

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN ESPAÑA Y PORTUGAL. EL CASO CATÓLICO

ALBA SABATÉ GAUXACHS

albasg@blanquerna.url.edu

Periodista y Doctora en Comunicación. Profesora de Periodismo en la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna y subdirectora del Observatorio Blanquerna de Comunicación, Religión y Cultura (Universidad Ramon Llull, España). Miembro del Global Board of Directors de la World Association for Christian Communication y Fellow de la Alianza de las Civilizaciones de las Naciones Unidas (UNAOC).

ADRIANA CHIVA POLVILLO

adrianacp2@blanquerna.url.edu

Estudiante de Gestión de la Comunicación Global en la Escuela de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna, Universidad Ramon Llull (Barcelona, España). Miembro del Observatorio Blanquerna de Comunicación, Religión y Cultura. Miembro de la Cátedra de Libertad Religiosa y de Conciencia de Catalunya.

Resumo

El liderazgo se lleva a cabo cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de los demás o cuando su atención se dirige hacia las metas o hacia el camino requerido para alcanzarlas (Bass, 2008). Por lo tanto, no tendría sentido limitar el alcance del liderazgo a los negocios o la política, donde el concepto es más común. El liderazgo es una práctica que puede tener un impacto positivo en muchas áreas, incluida la religión (Campbell, 2021; Díez Bosch, Micó y Sabaté Gauxachs, 2020; Hoover, 2016; Soukup, 2017). Además, en el momento actual de incertidumbre y complejidad que vivimos, el liderazgo se convierte en algo necesario para cualquier tipo de organización.

¿Cómo se acercan las instituciones religiosas al liderazgo? ¿Cuál es el papel del mundo digital en esta formación? El objetivo de esta investigación es mapear el escenario de formación en liderazgo en las comunidades católicas en España y Portugal con el objetivo de detectar iniciativas y buenas prácticas, así como identificar las necesidades actuales. La metodología seleccionada está configurada por un proceso de tres etapas. En primer lugar, incluye el mapeo de iniciativas de liderazgo en comunidades católicas online. Como técnica de investigación cuantitativa, se ha desarrollado una encuesta. Desde una aproximación cualitativa, se han realizado dos focus groups y 21 entrevistas individuales en profundidad (Busquet y Medina, 2019).

A través de los hallazgos del estudio, se muestra la situación de la formación en liderazgo en las instituciones religiosas de ambos países, así como el papel de la comunicación en este ámbito.

Palavras chave

Liderazgo; religión; Covid-19; comunicación; tecnología.

Como citar este artigo

Gauxachs, Alba Sabaté; Polvillo, Adriana Chiva. *Liderazgo y comunicación en España y Portugal. El caso católico*. Dossiê temático Relações Internacionais e Redes Sociais, VOL12 N1, TD1, Julho de 2021. Consultado [em linha] em data da última consulta, <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT21.12>

Artigo recebido em 5 de Janeiro de 2021 e aceite para publicação em 23 de Fevereiro de 2021





LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN ESPAÑA Y PORTUGAL. EL CASO CATÓLICO

ALBA SABATÉ GAUXACHS

ADRIANA CHIVA POLVILLO

1. Introducción

1.1. Contexto

En estos últimos años hemos asistido a una disminución en términos de afiliación católica en muchas áreas de Europa, incluidas España y Portugal. Aunque de tradición católica, las cifras han experimentado una disminución que podría ser preocupante, especialmente a la vista del perfil descendiente de la curva que arrojan los datos. Del total de la población, el porcentaje de quienes se consideran creyentes católicos ha disminuido en comparación con años anteriores (INE, 2020). Tomando como ejemplo el período de 2012 a 2017, los católicos como porcentaje de la población total ha pasado de un 88,8% a un 60% en España, y de un 85,6% a un 77% en Portugal (The Global Economy, 2013) (Pew Research Center, 2018). De nuevo, es importante señalar la tendencia a la baja que podría, extrapolando, desembocar potencialmente en resultados no deseables.

Con este contexto en mente, la idea es que el liderazgo podría promover un entorno más favorable para estabilizar o incluso aumentar esta afiliación al mismo tiempo que podría complementar y mejorar la percepción, el desempeño, la atracción y la comunión (Zsupan-Jerome, 2017).

Además de la situación descrita, las circunstancias actuales traídas por la pandemia global provocada por la Covid-19 enfatizan aún más esta idea en la medida en que el liderazgo se convierte en una necesidad para evaluar estos tiempos sin precedentes de incertidumbre y ambigüedad (Campbell, 2020). Bajo esta vulnerabilidad y falta de previsión, es necesario un buen líder para brindar asistencia y orientación.

1.2. El concepto

Un paso fundamental para presentar esta investigación es describir el concepto de liderazgo. Según Bernard Bass, se puede entender que el liderazgo tiene más de 350 usos (2008). Esta afirmación sirve para conocer el campo en el que se desarrollará esta investigación. Debido al elevado número de usos, el liderazgo puede verse como una



noción flexible, fluida y muy adaptable a contextos particulares (Díez Bosch, Micó Sanz y Sabaté Gauxachs, 2020).

No obstante, es acertado decir que hay un significado general integrado en el concepto, una idea principal con vigencia frente a las particularidades. Bass describe la práctica de liderar como una interacción entre los miembros de un grupo, que implica la estructuración o reestructuración de situaciones, percepciones y expectativas de sus miembros. Se produce cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de los demás o cuando su atención se dirige hacia las metas o el camino necesario para alcanzarlas (Bass, 2008). Por lo tanto, la intención global del liderazgo es crear un vínculo entre objetivos y motivaciones y los miembros de un grupo a través de la interacción dentro de este y dirigida por individuos. Esta dirección debe propiciar un cambio en las acciones de los miembros del grupo, produciendo una intensificación de su reflexión hacia el logro de dichos objetivos. Por tanto, el liderazgo requiere capacidad. La habilidad de motivar, influir y despertar las facultades de los individuos hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004).

Es importante destacar que esta habilidad en la que se traduce el liderazgo puede llevarse a la práctica con diversos métodos. En otras palabras, existen diferentes categorías de este mismo concepto, distintas formas de ejercer el liderazgo. Esta clasificación ha sido estudiada por una gran variedad de autores. Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, en "Primal Leadership", estudiaron seis estilos distintos de liderazgo emocional, cada uno con diferentes connotaciones. Para ellos (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) existen:

- Visionario: liderazgo que coordina a los miembros del grupo hacia una visión compartida. Este enfoque ofrece el mejor rendimiento en casos de necesidad de orientación o cambio.
- Coaching: liderazgo que desarrolla y capacita a los miembros del grupo para una mejora de cara al futuro a la vez que los motiva. Este enfoque resulta óptimo en casos de necesidad de crecimiento a largo plazo.
- Asociativo: liderazgo que crea vínculos entre los miembros del grupo a través de las emociones y del establecimiento de un ambiente armónico al crear fuertes lazos entre ellos. Este enfoque aporta el mejor rendimiento en casos de necesitar subsanar diferencias en los equipos o de motivar a los miembros en momentos de estrés.
- Democrático: liderazgo que busca crear acuerdo y consenso a través de la participación de los miembros del grupo y que genera un ambiente propicio para la participación que permita escuchar las voces de todos. Este enfoque aporta un resultado óptimo cuando se necesita crear consenso u obtener propuestas.
- Que marca el ritmo: liderazgo que establece hitos continuos de alto nivel con el objetivo de alcanzar la excelencia. Este enfoque brinda el mejor rendimiento en casos de necesitar obtener resultados rápidos de un equipo altamente cualificado.
- Dominante: liderazgo que exige la realización de las acciones y requiere un cumplimiento inmediato. Este enfoque ofrece el mejor rendimiento en casos de crisis.

Resumiendo la propuesta, cada estilo de liderazgo funciona de manera diferente con el objetivo de alcanzar el propósito más adecuado en las distintas circunstancias. El



requisito general sobre el que estos tres autores llaman la atención es la emoción. Los líderes eficaces son emocionalmente convincentes y conectan con los miembros de su grupo a un nivel más cercano y personal, lo que se traduce en un cambio en sus acciones y en la generación de compromiso (Greenleaf, 1998).

A esto queremos añadir que el liderazgo requiere valores para respetar la integridad de su función, para alcanzar las metas a las que el grupo está llamado. Determinar los valores que deben asociarse en paralelo a los líderes requiere ser específico. En ciertos casos, los valores podrían incluso pasarse por alto. No obstante, una de las principales razones que explican esta necesidad es la condición obligatoria que se deriva de los propios miembros del grupo. Para el objeto de estudio de esta investigación, la Iglesia católica española y portuguesa, esta idea es clara: los valores de fe que se comparten dentro de esta comunidad religiosa son fundamentales para cualquier líder eficaz. Estos valores pueden luego combinarse con las emociones a la hora de liderar.

Además de esto, y permaneciendo en el campo de la Iglesia Católica, es útil analizar otra concepción del liderazgo. El "Liderazgo de Servicio" de Robert Greenleaf es una teoría popular en las organizaciones que, además, se puede aplicar al ámbito de esta investigación, dentro del contexto de la fe y la religión. El liderazgo de servicio se explica en el contexto de dos roles, a menudo considerados antitéticos en nuestra cultura: el servidor que, al actuar con integridad y ánimo genera confianza, eleva a las personas y las ayuda a crecer, y el líder en quien se confía y que moldea los destinos de otros yendo por delante para mostrar el camino (1970). El énfasis se pone en la combinación de estos dos roles, en la unión que crea un entorno de confianza y compromiso y que a la vez proporciona las orientaciones adecuadas para lograr los objetivos.

A fin de cuentas, el liderazgo se ocupa de la dirección, la interacción, el comportamiento y las metas a una escala más amplia y con emociones y valores que son específicos para casos particulares. Esta práctica de liderar también puede combinarse con la de servir, si las circunstancias lo requieren, para ser más eficaz en el logro de los objetivos.

Finalmente, en lo que a la descripción se refiere, el liderazgo no puede considerarse sin ser asociado a los principios sustanciales de la autoridad. La condición de liderazgo implica la posición de superioridad en la que una institución u organización establece una hegemonía, dentro de su dominio, sector o producto (Díez, Soukup, Micó, Zsupan-Jerome, 2017). Esta superioridad se da en el poder de dirigir, que al mismo tiempo es un elemento fundamental para el liderazgo.

En el caso de la Iglesia Católica, Paul A. Soukup SJ refiere la idea de "autoridad blanda" al explicar que la autoridad en estos grupos puede depender más del carisma personal, las competencias profesionales, el conocimiento individual, las prácticas del ministerio, el ejemplo personal y todo aquello que se engloba en la categoría de autoridad blanda (2017). Añade que la autoridad no solo depende de quien tiene una posición de autoridad, sino de quien tiene voz, de las maneras en las se elaboran los mensajes, las formas en las que esos mensajes encajan en el ecosistema, la frecuencia de los mensajes y la comunicación horizontal, es decir, las formas en que las personas se relacionan con quienes las rodean, independientemente de cómo interactúan con quienes se encuentran en niveles superiores de la organización (Soukup, 2017). En este sentido, la idea de un poder directivo, sea este autoridad, autoridad blanda o liderazgo, debe ir acompañado de un conjunto de técnicas que definan la eficacia del líder.



En última instancia, la autoridad en las iglesias y en las religiones está profundamente relacionada con el tipo de liderazgo que practican los líderes (Scharer, 2017) y su compromiso y dirección dependen en gran medida de la práctica del liderazgo.

1.3. El enfoque digital

Como mencioné anteriormente, la pandemia de Covid-19 trajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, circunstancias en las que el liderazgo se convierte en necesario para dirigir y orientar. Por otra parte, las medidas establecidas reclamaban soluciones que contrarrestaran la prohibición de reuniones y el cierre de iglesias. Para ello, la tecnología y sus herramientas digitales han aportado nuevos espacios para el encuentro. Por tanto, la religión se ha adaptado a la pandemia de forma innovadora (Campbell, 2020).

El papel de la comunicación es un central en este asunto. Los desafíos que esta cultura digital (Campbell, 2020, Hoover, 2016) trae a este campo, en términos de nuevos liderazgos y de redefinición del concepto de autoridad están muy presentes en esta investigación. La autoridad en el marco de las prácticas digitales se obtiene en el proceso de interacción en temáticas o cuestiones específicas, un tipo de autoridad que es más frecuente en las comunidades con un predominio de lo oral que en la autoridad basada en la institución que la mayoría de las iglesias han llevado a este tercer milenio (Horsfield, 2015). Esto demuestra activamente que, pese a la necesidad de liderazgo en los tiempos actuales, el espacio digital puede convertirse en un obstáculo respecto a los desafíos planteados y la interacción y percepción entre el líder y el grupo.

1.4. Propósito y objetivos

Estos términos permiten que surja una pregunta crítica. ¿Cuáles son las figuras católicas que lideran en España y Portugal? En otras palabras, ¿quiénes son los líderes de la Iglesia católica en estos dos países y cómo están promoviendo sus valores? La idea contenida en estas preguntas constituye tanto la génesis como la columna vertebral de esta investigación. De ahí que el principal objetivo de esta sea comprender y dibujar mejor el actual escenario de liderazgo y las iniciativas de liderazgo de la Iglesia católica en España y Portugal con el objetivo de poder identificar las necesidades en materia de liderazgo y reconocer cómo afecta a la comunicación.

Sirva esto como exploración inicial en el campo específico del liderazgo en las comunidades católicas de España y Portugal. Por lo tanto, el propósito de esta investigación es que sirva de enfoque inicial para futuras investigaciones y análisis sobre el tema.

Otro aspecto adicional de la investigación se refiere al impacto de la Covid-19, la pandemia y el confinamiento. Impuesto por la necesidad, ¿el liderazgo católico ha podido adaptarse al mundo digital? Este es un tema de investigación que sirve también como objetivo de estudio.



2. Diseño y método

El diseño y el método escogidos y desarrollados en esta investigación se decidieron sobre la consideración de que esta era una investigación exploratoria. Las iniciativas de liderazgo empleadas para comunicarse mejor con los católicos en España y Portugal es una premisa que se introduce en el estudio para ser probada. Como se explica en el propósito y los objetivos, esta investigación es un medio para analizar e identificar el estado actual de la cuestión, que luego podrá ser central para para futuras investigaciones.

En cuanto al objeto formal, el fenómeno a estudiar es el escenario de liderazgo de la Iglesia católica en la Península Ibérica, es decir, en España y Portugal. Este fenómeno incluye iniciativas de liderazgo, cursos de formación en la materia y una diversidad de distintas prácticas de liderazgo, algunas de ellas relacionadas con la comunicación, la gestión o el coaching, que contribuyen a ayudar a entender qué se está haciendo y dónde se asignan los esfuerzos para desarrollar el objetivo del liderazgo religioso.

Para dar unas indicaciones más claras en el estudio de este asunto, se perfiló un campo de estudio acotado. Aplicando este rango, las unidades de investigación se dividieron en las diócesis de ambos países. El territorio geográfico era claro: España y Portugal. A efectos prácticos, estas diócesis que dividen el territorio en zonas más pequeñas bajo la jurisdicción de un obispo concreto se convirtieron en la principal unidad de estudio. España cuenta con 70 diócesis y Portugal con 20. Por lo tanto, la investigación se diseñó para convertirlas en fuente de información, junto con organizaciones afines como universidades, fundaciones u otras instituciones afines. Asimismo, el plazo de la investigación fue de cinco meses: desde agosto de 2020 hasta el mes de diciembre, cinco meses después.

Con el fin de adquirir los conocimientos necesarios para entender los fundamentos que esta investigación pretende aportar, se estableció una metodología específica. La etapa de desarrollo, o fase cero, requería un conocimiento riguroso y detallado del ámbito del propio liderazgo y del liderazgo y la religión. La idea planteada fue llevar a cabo una revisión de la bibliografía más relevante. Esta etapa fue de gran importancia para adquirir los conocimientos subyacentes necesarios que permitieran construir las demás etapas metodológicas. Partiendo de esta base, la metodología siguió un proceso de tres pasos. En primer lugar, incluyó una netnografía (Kozinets, 2010) que permitió dibujar de manera objetiva un mapa y enumerar las iniciativas existentes relacionadas con el liderazgo en las diócesis españolas y portuguesas y en las organizaciones análogas que se pueden encontrar online. Esto proporcionaría una idea general de lo que se está haciendo. En segundo lugar, se procedió a la recopilación de datos cuantitativos. Se creó y envió una encuesta a las 90 diócesis y a las organizaciones afines, cuyas iniciativas en términos de liderazgo habían sido identificadas netnografía. Esta encuesta, de contenido idéntico, iba a ser traducida al español y al portugués y distribuida a sus contrapartes correspondientes. En tercer lugar, se acababa con un análisis cualitativo mediante la realización de 21 entrevistas individuales y dos grupos de discusión, uno por cada país e idioma.



3. Trabajo de campo y análisis de datos

El trabajo de campo empezó con la revisión de la literatura del ámbito del liderazgo. Los principales autores y publicaciones analizados fueron: Bernard Bass y su *The Bass handbook of Leadership: Theory, research, and management applications* (Cambridge Free Press, 2008) y Robert House, Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman y Vipin Gupta y su *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Sage, 2004), para entender el concepto de liderazgo; Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee y su *Primal Leadership* para entender los diferentes estilos de liderazgo y su conexión con las emociones; *The Servant as Leader* de Robert Greenleaf (Center for Applied Studies, 1970) como teoría útil para aplicar en el contexto del liderazgo religioso; y Míriam Díez, Paul Soukup, Josep Lluís Micó y Daniella Zsupan-Jerome a través de *Authority and Leadership. Values, Religion, Media* (Observatorio Blanquerna, 2017) para comprender el fundamento de la autoridad dentro del concepto de práctica del liderazgo. Además, se estudiaron otros autores y publicaciones que pudieran aportar conocimiento sobre el contexto pandémico por una parte y la revolución digital que conocen las prácticas religiosas por otra. Estos fueron Heidi Campbell y su *Digital Creatives and the Rethinking of Religious Authority* (Routledge, 2021); David Hoover's *The Media and Religious Authority* (Penn State Press, 2016); y Peter Horsfield con *From Jesus to the Internet: A History of Christianity and Media* (Wiley-Blackwell, 2015). De nuevo con el propósito de servir los conocimientos expuestos en la introducción y como medio para construir la encuesta y realizar las entrevistas.

Para dibujar el escenario de lo que se está haciendo en términos de liderazgo, se construyó y completó una lista de iniciativas a través de una investigación netnográfica. En dicha lista, las iniciativas encontradas se completaron con información acerca de su tipología: cursos de formación, publicaciones, retiros espirituales, acciones de acompañamiento personal u otras; el tipo de implementación, online o sin conexión; el momento de realización, con énfasis en si fue pre o post Covid-19; y, como información relevante, qué diócesis u organización llevó a cabo la iniciativa. En total, se recogieron 285 iniciativas dentro del escenario español y 33 dentro del portugués. En este aspecto, es importante destacar que toda iniciativa fue incluida en el diseño, siempre que tuviera alguna relación con el liderazgo.

En cuanto a la encuesta de orientación cuantitativa, las preguntas se refirieron a la existencia de iniciativas de formación de liderazgo, las habilidades necesarias para ser un buen líder religioso o el tipo de liderazgo necesario en la Iglesia católica española y portuguesa. Para esta última pregunta, fue útil referirse a la descripción de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee de los estilos de liderazgo, cada uno de los cuales tiene un efecto diferente en las emociones de las personas: visionario, coaching, asociativo, democrático, que marca el ritmo y el mando (Goleman, Boyatzis, McKnee, 2002). Asimismo, otras preguntas se centraron en la realidad que cada persona entrevistada encontraba en su organización, junto con sus opiniones y percepciones personales. Es importante tener en cuenta que la encuesta incluyó preguntas tanto cerradas como abiertas, brindando a los encuestados un espacio para dar sus opiniones y explicar y aclarar sus respuestas y sus dudas, cuando se consideró relevante.



Se contactó con todas las diócesis españolas y portuguesas, cada una con su respectiva encuesta en el idioma correspondiente. Además de estas 90 entidades, también se enviaron encuestas a las organizaciones identificadas en la netnografía. De esta cifra cercana a 100, se recibieron 58 respuestas: 31 de España y 27 de Portugal.

En cuanto al enfoque cualitativo, la idea era entrevistar a 10 actores relevantes en el ámbito del liderazgo y la religión que influyen y participan en el crecimiento del escenario de liderazgo, 5 en España y 5 en Portugal. Ante el reducido número de respuestas recibidas a través de las encuestas, se entrevistaron finalmente a 12 en España y a 9 en Portugal, un total de 21. En estos encuentros personales se dieron respuestas más profundas y completas a preguntas similares a las de nuestra encuesta inicial. Los entrevistados fueron representantes de diócesis ejemplares en términos de formación de liderazgo, institutos y universidades que están impulsando el conocimiento y la práctica en este campo y miembros de fundaciones vinculadas a las diócesis e instituciones clave en el escenario religioso en ambos países. Además, se crearon dos grupos de discusión de España y Portugal, compuestos por 11 y 8 actores respectivamente, algunos de los cuales ya habían sido entrevistados individualmente, con la idea de debatir de manera simultánea y conjunta. En el desarrollo de la discusión surgieron temas críticos. ¿Qué concepto deberíamos usar para abordar el liderazgo en la Iglesia? ¿Qué tipo de liderazgo necesita la Iglesia católica española y portuguesa? ¿Cómo debería ser? ¿Qué oportunidades crea este tipo de liderazgo?

4. Resultados

En lo que a esta investigación se refiere, hay resultados clave que deben tenerse en cuenta para entender las conclusiones de la investigación.

En el contexto español, y derivado de la encuesta, el elemento inicial que hay que tener en cuenta es que el 73,3% de las organizaciones que contestaron afirma haber llevado a cabo iniciativas de liderazgo, frente a un 26,7% que admite no haberlo hecho. Las iniciativas más empeladas son formaciones, conferencias o charlas ocasionales, retiros y experiencias internacionales, en orden de frecuencia. Sobre los conceptos fundamentales, la mayoría de los encuestados coinciden en que el estilo de liderazgo que debe seguir la Iglesia católica española es el visionario, seguido de cerca por los de asociación, democracia y coaching. Es importante destacar que nadie pensó que fuera necesario un liderazgo autoritario. A la hora de centrarse en la figura del líder, las habilidades más valoradas son las comunicativas, con un 70%; la capacidad de influir, inspirar y motivar, con un 60%; el manejo de conflictos, con 53,3%; y la capacidad para establecer metas, con un 50%. Las demás habilidades propuestas, resiliencia, conocimiento personal, innovación, asertividad e identificación de objetivos se situaron todas porcentajes menores, entre el 16,7% y el 10%. Al abordar el tema de la Covid-19, el 90% de las organizaciones coincidieron en que son necesarias nuevas iniciativas de liderazgo en tiempos de crisis, tomando la pandemia como ejemplo.

Por otro lado, dentro del contexto portugués, la encuesta arrojó resultados similares. El 70,4% de los encuestados afirmó llevar a cabo iniciativas de liderazgo dentro de su estructura. Las más utilizadas son, igualmente, formaciones y conferencias o charlas ocasionales. En cuanto a los estilos de liderazgo que debería seguir la Iglesia católica portuguesa, el más popular fue el asociativo, seguido en orden por el visionario, el



democrático y de coaching. De nuevo, ninguno de los encuestados pensó que fuera necesario un enfoque autoritario de liderazgo. Al pasar a la figura del líder, las habilidades consideradas como necesarias para el líder eficaz son las comunicativas, con un 81,5%; la capacidad de influir, inspirar y motivar, con un 66,7%; la capacidad de innovar, con un 40%; habilidades de manejo de conflictos, con un acuerdo entre las organizaciones entrevistadas de un 37%; y la capacidad para definir objetivos, con un 33%. Este orden parece ser el mismo que en el caso español. No obstante, para los portugueses encuestados, la innovación es una habilidad que se percibe como más necesaria. Al abordar el tema de la Covid-19, un porcentaje similar pensó que las iniciativas de liderazgo son necesarias en tiempos de crisis, como la pandemia. El 81,5% de las organizaciones encuestadas así lo opinaron.

En una nota cualitativa y como resultado de la investigación, se recopilaron ejemplos de buenas prácticas. Las instituciones que están llevando a cabo buenas prácticas en términos de desarrollo, estímulo y promoción del liderazgo religioso en la Península Ibérica incluyen diócesis y organizaciones religiosas relevantes:

- Diócesis de Solsona, en España. Gran ejemplo de formación de liderazgo constante. Por tercer año consecutivo, la diócesis propone un programa llamado Autem. Nace con un doble objetivo: la parroquia necesita una transformación y los sacerdotes necesitan estar preparados para liderar. Así pues, este programa se articula sobre el liderazgo y el teambuilding en el marco del siglo XXI.
- Diócesis de Leiria-Fátima, en Portugal. Esta diócesis muestra otro ejemplo de la importancia de la formación de los líderes dentro de la Iglesia católica portuguesa. En particular, su escuela Razões de Esperança ofrece un curso que combina las dimensiones fundamentales de la fe con la mejora de la eficacia de los agentes pastorales.
- La organización Pastores Gregis Christi, en España. Ofrecen un curso de liderazgo para sacerdotes que quieren transformar su parroquia. El curso es impartido por expertos en pastoral, psicólogos, instructores, consultores de dirección y un sacerdote. La formación está organizada en cuatro bloques a los que se añade un acompañamiento personal paralelo.
- El programa de Gestión y Liderazgo para Actores Eclesiásticos, en Portugal. Es un programa realizado en colaboración con la Universidad Católica Portuguesa y con la Escuela Católica de Negocios y Economía de Lisboa. Su principal objetivo es desarrollar prácticas de liderazgo para las entidades responsables del funcionamiento de la Iglesia católica en Portugal estimulando actitudes emprendedoras, mejorando el uso de las tecnologías de comunicación digital y centrándose en la formación de equipos, entre otras habilidades. Esta formación se dirige a diferentes niveles: obispos, administradores, institutos religiosos, escuelas católicas y otros grupos afines.
- El grupo Alpha, en ambos países. Presentes en todo el mundo, se centran en organizar sesiones para discutir las bases de la fe cristiana de forma acogedora y deliberativa, reuniendo en los denominados "Equipos Alpha" a todos aquellos curiosos de una comunidad concreta.



5. Conclusiones y Discusión

Para concluir, en primer lugar, esta investigación halló que el concepto de liderazgo tiene un significado amplio. A este respecto, aunque algunas organizaciones tenían una idea clara y un enfoque previo de la formación del liderazgo, el equipo de investigación tuvo que ser concreto y reiterar las lógicas del liderazgo en las organizaciones religiosas para poder acercarse y establecer conversaciones bidireccionales con las organizaciones. Al mismo tiempo, esto fue útil para entender la situación del liderazgo en las organizaciones religiosas en España y Portugal y supuso un acercamiento inicial a las conclusiones: todavía hay mucho margen para conocer la importancia o los beneficios del liderazgo.

Para nuevas conclusiones, conviene dividirlos en desafíos y propuestas. Por un lado, en lo que respecta a los desafíos, al tener que implementar iniciativas de liderazgo, hemos podido ver que el principal obstáculo es la falta de tiempo y la falta de coordinación interna e institucional. Estos dos aspectos también podrían estar relacionados con la falta de claridad en el concepto de liderazgo en el contexto religioso. Además, la falta de recursos humanos y de inversión son dos desafíos más que, aunque no tan constantes como los mencionados anteriormente, también deben ser considerados.

El escepticismo juega un papel en contra de la formación del liderazgo, lo que plantea otro desafío. A pesar de este escepticismo, no se puede negar que algunas organizaciones están impulsando la formación en liderazgo y desarrollando un espacio de liderazgo en España. Por eso, el último desafío se plantea ante estas dos realidades opuestas: la desigualdad en lo relativo a estas iniciativas. En primer lugar, existe una evidente desigualdad dentro de las organizaciones, ya que algunas se reúnen y son conocidas por su apuesto por el liderazgo mientras que otras lo miran con escepticismo. En segundo lugar, existe una desigualdad en las iniciativas que conviene tener en cuenta, ya que, si bien medimos las iniciativas en general, algunas son programas sólidos y consistentes frente a otras que son ocasionales, esporádicas e infrecuentes. Además, una gran mayoría de los encuestados está de acuerdo en que, ciertamente, el liderazgo es necesario en tiempos de crisis. Sin embargo, esta afirmación se opone a la realidad que se puede observar: pese al acuerdo, solo algunas iniciativas consiguen salir a la luz como coherentes e impactantes.

Por otro lado, como propuestas para abordar estos desafíos de manera general, el trabajo debe enfocarse en aclarar el concepto de liderazgo; en invertir y comunicar la necesidad del liderazgo eclesial; en mejorar la formación humana y espiritual; en mejorar la participación en términos de gestión del tiempo, visión y coordinación; en unirse en la acción; y en aceptar y tomar conciencia del hecho de que las contribuciones en materia de liderazgo no están en contra del evangelio y la fe. Además, como propuestas a estudiar a fondo relacionadas con la Covid-19, las iniciativas planteadas deberían centrarse en compartir experiencias y reflexiones, en la gestión de la fase de duelo, en las iniciativas de acompañamiento, en la resolución de conflictos, en la anticipación a la gestión de crisis, en la capacidad de generar entusiasmo, en la renovación e innovación de la vocación de servicio o en aprovechar y sacar el máximo partido a esta situación, por citar algunos ejemplos.

En resumen, no es que las comunidades católicas de España y Portugal no estén participando en prácticas de liderazgo. No obstante, hay mucho margen de mejora. Al



ser un campo nuevo, se deben introducir conceptos que enfatizen el impacto positivo de esta práctica. Además, es importante recordar que la formación del liderazgo es algo que existe y, por lo tanto, se puede enseñar y aprender a través de varios medios. Las iniciativas que hasta el día de hoy ya están implementadas demuestran activamente resultados útiles para sus participantes, entendiendo que un liderazgo adecuado puede mejorar la relación entre los miembros de estas comunidades religiosas a través de la comunicación y de un mayor compromiso.

6. Referencias bibliográficas

Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Management Applications*. Cambridge: Free Press.

Busquet, J., & Medina, A. (2019). *La recerca en comunicació. Què hem de saber? Quins passos hem de seguir?* Barcelona: Editorial UOC.

Campbell, H. (2021). *Digital Creatives and the Rethinking of Religious Authority*. Routledge.

Campbell, H. (2020). *Religion in Quarantine: The Future of Religion in a Post-Pandemic World*. Digital Religion Publications.

Centro de Investigaciones Sociológicas (C.I.S.) (2020). Barómetro de Julio 2020 [online]. 2 (2020). [20-11.20]. Available at: <https://bit.ly/3pyFCWD>

Díez Bosch, M., Sabaté Gauxachs, A., & Micó Sanz, J. (2020). Caring Leadership: The Alignment of Organizational Values and Social Media Messaging. *Journal of Media Ethics*, 35 (4), 228-240. doi: <https://doi.org/10.1080/23736992.2020.1819813>

Díez Bosch, M., Soukup, P., Micó Sanz, J., & Zsupan-Jerome, D. (2017). *Authority and Leadership. Values, Religion, Media*. Barcelona: Blanquerna Observatory on Media, Religion and Culture.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Cambridge: Center for Applied Studies.

Hoover, S. M. (2016). *The Media and Religious Authority*. Pennsylvania: Penn State Press.

Horsfield, P. G. (2015). *From Jesus to the Internet. A History of Christianity and Media*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage.

Kozinets, R. V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. California: Sage.

Pew Research Center (2018). 5 Facts about Catholic in Europe [online]. 1 (2020). [20-11.20]. Available at: <https://pewrsr.ch/3pw9hjb>



Scharer, M. (2017). Redemptive Leading - Barriers and Opportunities in a Digital World. In M. Díez Bosch, P. Soukup, J.L. Micó Sanz, & D. Zsupan-Jerome (eds.). *Authority and Leadership. Values, Religion, Media* (pp. 183-190). Barcelona: Blanquerna Observatory on Media, Religion and Culture.

The Global Economy (2013). Portugal: Percent Catholic [online]. 1 (2020). [20-11.20]. Available at: <https://bit.ly/3djQ3uG>

The Global Economy (2013). Spain: Percent Catholic [online]. 1 (2020). [20-11.20]. Available at: <https://bit.ly/3aucETk>