadanos europeos la “memoria cristiana”, escrita en la literatura, la arquitectura, el arte en general, y también en la vida de los santos.

<sup>6</sup> Luigi Accatoli ha hecho notar que Juan Pablo II comunicó eficazmente el sentido de la misericordia cristiana con las palabras de la *Encíclica Dives in misericordia*, y con las obras, cuando visitó a Ali Agca en la cárcel.

palabras que Juan Pablo II pronunció en otro contexto: “una fe que no se hace cultura es una fe no plenamente acogida, no totalmente pensada, no fielmente vivida”<sup>7</sup> Podríamos añadir ahora: una fe que no se hace cultura es una fe que no es posible comunicar.

En esta segunda fase, los grandes peligros de la comunicación son: la mentalidad teórica, que lleva a pensar que la comunicación consiste sobre todo en declaraciones de intenciones; y también la incoherencia que supone obrar en contra de la propia identidad.

**Elaborar un discurso.** De la identidad a la acción, de la acción a la palabra. Para comunicar es necesario primero conocerse; después, es preciso obrar de acuerdo con la propia identidad, manifestarla en acciones; pero además hace falta expresar la identidad y la cultura en un discurso, en palabras y argumentos comprensibles para los demás: para comunicar, una institución tiene que dar pública razón de su ser y de su obrar.

El discurso ha de ser, ante todo, comprensible. En el caso de una institución religiosa ser claro no significa renunciar al misterio, negar la trascendencia, banalizar el mensaje: esto equivaldría a olvidar la propia identidad. Ser comprensibles significa más bien situar en su contexto la experiencia religiosa, transmitir el sentido de las acciones, sus motivos y su finalidad<sup>8</sup>. A la hora de elaborar el discurso, el principal obstáculo de la comunicación no es la oscuridad del misterio, sino la opacidad del lenguaje. La transparencia es precisamente la cualidad de lo que deja ver algo que está más allá: las palabras no sirven para ocultar, sino para desvelar, en la medida de lo posible<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> JUAN PABLO II, “Decreto de creación del Pontificio Consejo para la Cultura”, en *L’Osservatore Romano*, 6-VI-1982. El Cardenal Ratzinger se ha referido a la encarnación de la fe en cultura con estas palabras: “El modo primordial y fundamental de inculturación es el desarrollo de una cultura cristiana en sus diversas dimensiones: una cultura de la comunión, de la asistencia social, del respeto a los débiles, de la superación de las diferencias de clase, de la atención a los que sufren y a los moribundos; una cultura que ofrezca, de manera equilibrada, la formación de la razón y del corazón; una cultura política y una cultura jurídica; una cultura del diálogo y del respeto a la vida” Una cultura que conduce, en fin “a la obra artística” (RATZINGER, Joseph, *El espíritu de la liturgia*, Cristiandad, Madrid 2001, p. 226).

<sup>8</sup> “La forma originaria de la oración cristiana ¿puede tener hoy algún significado para nosotros, o más bien tendremos que buscar nuestra forma, la forma adecuada a nuestro tiempo? Naturalmente, lo que no podemos hacer es imitar sin más el pasado. Cada época tiene que volver a encontrar lo esencial y expresarlo” (RATZINGER, Joseph, *El espíritu de...*, p. 102). El subrayado es nuestro.

<sup>9</sup> Joaquín Navarro-Valls, entrevistado por Maco Tossati, afirma lo siguiente: “Vedo in Benedetto XVI la confluenza di due caratteristiche, tra molte altre, per niente comuni. Da una parte, una stupenda ricchezza intellettuale, una brillantissima densità di pensiero. E d’altra, una stra-

El itinerario que va de la identidad a la cultura y de la cultura al discurso, la vertiente “interna” de la comunicación institucional, supone de alguna manera un movimiento, y requiere una armonía, una no contradicción, entre lo que una institución es, lo que piensa de sí misma, lo que hace y lo que dice. Con otras palabras, el principal criterio de valoración de la comunicación institucional en su vertiente interna es la “consistencia”. La armonía del proceso se rompe por la incoherencia, más que por la ineficacia: no hay auténtica comunicación cuando falta concordancia entre el ser, el pensar, el obrar y el decir. La coherencia forma, por así decir, la “verdad” de una institución, que se refleja después en su imagen.

### 1.2. Fuera de la organización

Identidad, cultura y discurso de una organización llegan a los destinatarios en medio de otras muchas percepciones, entre mil ideas, acciones y palabras. La formación de la imagen no depende sólo de cómo una institución se expresa, sino también de cómo esas expresiones son recibidas. Mencionemos tres elementos de esta vertiente externa de la comunicación institucional:

**Merecer credibilidad.** Para que un destinatario acepte un mensaje, la persona o la organización que lo propone han de ser creíbles. Igual que la credibilidad se fundamenta en la veracidad y la integridad moral de las personas, la mentira y la sospecha anulan en su base el proceso de comunicación.

En comunicación, como en economía, cuentan mucho los avales. El aval de un mediador (un periodista, una autoridad en la materia, un observador imparcial) representa una garantía para la opinión pública. Una institución no puede imponer su prestigio: tiene que ganárselo, con sus acciones socialmente responsables. Nadie se avala a sí mismo. Existen instancias que, con mayor o menor fundamento, ejercen esa función evaluadora. Hay que ser conscientes de esa circunstancia, al participar en los debates públicos, y proceder en consecuencia, con una actitud de ausencia de arrogancia.

**Demostrar relevancia.** El discurso público de una institución ha de ser no sólo claro y creíble, sino también significativo: tiene que aportar algo nuevo,

ordinaria capacità di esprimere le idee con una semantica accessibile. La gente segue affascinata la sua parola che è, insieme, colma di significato e di accessibilità. La nostra epoca così disomogenea ha uno straordinario bisogno di chiarire i contenuti dei concetti, e vedo che Benedetto XVI fa proprio quello che il nostro tempo chiede e necessita” (*La Stampa*, 27-III-2006).

algo interesante a quien escucha. Viene a la memoria la distinción que hace Tomás de Aquino, y que recuerda Pieper, entre dos posibles formas de comunicación: la *locutio* (que consiste en decir algo que en realidad no interesa ni afecta al destinatario) y la *illuminatio* (que consiste en decir algo que arroja una luz y que ayuda al interlocutor a comprender la realidad de modo nuevo)<sup>10</sup>.

De acuerdo con esta distinción, las instituciones limitan sus posibilidades de comunicar cuando se convierten en auto referenciales, cuando hablan sólo de sí mismas, e ignoran los problemas del entorno. Se ha expresado esta idea de muchos modos: un mensaje llega al interlocutor cuando es luminoso, cuando ayuda a entender los profundos interrogantes del alma humana, las preguntas cruciales acerca de la propia vida o de la situación del mundo.

**Transmitir empatía.** Los procesos de comunicación institucional no se atienen a las leyes de la mecánica ni de la biología, ni tampoco se reducen a la mera transmisión de conceptos. Comportan siempre relación entre personas libres, con sus convicciones y sus emociones. La frialdad y el anonimato hacen imposible la comunicación.

Lo mismo sucede cuando los intereses particulares se convierten en la única finalidad de la comunicación. Una institución tiene que contribuir con sus acciones al bien común, no puede buscar solamente su bien particular. El interlocutor tiene que notar que la institución se hace cargo de la situación de las personas de su entorno, escucha sus razones, comprende sus problemas, e intenta hacer algo por resolverlos.

Credibilidad, relevancia y empatía configuran la vertiente “externa” de la comunicación de las organizaciones<sup>11</sup> El criterio para evaluar la eficacia de esta parte del proceso puede resumirse en una palabra: “confianza”. Cuando una institución merece la confianza de sus interlocutores, la comunicación se desarrolla sin obstáculos, y la imagen percibida llega a reflejar la identidad, sin deformaciones.

En conjunto, la comunicación institucional constituye un proceso de diálogo entre una institución y sus públicos<sup>12</sup>. Un diálogo entre personas li-

<sup>10</sup> Cfr. PIEPER, Joseph, *La fe ante el reto de la cultura contemporánea*, Rialp, Madrid, 1980, p. 132.

<sup>11</sup> Es posible establecer un paralelismo entre estos términos y los elementos clásicos de la Retórica: *ethos*, *logos*, *pathos*.

<sup>12</sup> Cfr. GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; DOZIER, David M, *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, LEA, New Jersey 2002, pp. 355-378. Por lo que se refiere al diálogo en el ámbito de la Iglesia Católica, cfr. PABLO VI, *Encíclica “Ecclesiam suam”*, cit., especialmente los nn. 27-41. Cfr. también WOJTYLA, Farol, *Alle fonti del rinnovamento*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 1981, en particular el capítulo “Fede e Dialogo”.

bres, que hablan y que escuchan. Un proceso sencillo y complejo a la vez, que reclama una dirección atenta.

## 2. *Quién dirige la comunicación institucional*

### 2.1. *La responsabilidad de los directivos de la organización*

Como hemos visto, de la comunicación institucional se derivan consecuencias importantes para la vida de cualquier organización: su imagen pública, su reputación, su prestigio social. En el caso de una empresa comercial, esas consecuencias constituyen elementos “intangibles”, que tienen efectos económicos considerables: valor en bolsa, captación de nuevos clientes, satisfacción de los empleados<sup>13</sup>. En instituciones de carácter religioso, los efectos son de otro tipo, aunque no menos intangibles ni menos importantes, porque se refieren al conocimiento de la propia identidad por parte de los miembros de la organización, a la promoción de determinados valores en los debates públicos.

En definitiva, la comunicación es un factor que ayuda o dificulta, según los casos, a desarrollar la misión de una organización en la sociedad. Se ha llegado a decir que “la vitalidad de una institución depende, en buena parte, de su capacidad de hacerse cargo de la complejidad de su entorno, y de su destreza para la comunicación con otras instituciones sociales”<sup>14</sup>. Saber que está en juego “la vitalidad de una institución”, permite formular una primera respuesta a la pregunta sobre la dirección de la comunicación institucional: en sus estrategias y objetivos de fondo, la comunicación no es delegable; con otras palabras: gobierna la comunicación quien gobierna la institución.

Al equipo de gobierno de la institución corresponde la responsabilidad de la comunicación en su conjunto. De ese equipo depende también la efi-

<sup>13</sup> Vid. FOMBRUN, Charles J., *Reputation. Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996. La valoración de los resultados del trabajo de comunicación institucional es un campo de todavía poco explorado. Probablemente en esa dirección se desarrollará en los próximos años la investigación de vanguardia. Se necesitan instrumentos de evaluación que interpreten la relación entre el trabajo de comunicación institucional (que consiste sobre todo en gestión de ideas) y sus resultados, la generación de bienes intangibles, con indudable reflejo económico (y por tanto mensurable).

<sup>14</sup> LLANO, Alejandro, “Empresa y responsabilidad social”, en *Nuestro Tiempo*, XII-2002, p. 57.

cia de la comunicación institucional, que funciona donde y cuando los directivos la entienden, la sostienen y la impulsan, aunque no sean especialistas<sup>15</sup>. No hay motivos para pensar que la Iglesia sea en esto una excepción<sup>16</sup>.

El perfil profesional de los directivos de organizaciones suele estar definido por un conjunto de cualidades, tradicionalmente relacionadas con la actividad de gobierno: prudencia, liderazgo, sentido de responsabilidad, mentalidad emprendedora, visión de conjunto, fortaleza<sup>17</sup>. En el impulso de las tareas de comunicación, los directivos despliegan además otras cualidades específicas: manifiestan apertura hacia la comunicación en general; interés por las tendencias culturales y sociales; capacidad de escucha y de diálogo; atención a las repercusiones externas de las actividades de la propia organización<sup>18</sup>. Gracias a este conjunto de actitudes, los gobernantes se encuentran en condiciones de establecer prioridades de comunicación, de orientar recursos y seguir la ejecución de los planes. Con una visión estratégica de la comunicación, asumen todas estas tareas como parte de su función directiva.

## 2.2. *Los cometidos del departamento de comunicación*

Del desarrollo por fases que hemos descrito en la primera parte de esta intervención, se deduce que el proceso de comunicación institucional es un fenómeno articulado y difícil de abarcar. Todas las ideas, acciones y palabras de una institución comunican. Podríamos afirmar que la Iglesia católica tiene mil millones de portavoces: cada uno de los católicos lo es. Además, es-

<sup>15</sup> Cfr., por ejemplo, GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; DOZIER, David M, *Excellent Public...*, pp. 178-179.

<sup>16</sup> Cfr. CONGREGAZIONE DEI VESCOVI, *Direttorio per il ministero pastorale dei Vescovi*, Roma 24-I-2004, en [www.vatican.va](http://www.vatican.va). Los números 134-137 resumen la responsabilidad de los Obispos en materia de comunicación.

<sup>17</sup> Una interesante descripción de la personalidad del directivo es la que ofrecen MINTZBERG, Henry; GOSLING, Jonathan, "The Five Minds of a Manager", en *Harvard Business Review*, XI-2003, pp. 54-63. El informe sobre el estado del *management* publicado en *The Economist* el 9-III-2002 resumía así los hábitos esenciales del buen gobernante, después de una época de escándalos y errores: "be honest, be frugal, be prepared".

<sup>18</sup> Afirma Peter Drucker que el flujo de información más importante en una empresa es el que va "de abajo arriba", de los empleados a los directivos, y no al revés. Según este autor, la escasa capacidad de escuchar esa información "ascendente" explica la limitada flexibilidad de las empresas para adaptarse a situaciones cambiantes (cfr. DRUCKER, Peter, "What Makes an Effective Executive", en *Harvard Business Review*, VI-2004, p. 61).

tamos ante un proceso en cierto modo ingobernable, puesto que afecta a personas libres y a circunstancias imprevisibles. Su dinámica no admite la planificación rígida, ni la profecía infalible, ni la actitud centralizadora<sup>19</sup>. En su sentido más hondo, la comunicación es una dimensión de la vida de una institución, no una tarea reservada a pocos especialistas.

Pero, a la vez, hace falta recordar aquí algo que se suele decir en otros ámbitos: cuando todo es comunicación, nada es comunicación. La desaparición completa de las fronteras equivale a la desaparición del territorio, sin perfiles no hay cuerpos, sin límites no hay materia, sin concreción no hay profesión. Como ocurre con las cuestiones que afectan a las personas o a los recursos financieros, el equipo directivo necesita la ayuda de un departamento especializado, para impulsar las tareas de comunicación de forma orgánica.

El departamento de comunicación es la sede del trabajo profesional organizado, donde se estudian, promueven, proponen y coordinan las tareas de comunicación de una institución<sup>20</sup>. El departamento ofrece una plataforma de conocimientos y experiencias que permite desempeñar estas funciones con la misma profesionalidad con que se llevan otros temas en la organización. Desde luego, quienes trabajan en este departamento necesitan una visión abierta, no centralizadora; han de ser conscientes de que la comunicación compete a todos, no es materia reservada sino cultura compartida<sup>21</sup>. Pero, al mismo tiempo, el departamento ha de convertirse en motor de estas actividades.

En el marco de las decisiones generales del equipo de gobierno, el departamento participa en la dirección de la comunicación institucional. Para delimitar la modalidad de esa participación podemos preguntarnos: ¿qué es-

<sup>19</sup> Para los que pudimos seguir desde Roma los acontecimientos de abril de 2005, el impacto mediático de la muerte de Juan Pablo II y de la elección de Benedicto XVI, era fácil percibir que estábamos contemplando algo que no se puede programar, algo más grande que un plan de comunicación, aunque ciertamente implicaba un excelente trabajo de comunicación. Esto sucede con frecuencia en la comunicación de la Iglesia: el sistema mediático queda fascinado ante la verdad y la belleza de lo trascendente, de lo sagrado, que encierra un simbolismo de gran fuerza comunicativa.

<sup>20</sup> Cfr. NIETO, Alfonso, *Economia della comunicazione istituzionale*, Facoltà di Comunicazione Sociale Istituzionale (dispense ad uso degli studenti), Roma 2005, pp. 233-245.

<sup>21</sup> Jaoui y Pons señalan que la creación de un departamento lleva consigo este peligro: “dare alla direzione dell’azienda l’alibi dello specialista, che la farebbe scaricare del suo ruolo principale: l’animazione” (JAOUÏ, Hubert; PONS, Francois-Marie, *La comunicazione pratica al servizio delle imprese*, FrancoAngeli, Milano 1994, p. 179).

peran del departamento de comunicación los directivos de la institución?, ¿qué espera la institución misma? En los estudios realizados entre presidentes o consejeros delegados de empresas, es frecuente que las respuestas incluyan dos expectativas: capacidad para colaborar con el equipo de gobierno; y habilidad para resolver los problemas del área.

Antes hemos recordado algunos rasgos del perfil profesional de los directivos. Ahora conviene referirse al de los directores de comunicación. En muchos países, estos profesionales suelen proceder del mundo del periodismo y su experiencia anterior les ha permitido desarrollar hábitos típicos de los oficios de la comunicación: curiosidad, independencia, olfato para descubrir noticias, creatividad para contarlas<sup>22</sup>. Estas cualidades son importantes para el trabajo de comunicación institucional, especialmente para resolver los problemas prácticos que se presentan a diario. Gracias a este perfil, el director de comunicación es considerado por los periodistas como un colega bien preparado, lo cual facilita la relación profesional.

Pero, para colaborar con el equipo de gobierno de la institución, el director de comunicación necesita desarrollar también otros hábitos: capacidad para coordinar equipos, programar a medio y largo plazo, definir estrategias, respetar las jerarquías y los procedimientos, manejarse con presupuestos y con balances, conocer a fondo la institución, adaptarse a sus estructuras, ser prudente en la toma de decisiones<sup>23</sup>. Estas cualidades hacen posible que el director de comunicación sea visto por los gobernantes de la organización como un colega bien preparado, aun cuando su función no sea directiva sino de *staff*. Y facilitan la integración del departamento en la dinámica de la institución<sup>24</sup>.

En este punto podemos volver a formular la pregunta: ¿quién dirige la comunicación institucional? Las consideraciones anteriores conducen a una

<sup>22</sup> Van siendo más frecuentes los profesionales que llegan a estas tareas después de adquirir una preparación específica, o al menos una experiencia de trabajo en agencias de comunicación.

<sup>23</sup> Para algunos autores, "the quality of judgement is the top quality" de un director de comunicación (DOLPHIN, Richard R., *The Fundamentals of Corporate Communication*, Butterworth-Heinemann, London, 2000, p. 150). Otras consideraciones sobre el perfil del director de comunicación en SEITEL, Fraser, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 2001, p. 177-178.

<sup>24</sup> Algunas carencias profesionales impiden a los directores de comunicación desarrollar su tarea de modo estratégico: "lack of business expertise, passivity, naiveté about organizational politics, and inadequate education, experience or organizational status" (GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; DOZIER, David M, *Excellent Public...*, pp. 149).

respuesta articulada: dirige la comunicación quien dirige la institución, con la ayuda de un departamento especializado, y la participación de todos los componentes de la organización. Por tanto, la dirección de la comunicación institucional necesita un sólido punto de apoyo: la “sintonía” entre el equipo de gobierno y el departamento de comunicación<sup>25</sup>, que requiere una visión interdisciplinar, o mejor interprofesional, capaz de integrar la mentalidad directiva con la mentalidad comunicativa. Sintonía que ha de ser característica también en el ámbito de las organizaciones eclesiales<sup>26</sup>.

### 3. *Cómo se dirige la comunicación institucional*

#### 3.1. *Características de la dirección estratégica*

Después de describir el proceso de comunicación institucional, y de señalar a quién corresponde la responsabilidad de gobernarlo, es el momento

<sup>25</sup> La integración no es siempre fácil. Tomemos un ejemplo del ámbito académico. Si se repasan los currícula de las Escuelas de Dirección de Empresas, se advierte una presencia abundante de los aspectos técnicos de la comunicación, como las habilidades comunicativas del líder, o el uso de los instrumentos de comunicación en la empresa. Pero también se detecta la ausencia de materias que analicen la dimensión estratégica de la comunicación, es decir su potencial contribución a los objetivos generales de la empresa. No parece atrevido concluir que a los directivos no se les prepara para entender y dirigir estratégicamente la comunicación. Si, por otro lado, se revisan los currícula de las Facultades de Comunicación, se observa una significativa ausencia de las nociones básicas del *management*. Es legítimo afirmar que a los comunicadores no se les prepara para entender la lógica de las tareas directivas, ni para colaborar en el gobierno de las organizaciones. No es éste el momento de profundizar en las posibles soluciones al problema de la falta de preparación de los directivos para liderar la comunicación y de los periodistas para dirigir equipos, pero parece importante al menos enunciar la cuestión. Cuando llega la hora de trabajar juntos, las carencias formativas en estas profesiones tienen inevitables consecuencias prácticas: no es extraño que aparezcan problemas de incompatibilidad entre directivos y comunicadores, que manejan distintas lógicas y diferentes lenguajes. Sin embargo, como hemos visto, en el campo de la comunicación institucional, es imprescindible unir fuerzas: unos y otros han de realizar un esfuerzo de integración, por el bien de la institución para la que trabajan.

<sup>26</sup> En sus distintas intervenciones en el curso “Comunicazione e Management” de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Santa Cruz, el profesor Yanguas ha repetido estos conceptos: “Quien trabaja en el campo de la comunicación, como en cualquier otro ámbito eclesial, debe esforzarse por mantenerse siempre en sintonía con el propio Obispo, ha de integrarse en el cuadro general de la pastoral diocesana, estar atento a las orientaciones del Obispo, secundando y también sugiriendo iniciativas o argumentos, dando forma a los proyectos, intenciones y objetivos del Obispo. En síntesis, sentido de responsabilidad eclesial.” Podríamos resumir estas ideas con una formulación sintética: dar expresión profesional a las orientaciones pastorales.

de preguntarse cómo se dirige y, en concreto, qué significa dirigirlo estratégicamente<sup>27</sup>. En su origen, la palabra estrategia designa el “arte de dirigir operaciones militares” Este concepto hace binomio con el de “táctica”, que se refiere más bien al corto plazo: podríamos decir que la táctica apunta a “vencer una concreta batalla”, mientras que la estrategia aspira a “ganar la guerra”<sup>28</sup>.

Con el tiempo, la idea de estrategia ha sido exportada a otros ámbitos, como el empresarial o incluso el deportivo. Actualmente, el término estrategia se ha generalizado, y se usa para referirse a la ciencia y el arte de ordenar el conjunto de las acciones de una organización, y orientarlas a la consecución de sus fines a largo plazo, de acuerdo con las propias posibilidades y con las oportunidades del entorno. A los efectos de nuestras reflexiones, podemos subrayar tres aspectos fundamentales de la dirección estratégica, que:

a) apunta a lograr buenos resultados; por tanto, no se reduce a una planificación racional de las actividades, ni a una programación teórica, sino que aspira a conseguir beneficios operativos, que son la condición de supervivencia de una organización;

b) pretende buenos resultados en los aspectos esenciales de su actividad; no se conforma con alcanzar metas en asuntos secundarios: una fábrica de vehículos necesita vender coches; una empresa de transporte público ha de prestar un buen servicio al usuario. Los éxitos en cuestiones periféricas no son imprescindibles; y

c) intenta alcanzar buenos resultados de forma sostenida en el tiempo, por lo que no bastan las operaciones brillantes pero efímeras, las actividades rentables que consumen el patrimonio o que disminuyen de alguna manera la sostenibilidad.

La dirección estratégica aspira a conseguir este tipo de resultados. Para lograrlo, emplea los recursos disponibles e involucra a los miembros de la organización. La estrategia requiere un trabajo de programación: determinar los objetivos generales; establecer las líneas de acción; tomar las principales decisiones. Pero la dirección estratégica no es un conjunto de reglas rígidas,

<sup>27</sup> En cierto modo, la expresión “dirigir estratégicamente” es una tautología, porque repite dos conceptos que se pueden de hecho asimilar: dirección y estrategia.

<sup>28</sup> KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée, ofrecen en *Strategia Oceano Blu* (Etas Libri, Milano, 2005), una contribución original en el campo de la estrategia. Una visión panorámica de las diversas escuelas en esta disciplina se encuentra en: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph, *Strategic safari*, Prentice Hall, New Cork, 1998.

un programa que no se puede modificar, sino una dirección general, flexible, capaz de adaptarse a entornos cambiantes y situaciones imprevistas.

Estas consideraciones sobre la estrategia se pueden aplicar al gobierno de las instituciones en todos sus aspectos, y son útiles también en el campo específico de la comunicación<sup>29</sup>. Al hablar de la comunicación en la Iglesia, podemos concluir que su dirección estratégica apunta a lograr que la imagen pública refleje fielmente la realidad de la Iglesia; en sus aspectos esenciales, no en cuestiones secundarias; de forma estable, no esporádica; con la participación de cuantos pertenecen a la institución.

De este planteamiento se deduce una consecuencia inmediata, en el terreno de la determinación de los objetivos, que es parte fundamental del gobierno. En efecto, la dirección estratégica de la comunicación reclama que los objetivos particulares del departamento estén alineados con las finalidades más generales de la institución<sup>30</sup>. En el caso de la Iglesia, las actividades de comunicación sirven a su misión esencial, en sus aspectos permanentes (comunión, evangelización), y en asuntos coyunturales (como puede ser por ejemplo una crisis de vocaciones). Esta orientación de lo particular a lo general es el criterio para establecer las prioridades del trabajo de comunicación<sup>31</sup>.

### 3.2. Principios para la dirección estratégica de la comunicación

La dirección estratégica no se refiere solamente a la elección de las metas, afecta también a la planificación de los medios y a las actitudes con que se gobierna. No es posible programar *a priori* todas las acciones de un plan; pero es importante establecer el marco general de esas acciones, los princi-

<sup>29</sup> Vid. BEARD, Michael, *Running a Public Relations Department*, Kogan Page Ltd, London, 2001, texto que aporta visión de conjunto y numerosos elementos prácticos sobre la dirección de un departamento de comunicación.

<sup>30</sup> Refiriéndose a otro ámbito, Seitel señala que los objetivos generales de la empresa “dictan” los objetivos particulares del departamento (Cfr. SEITEL, Fraser, *The Practice of ...*, p. 178).

<sup>31</sup> Cfr. PONTIFICIO CONSEJO DE COMUNICACIÓN SOCIAL: Instrucción Pastoral “Aetatis Novae”, Roma, 22-II-2002, en [www.vatican.va](http://www.vatican.va) En particular, el apéndice dedicado a los “Elementos de un plan pastoral para las comunicaciones sociales. El “Direttorio sulle Comunicazioni Sociali nella Missione della Chiesa” de la Conferencia Episcopal Italiana, publicado en 2004, representa una importante contribución en este campo.

pios afirmativos y negativos que orientarán las decisiones: lo que se debe hacer y lo que es preciso evitar, en todo caso. La dirección estratégica define esos principios generales de acción, que se respetarán durante el conjunto de las operaciones<sup>32</sup>

Hemos descrito la comunicación institucional como el proceso por el que la identidad se transforma en imagen, mediante la expresión de la cultura y el discurso de una institución, siempre que se den los requisitos de credibilidad, relevancia y empatía. Con ese proceso como fondo, mencionemos ahora cuatro principios de la dirección estratégica de la comunicación, que sirven para dar dinamismo a ese proceso, para imprimirle movimiento. Estos principios pueden aplicarse al caso de la Iglesia.

**Llevar la iniciativa.** Para lograr que su imagen pública refleje la realidad, las instituciones no pueden conformarse con una política de comunicación reactiva, defensiva, que se limite a salir al paso de las interpelaciones externas. Las instituciones, conocedoras de su identidad, dueñas de sus actos, pueden ser también “configuradoras” de su imagen. Si la imagen no responde a la identidad, nada se logra echando la culpa a terceros. Ya se ha dicho que la comunicación no inventa la identidad, que ha sido recibida. Pero esa convicción no invita a la pasividad, sino a la iniciativa. El modo de expresar la identidad tiene que ser fiel y creativo a la vez, realista y atractivo. El director de comunicación necesita mentalidad emprendedora, visión de futuro y empuje para superar las dificultades. Con otras palabras, ha de prestar atención a la dimensión empresarial de su trabajo.

**Trabajar por proyectos.** Una de las formas más eficaces de trabajar con mentalidad emprendedora es la que se suele denominar “dirección por proyectos”. Los proyectos son iniciativas concretas que expresan la identidad de la institución, la muestran “en acción”, al servicio de la sociedad en la que vive. El comienzo de un hospital, la presentación de un documento doctrinal, la restauración de una obra de arte, son actividades que pueden pasar inadvertidas, o bien pueden convertirse en proyectos comunicativos de gran eficacia. Son eventos que permiten dar a conocer un rasgo de la identidad cristiana, una parte del mensaje de la Iglesia, de modo visible y concreto, pegado al terreno. El trabajo de comunicación institucional puede resumirse

<sup>32</sup> Vid MORA, Juan Manuel, “El departamento de comunicación: factor de cohesión y dinamismo”, en ARRESE, Angel (coordinador), *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Profesor Alfonso Nieto Tamargo*, EUNSA, Pamplona 2003, pp. 389-410.

en descubrir proyectos interesantes, y transformarlos en oportunidades de comunicación. El interés de los proyectos es mayor cuanto mayor sea su capacidad de expresar la esencia de la institución: basta pensar, por ejemplo, en la fuerza comunicativa que poseen las obras de caridad, siempre que se transmitan con el tono debido, sin paternalismo ni inmodestia. El director de comunicación necesita fantasía y operatividad para realizar este trabajo, pensar más en los proyectos que en los problemas: desarrollar, en suma, la dimensión comunicativa de su tarea.

**Mantener el foco.** La dirección estratégica de la comunicación obliga a no perder nunca de vista lo esencial. Y lo importante para la Iglesia es transmitir su “mensaje de salvación”<sup>33</sup>. Como consecuencia, todo lo que se refiere a los contenidos ocupa un lugar preferente en el trabajo de un departamento de comunicación: la reflexión compartida que permite comprender mejor la propia identidad y transmitirla al propio entorno; la búsqueda de expresiones nuevas acerca de la vida, la familia, la gracia, la educación, la caridad, la paz, los sacramentos; el esfuerzo por mostrar que la Iglesia es relevante, fuente que aporta sentido. El director de comunicación no es un espectador, sino un guionista, que está siempre buscando testimonios personales, rostros, historias interesantes y atractivas, que muestren la realidad de la Iglesia en sus aspectos fundamentales<sup>34</sup>. Esto implica que debe dar gran importancia a la observación, al diálogo, al estudio: a toda la dimensión intelectual de su tarea.

**Cuidar las relaciones.** Aunque otras tareas parezcan más urgentes o eficaces, ningún aspecto del trabajo de comunicación institucional es más importante que las relaciones profesionales. En particular, para un departamento de comunicación son fundamentales las relaciones con periodistas y creadores de opinión<sup>35</sup>, a los que es preciso prestar un servicio de calidad, como fuente autorizada de información. El departamento de comunicación tiene que lograr que estas relaciones no tomen la forma del conflicto, sino de la colaboración, siempre en el respeto de la mutua independencia. Dar

<sup>33</sup> Cfr. *Catecismo de la Iglesia Católica*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 1992, n. 774.

<sup>34</sup> Este esfuerzo de comunicación representa un cambio cultural, descrito en sus características esenciales por JUAN PABLO II en la *Encíclica “Redemptoris Missio”*, 7-XII-1990, n. 37 ([www.vatican.va](http://www.vatican.va)).

<sup>35</sup> Vid. CARROGGIO, Marc, “Calidad en las oficinas de prensa”, en ARRESE, Angel (coordinador), *Empresa informativa y...*, pp. 411-426

prioridad a la dimensión relacional del trabajo equivale a convertirlo en un aprendizaje constante, a través de la escucha atenta, en el permanente proceso de diálogo en el que la Iglesia está inmersa<sup>36</sup>.

A lo largo de estas páginas han ido apareciendo algunas palabras clave en el proceso de comunicación institucional: la “coherencia” entre lo que una organización es, obra y dice; la “confianza” atribuida por los diferentes públicos; la “sintonía” entre el equipo directivo y el departamento de comunicación. Podemos añadir un último requisito: la “profesionalidad”, a la hora de dirigir el proceso de comunicación institucional. En particular, el director de comunicación necesita “aprender la profesión”, en las cuatro “dimensiones” que hemos mencionado: la dimensión empresarial, la comunicativa, la intelectual y la relacional. Estos cuatro aspectos marcan el perfil profesional del director de comunicación.

#### 4. Conclusiones

Antes de concluir, volvamos por un momento al ejemplo del espejo y la ventana, con el que hemos empezado. Afirma Collins que lo más curioso de esta metáfora es que en el fondo no responde a la realidad<sup>37</sup>. En efecto, este autor sostiene que la realidad es paradójica: el auténtico líder se siente responsable de los fracasos de su empresa, pero con frecuencia no lo es, sino que son otras las causas de los problemas; el auténtico líder nunca se considera la clave de los éxitos de su organización, pero con frecuencia sí lo es, porque ha sabido empujar en la dirección justa. Concluye Collins que la verdadera cualidad de un gobernante se cifra en su ausencia de protagonismo: el buen gobierno es la suma de empeño profesional y humildad; los líderes con esas características son los que logran transformar una buena empresa en una gran empresa<sup>38</sup>.

La Iglesia no busca privilegios ni excepciones<sup>39</sup>, tampoco en su actividad de comunicación, pero ciertamente posee una identidad particular, incon-

<sup>36</sup> Con ocasión del 30 aniversario de la Encíclica “Ecclesiam suam”, Juan Pablo II afirmó, a propósito del diálogo: “non si tratta di un’esigenza pratica o di una opportunità dettata dalle circostanze. Oggi, in realtà, sarebbe inconcepibile una vita ecclesiale non dialogica e non ecumenica” (JUAN PABLO II, *Angelus*, 13-III-1994, en [www.vatican.va](http://www.vatican.va)).

<sup>37</sup> Cfr. *Ibidem*, nota 1.

<sup>38</sup> Cfr. COLLINS, Jim: “Good to Great”, *Harper Business*, 2001. Vid también LLANO, Carlos, *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México. 2004.

<sup>39</sup> Cfr. BENEDICTO XVI, *Discurso en el Quirinale*, 24-VI-2005, en [www.vatican.va](http://www.vatican.va).

fundible. El director de comunicación necesita “aprender la institución”, aprender la Iglesia, conocer la identidad, la cultura y el discurso de la institución para la que trabaja; de alguna manera, tiene que dejarse sorprender personalmente por la noticia jubilosa que está en el origen mismo de la Iglesia y que se prolonga a lo largo de su historia<sup>40</sup>.

Una institución que ha dado origen a las universidades está en condiciones de ser relevante entre intelectuales; una institución que ha dedicado durante veinte siglos lo mejor de sus recursos a cuidar pobres y enfermos posee un rico patrimonio de credibilidad; una institución en cuyo seno ha nacido “La Piedad” de Miguel Ángel sabe lo que es expresarse con claridad.

Con esa reconfortante historia, el trabajo de comunicación en la Iglesia, hoy, requiere tender puentes, conectar identidad e imagen, memoria y proyecto. Contamos con recursos, no nos faltan maestros que nos enseñan a redescubrir lo esencial y expresarlo de forma nueva. El servicio del comunicador es el servicio del mediador, del traductor: ser transparente y dejar que resplandezca la belleza inagotable de la figura original. Es la paradoja que contiene la metáfora del espejo y la ventana: en la humildad se esconde el secreto de la grandeza.

<sup>40</sup> No es éste el momento de interrogarse sobre la relación existencial entre identidad, comunicación e imagen en la vida del cristiano. Pero quizá vale la pena releer unas sugerentes palabras de Juan Pablo II a ese propósito. El texto que recogemos forma parte de sus meditaciones sobre el Via Crucis del año 2000: “Secondo la tradizione, sulla via del Calvario una donna si fece strada tra i soldati che scortavano Gesù e con un velo asciugò il sudore e il sangue sul volto del Signore. Quel volto restò impresso nel velo; un riflesso fedele, una “vera icona”. A questo si collegherebbe il nome stesso di Veronica. Se è così, questo nome, che rende memorabile il gesto compiuto da questa donna, racchiude allo stesso tempo la più profonda verità su di lei (...) Si manifesta così la profonda eloquenza dell’evento. Il Redentore del mondo dona a Veronica un’autentica immagine del suo volto. Il velo, su cui resta impresso il volto di Cristo, diventa un messaggio per noi. In un certo senso esso dice: Ecco come ogni atto buono, ogni gesto di vero amore verso il prossimo rafforza in chi lo compie la somiglianza col Redentore del mondo. Gli atti d’amore non passano. Ogni gesto di bontà, di comprensione, di servizio lascia nel cuore dell’uomo un segno indelebile, che lo rende sempre più simile a colui che “spogliò se stesso, assumendo la condizione di servo” (Fil 2, 7). Così si forma l’identità, il vero nome dell’uomo” (JUAN PABLO II, *Via Crucis*, 21-IV-2000, VI estación).

*Bibliografía citada*

- AUSTIN, John, *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós, Barcelona, 1990.
- ARRESE, Angel (coordinador), *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Profesor Alfonso Nieto Tamargo*, EUNSA, Pamplona. 2003.
- BEARD, Michael, *Running a Public Relations Department*, Kogan Page Ltd, London 2001.
- CARROGGIO, Marc, "Calidad en las oficinas de prensa", en ARRESE, Angel (coordinador): *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Profesor Alfonso Nieto Tamargo*, EUNSA, Pamplona 2003, pp. pp. 411-426.
- COLLINS, Jim, *Good to Great*, Harper Business, 2001.
- COLLINS, Jim, "Level 5 Leadership", *Harvard Business Review*, I-2001, pp. 67-76.
- CONGREGAZIONE DEI VESCOVI, *Direttorio per il ministero pastorale dei Vescovi*, Roma 24-I-2004 (en [www.vatican.va](http://www.vatican.va)).
- COVEY, Stephen, *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano 2005.
- DOLPHIN, Richard R., *The Fundamentals of Corporate Communication*, Buttherworth-Heinemann, London, 2000.
- DRUCKER, Peter, "What Makes an Effective Executive", *Harvard Business Review*, VI-2004.
- FOMBRUN, Charles J., *Reputation. Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- GRUNIG, Larissa A.; GRUNIG, James E.; DOZIER, David M., *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Earlbaum Associates, New Jersey 2002.
- JAOUI, Hubert & PONS, Francois-Marie, *La comunicazione pratica al servizio delle imprese*, FrancoAngeli, Milano 1994.
- JUAN PABLO II, *Encíclica Redemptoris Missio*, 7-XII-1990, ([www.vatican.va](http://www.vatican.va)).
- JUAN PABLO II, *Memoria e identità*, Libreria Editrice Vaticana, Roma 2005.
- JUAN PABLO II, "Decreto de creación del Pontificio Consejo para la Cultura", en *L'Osservatore Romano*, 6-VI-1982.
- KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée, *Strategia Oceano Blu*, Etas Libri, Milano, 2005.
- LA PORTE, José María, "Introduzione alla comunicazione istituzionale", en ZANACCHI, Adriano; LEVER, Franco; RIVOLTELLA, Pier Cesare (a cura di), *La comunicazione: il Dizionario di scienza e tecniche*, Elledici-Rai, Roma 2002.
- LLANO, Alejandro: "Empresa y responsabilidad social", en *Nuestro Tiempo*, XII-2002.
- LLANO, Carlos, *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph, *Strategic safari*, Prentice Hall, New Cork, 1998.
- MINTZBERG, Henry; GOSLING, Jonathan: "The Five Minds of a Manager", en *Harvard Business Review*, XI-2003, pp. 54-63.
- MORA, Juan Manuel: "El departamento de comunicación: factor de cohesión y dinamismo", en ARRESE, Ángel (coordinador), *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Profesor Alfonso Nieto Tamargo*, EUNSA, Pamplona 2003, pp. 389-410.
- NIETO, Alfonso, *Economia della comunicazione istituzionale*, Facoltà di Comunicazione Sociale Istituzionale, Roma 2005.

- PABLO VI, *Encíclica Ecclesiam suam*, 6-VIII-1964, ([www.vatican.va](http://www.vatican.va)).
- PIEPER, Joseph, *La fe ante el reto de la cultura contemporánea*, Rialp, Madrid, 1980.
- PONTIFICIO CONSEJO DE COMUNICACIÓN SOCIAL, *Instrucción Pastoral "Aetatis Novae"*, Roma, 22-II-2002 ([www.vatican.va](http://www.vatican.va)).
- RATZINGER, Joseph, *El espíritu de la liturgia*, Cristiandad, Madrid, 2001.
- SEITEL, Fraser, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- WOJTYLA, Farol, *Alle fonti del rinnovamento*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 1981.

Copyright of *Comunicacion y Sociedad* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.