



El siguiente texto corresponde a una adaptación para Humanitas de una conferencia dictada por el autor en el V Seminario Comunicaciones de Iglesia: “Comunicar para reconstruir confianzas”, desarrollado en la Pontificia Universidad Católica de Chile los días 6 y 7 de mayo de 2019

Acción y comunicación: el valor de las derrotas

En el Open de tenis de Roma de 2005 el número tres del mundo, Andy Roddick, tenía en su mano un partido muy difícil contra el español Fernando Verdasco. El norteamericano se adelantó 7-6, 5-3, 0-40, con Verdasco en el servicio; un error de Verdasco y el partido estaba ganado. El primer saque del español termina fuera, y arriesga en el segundo, que también va fuera. El partido había acabado con la victoria del norteamericano, pero Roddick se dirige al juez de línea y le dice que le parece que la segunda bola ha rozado la línea. El árbitro, sorprendido, comprueba y ratifica la impresión. El público aplaude la honradez de Roddick y el partido continúa.

Verdasco, que ya se había acercado a la red para felicitar al contrincante y abandonar el torneo, retoma el servicio. De modo

Publicado: Miércoles, 19 Febrero 2020 20:58

Escrito por Marc Carroggio

inesperado remonta aquel set y luego vence el tercero por 6-4, proclamándose ganador de un partido que había perdido. Se adjudica así los cuartos de final, y quien vuelve a casa es el estadounidense. Momentos de la historia del tenis.

Después del partido, Roddick explicaba a quienes se admiraban por su gesto: "No he hecho nada extraordinario, pensé que había tocado la línea y así lo señalé al árbitro". Andy sigue siendo uno de los deportistas más apreciados de su país. Desde que abandonó los torneos profesionales, dirige con su familia la Fundación Andy Roddick, para apoyar a niños vulnerables, como jóvenes discapacitados y niños víctimas de abusos.

Uno de los autores del *management* que más ha trabajado el tema de la confianza ha usado su historia para afirmar que, a veces, uno puede perder un partido, pero ganar algo mucho más grande, como la credibilidad y la confianza de todos[1].

Este sencillo episodio evidencia tres principios que se verifican con frecuencia en la gestión de la comunicación: que las acciones comunican la propia identidad con más eficacia que las palabras, que la verdad siempre trae consigo consecuencias positivas, aunque reconocerla acarree dificultades, y que, paradójicamente, algunas derrotas se convierten en vehículo de expresión de valores fundamentales que serían difíciles de comunicar en circunstancias favorables.

El episodio de Andy Roddick habla del valor relativo de las derrotas y de la conexión que existe entre integridad, credibilidad y confianza. Pero el tema de la vulnerabilidad es más profundo y complejo que una derrota deportiva.

Vulnerable viene del sustantivo latino *vulnus* ("herida") y de la partícula *abilis* ("que puede"). Indica que algo o alguien "puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente"[2]. Hablamos de ofensas, agravios, aflicciones, tormentos, contusiones en el cuerpo o en el espíritu. Un sistema informático con fallas de seguridad es vulnerable a los ataques de un hacker, una persona mal alimentada es vulnerable a las epidemias, un joven sin educación primaria es más vulnerable a la manipulación.

Extensivamente, este adjetivo indica una condición pasiva: la realidad de estar herido. "Existe una escala de discapacidad en la que todos ocupamos un lugar"[3], afirma Alasdair MacIntyre, uno de los autores que más ha reivindicado el reconocimiento de la vulnerabilidad de las personas -un "rasgo fundamental de la condición humana"[4]- como aspecto central de la filosofía moral. MacIntyre vincula

vulnerabilidad y dependencia, situación que resulta más evidente en la infancia y en la vejez, pero que nos acompaña durante toda la vida.

En cuanto verbo, *vulnerar* es sinónimo de herir. Su acción es entonces transitiva: se hiere a alguien o a algo.

El proceso de comunicación institucional y la vulnerabilidad

La cuestión de la comunicación y la vulnerabilidad está presente en numerosos estudios sobre comunicación de catástrofes o crisis, comunicación preventiva, etc.[\[5\]](#). Aquí nos referimos más específicamente a la comunicación sobre heridas causadas por la organización (o por alguno de sus miembros) que, a su vez, pueden dejarla herida en cuanto institución. Veámoslo repasando el esquema circular que explica el proceso de comunicación institucional, con la descripción de Mora[\[6\]](#). Al tratar cada fase, haremos hincapié en la Iglesia y subrayaremos el tema de la vulnerabilidad.

1. El proceso de comunicación institucional inicia y se nutre en la reflexión sobre la identidad, ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de las demás: su origen, su historia, su misión, sus valores. La identidad diferencia y vivifica; marca el norte, es el punto de referencia. La reflexión sobre el *¿quién soy?* suele plasmarse en estatutos, códigos, cartas de principios. La identidad se recibe, no se genera como un producto. En este proceso de comunicación simplemente se expresa. Al poner el foco en la identidad se evita el peligro de convertir la comunicación en una especie de armario de disfraces para que la institución se ajuste al *código de vestimenta* de cada ocasión (como si la clave fuera el consenso, el ser aceptados a cualquier precio) o, en otra línea, se evita el peligro de reducir la comunicación a aspectos técnicos, cuando el centro son los contenidos, las raíces[\[7\]](#).

¿Qué lugar ocupa la vulnerabilidad en la identidad de la Iglesia? En su dimensión más espiritual, en cuanto cuerpo místico de Cristo, solemos asegurar con san Pablo que la Iglesia es “santa e inmaculada” (Ef 5, 27). Sin embargo, en su dimensión más visible, humana e institucional, comparte la *perfectibilidad* y la *falibilidad* con el resto de las organizaciones implicadas en la acción social[\[8\]](#). Algunas de las imprecaciones más duras de Cristo permiten intuir que ya la Iglesia naciente debió de confrontarse con el flagelo de algún tipo de maltrato infantil: “Al que escandalice a uno de estos pequeños -leemos en San Mateo y en los otros sinópticos- más le valdría que le colgasen al cuello una piedra de molino, de las que mueve un asno, y lo hundieran en el fondo del mar” (Mt, 18,6).

Los humanos no solo somos potencialmente falibles, sino que de hecho

somos falibles. Solo Dios no lo es. No podemos omitir esta constatación al considerar nuestra identidad profunda. La imperfección es parte de nuestro ser. Reconocerla es un signo de lucidez.

2. En segundo lugar, la identidad se encarna en una cultura: una manera colectiva de trabajar, de organizarse, de actuar, de reaccionar (*¿qué hago?, ¿cómo me comporto?*). Un “algo compartido y estable que proporciona significado y predictibilidad”, afirma Schein[9]. La cultura de una institución más o menos vinculada con la Iglesia, por ejemplo, debería reflejar el celo evangelizador, la caridad social, la primacía de la gracia, el valor infinito de cada persona, etc. Aunque la realidad es que siempre habrá quiebres entre acciones y cultura, porque “todas las organizaciones están formadas por personas que no son perfectas”[10].

El peligro en esta fase es que la cultura corporativa no transparente la identidad o, incluso, que la oculte. Y las instituciones de la Iglesia son igualmente vulnerables. Algunas estructuras eclesiológicas luchan para que fenómenos como el *carrierismo* o *mundanidad espiritual*, la inacción ante ciertos abusos o el clericalismo no se convirtieran en parte de la cultura corporativa de facto, en oposición a principios esenciales de la identidad cristiana como el servicio, la humildad, la austeridad, la búsqueda del bien común, etc. Lo mismo podría decirse de la respuesta inadecuada ante errores de administración, en la transmisión de la doctrina, etc.

En esta fase parece muy oportuna la observación de Anne Gregory, que se refiere al departamento de comunicación como “guardián de los valores estratégicos”, que vela por la coherencia entre el ser y el actuar de la organización[11]. Una de sus funciones sería la de detectar aquellas incoherencias que se introducen en los modos de hacer de una organización y que empañan la proyección de su identidad profunda, y ayudar a corregirlas. Buscar la transparencia en sentido estricto: que el actuar transparente el ser.

La misma autora se refiere entonces al director de comunicación como “*fixer in chief*” (“jefe de reparaciones”) pues, además de custodio de los valores, se hace promotor de propuestas correctivas sobre aquellos comportamientos que se distancian de la identidad, en sintonía y al servicio de quien gobierna[12]. Al departamento de comunicación se le pide que se convierta en una especie de líder cultural interno: una unidad que mira a toda la institución a través de los ojos de la comunicación, que preserva y promueve sus valores fundamentales y que procura ejercer una especie de función formativa sobre el conjunto. Tarea clave es velar para que las incoherencias singulares no afecten ni se instalen en la cultura.

La reflexión sobre la cultura institucional y sus posibles disfunciones nos conduce de nuevo al binomio acción-comunicación. El episodio de Andy Roddick podría titularse “la acción es comunicación”. Ahora, esta consideración sobre el papel correctivo del proceso de comunicación podría titularse: “la comunicación es acción” (cuando hay heridas, lo primero es detectarlas, pero luego hay que actuar, corregir, reparar, curar, aunque cueste).

3. La tercera palabra del proceso de comunicación institucional es discurso (*¿qué digo?*). Proyectamos la identidad y la cultura en un discurso, en palabras y argumentos que dan pública razón de la propia existencia y del obrar institucional. El comunicador trata de garantizar que la retórica institucional se corresponda con la realidad de la organización, aunque también atiende al valor *aspiracional* de las declaraciones. Es en esta fase donde más solemos desenvolvernos los que nos ocupamos de la comunicación. La página web es discurso público, como lo es un comunicado o una conferencia de prensa, la actividad en redes sociales, las comparecencias públicas de quienes gobiernan, el modo de tratar a las personas, etc. Todo esto es discurso público. La eficacia depende de que sea claro, empático y significativo para la audiencia.

Acertar en el discurso, ante los hechos negativos que también suceden en la Iglesia, puede acabar convirtiéndose en parte de esa “evangelización de la sonrisa” (la expresión es del profesor Arriagada) que se produce cuando conseguimos “dar prioridad a los otros, pedir perdón, no criticar, mostrar ternura” [\[131\]](#).

Cuando se causa una herida, el discurso no resuelve todo, pero tiene gran importancia. Pedir disculpas ante los errores permite reabrir la conexión emocional con la parte ofendida; cuando perdono, libero al otro y me libero, se disuelven los rencores, y se hace posible un nuevo inicio. Además, pedir perdón reafirma nuestro compromiso con el valor quebrantado. Si, por ejemplo, una institución educativa expresa dolor por un abuso y anuncia medidas, reafirma así su intención fundamental de promover ambientes seguros para la juventud.

Las palabras no resuelven los resarcimientos materiales que correspondan a cada caso (reparación económica, restitución de un bien, atención médica, acompañamiento psicológico) pero tienen un enorme efecto sanador y clarificador. Las palabras son en ese momento el rostro y el corazón de la institución.

Estas tres fases (identidad, cultura, discurso) son la vertiente “interna” de la comunicación institucional, que depende principalmente de la iniciativa comunicativa propia. La palabra clave de esta sucesión sería coherencia: coherencia entre lo que una institución es,

lo que piensa de sí misma, lo que hace y lo que dice.

La mayor brecha de legitimidad comunicacional se produce cuando emerge una contradicción entre los valores declarados y los encarnados, como ha sucedido en la Iglesia con la crisis de los abusos sexuales a menores por parte de clérigos. En este caso, los medios de comunicación no son el problema, sino la falta de consistencia interna. Incluso, podría decirse que en algunos casos los medios están siendo coprotagonistas del proceso de sanación, más o menos conscientemente. Así lo refleja el Papa en su última exhortación apostólica, cuando señala que la extensión de este drama social y eclesial “se evidenció sobre todo gracias a un cambio de sensibilidad de la opinión pública” [\[14\]](#).

Cuando la legitimidad queda mermada, la acción correctiva requerirá paciencia. Y comportará que el discurso público se concentre, durante un periodo -más o menos prolongado- en algunos aspectos evangélicos conectados con el daño infringido, restando fuerza a otros que también están en el núcleo de mi identidad, como pueden ser los referidos a la evangelización.

Las dos palabras restantes conforman la fase “externa” del proceso, pues la iniciativa recae menos en la institución.

4. La cuarta palabra es imagen: *¿cómo soy visto?* La imagen no se forma solo a partir de lo que dice la institución; en su cristalización intervienen percepciones, acciones y palabras de otros muchos actores: usuarios de las redes sociales, periodistas, líderes de opinión, individuos con experiencias positivas o negativas que iluminan o empañan el modo de ver la realidad, etc.

En la cultura digital -horizontal, participativa, abierta, conectiva: todos pueden hablar con todos- las vulnerabilidades de personas e instituciones quedan más expuestas que en el paradigma *broadcast* y entran a formar parte de la foto que cada uno se hace de los demás, tanto en la sociedad civil como en la Iglesia. En este contexto, que es fruto de un cambio tecnológico, las instituciones no pueden pretender ni tienen capacidad para controlar los mensajes; el foco de la comunicación ha de ponerse más que nunca en la inspiración cultural [\[15\]](#).

5. Y llegamos finalmente a la reputación, que sería el fruto de una imagen mantenida en el tiempo (*¿cómo soy considerado?*). Una buena reputación es el principal valor externo de la comunicación institucional: una especie de prestigio o consideración social. Mora la define como “calidad percibida”, y más concretamente como “el conjunto de valores positivos -honradez, calidad, liderazgo- que

suelen atribuirse a una organización y que son serenamente compartidos por amplios sectores de la sociedad”[\[16\]](#). Sin una buena reputación, una universidad no consigue estudiantes, una ONG no recibe ayudas, un medio de comunicación pierde audiencia... Es factor fundamental para la capacidad de atracción de la institución y facilita enormemente el desarrollo de su misión educativa, económica, evangelizadora, etc. La reputación es como un crédito social, que se afianza o se pierde en función de un buen o mal proceder, modulado por la gestión de la comunicación.

En la literatura sobre el gobierno de las organizaciones abundan ejemplos de una constatación consoladora: los errores y las heridas producidas por miembros de la organización pueden no afectar a su reputación si son rápidamente reconocidos y eficazmente afrontados[\[17\]](#). Provocan un dolor que se hubiera querido evitar. Pero quien asume sus errores y trata de subsanarlos con energía, podría incluso reforzar su reputación en temas fundamentales como la cercanía a los demás, la humildad, la credibilidad y el compromiso.

Comunicación institucional y abusos de menores: buenas prácticas

En la tercera parte intentaré aplicar este universo conceptual al caso concreto de los abusos a menores o a personas vulnerables por parte de ministros de la Iglesia. Con dos colegas de la universidad[\[18\]](#) hemos seleccionado y analizado varios casos que han tenido un reflejo correcto en los medios de comunicación y de ahí hemos intentado identificar algunos elementos comunes que configuran una suerte de buenas prácticas profesionales, extrapolables a otras instituciones. Las agrupo en torno a cinco verbos. Se trata de un *work in progress* sobre cómo contribuir, desde la comunicación, a esta tarea crucial de sanar heridas e impulsar la prevención.

El departamento de comunicación colabora con la autoridad responsable, las instancias jurídicas y el comité de especialistas, de manera más o menos intensa dependiendo de las características del caso. Su papel en la gestión de estos casos es una competencia compartida. De todos modos, considero que la visión amplia y externa que aporta este departamento -en sinergia con quién dirige: gobierno y comunicación deben tender a integrarse- resulta enriquecedora en todas las fases, también en aquellas que son de competencia más exclusiva del gobierno o de otros departamentos.

Con esta premisa, podríamos decir que las instituciones que están manejando sensiblemente los casos de abusos coinciden en las siguientes actitudes:

Escuchar (primacía de las personas)

Primero, la escucha, que muestra la primacía de las personas. Una actitud inicial de escucha facilita la colaboración de ambas partes. Von Hildebrand ha escrito: **“No se puede decir, propiamente, que vivan quienes no tienen lágrimas para las cosas que requieren lágrimas”** [19]. **Para esta tarea, es preciso contar con personas “vivas”, capaces de llorar las heridas ajenas.** No se trata de una relación de tipo procesal sino de acoger con humanidad, con la ayuda por ejemplo de expertos en psicología. Un exceso de formalización disminuye la confianza. En este sentido, el camino más directo para escuchar y ser escuchado es “sintonizar con los sentimientos, y no solo con el intelecto” [20]. Escuchar es dar primacía a la persona.

Investigar (preeminencia de la verdad)

Luego, investigar, que muestra la preeminencia de la verdad. Quienes gestionan adecuadamente estos casos entienden que el mejor plan de comunicación es llevar con seriedad el proceso en todas sus fases, que es la máxima garantía de respeto tanto para el denunciante como para el acusado [21]. La institución se comporta como la primera y más interesada en esclarecer la verdad. La comunicación es un servicio a este propósito. **Cuando el motor es la sincera búsqueda de la verdad, los mejores esfuerzos se centran más en la investigación y menos en la eventual publicidad del caso.** El compromiso con la verdad se manifiesta en favorecer y respetar las investigaciones y procesos por parte de terceros (policía, fiscalía, tribunales, etc.); trabajar con otros expertos de la Iglesia en la gestión de casos difíciles y aprender de ellos; mantener la calma cuando los medios, en su función social de informar, difunden los hechos que se investigan, sin olvidar que el objetivo es la sanación y el refuerzo de los mecanismos preventivos; cuando se busca el bien del otro, las noticias de terceros tienen una importancia relativa, pues lo esencial sigue siendo esclarecer los hechos que generan la noticia; evitar hipótesis demasiado rápidas. Una dificultad es que en estos casos la verdad se abre camino progresivamente: los datos van llegando poco a poco. El peligro es ofrecer narraciones precipitadas a partir de los datos iniciales; aunque esas declaraciones no se hagan con ánimo de encubrir o de negar, desgraciadamente son percibidas así. La sabiduría del comunicador está en hablar del caso de tal manera que la historia pueda crecer (la investigación está en curso) pero no cambiar. Es decir, compartir en cada momento solo los datos seguros. Nunca negar ni afirmar cosas de las que no se tiene certeza. Guiarse por la prudencia, cuyo cimiento es el conocimiento de la realidad y no solo las buenas intenciones [22].

Una aportación fundamental del departamento de comunicación en esta fase de investigación es adelantar imaginativamente la dimensión de comunicación pública que tendrá o podría tener el caso. Un comunicador

lo expresaba así: “Necesito preparar un comunicado de prensa sobre cada uno de los pasos que se van dando, independientemente de que lo tengamos que difundir o no; pensar en la exigencia de dar cuenta pública, mejora el mismo proceso de investigación y ayuda a hacer las cosas de un modo que sean fácilmente comprensibles para la opinión pública en general y no solo para los expertos que intervienen en el caso”.

La comunicación potencia la solidez de la investigación y ésta, como se decía al inicio, constituye el mejor plan de comunicación: dar cada paso del modo más serio posible y en coherencia con la propia identidad. Dar preeminencia a la verdad.

Acompañar (actitud pastoral)

Tercero, acompañar, esta es la actitud pastoral. Las instituciones que han gestionado adecuadamente estos casos han desarrollado una relación fluida con la persona afectada, con actitud pastoral: procurar que se sienta acompañada durante toda la investigación y asegurar que se le informa de los pasos más relevantes que se van dando. **El arduo camino interior que ha supuesto comunicar los hechos ante la autoridad requiere de esta una actitud empática para evitar que se sienta revictimizada por lo que podría considerar una actitud burocrática o defensiva.** Acompañar de este modo es el primer requisito para ayudarle a salir adelante.

El acompañamiento alcanza también, como es lógico, a la persona acusada, y se manifiesta en prácticas como el respeto de la presunción de inocencia, el ánimo a seguir con rigurosidad los protocolos previstos (es el mejor modo de respetar su derecho a la justa defensa), la invitación a colaborar en el esclarecimiento de los hechos o el acompañamiento humano y espiritual proporcionado a la gravedad de las circunstancias.

Aunque exceda al tema de la comunicación, en varios de los casos analizados destaca también una actitud de acompañamiento espiritual hacia el acusado, cuando se ha confirmado que su actuación constituye delito. Este acompañamiento busca que el acusado comprenda y se arrepienta por el daño causado, afronte las sanciones o medidas disciplinarias con entereza, evite la desesperación, encuentre refugio en la infinita misericordia de Dios y reoriente su vida con esperanza, compunción y humildad.

El bien de las personas es la clave de un plan de comunicación que tiene que ver con heridas tan profundas.

Informar (enfoque abierto)

Cuarto, informar (enfoque abierto). Cuando llega el momento de informar, las instituciones que han gestionado los casos analizados actúan con transparencia. Huyen de la mentalidad “hay que evitar el escándalo” que ha hecho tanto daño y que conduce a intentos de manipulación. Ante los casos de abusos verificados, la organización es, junto a la víctima, la primera en sentirse agredida en su identidad, y necesita pronunciarse públicamente sobre un modo de obrar que la hiere dentro y fuera, especialmente en algunos momentos más destacados del proceso[23]. Estas instituciones encuadran la comunicación en el proceso de sanación y se ven movidas a pedir perdón y a fortalecer las medidas de prevención y creación de ambientes seguros[24].

Lo anterior es compatible con una reflexión responsable sobre el conflicto entre privacidad y difusión. A veces hay que reconducir dos situaciones opuestas: el temor de que un caso todavía no verificado trascienda a la opinión pública o, al contrario, las prisas por darle difusión como mecanismo de defensa. En esa disyuntiva, parece necesario: no precipitarse en informar, hacerlo cuando se tienen los datos completos y, a la vez, adecuarse al grado de publicidad que solicita el denunciante (en ocasiones piden difusión, otras veces solicitan expresamente el respeto de su privacidad: así actúa la Santa Sede, por ejemplo, cuando el Papa se encuentra con víctimas). Desde luego, siempre hay que adaptarse a la legislación vigente en cada caso o región (en algunos lugares, por ejemplo, se pide difusión en el momento mismo de la denuncia, en otros cuando concluye la investigación o el juicio). En suma, hay que determinar el punto de equilibrio entre lo que constituye el deber de informar y la exigencia ética de evitar la difamación, especialmente mientras el proceso está en desarrollo.

La apertura es, en definitiva, transparencia: abrir las puertas, hacer que los diferentes interesados puedan verificar que lo que decimos es real y genuino[25].

Reparar (respeto de la justicia)

En coherencia con el modelo realista de la comunicación que hemos descrito, las instituciones que reaccionan con responsabilidad ante los abusos no escatiman esfuerzos en resarcir el daño ocasionado por esos delitos.

Además de los resarcimientos materiales y económicos que establezca en cada caso la justicia, un modo concreto de reparar es poner en marcha todos los mecanismos posibles para que esos hechos no vuelvan a producirse o, al menos, para que se atajen y denuncien lo antes posible. Una práctica de interés para conseguirlo es prestar atención

a los protocolos de acción y protección que se siguen en áreas de mayor riesgo: actualizarlos, difundirlos, aplicarlos. Por esto, conviene desarrollar una positiva acción formativa e informativa sobre cómo actuar si se producen comportamientos inadecuados.

La reciente ley del Estado Ciudad del Vaticano sobre la protección de los menores y de las personas vulnerables [\[26\]](#), por ejemplo, en sus artículos 8, 9 y 10, establece medidas de este tipo, como un “servicio de acompañamiento” y otro formativo sobre cómo identificar y prevenir estas ofensas entre los ciudadanos de este pequeño territorio.

Otro ejemplo interesante es el “decálogo para afrontar posibles casos de abuso sexual” promovido por la federación de escuelas religiosas católicas españolas. Cada centro escolar asociado lo distribuye entre profesores, alumnos y familias, además de estar al alcance de todos en la página web. Es un esfuerzo notable de decir tanto en un solo folio [\[27\]](#).

El Papa Francisco expresa así en *Christus Vivit* la importancia de la consistencia: “El Sínodo renueva su firme compromiso en la adopción de medidas rigurosas de prevención que impidan que se repitan, a partir de la selección y de la formación de aquellos a quienes se encomendarán tareas de responsabilidad y educativas. Al mismo tiempo, ya no hay que abandonar la decisión de aplicar las acciones y sanciones tan necesarias. Y todo esto con la gracia de Cristo. No hay vuelta atrás” [\[28\]](#).

Y en la todavía más reciente Carta Apostólica *Vos estis lux mundi*, afirma: “Para que estos casos, en todas sus formas, no ocurran más, se necesita una continua y profunda conversión de los corazones, acompañada de acciones concretas y eficaces que involucren a todos en la Iglesia, de modo que la santidad personal y el compromiso moral contribuyan a promover la plena credibilidad del anuncio evangélico y la eficacia de la misión de la Iglesia” [\[29\]](#).

Este último punto nos devuelve a un aspecto esencial del proceso de comunicación institucional, que ha salido varias veces al comentar el esquema circular: la preeminencia de la acción. Así lo expone un estudioso de la confianza:

“Las buenas palabras tienen su lugar. Declaran una intención, indican un modo de obrar. Pueden generar una enorme esperanza. Y cuando esas palabras son validadas por el comportamiento, aumentan la confianza de modo drástico. Pero cuando el comportamiento no sigue o no coincide con el mensaje verbal, las palabras acaban transformándose en retrocesos” [\[30\]](#).

A modo de conclusión, volvemos así a la prioridad de la acción que emerge del modelo circular del proceso de comunicación, y a la función de comunicación para contribuir a la calidad de las acciones.

La crisis de legitimidad que ha significado para la Iglesia la tragedia de los abusos de menores podría llevarnos a reflexionar sobre el valor de ciertos fracasos. Muchos conocimos la humanidad de Andy Roddick a través de su derrota. La experiencia de esta vulnerabilidad mucho más profunda de los abusos a menores también podría llevarnos a reconectar con el corazón del Evangelio. El Papa Francisco lo recordó en Chile durante su viaje en enero de 2018: “Una Iglesia con llagas es capaz de comprender las llagas del mundo de hoy y hacerlas suyas, sufrirlas, acompañarlas y buscar sanarlas” y así “pasar de ser una Iglesia de abatidos desolados a una Iglesia servidora de tantos abatidos que conviven a nuestro lado” [\[31\]](#).

Aplicado al drama de los abusos, actitudes propias de quien se siente vulnerable, como acompañar, indagar, reparar, prevenir, son las que pueden volver a vincularnos con los principios esenciales de nuestra identidad (el respeto por la dignidad de cada ser humano, el deseo de promover ambientes seguros para la juventud, el amor a la verdad), las que pueden curar heridas, purificarnos y llevarnos a un mejor servicio a todas las personas.

Pontificia Universidad Católica de Chile, 6 de mayo de 2019

Marc Carroggio

Fuente: humanitas.cl

[\[1\]](#) Covey, Stephen M.R.; *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. Free Press, Estados Unidos, 2018. El autor es hijo del difunto Stephen R. Covey, mundialmente conocido por su obra *The Seven Habits of Highly Effective People* (1989).

[\[2\]](#) RAE, *Diccionario de la Lengua Española*, XXII ed. Espasa, Madrid, 1992.

[\[3\]](#) MacIntyre, Alasdair; *Animales racionales y dependientes*. Paidós, Barcelona, 2001, p. 91.

[\[4\]](#) *Ibíd*, p. 18.

[\[5\]](#) Al respecto se recomienda: De La Cierva, Yago; *La Iglesia, casa de cristal*. BAC, Madrid, 2014.

[6] Mora, Juan Manuel; [“Dirección estratégica de la comunicación en la Iglesia”](#), *Communication & Society*, 19 (2), Pamplona, 2006, pp. 165-184.

[7] Cada institución de la Iglesia está marcada por su historia, por su carisma, su fundador o fundadora, sus estatutos, el ámbito geográfico en que opera. Su genoma institucional, además, se basa en los rasgos derivados de su pertenencia a un “Pueblo de pueblos”, miembros de un mismo Cuerpo. Son elementos que la hacen única, original, y que necesariamente inspiran también su actividad comunicativa: tener un fundador que es a la vez Dios y Hombre, con una estructura y unos medios instituidos por Él, con una doctrina que reclama la fe, que confiere la esperanza y que se manifiesta en la caridad; con una misión evangelizadora de alcance universal, etc.

[8] El Catecismo nos recuerda que “todos los miembros de la Iglesia, incluso sus ministros, deben reconocerse pecadores” (cfr. *Catecismo de la Iglesia Católica*, n. 827). El mismo Jesús fue negado tres veces por su futuro vicario y vendido a la muerte por otro de sus doce colaboradores inmediatos. En el número 33 de *Tertio Millennio Adveniente*, Juan Pablo II escribía: “Es justo que, mientras el segundo Milenio del cristianismo llega a su fin, la Iglesia asuma con una conciencia más viva el pecado de sus hijos recordando todas las circunstancias en las que, a lo largo de la historia, se han alejado del espíritu de Cristo y de su Evangelio, ofreciendo al mundo, en vez del testimonio de una vida inspirada en los valores de la fe, el espectáculo de modos de pensar y actuar que eran verdaderas formas de antitestimonio y de escándalo” (Vaticano, 10.XI.1994).

[9] Schein, Edgar H.; *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 2004, p. 14.

[10] Gregory, Anne - Willis, Paul; *Strategic Public Relations Leadership*. Routledge, 2013, p. 63.

[11] *Ibíd*, p. 126.

[12] *Ibíd*, p. 122.

[13] Arriagada, Eduardo; “Dialogare sui valori nelle reti sociali”, en: Tridente, Giovanni y Bruno MASTROIANNI, *Missione digitale. Comunicazione della Chiesa e Social Media*. Edusc, Roma 2016, p. 125.

[14] Papa Francisco; *Exhortación apostólica post-sinodal Christus Vivit*. Loreto, 25 de marzo 2019, n. 96. En la misma Exhortación, el Papa afirma que internet y las redes sociales “facilitan la circulación de información independiente capaz de tutelar eficazmente

a las personas más vulnerables poniendo de manifiesto las violaciones de sus derechos” (n. 87).

[15] Sobre el paso del paradigma broadcast al paradigma digital, cfr.: Carroggio, Marc; “Lo scenario digitale: una comunicazione a cerchi concentrici”, en Tridente, Giovanni y Mastroianni, Bruno; Missione digitale. *Comunicazione della Chiesa e Social Media*. Edusc, Roma, 2016, pp. 19-39.

[16] Mora, Juan Manuel; “Cultivar la reputación con ayuda de la comunicación”, en: Gutiérrez, Elena y Rodríguez Virgili, Jordi; El futuro de la comunicación. LID, Madrid, 2015, pp. 117-124.

[17] Cfr., por ejemplo, el capítulo sobre confianza empresarial de: Covey, Stephen M.R.; *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. Free Press, Estados Unidos, 2018.

[18] He trabajado esta reflexión con Rodrigo Ayude y Juan Pablo Cannata.

[19] Von Hildebrand, Dietrich; *The Heart*. St. Augustine's Press, Estados Unidos, 1996, p.115.

[20] Mastroianni, Bruno; *La disputa felice*. Franco Cesati Editore, Firenze, 2017, p. 89.

[21] Algunos elementos que aseguran la calidad son: documentar la denuncia con firma del denunciado y, si es posible, de algún tercero que certifique la declaración; aplicar y documentar con agilidad los pasos del protocolo público, informar de los pasos que se van dando a las partes afectadas, etc.

[22] “La preeminencia de la prudencia -afirma Pieper- significa que de ninguna manera bastan las llamadas ‘buenas intenciones’ o los ‘buenos propósitos’ (...) El bien puede hacerlo sólo aquel que sabe cómo están las cosas, aquel que conoce la realidad”. Pieper, Josef; *La Prudencia*. Morcelliana-Massimo, Brescia, 1999, p. 31.

[23] Tres momentos de especial notoriedad en los que puede ser conveniente ofrecer una comunicación informativa oficial son: una eventual filtración en cualquier momento (incluso, desconocida para la institución); la puesta en marcha de una investigación (la intención de la publicación es entonces, principalmente, invitar a la participación de posibles personas que puedan aportar ulteriores pruebas, cuando se presume que puede haber otros afectados); las conclusiones de una investigación y las medidas que tomará la institución.

[24] Sobre el nexo comunicación y sanación, cfr., por ejemplo: Alazraki, Valentina; "Comunicación: para todas las personas" (ponencia en el encuentro La protección de los menores en la Iglesia). Vaticano, 23.II.2019.

[25] Sobre el tema de la transparencia, cfr: Canadian Conference of Catholic Bishops, *Protecting Minors from Sexual Abuse*, Ottawa 2018, pp. 69-70. Es uno de los [documentos más completos](#).

[26] Francisco, Legge n. CCXCVII sulla protezione dei minori e delle persone vulnerabili, Vaticano, 26-3-2019. Aunque su ámbito de aplicación es sumamente reducido, no es arriesgado afirmar que puede interpretarse como parte de las nuevas buenas prácticas en esta materia, que están en proceso de compilación por parte de la Santa Sede, como se anunció después de la reunión sobre protección de menores organizada en Roma del 21 al 24 de febrero.

[27] Se puede consultar [aquí](#).

[28] Papa Francisco; Exhortación apostólica post-sinodal "*Christus Vivit*", Loreto, 25.III.2019, n. 97.

[29] Papa Francisco; Carta Apostólica en forma de Motu Proprio "*Vos estis lux mundo*", Roma, 7.V.2019.

[30] Covey, Stephen M.R.; *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. Free Press, Estados Unidos, 2018, p. 197.

[31] Papa Francisco; ["Discurso en el encuentro con los sacerdotes, religiosos/as, consagrados/as y seminaristas"](#), Catedral de Santiago, Chile, 16.I.2018.