

En el camino de la sinodalidad. Algunos aspectos previos*

On the path of synodality. Some preliminary aspects

No caminho da sinodalidade. Alguns aspectos preliminares

[Artículos]

Miguel Ángel Alacid Espin**

Recepción: 30 de agosto de 2021

Aprobación: 18 de septiembre de 2021

Citar como: Alacid Espin, M. A. (2022). En el camino de la sinodalidad. Algunos aspectos previos.

Albertus Magnus, XIII(1). <https://doi.org/10.15332/25005413/7772>



Resumen

El camino de la sinodalidad aporta un marco teórico bien establecido con una fundamentación teológica muy clara. No obstante, las dificultades prácticas para su desarrollo son evidentes, y pueden sembrar el desánimo en algunos ámbitos. Por ello, se precisa un acercamiento real y concreto que aborde aspectos previos y subyacentes a la sinodalidad, bajo una perspectiva realista y positiva al mismo tiempo. Como aspectos fundamentales se requiere, en primer lugar, comprender el diálogo de unidad por encima del diálogo apologético; y, además, mantener siempre firme en nuestro propósito, la irrenunciable aspiración a la fraternidad universal. Por otro lado, como aspectos que necesitan una aguda crítica y la decidida renovación están: la actitud autoritaria de la jerarquía y un nuevo liderazgo vinculado al trabajo en equipo, conceptos que implican de manera directa a la comunicación intraeclesial, que necesita con urgencia adaptarse a las nuevas formas en que el hombre contemporáneo se relaciona con los demás.

Palabras clave: diálogo, unidad, fraternidad, liderazgo, jerarquía, trabajo en equipo.

Abstract

The path of synodality provides a well-established theoretical framework with a very clear theological foundation. However, the practical difficulties for its development are evident, and can sow discouragement in some environments. Therefore, a real and concrete

* Artículo de investigación producto de la formación en comunicación en el Instituto Teológico San Fulgencio.

** Instituto Teológico San Fulgencio (centro asociado a la Universidad Pontificia de Salamanca), Murcia, España. Correo electrónico: miguela.alacid@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7424-0141>

Albertus Magnus

ISSN: 2011-9771 | e-ISSN: 2500-5413 | DOI: <https://doi.org/10.15332/25005413>

Vol. XIII N.º 1 | enero-junio de 2022

approach is needed that addresses previous and underlying aspects of synodality, under a realistic and positive perspective at the same time. As fundamental aspects we need, in the first place, to understand the dialogue of unity above the apologetic dialogue; and, in addition, to always maintain firm in our purpose, the inalienable aspiration to universal brotherhood. On the other hand, they need as aspects that sharp criticism and decisive renewal are: the authoritarian attitude of the hierarchy and a new leadership linked to teamwork, concepts that directly imply intra-ecclesial communication, which urgently needs to be adapted to the new forms of personal relationship in today's man.

Keywords: dialogue, unity, brotherhood, leadership, hierarchy, teamwork.

Resumo

O caminho da sinodalidade fornece uma estrutura teórica bem estabelecida com uma base teológica muito clara. No entanto, as dificuldades práticas para o seu desenvolvimento são evidentes, podendo semear o desânimo em alguns ambientes. Portanto, é necessária uma abordagem real e concreta que aborde os aspectos anteriores e subjacentes da sinodalidade, sob uma perspectiva realista e positiva ao mesmo tempo. Como aspectos fundamentais precisamos, em primeiro lugar, compreender o diálogo de unidade acima do diálogo apologetico; e, além disso, manter sempre firme em nosso propósito, a aspiração inalienável à fraternidade universal. Por outro lado, como aspectos que necessitam de crítica aguda e renovação determinada estão: a atitude autoritária da hierarquia e uma nova liderança vinculada ao trabalho em equipe, conceitos que envolvem diretamente a comunicação intra-ecclesial, que precisa urgentemente se adaptar às novas formas de relacionamento pessoal. relacionamento no homem de hoje.

Palabras clave: diálogo, unidad, irmandade, lideranza, hierarquia, trabajo en equipo.

Introducción

La sinodalidad está siendo impulsada con decisión por el Papa Francisco. Su fundamentación eclesiológica queda fuera de duda, y así lo refrenda la Comisión Teológica Internacional (2018):

El camino de la sinodalidad es el camino que Dios espera de la Iglesia del tercer milenio: este es el compromiso programático propuesto por el Papa Francisco [...] la sinodalidad “es dimensión constitutiva de la Iglesia”, de modo que “lo que el Señor nos pide, en cierto sentido, ya está todo contenido en la palabra ‘Sínodo’” [...] cuyo significado se asocia con los contenidos más profundos de la revelación [...] indica el camino que recorren juntos los miembros del Pueblo de Dios. (p. 1. 3)

Este artículo busca ser una respuesta subjetiva a los interrogantes fundamentales que nos propone el sínodo para la sinodalidad, en una Iglesia sinodal, que anuncia el Evangelio, todos “caminan juntos”, sin embargo: “¿cómo se realiza hoy este ‘caminar juntos’ en la propia Iglesia particular? ¿Qué pasos nos invita a dar el Espíritu para crecer en nuestro ‘caminar juntos’?” (Sínodo de los Obispos, 2021, p. 26).

Nuestra respuesta parte desde una visión que compete no solo a la teología o a la eclesiología. Sino que, además, utiliza las perspectivas psicológicas, sociales y, también, las empresariales que, en una sociedad que ha avanzado mucho en comunicación, sin duda nos pueden y nos deben servir para impulsar el camino sinodal. Así, este trabajo no busca tratar directamente la sinodalidad, sino una serie de características fundamentales para que esta pueda aspirar a convertirse en una realidad.

Lo haremos abordando, en parte, algunos aspectos que pueden considerarse indispensables a la hora de emprender el camino sinodal, como son: el diálogo y la fraternidad en Cristo como fundamento de toda comunicación intraeclesial; y dos aspectos esenciales que necesitan una urgente y profunda reforma: los insustituibles órganos de decisión y responsabilidad y, un nuevo tipo de liderazgo y de trabajo en equipo.

Primera parte. Dos aspectos fundamentales

Al plantearse abordar algunas cuestiones que puedan ayudar en este camino de la sinodalidad, podemos pensar rápidamente en aquellos aspectos que no funcionan y que deben renovarse. Sin duda, esta idea es la que ha impulsado este artículo, pero cuando se pretenden proponer visiones de cambio en una estructura tan complicada y anquilosada a lo largo de los siglos como es la Iglesia, se puede tener la sensación de estar siendo demasiado osado.

Para superar esta sensación es preciso abordar cualquier visión de progreso desde una sólida fundamentación anclada en la esencia de lo que significa ser Iglesia. Por este motivo, se exponen en esta primera parte del artículo los dos fundamentos esenciales desde los que es posible abordar cualquier reto de transformación, con la seguridad de marchar por el camino adecuado. Estos dos fundamentos son: la unidad que exige el diálogo y la fraternidad como don irrenunciable.

En diálogo: la unidad prevalece sobre el conflicto

No ruego sólo por éstos, sino también por aquellos que, por medio de su palabra, creerán en mí, para que todos sean uno. Como tú, Padre, en mí y yo en ti, que ellos también sean uno en nosotros, para que el mundo crea que tú me has enviado
(Jn 17, 20-21).

Cristo llama a todos sus discípulos a vivir en la unidad, y este es el destino que marca el camino de toda comunicación intraeclesial. Un camino que se ha expresado a lo largo de la historia lleno de incomprendiciones, de malentendidos y de prejuicios; se ha generado desconfianza y/o indiferencia, dando lugar, más allá de las grandes rupturas o cismas, a un sistema de funcionamiento en el que cada uno va a lo suyo y raramente se plantea un sincero interés por llegar a acuerdos, lo que viene a significar, en la práctica, la ausencia de un verdadero diálogo.

No faltan acertadas y bellas palabras del Magisterio Pontificio, que indican el camino a seguir en busca de la unidad, como las de San Juan Pablo II en su encíclica *Ut Unum Sint*: “Es necesaria una sosegada y limpia mirada de verdad, vivificada por la misericordia divina, capaz de liberar los

espíritus y suscitar en cada uno una renovada disponibilidad, precisamente para anunciar el Evangelio a los hombres de todo pueblo y nación” (2005, p. 9).

Este texto aporta las claves para el inicio de un proceso de cambio que nos conduzca a una situación en la que pueda darse la posibilidad real de un diálogo intraeclesial:

1. *Sosiego*. Imprescindible en nuestro caminar, pues en demasiadas ocasiones una inercia de practicidad inmediata nos impide levantar la vista, contemplar y reflexionar.
2. *Sinceridad*. Si conseguimos parar, toca una reflexión sincera, que abandone prejuicios y etiquetas sobre los distintos roles.
3. *Auxilio de la gracia*. La oración es la tarea principal en todo el proceso y, especialmente, en el momento en que comenzamos a intuir que necesitamos empezar a hacer las cosas de una manera diferente.
4. *Disponibilidad*. Es la actitud de quien descubre su responsabilidad y se propone decididamente a colaborar.
5. *La Misión como motivo para la unidad*. Podremos tener maneras tan diferentes de ver las cosas, que parezca imposible la conciliación, pero, si existe un objetivo común, siempre hay esperanza. El problema tal vez esté en que existen personas en la Iglesia que, en realidad, no tienen interés evangelizador y solo se mueven por objetivos personales.

La encíclica *Ut Unum Sint*, tiene más de veinte años y, en su día, marcó un camino que apenas parece iniciado. Más allá del diálogo ecuménico, que es el contexto principal al que se refiere la citada encíclica, está la relación dentro de cada comunidad eclesial, ya sea grande o pequeña. Retomar el diálogo intraeclesial es una tarea que comienza en casa, si el feligrés no dialoga con su párroco, el sacerdote con su obispo, los catequistas entre sí... ¿cómo pretendemos abordar con éxito las grandes cuestiones que incumben a la Iglesia universal y el diálogo ecuménico o interreligioso? En muchas ocasiones se ha hablado de que la Iglesia tiene un problema de comunicación, y es cierto, ese problema comienza dentro de ella misma.

Necesitamos comprender los problemas para poder afrontarlos e ir superándolos poco a poco, teniendo siempre presente que la evangelización no es una cuestión de personas individuales, sino de personas en comunidad, pues, como decía aquel viejo proverbio: si caminas solo podrás ir rápido, si caminas acompañado podrás llegar lejos.

Caminar acompañado no significa renunciar al silencio; de hecho, el silencio es necesario. No debemos confundir silencio con ausencia de diálogo. Podremos caminar callados, pero no sin comunicarnos de alguna manera. El diálogo acompaña inexorablemente a la sinodalidad, y se hace presente incluso en el silencio, además, las pausas y el silencio son muchas veces signo de respeto y de escucha, que estimula la comprensión.

Otra característica esencial para una auténtica comunicación es la flexibilidad y el respeto a otras formas de comprender la realidad. Sin flexibilidad se pueden transmitir órdenes, dictar un texto, o leer un comunicado, pero nunca podrá existir un verdadero diálogo interpersonal, porque no existen dos personas iguales. Todos y cada uno de nosotros somos únicos y diferentes, y para unir Albertus Magnus

Lo diferente se exige siempre algún tipo de adaptación. Si somos flexibles, podremos adaptarnos y caminar hacia la unidad.

Ya no es válido un diálogo que intenta demostrar la verdad, sino aquel que intenta comprender al otro y adaptarse. Un diálogo que persuade por la escucha y el respeto, que muestra amor en los detalles y coherencia en las palabras, que expresa la experiencia vivida más que la aprendida y que pone el corazón antes que la razón. La Iglesia no necesita apologetica sino amor en acción. Un amor que se traslucen en las obras y en las palabras que surgen en un diálogo de amigos y de hermanos.

Por el camino de la fraternidad

En un mundo en el que prima la productividad y el cortoplacismo con unas miras restrictivamente egoístas, todo se vuelve más objetivable. Nuestra primera percepción es el “yo”, y desde ese “yo” miramos el resto del mundo, donde los otros se convierten en objetos para mi utilidad. Se trata, pues, de elegir amistades y compañeros a criterio de la propia conveniencia y en razón de su utilidad. Y si alguien establece que se ha equivocado al elegir: separación inmediata; así funciona el mundo de hoy. La sugerencia estrella de los famosos libros de autoayuda es aquello de *gente tóxica, saber soltar, volar libre, dejar atrás, amarse a uno mismo...* y en esa línea se expresan tantos psicólogos que se dedican a decir a sus pacientes lo que quieren y les gusta oír. ¡Qué distinta es la fraternidad!

La relación con un hermano se caracteriza fundamentalmente por ser una relación no elegida. Nadie ha escogido a sus hermanos de sangre, ni tampoco a sus hermanos en la fe; el párroco no ha elegido a los fieles, ni ellos se han seleccionado entre sí. La relación de fraternidad se basa en la *no elección de las personas* que forman mi comunidad, lo que podría resultar una maldición en un mundo para el cual la libertad consiste en poder elegir todo y en todo momento. Sin embargo, para el cristiano debería de ser una bendición que desciende de lo alto, como así lo hemos cantado todos, con una u otra versión musical del salmo 133:

¡Oh, qué bueno, qué dulce habitar los hermanos todos juntos!

Como un ungüento fino en la cabeza, que baja por la barba,
que baja por la barba de Aarón, hasta la orla de sus vestiduras.

Como el rocío del Hermón que baja por las alturas de Sion;
allí Yahveh la bendición dispensa, la vida para siempre.

Lejos de ser una elección propia, la hermandad es un don que desciende de lo alto; por eso no hay errores sino bendición. Así contempla el pueblo de Israel la fraternidad: los hermanos son los que pertenecen al mismo pueblo elegido por Dios, que los ha adoptado, lo que les convierte en hijos de un mismo padre, que es Dios. Ser hermano para el judaísmo es pertenecer a un mismo pueblo y a una misma religión. Pero, al mismo tiempo, ellos reconocen que Dios es el Único y, por tanto, Dios de todos los pueblos; así aparece la cuestión de la fraternidad universal, que frena la

tendencia interna de todo hombre a replegarse hacia el espacio interior de la propia fraternidad familiar, territorial o nacional.

La fraternidad cristiana se caracteriza por superar barreras. Primero las familiares, pues Jesús declara hermanos a todos los que le escuchan y hacen la voluntad de Dios: *Mi madre y mis hermanos son aquellos que oyen la Palabra de Dios y la cumplen* (Lc 8,21). También, rompe con los límites de la religión de los fariseos, al curar y comer con los “pecadores”, al declarar bienaventurados a los pobres y al acercar su salvación a los extranjeros. Jesús da un sentido universal a la fraternidad al hablar de los pobres y necesitados en la parábola sobre el juicio final: *En verdad os digo que cuanto hicisteis a unos de estos hermanos míos más pequeños, a mí me lo hicisteis* (Mt 25,40). Y, después de su resurrección, expresa una hermandad especial con sus discípulos, al decir a las mujeres: *Id, avisad a mis hermanos que vayan a Galilea; allí me verán* (Mt 28,10). Cristo supera los privilegios de fraternidad que tenía el pueblo judío, pues ya no se trata de ser hijos de Adán o hijos de Abraham, sino hermanos de Cristo, unidos a Él en su Misterio de Cruz y de Resurrección, que es Misterio universal de Salvación. Cristo no nos enseñó a llamar Padre a Dios, sino que nos enseñó a llamarlo Padre Nuestro. Y, al hacernos hermanos tuyos, Cristo pasó de ser el Hijo unigénito de Dios, a ser el primogénito de entre muchos hermanos.

Abandonar la tentación de replegarnos hacia la “seguridad que ofrece” un grupo más reducido o la propia individualidad, no es tarea fácil. Las dificultades que el concepto de fraternidad ha experimentado a lo largo de la historia, pueden ser analizadas de la mano de Ratzinger (2015):

- Primero acontece una evolución del concepto que va desde un uso para hablar de la familia, a hablar de todos los familiares como hermanos, o de todo un pueblo, o de todos los que practican una misma religión.
- El cristianismo rompe límites y llama a todos los hombres a formar la familia de Dios como hermanos en Cristo.
- En los primeros siglos del cristianismo, se llaman hermanos entre todos los que comparten la fe en Cristo y, santos padres como Tertuliano, hacen referencia a la fraternidad universal.
- A partir del siglo IV se comienza a restringir el uso del término hermano, para referirlo a los obispos y clérigos con un motivo más relativo al poder humano, equiparándose a la hermandad entre príncipes y jefes.
- La otra utilización del término que aparece en esta época corresponde a la vida ascética, pues en los monasterios se va estableciendo la vida en fraternidad al tiempo que va desapareciendo de la Iglesia universal. Se trata de una limitación del concepto que se prolongará a lo largo de los siglos.
- La Ilustración da un impulso al concepto de fraternidad universal con la tríada revolucionaria: *liberté, égalité, fraternité*. Esta universalidad proviene de la idea de un único Dios que es padre de todos los hombres, de forma que la política parece haber adoptado el ideal de fraternidad originario del cristianismo.

- La postura más oficial de la Iglesia consistirá en separarse de ese ideal político, limitando la paternidad divina para los bautizados católicos, aunque, no todos los teólogos estarán de acuerdo.
- El marxismo se opone a la fraternidad universal para establecer la lucha de clases entre proletariado y capital, ya no somos hermanos, sino compañeros o enemigos. Así, el compañerismo con unos supone ser enemigos de los otros —o ¿al revés?—.
- En la actualidad sufrimos una exacerbación de los fundamentalismos a todos los niveles, los conflictos se extienden por diversos ámbitos, desde la religión, los nacionalismos, la política y especial interés adquiere la lucha de sexos, que pretende sustituir a la lucha de clases, mientras el totalitarismo ideológico se esfuerza en destruir todo rastro de fraternidad atacando a su expresión primordial: la familia.

Las dificultades han acompañado a la fraternidad a lo largo de la historia, y son las mismas dificultades que acechan la comunicación intraeclesial. La fraternidad entre las personas está impregnada de emociones, anhelos y deseos, y es un camino de humildad y agradecimiento, como nos recuerda el apóstol: *Con un mismo amor, un mismo espíritu, unos mismos sentimientos. Nada hagáis por rivalidad, ni por vanagloria, sino con humildad, considerando cada cual a los demás como superiores* (Flp 2,2-3).

La fraternidad cristiana supera todos los límites y cambia los esquemas sociales. Así, la fe que nace del encuentro con el amor de Cristo nos urge a salir en busca del otro, que también es mi hermano, amado e hijo de Dios. Esta búsqueda, al igual que el encuentro con Cristo, necesita explicitarse, convertirse en algo real, que se concrete en el ámbito de nuestras relaciones personales. La fraternidad necesita realizarse en lo concreto; no existe de manera universal, ya que, aunque el concepto universal sea entendible y válido, no será real hasta el final de los tiempos, cuando Cristo lo sea todo en todos: *Cuando hayan sido sometidas a él todas las cosas, entonces también el Hijo se someterá a Aquel que ha sometido a él todas las cosas, para que Dios sea todo en todo* (1Co 15,28).

La fraternidad universal indica la dirección del camino sinodal, que se anda paso a paso en nuestras relaciones con nuestros hermanos. Cada vez que intentamos estar por encima del hermano nos alejamos del camino, mientras que si nos ponemos a su servicio nos acercamos a él. No tengamos miedo, se trata de caminar juntos, sabiendo que las dificultades y las diferencias son indicadores de que vamos por buen camino. Como nos lo indica Joseph Ratzinger:

[La fraternidad] por consistir en una supresión radical de límites y fronteras, pone siempre permanentemente en crisis todas las diferencias externas, incluidas las encomiendas diferenciadoras dentro de la misma Iglesia, y nos impulsa a purificarlas constantemente desde dentro y a vivirlas con el espíritu de una fraternidad que nos hace ser a todos “uno” en cristo Jesús. (2015, p. 84)

Los límites son lógicos y necesarios, pero la fraternidad prevalece por encima de ellos. Vivir la fraternidad no significa dejar de ser yo mismo; al contrario, necesitamos ser plenamente un “nosotros”, para poder entrar en diálogo con el “vosotros”. La individualidad personal es requisito básico para nuestra relación con los otros, y esa relación con los otros es, a su vez, necesaria para

Albertus Magnus

ISSN: 2011-9771 | e-ISSN: 2500-5413 | DOI: <https://doi.org/10.15332/25005413>
Vol. XIII N.º 1 | enero-junio de 2022

conformar nuestra identidad personal. Igualmente, precisamos hacer conciencia de nuestra fraternidad de manera concreta en nuestra familia, comunidad o parroquia, y con cada uno de sus miembros, porque vivir la fraternidad en nuestros entornos concretos es el modo de construir la fraternidad universal. Si no es así, corremos el riesgo de convertirnos en personas muy fraternas y sensibilizadas con toda la humanidad, pero insensibles y en conflicto permanente con los que están a nuestro lado.

Segunda parte. Aspectos prácticos

Además de los aspectos fundamentales, fraternidad y diálogo, necesitamos afrontar realidades eclesiales concretas, que en la actualidad se encuentran en grave crisis. Es imposible afrontar el camino sinodal sin darnos un baño de realidad, en lo referente a la situación actual de las estructuras que conforman la Iglesia como institución. Los terribles escándalos que han salido a la luz en los últimos años desde el seno mismo de la Iglesia han puesto de manifiesto que la estructura institucional no funciona y, sencillamente, ha terminado por colapsar.

No obstante, entre los restos de una estructura quebrada podemos encontrar resquicios todavía aprovechables, no para la reconstrucción, sino para una profunda renovación en la que, por supuesto, no podrán faltar algunos de los elementos que siempre han estado ahí, y que son muy necesarios. Al mismo tiempo, será preciso incorporar mecanismos completamente nuevos y, sobre todo, de actitudes mucho más evangélicas y antropológicas, capaces de dialogar consigo entre sí y con el mundo de hoy.

La transformación radical de la estructura jerárquica necesitará ir acompañada de nuevas formas de liderazgo y de trabajo en equipo, que den prioridad a la praxis por encima de moralismos o adoctrinamientos.

Jerarquía y responsabilidad

Parece acertado afirmar que el sistema de establecer jerarquías funciona y es necesario. La jerarquía forma parte de una adecuada estructura familiar y será básica para que las personas aprendan a desenvolverse adecuadamente en sociedad. La familia es la gran escuela que nos prepara para la vida y para relacionarnos con los demás, de hecho, la mayor parte de los problemas sociales tienen su origen en deficiencias afectivas y educacionales en el seno de la propia familia.

La imagen de la Iglesia como familia es muy utilizada con todo acierto. Los cristianos somos los hermanos en la gran familia de los hijos de Dios, esta hermandad configura la relación entre nosotros como una relación en igualdad y servicio, sin que ello la exima de una necesaria jerarquización, aunque no son pocos los cristianos que sueñan una Iglesia sin jerarquías. Tal vez, el problema no radica en la existencia de jerarquización en la iglesia, sino, más bien, en su estructuración y funcionamiento, en las circunstancias actuales y el modo de ejercer dicha jerarquía. Por eso, intentaremos aportar algunas ideas que nos ayuden a mejorar la imagen de la estructura jerárquica de la Iglesia, su adaptación a la sociedad de hoy y, sobre todo, intentaremos encontrar nuevas maneras para que esta ejerza su autoridad.

Comencemos por una obviedad: *la Iglesia somos todos*. En la expresión “todos” se entiende, en primer lugar, todos los cristianos y, además, se hace referencia a una Iglesia que abre sus brazos al mundo, dispuesta a acoger a todos los hombres. Desde el Concilio Vaticano II, el concepto de “Iglesia de todos” sustituyó al de una Iglesia formada por la jerarquía claramente diferenciada del pueblo conformado por los laicos. Hoy parece que está muy asumido y que todos, clero y laicos, formamos un único pueblo de Dios. Lo damos por sentado, y en la teoría es así, mas en la práctica no tanto. Necesitamos ser más conscientes de esta realidad para ir superándola poco a poco. “La Iglesia entera está llamada a confrontarse con el peso de una cultura impregnada de clericalismo, heredada de su historia, y de formas de ejercicio de la autoridad en las que se insertan los diversos tipos de abuso” (Sínodo de los Obispos, 2021, p. 16).

Para entender y aclarar las relaciones en la Iglesia como sociedad jerárquica, podemos recurrir a la imagen de estructura piramidal que es válida para cualquier sociedad o empresa. El Papa, como máxima autoridad, ocuparía el vértice superior y a partir de ahí iremos bajando hasta llegar a la base, que son los fieles.

En las empresas la imagen es la misma: el dueño o propietario estará en lo alto, y si la empresa es muy grande, puede estar representado por otras personas; después, vendrían los directivos; por debajo de ellos se situarán todos los mandos intermedios; y, por último, los trabajadores, siempre subordinados a los que ocupan una jerarquía superior.

Esta estructuración es la que se ha aplicado en la Iglesia como en cualquier sociedad; aunque se haya difundido ese marco teórico de pirámide invertida, en la cual, el Papa se situaría abajo del todo, como siervo de siervos y, por encima del él, los obispos y los párrocos, estando todos ellos por debajo y al servicio del laicado, que “son simplemente la inmensa mayoría del Pueblo de Dios. A su servicio, está la minoría de los ministros ordenados” (Papa Francisco, 2013, p. 102).

No obstante, este acertado planteamiento teórico, aunque, deja bien claro el sentido de servicio que debe de estar incluido siempre en una adecuada jerarquización, no es en realidad práctico. Necesitamos una comprensión real de lo que es una jerarquía eficaz.

En primer lugar, sabiendo que el dueño o dueños de una empresa o sociedad siempre ocuparán el lugar más alto de la pirámide, nos debemos preguntar: ¿quién es el dueño de la Iglesia? Dejamos apartada un momento la evidencia de que el dueño de la Iglesia es Dios, para abordar el tema desde el plano de la Iglesia como estructura social.

Los propietarios o dueños de una empresa o sociedad son aquellos que aportan el dinero y/o los bienes necesarios para que la empresa se ponga en marcha y funcione. A veces, podemos identificar fácilmente al dueño de una empresa; pero otras veces no resulta tan sencillo. La razón es que existen empresas con un solo dueño, y otras que pueden tener más de un millón de propietarios. Es decir, los bienes necesarios para crear y mantener una empresa pueden ser aportados por una sola persona o por varias. Ahora bien, independientemente de que los propietarios de una empresa sean uno o un millón, todos y cada uno de ellos son sus dueños y, por ello, siempre estarán en lo más alto de la pirámide.

Como ya se dijo, no podemos olvidarnos de la presencia real de Cristo en su Iglesia. Esta presencia es completa, divina y humana; la Iglesia es cuerpo de Cristo y su humanidad se expresa en las

personas que conforman ese cuerpo como una realidad social. En este sentido, todos y cada uno de los cristianos somos los propietarios de la Iglesia como realidad social, pues cada uno de nosotros, y entre todos, aportamos los bienes y el capital necesario, tanto humano como material, para que esta sociedad se ponga en marcha y funcione; por tanto, la estructura jerárquica de la Iglesia no puede tener forma de pirámide, pues todos estamos en la parte de arriba, el lugar ocupado por los propietarios.

Las grandes empresas necesitan una organización y una estructura funcional de gobierno. Cuando una empresa tiene muchos propietarios, aunque todos y cada uno de ellos tienen potestad de gobierno sobre la misma, no sería muy práctico que todos tuvieran que ponerse de acuerdo para cada una de las decisiones que atañen a la empresa; por ello, lo normal es que la junta de accionistas elija una persona que les represente al frente de la sociedad: el llamado consejero-delegado. Este señor ocupa el nivel jerárquico más alto de la pirámide (representa a los dueños y suele ser uno de ellos), disponiéndose por debajo de él los directores con sus consejeros y por debajo de ellos los mandos intermedios, que pueden ser muchos si hablamos de una gran empresa. Estos puestos intermedios cambian continuamente, dependiendo de las necesidades de la empresa, de ahí que, cada vez más, los perfiles preferidos por las grandes empresas sean personas polifacéticas y con capacidad de adaptarse a distintos roles.

La peculiaridad de la Iglesia, como sociedad, radica en que todos sus miembros ocupan el lugar más elevado de la escala jerárquica, en la medida en que todos y cada uno de ellos son propietarios; y esto no solo en el aspecto social, sino también en el trascendental, pues no en vano somos coherederos con Cristo de la gloria del Padre. Dado este nivel de igualdad en tan alta dignidad, podría parecer que sobra cualquier tipo de jerarquización; sin embargo, la Iglesia no está exenta de la necesidad de una organización y gobierno que le aporte funcionalidad social. Por ello, de entre los muchos propietarios que forman la zona más alta, se elige a personas que, en representación de todos, y sin dejar de ser propietarios, tendrán que formar parte de una jerarquía al servicio de todos los dueños de la empresa.

Por tanto, en una Iglesia de hermanos iguales en dignidad, existe también una jerarquía de personas con distintas responsabilidades y con una gran cantidad de mandos intermedios; no se trata de invertir la pirámide, sino de saber que esta pirámide se estructura en función de ser lo más práctica y operativa posible al servicio de todo el Pueblo de Dios.

Una vez hemos establecido la necesidad y la ubicación de la jerarquía en la Iglesia, podemos reflexionar sobre la búsqueda de ideas que nos ayuden a actualizar y mejorar la funcionalidad de esa jerarquía, superando esquemas que, sencillamente, ya no funcionan. Es una cuestión de fidelidad al Espíritu y de amor a nuestros hermanos.

Lo primero que necesitamos comprender es que una jerarquía eficaz es aquella que genera autoridad y no autoritarismo. Para ello, es necesario revisar los criterios para atribuir responsabilidades y roles.

En la Iglesia, como en cualquier sociedad, hemos sufrido la inapropiada interpretación y utilización de la jerarquía, pues tenemos tendencia a creer que por el solo hecho de estar en el cargo se posee también la capacidad para ejercerlo. El resultado de esta actitud, normalmente, es el autoritarismo.

Albertus Magnus

ISSN: 2011-9771 | e-ISSN: 2500-5413 |  <https://doi.org/10.15332/25005413>
Vol. XIII N.º 1 | enero-junio de 2022

Se añade a esta concepción inadecuada de la gracia el corporativismo clerical, es decir, la tendencia a repartirse los cargos entre el clero, excluyendo a los laicos. El problema que se ocasiona entonces es triple:

- Se fomenta el clericalismo, apartando a los laicos de su derecho y su deber de dar lo mejor de sí mismos al servicio de la Iglesia.
- Se pierde la oportunidad que ofrece la experiencia de grandes profesionales y la transparencia social que ello implica.
- Se pierde el trabajo insustituible del sacerdote que, en vez de estar sentado en un confesionario escuchando y sirviendo a Cristo en los necesitados, se encuentra en un despacho durante horas tecleando un ordenador. Además, podemos imaginarnos con facilidad el drama vocacional de un presbítero al que Dios llamó a dejarlo todo por amor a las almas, mientras pasa sus días ajeno a su verdadera vocación.

El corporativismo negativo es una “actitud de defensa a ultranza de la solidaridad interna y los intereses de sus miembros” (“Corporativismo”, 2022), y funciona de una manera sencilla: si una persona ajena a lo que yo considero mi grupo comete un error, este quedará grabado y magnificado en mi subconsciente, justificando mi oposición interna a compartir tareas con “otros”. Por otro lado, si el error lo comete uno de los de mi círculo, mi actitud consistirá en minimizar o incluso ocultar el error. Por este motivo, mi percepción subjetiva será que los de fuera lo hacen mal y los de dentro lo hacemos bien, lo que constituye una actitud errónea, pero bastante normal, que no encierra ningún tipo de maldad, aunque sí cierto grado de estupidez.

Otra cuestión que necesitamos superar para mejorar el funcionamiento de un sistema jerarquizado es el encajonamiento en los distintos estatus de la jerarquía.

El día 11 de febrero de 2013, siendo las 11:35 de la mañana, aproximadamente, el Papa Benedicto XVI pronunció unas palabras en latín, que podemos recordar aquí traducidas:

Después de haber examinado ante Dios reiteradamente mi conciencia, he llegado a la certeza de que, por la edad avanzada, ya no tengo fuerzas para ejercer adecuadamente el ministerio petrino [...] Por esto, siendo muy consciente de la seriedad de este acto, con plena libertad, declaro que renuncio al ministerio de Obispo de Roma, Sucesor de San Pedro. (Benedicto XVI, 2013)

Este hecho, sin precedentes en los tiempos modernos, provocó una gran sorpresa. Algo tan lógico y coherente como la renuncia a un cargo cuando se cree que no se es la persona adecuada en ese momento, resulta sorprendente y completamente inusual. Evidentemente, una jerarquía en estas condiciones necesita cierto grado de autorreflexión; no se trata de imponer edades de jubilación, ni de que las renuncias se conviertan en cuestión de aptitudes circunstanciales, sino de coherencia y honestidad. Si no estamos en el lugar adecuado, lo más sensato es buscar la reubicación en otros puestos que sean más idóneos. “En este contexto, se alimenta la vanagloria de quienes se conforman con tener algún poder y prefieren ser generales de ejércitos derrotados antes que simples soldados de un escuadrón que sigue luchando” (Papa Francisco, 2013, p. 78).

Para que una jerarquía funcione y cumpla con la misión para la que fue creada, necesita huir de la rigidez, ser flexible y adaptativa, comprometiendo a todos los implicados en esta intención, para no persistir en errores y en situaciones enquistadas que se convierten en un lastre para todos. Es preciso desdramatizar las decisiones de cambio, pues no suponen una deshonra ni un fracaso sino una nueva oportunidad.

Dado que existen muchas maneras de servir a Dios y a su Iglesia, procuremos no estar en una equivocada.

Liderazgo y trabajo en equipo

No es fácil ser líder y, por ello, cuesta tanto encontrar alguno; sin embargo, no hay problema en encontrar jefes. De hecho, a la mayoría de nosotros, aunque nos cueste reconocerlo, nos encantaría tener un cargo y mandar. Y, por una sencilla ecuación de probabilidades, podemos concluir que el mundo está repleto de jefes y escaso de líderes.

Un liderazgo eficaz en la Iglesia se fundamenta en compartir la vocación común de todos los cristianos por llevar el Evangelio a todas las gentes y, además, de alguna manera y según sea la tarea concreta, es preciso tener una visión especial, relacionada con la misión particular en cada grupo o comunidad. Esta visión consiste en una convicción profunda de estar haciendo lo que se debe hacer, aceptar la propia responsabilidad y comprometerse de manera férrea y total con ella. Cuanto más convencidos estamos de la trascendencia de nuestra tarea, por humilde que sea, más pasión y entusiasmo ponemos en ella, y eso mismo transmitimos a los demás. En resumen, el primer paso hacia un liderazgo eficaz está relacionado con encontrar nuestra visión.

Pero parece que esto no es suficiente, pues son muchos, más incluso de los que nos imaginamos, aquellos que empezaron su vocación ilusionados y entusiasmados, con ideas bastante claras y acertadas y, sin embargo, años después, nos los encontramos emocionalmente agotados e incluso derrotados, con una sensación de fracaso y de incapacidad para hacer bien sus tareas que, en ocasiones, puede llevarlos a poner en duda su vocación y sus convicciones.

La descripción anterior corresponde al *síndrome de burnout* (“síndrome de estar quemado” o de desgaste profesional). Entre sus síntomas están: alienación de las actividades relacionadas con el trabajo, que lleva a la apatía y al distanciamiento con las responsabilidades laborales; somatizaciones por estrés como dolor de cabeza, problemas intestinales, insomnio, hipertensión; agotamiento emocional y físico; y rendimiento reducido en la actividad, que proviene de la negatividad, la dificultad para concentrarse y para comunicarse adecuadamente, así como una pérdida de creatividad, que se traduce en una realización rutinaria de las tareas, con ausencia de implicación personal. En definitiva, es evidente que una persona que sufre esta situación es incapaz de liderar proyecto alguno.

Resulta curioso que este síndrome tiene más prevalencia en profesiones que implican un componente vocacional importante, como medicina y enfermería. Seguramente, a estas profesiones tendremos que añadir, como población de riesgo, a nuestro querido clero. Por ello, no resulta extraño encontrarnos con curas agotados que ya no dan más de sí, con un cansancio acumulado que se une a una sensación de fracaso y soledad muy dura. Si los cristianos fuéramos

más conscientes de que no es difícil caer en esta situación, estaríamos más preocupados y ocupados en cuidar, ayudar y corregir a nuestros sacerdotes, que en criticar y murmurar de ellos.

¿He dicho *corregir*? Acaso ¿no será esto una insolencia? Por eso dije en la primera parte que necesitábamos fundamentos. No, no se trata de una insolencia sino de una necesidad, somos hermanos y la corrección mutua es propia de esa relación. Nadie duda de que es necesario orar por nuestros sacerdotes, pero aún más necesario y urgente es orar para que seamos capaces de corregir a nuestros sacerdotes, pues su vida y su vocación les va en ello.

De aquí se deriva el principal problema con el que se encuentra el liderazgo, tanto en la Iglesia como en cualquier sociedad o empresa: *un líder no puede sostenerse, si falla el trabajo en equipo*.

Es necesario orar por nuestros líderes, ofrecerles continuamente nuestro apoyo y, si es necesario, también deberemos ser como Jetró para Moisés⁸ y hacerles ver que no pueden hacer nada solos. No pueden hacer nada sin Jesús, y tampoco podrán hacer nada sin trabajar en equipo. No resultará fácil hacerles comprender que, de seguir así, van a desfallecer, van a sufrir y, todos sufriremos con ellos. Todo equipo necesita un líder, y todo líder necesita formar parte de un equipo.

El ser humano es un ser social y una de las características más interesantes de esta condición es su capacidad para trabajar en equipo. Ha sido gracias a esta capacidad por la que el ser humano no solo ha sobrevivido, sino que además ha podido prosperar con suma eficacia.

Cuando se cruzan dos o más sujetos con intereses comunes o complementarios unen sus fuerzas, comunicándose, para lograr el fin deseado [...]. A pesar de ser uno de los animales más desprotegidos frente a las fuerzas de la naturaleza, el *Homo sapiens* ha sido capaz de sortear la gran amenaza de la selección natural gracias a su capacidad comunicativa.
(Pascual, 2007, p. 15)

El éxito y la “supervivencia” de cualquier organización, especialmente en la actualidad, dependen de una multitud de procesos que interactúan unos con otros y convierten la adecuada dirección de una empresa en un galimatías imposible de asumir por una sola persona (ni si quiera por unas pocas). Los tiempos en que esta pluralidad de procesos era asumida por un líder único con pleno poder, que ideaba, decidía y dirigía todo y a todos, han pasado a la historia, sencillamente por razones de eficacia, dado que ese modelo ya no funciona en las organizaciones actuales.

⁸ (Ex 18,13-22) "Al día siguiente, se sentó Moisés para juzgar al pueblo; y el pueblo estuvo ante Moisés desde la mañana hasta la noche. El suegro de Moisés vio el trabajo que su yerno se imponía por el pueblo, y dijo: «¿Cómo haces eso con el pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo haciendo que todo el pueblo tenga que permanecer delante de ti desde la mañana hasta la noche?» Contestó Moisés a su suegro: «Es que el pueblo viene a mí para consultar a Dios. Cuando tienen un pleito, vienen a mí; yo dicto sentencia entre unos y otros, y les doy a conocer los preceptos de Dios y sus leyes.» Entonces el suegro de Moisés le dijo: «No está bien lo que estás haciendo. Acabarás agotándote, tú y este pueblo que está contigo; porque este trabajo es superior a tus fuerzas; no podrás hacerlo tú solo. Así que escúchame; te voy a dar un consejo, y Dios estará contigo. Sé tú el representante del pueblo delante de Dios y lleva ante Dios sus asuntos. Enséñales los preceptos y las leyes, dales a conocer el camino que deben seguir y las obras que han de practicar. Pero elige de entre el pueblo hombres capaces, temerosos de Dios, hombres fieles e incorruptibles, y ponlos al frente del pueblo como jefes de mil, jefes de ciento, jefes de cincuenta y jefes de diez. Ellos juzgarán al pueblo en todo momento; te presentarán a ti los asuntos más graves, pero en los asuntos de menor importancia, juzgarán ellos. Así se aliviará tu carga, pues ellos te ayudarán a llevarla".

Albertus Magnus

Un líder ya no es aquel que asume el control absoluto de todo por la autoridad que le da un poder establecido sobre los demás. En la actualidad, el liderazgo verdaderamente eficaz ha evolucionado: los consejos administrativos de las empresas no son meramente consultivos, sino también ejecutivos, se caracterizan por asumir responsabilidades tomando decisiones que implicarán a toda la empresa, a pesar de tener a otros por encima de ellos. Por tal razón, el auténtico líder es aquel que es capaz de convertir en líderes a todos y cada uno de los miembros de su equipo. Y esto no se puede conseguir por medio de la imposición de normas y verdades, por muy ortodoxas que estas sean, sino tocando el corazón de las personas. Así lo explica Daniel Goleman en su libro *Liderazgo*:

Los grandes líderes nos hacen avanzar. Encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos dentro. Cuando tratamos de explicar por qué dan tan buenos resultados hablamos de estrategia, visión o ideas con garra, pero la realidad es mucho más sencilla: un buen líder se sirve de las emociones. (2013, p. 46)

Así nace el concepto de *liderazgo personal*, que consiste en crear grupos de trabajo en los cuales ya no hay un solo líder, sino que todos son líderes, cada uno con sus responsabilidades, aunque uno de ellos asuma un rol coordinador de los diferentes liderazgos. Todo ello se organiza en un sistema que tratará de obtener lo mejor de cada uno para un beneficio colectivo, pues el trabajo en equipo es como una cadena en la que no importa tanto la belleza o la fuerza de un eslabón en particular, porque sabemos que una cadena será tan fuerte como su eslabón más débil. De esta manera, lo que se propone en este sistema de liderazgo personal es fomentar un trabajo de apoyo de unos hacia otros, coordinados por un líder, con el objetivo de que todos y cada uno de los integrantes del equipo mejoren día a día en sus cometidos personales.

Este nuevo sistema de liderazgo personal no va en detrimento de la autoridad ni de la responsabilidad del líder original, sino que, por el contrario, supone más exigencias y compromiso, porque en consonancia con su capacidad de servicio al equipo, se situará el nivel de su autoridad; la autoridad ya no se impone, sino que se adquiere de manera progresiva, cuando se va ganando el respeto. La autoridad adquirida es mucho más fuerte y eficaz que la impuesta, pues procede de la capacidad para generar confianza. Una capacidad que se gesta muy poco a poco, y que necesita ser cuidada con esmero, porque se puede perder con suma rapidez.

El papel de un líder que fomente el liderazgo personal de su equipo es básico para cualquier organización, entre otras cosas porque con ello, además de mejorar rendimientos y resultados, se fomenta la unidad, la fidelidad y la permanencia del equipo, pues no deja de ser muy cierto que “las personas no abandonan sus trabajos, abandonan a sus jefes”.

Un buen líder debe ejercer una acción ejemplarizante a través de sus cualidades; para ello, en primer lugar, necesita ser honesto y coherente en obras y palabras; también es importante que pida ayuda a otros, haciéndoles partícipes de su tarea; igualmente, debe ser progresista e innovador, así como inspirador y capaz de potenciar las capacidades de su equipo. Por supuesto, es necesario que sea competente y capaz, para contagiar su ímpetu y su buen hacer; y, por último, debe hacerse tan cercano que sus colaboradores puedan sentir su presencia en todo momento. Estas cualidades se ganan el respeto y generan la auténtica autoridad; podríamos releerlas comprendiendo que en realidad son las mismas cualidades de Jesús de Nazaret, es decir, este es

Albertus Magnus

ISSN: 2011-9771 | e-ISSN: 2500-5413 | DOI: <https://doi.org/10.15332/25005413>
Vol. XIII N.º 1 | enero-junio de 2022

su liderazgo. Resulta curioso que el modelo de liderazgo que el interés económico y productivo de las grandes empresas ha descubierto como el más eficaz, coincide con el modelo propuesto por el Evangelio.

Un buen líder genera confianza, y la confianza es básica para el trabajo en equipo, el cual, se convierte al mismo tiempo en generador de confianza. Se trata de un camino de dos direcciones: por un lado, el líder necesita ganarse la confianza de sus colaboradores, algo que no resulta fácil; pero también, por otro lado, es imprescindible que el líder confíe en ellos. La confianza, como la simpatía, siempre es mutua y, aunque sea de manera inconsciente, siempre terminaremos desconfiando de aquel que no confía en nosotros. Por eso necesitamos confiar en las personas sin necesidad de hacerlos esclavos y sin generar temor.

Los discípulos creyeron en Jesús, pero Jesús también creyó en ellos; Él los llamó y los eligió personalmente, y confió en ellos a pesar de que no lo entendieron, lo abandonaron, lo negaron, y lo traicionaron. A ninguno de nosotros nos ha ido tan mal y, sin embargo, somos muy desconfiados; sobre todo, cuando tenemos algún cargo, pues en ese caso se puede empezar a desconfiar de todo, y creer que ejercer la autoridad es cuestión de estar al mando y contra todos. Nada más alejado de la realidad, pues un verdadero líder solo en contadas ocasiones necesitará dar órdenes. En la Iglesia, este tipo de liderazgo basado en la confianza es todavía mucho más imprescindible, pues, como dijo el papa Francisco en el discurso de la conmemoración del 50 aniversario de la institución del sínodo de los obispos: “la única autoridad es la autoridad del servicio, el único poder es el poder de la cruz” (Papa Francisco, 2015).

Un líder debe aprender a posponer los resultados; la paciencia será muchas veces un auténtico sacrificio, pero sus frutos siempre son muy dulces. Estamos en la línea de confiar en los otros, al mismo tiempo que procuramos su evolución y mejora, de forma que es necesario invertir en crear equipos de trabajo sin escatimar en esfuerzo y sacrificio. Por esta razón, un líder no se pregunta: ¿qué pueden hacer ellos por mí?, sino: ¿qué puedo hacer yo por ellos? Así que, quien pretenda ser un líder eficaz debe recordar estas siete acciones para fomentar el trabajo en equipo:

- Crea discípulos y no súbditos. Recordemos las palabras de Jesús: *Id, pues, y haced discípulos a todas las gentes.* (Mt 28,19)
- Enséñales a amar y a entender las Escrituras.
- Selecciona personas con carisma, valóralos y dales responsabilidad.
- Trabaja a su lado, no por encima. Entonces podrás corregir y amonestar pues sentirán que les ayudas. Si los dejas solos y cuando apareces te dedicas a poner de relieve todo lo que hay que hacer a tu manera, sencillamente habrás incomodado al equipo.
- Enseñarles a aprender de los fracasos sin lamentaciones, como tú mismo has hecho; es más, procura aceptar sus errores como si los hubieras cometido tú.
- Dales tiempo para recuperarse.
- Defiende a tu equipo como a tu familia.
- Se agradecido por lo mucho que te aportan.

Buscar la praxis

Se busca una Iglesia sinodal para incorporar un nuevo impulso misionero y para interpretar mejor los signos de los tiempos. Este camino sinodal es para toda la Iglesia y lo podemos encontrar, principalmente, en dos niveles complementarios:

1. Un camino de la Iglesia particular a la Iglesia universal, por el cual se busca la descentralización de las decisiones y actuaciones eclesiales. El camino sinodal es una manera de ser familia, comunidad, parroquia o diócesis. Y es aquí, en las comunidades particulares en las que se vive la fe y la fraternidad de manera concreta, donde se sitúa el fundamento de toda acción sinodal.
2. Un camino inverso de la Iglesia universal a la particular que no tiene reparo en conceder autoridad a los obispos con el Papa a la cabeza, que son llamados a pronunciarse como Pastores de todo el Pueblo, no a partir de sus convicciones personales, sino de lo que han recogido e interpretado entre lo que el mismo Pueblo ha manifestado.

Una aplicación más concreta de la sinodalidad es especialmente válida en el ámbito pastoral y, en este campo, es significativo lo referido por la Comisión Teológica Internacional sobre los Consejos pastorales:

Dos estructuras de perfil sinodal: el Consejo pastoral parroquial y el Consejo para los asuntos económicos, con la participación laical en la consulta y en la planificación pastoral. En tal sentido, parece necesario que se modifique la norma canónica que actualmente sólo sugiere la constitución del Consejo pastoral parroquial y se la haga obligatoria, como ha hecho el último Sínodo de la Diócesis de Roma. La práctica de una efectiva dinámica sinodal en la Iglesia particular exige además que el Consejo pastoral diocesano y los Consejos pastorales parroquiales trabajen de modo coordinado y sean oportunamente valorizados. (2018, p. 85)

Los Consejos pastorales son, sin duda, un lugar idóneo para ejercer el nuevo estilo de liderazgo, y el impulso que se propone para ellos parece alentador, mas de nuevo encontramos, detrás de unas bellas palabras cargadas de sentido común, la dolorosa cantinela de lo teórico, que se agota en las mismas palabras. ¿Qué significa eso de que los Consejos pastorales trabajen de modo coordinado y sean oportunamente valorizados?

Possiblemente no se trate de hacer obligatoria o no su creación, pues si el recurso ha estado ahí más de cincuenta años y no se ha utilizado, cuando se torne obligatorio se usará, muy posiblemente, solo en teoría y sobre el papel, ya que a los que no les ha interesado nunca el tema seguirán igual de desinteresados, limitándose al cumplimiento de la norma.

Necesitamos poner en marcha aquellos recursos que hagan de los Consejos Pastorales unas herramientas prácticas, atractivas y eficaces, que funcionen con autonomía y agilidad, con unas reuniones participativas y creativas donde las personas se sientan acogidas y valoradas, sabiendo que sus ideas y sus ilusiones cuentan. Esto no se consigue con una legislación.

El ámbito jurídico es limitado, dado que no podrá nunca expresar la realidad de la Iglesia, esto no significa que haya que eliminar las leyes, pero el trabajo en equipo exige tantos detalles y actitudes no legislables, que pretender solucionar problemas ancestrales con el derecho será un fracaso. Y ello porque, según el derecho, nos podemos encontrar paradojas de difícil solución: así, por ejemplo, mientras que el derecho establece que el párroco tiene la autoridad en la parroquia, al mismo tiempo, también dice que todos los cristianos somos responsables de la evangelización y de la marcha de la comunidad. No resulta fácil conjugar estas dos leyes, por ello, la solución más “fácil” a este conflicto ha sido durante siglos el clericalismo. Justo lo contrario de lo que propone la sinodalidad.

¿Cómo abandonar el campo de lo teórico en un terreno tan complicado? Esta es la gran dificultad del camino sinodal. Convertir las ideas y las intenciones en algo práctico y posible, será complicado, pero se debe de intentar con todas las herramientas posibles; la clave, tal vez, esté en el liderazgo personal, salir del clericalismo y buscar constantemente personas con carisma, valorarlos y darles responsabilidades.

Esta es la manera más real y práctica para que los Consejos pastorales o cualquier otro organismo dentro de la Iglesia sea oportunamente valorizado. Ser líder es formar un equipo que asuma la autogestión, capaz de tomar la iniciativa y aceptar la responsabilidad. Para ello el líder necesita, tanto valorar como poner en valor a todos y cada uno de los miembros del equipo. De tal manera, que un equipo que ha conseguido funcionar unido, se mantenga así, aunque cambie el líder.

Para eso se necesitan líderes que no se rodeen de acólitos, sino de aquellos que les pueden sacar los colores, que les corregirán y les pondrán en evidencia. Es, sin duda, una decisión muy difícil que requiere cierto grado de temeridad, pero tomar el riesgo de rodearse de personas inconformistas y con carácter merece la pena, los resultados serán como mínimo distintos, y tal vez, espectaculares: *quien no camina junto a aquellos que le pueden contradecir, nunca aprenderá nada de nadie.*

Conclusiones

Ser conscientes de la realidad a la que nos enfrentamos es absolutamente imprescindible para emprender la necesaria tarea renovadora. Se requiere superar el desánimo que nos produce “la constatación de una Iglesia en declive, una Iglesia que está enferma, una Iglesia que se desliza hacia la locura de hacer la misma cosa una y otra vez esperando resultados diferentes” (Mallon, 2015, p. 52).

Ser Iglesia no es una tarea individual, sino comunitaria. Esta afirmación no pretende diluir la responsabilidad y hacerla desaparecer en el infinito territorio de lo teórico. La Iglesia es una institución práctica y real, que se vive en el ámbito de una comunidad concreta, bien sea la diócesis, la parroquia, la pequeña comunidad de un movimiento o la comunidad formada por una unidad familiar. La comunidad, como grupo de personas en relación, no puede existir sin comunicación entre sus miembros.

Las dificultades que conlleva una comunicación que compete a tantas personas, son enormes. Tengamos en cuenta que la Iglesia contiene la mayor diversidad que puede tener una institución

en este mundo. No solo la integran una multitud de culturas, distintas razas y todas las edades; además, trae consigo un enorme desarrollo histórico que la configura. Por ello, para afrontar debidamente el dinamismo de comunión, de responsabilidad y de gobierno, se hace absolutamente necesario superar paradigmas que obstaculizan la capacidad de afrontar dificultades y lograr compromisos. Así lo expresa la Comisión Teológica Internacional: “La conversión pastoral para la puesta en práctica de la sinodalidad exige que se superen algunos paradigmas, todavía frecuentemente presentes en la cultura eclesiástica, porque expresan una comprensión de la Iglesia no renovada por la eclesiología de comunión” (2018, p. 103).

Necesitamos retomar el camino ecuménico de manera decidida, no vale situarse en el “va a ser imposible”. Porque, entre otras cosas, esa actitud es absolutamente contraria a la voluntad de Dios y a la intercesión de Cristo ante el Padre que ora para que todos seamos uno. Precisamente esta urgencia ecuménica nos obliga a revisar la dogmática y reorganizarla en una jerarquización que permita superar controversias inútiles. Porque solo el camino hacia la unidad puede permitir un diálogo auténtico y la ansiada fraternidad eclesial.

La jerarquización es necesaria, pero el modelo necesita una renovación profunda. En muchos casos el problema, más que de derecho canónico, es principalmente de actitud. Por tanto, además de cambios estructurales, necesitamos de cambios que deben comenzar en los conceptos teológicos para abrirse camino a una toma de conciencia de la necesidad de flexibilidad y de ceder, no para perder algo, sino para ganarlo todo.

Por supuesto, podemos aprender de los grandes desarrollos humanos en el campo de la comunicación y de la dirección de sociedades y empresas, pues es un suicidio dar la espalda a las realidades sociales y a los avances tecnológicos de nuestra época.

Referencias

- Benedicto XVI. (2013). Declaratio. *La Santa Sede*. https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/speeches/2013/february/documents/hf_ben-xvi_spe_20130211_declaratio.html
- Comisión Teológica Internacional. (2018). La sinodalidad en la vida y en la Misión de la Iglesia. *La Santa Sede*. https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_20180302_sinodalita_sp.html
- Corporativismo. (2022, agosto 8). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Corporativismo>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Mallon J. (2015). *Una renovación divina, De una parroquia de mantenimiento a una parroquia misionera*. BAC Biblioteca de Autores Cristianos.
- Papa Francisco. (2013). La alegría del Evangelio. En Papa Francisco, *Evangelii gaudium. Exhortación apostólica* (pp. 3-18). BAC Biblioteca de Autores Cristianos.
- Papa Francisco. (2015). Conmemoración del 50 Aniversario de la Institución del Sínodo de los Obispos. Discurso del Santo Padre Francisco. Aula Pablo VI sábado 17 de octubre de 2015. *La Santa Sede*. https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2015/october/documents/papa-francesco_20151017_50-anniversario-sinodo.html
- Papa Juan Pablo II. (2005). *Carta Encíclica Ut unum sint, sobre el empeño ecuménico*. PPC Editorial.
- Pascual, R. (2007). *Fundamentos de la comunicación humana*. Editorial Club Universitario.
- Albertus Magnus
- ISSN: 2011-9771 | e-ISSN: 2500-5413 | DOI: <https://doi.org/10.15332/25005413>
- Vol. XIII N.º 1 | enero-junio de 2022

Ratzinger, J. (2015). *La Fraternidad de los Cristianos*. Ediciones Sígueme.

Sínodo de los Obispos. (2021). *Sínodo 2021-2023. Por una Iglesia sinodal: comunión, participación y misión. Documento preparatorio*. BAC Biblioteca de Autores Cristianos.