

Estructura y cultura organizacional en la Iglesia Católica

Dr. José Luis Pérez Guadalupe*

Sumario

El autor ofrece esta reflexión a la manera de complemento y aplicación de su artículo anterior sobre "Gestión y liderazgo eclesial". Aboga ahora por unos cambios urgentes en la Iglesia católica, si es que ésta aprovecha y aplica las diferentes categorías modernas de estructura y cultura organizacional, o la combinación de algunas de ellas. Hace un recuento de los diseños de organización que se aplican un poco en todas partes, y hace oportunas sugerencias, especialmente en lo relativo al cambio tecnológico, para una mayor eficacia pastoral.

* Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, Doctor (c) en Sagrada Teología, Magíster en Antropología, Master en Criminología, Licenciado en Educación y Licenciado en Ciencias Sociales. Participó en la V Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, en Aparecida, como laico invitado. Ha publicado varios libros sobre teología pastoral y actualmente, aparte de su labor docente, dirige la Pastoral Social de la Diócesis de Chosica (Lima-Este) y el Instituto de Teología Pastoral 'Fray Martín'. E-mail: pasochosica@terra.com.pe

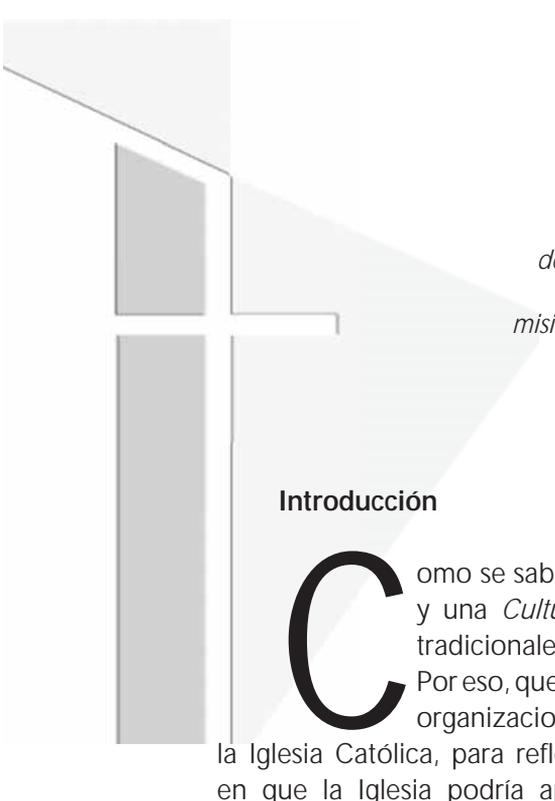


Palabras clave: Estructura, Cultura organizacional, Burocracia, Proyectos, Liderazgo.

Sumário

O autor oferece esta reflexão à maneira de complemento e aplicação de seu artigo anterior sobre "Gestão e liderança eclesial". Propõe algumas mudanças urgentes na Igreja Católica, se é que esta quer aproveitar e aplicar as diferentes categorias modernas da estrutura e cultura organizacional, ou a possível combinação de algumas delas. Descreve os diferentes projetos de organização que se aplicam um pouco em toda parte, e faz sugestões oportunas, especialmente no que se refere à mudança tecnológica, para uma maior eficácia pastoral.

Palabras claves: Estructura, Cultura organizacional, Burocracia, Proyectos, Liderança.



Ninguna comunidad debe excusarse de entrar decididamente, con todas sus fuerzas, en los procesos constantes de renovación misionera, y de abandonar las estructuras caducas que ya no favorezcan la transmisión de la fe.

Los Obispos de América Latina (DA, 365)

Introducción

Como se sabe, toda organización tiene una *Estructura* y una *Cultura Organizacional*, también las Iglesias tradicionales y todas las denominaciones religiosas. Por eso, queremos centrarnos en estos dos elementos organizacionales (*Estructura* y *Cultura*) dentro de la Iglesia Católica, para reflexionar acerca de las diferentes formas en que la Iglesia podría aplicar dichas categorías y desarrollarse pastoralmente de una manera más variada, funcional y efectiva.

Siguiendo los presupuestos planteados en un artículo anterior: “Gestión y Liderazgo Eclesial: Un desafío para la Misión de la Iglesia”¹, queremos referirnos a la parte organizativa de la Institución Religiosa más grande del mundo, y quizá la Organización más antigua y diversificada del orbe: la Iglesia Católica Romana. En nuestro enfoque nos centraremos en su aspecto ‘organizacional’, no en su dimensión eclesiológica. Como bien afirma la Comisión Teológica Internacional (CTI), una cosa es la ***estructura esencial de la Iglesia (iure divino)***, y otra, su ***figura concreta u organización (iure ecclesiastico)***. En este caso, nos vamos referir a la parte organizativa de la Iglesia, que como bien afirma la misma Comisión, es fruto de datos contingentes, evolutivos, históricos, culturales, geográficos, políticos, etc., y que por lo mismo, está sujeta a evolución².

¹ **Pérez Guadalupe**, José Luis. *Gestión y Liderazgo Eclesial: Un desafío para la Misión de la Iglesia*. Revista Medellín, Vol. XXXIV – N° 135, septiembre de 2008, pag. 521- 538. Bogotá: Itepal-CELAM.

² Cfr. **Commissio Theologica Internationalis**. *Documenta* (1969-1985), Città del Vaticano [Libreria Editrice Vaticana] 1988, pp. 462-558. En: “Temas selectos de eclesiología (1984)”. Comisión Teológica Internacional. *Documentos* (1969-1996). Madrid: BAC 1998, pag. 348.



Al presentar el tema de la Estructura y Cultura en la ‘figura concreta u organización’ de la Iglesia Católica, queremos hacerlo con *la intención de mostrar que no existe ni tiene porque existir una sola forma de ‘estructura organizativa’, y menos aún, una sola manera de ‘cultura organizacional’ en la Iglesia Particular* (incluso, en muchos sentidos, en la Iglesia Universal); sino diferentes maneras en que la Iglesia puede adecuar su organización a las situaciones y fines concretos de cada realidad particular, sin olvidar el sentido último de la Iglesia: la Evangelización³. Asimismo, si bien el centro de nuestro interés es la Estructura y Cultura Organizacional, quisiéramos tratar primero un tema previo, a modo de introducción, que es el ‘Diseño de las Organizaciones’, para entender mejor el entorno organizativo católico, desde nuestro punto de vista.

Explicando el contexto general de la Iglesia Católica, podemos indicar que ésta se rige organizativamente a través de una institución central, que es ‘La Santa Sede’, y que tiene su lugar visible a nivel internacional, en el Estado Vaticano. En la Iglesia hay unos 5.000 obispos, 400.000 sacerdotes, 750.000 religiosas, 150.000 misioneros laicos, y más de 3 millones de catequistas, aproximadamente para una feligresía de más de 1.000 millones de personas.

También es necesario indicar que, contrariamente a lo que se cree, *la Institución más jerarquizada del mundo es al mismo tiempo la más descentralizada*; y la unidad básica de esta descentralización son las Diócesis o jurisdicciones eclesiásticas, en donde los Obispos son los responsables de lo que sucede en ellas. Como se sabe, el Código de Derecho Canónico (CIC, en sus siglas en latín) le otorga al Obispo la triple potestad: judicial, legislativa y ejecutiva, en la jurisdicción de su Iglesia Particular. Asimismo, existe una institución nacional que agrupa a los Obispos de las diferentes Jurisdicciones Eclesiásticas de cada país, que es la Conferencia Episcopal; pero que tiene funciones eminentemente pastorales, organizativas y administrativas, mas no de autoridad o jerarquía. En este sentido, cada Obispo es independiente

³ Como bien afirma la *Evangelii Nuntiandi*: “Evangelizar constituye, en efecto, la dicha y vocación propia de la Iglesia, su identidad más profunda. Ella existe para evangelizar ...” (EN, 14).

en su Diócesis y ninguno de ellos (así sea Arzobispo o Cardenal) puede intervenir en una jurisdicción que no es la suya.

Lógicamente, el diseño organizacional actual de la Iglesia Católica hay que entenderlo dentro de su contexto histórico, y entender también que responde a sus diversas realidades y necesidades, tanto organizativas como pastorales. En muchos sentidos, podemos afirmar que no es gratuita la compleja estructura organizativa 'glocalizada'⁴ que lleva la Iglesia Católica desde hace varios siglos, y que la ha hecho pionera en el manejo de las relaciones organizativas allende los mares, en el manejo de las relaciones internacionales, y en el manejo de la unidad institucional, a pesar de su gran complejidad organizativa y de pensamiento.

1. Los Diseños de Organización

Aparte de los clásicos criterios estratégicos o competitivos que afectan el Diseño Organizacional, trabajados ampliamente por Michael Porter⁵ (de Diferenciación, Costos y Enfoque), tenemos: **a)** los llamados *Diseños Tradicionales*: de Función, de Lugar, de Producto, y Multidivisional; y **b)** los llamados *Diseños Modernos*: Multinacional, de Red, y Virtual. En este artículo no vamos a tratar todos ellos, sino

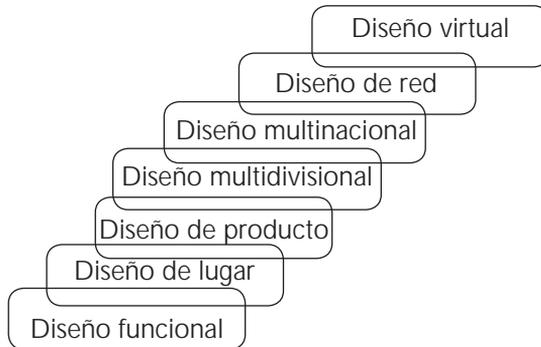
⁴ 'Glocalización' es un término que nace de la mezcla entre 'globalización' y 'localización', y que se desarrolló inicialmente en la década de 1980 dentro de las prácticas comerciales de Japón. El concepto procede del término japonés "dochakuka" (derivada de dochaku, "el que vive en su propia tierra"). Aunque muchas referencias sitúan a Ulrich Beck como el creador del término y su difusor, el primer autor que saca a la luz explícitamente esta idea es Roland Robertson. También podemos definir la glocalización desde una perspectiva económica o cultural: Como término económico se refiere a la persona, grupo, división, unidad, organización o comunidad que está dispuesta y es capaz de "pensar globalmente y actuar localmente". El concepto implica que la empresa se adapte a las peculiaridades de cada entorno, diferenciando sus producciones en función de las demandas locales. A nivel cultural, según Antonio Bolívar, glocalización es la mezcla que se da entre los elementos locales y particulares con los mundializados. Supone que en un mundo global, en el que asistimos a una progresiva supresión de las fronteras a nivel económico, político y social, se incrementa la existencia de barreras culturales, generadas por las personas que defienden sus tradiciones de la globalización cultural. (Cfr. BOLÍVAR, A. (2001): «Globalización e identidades: (Des)territorialización de la cultura», en *Revista de educación*, vol. Número extraordinario, n° Número extraordinario. pp. 265-288. ROBERTSON, R. (2003): «Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad», en *Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización*. Madrid: Trotta, 2003.)

⁵ Cf. Porter, Michael. *Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980, pag. 39 y ss.



simplemente los que nos parezcan más oportunos para explicar el modelo organizativo eclesial católico, desde nuestra particular perspectiva. Como veremos más adelante, al ser una organización multinacional y multifacética, la Iglesia Católica no se va a centrar sólo en uno de los modelos mencionados, sino que va a interactuar en más de uno de ellos, según sea el caso; en este sentido, pensamos que la Iglesia Católica, en su diseño organizacional, es altamente *globalizada* y altamente *localizada*; es decir, funciona con una gran dosis de 'Glocalización Eclesial'.

Veamos ahora los diferentes tipos de Diseño Organizacional⁶:



El ***Diseño de función*** es el más elemental y se refiere a la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas. Este agrupamiento funcional de los empleados es la forma más aceptada y usada para dividir Departamentos o Áreas; quizá por ser una manera eficiente y económica de distribuir tareas. De hecho, la Iglesia Católica realiza muchas de sus actividades de esta manera, a través de diferentes departamentos de pastoral y subdivisiones internas, funcionales y temáticas. Este modelo, como se podrá suponer, presenta ventajas y desventajas; por un lado, hace más funcional el trabajo, según áreas de especialización; pero, por otro lado, corre el riesgo de que los empleados centren su atención

⁶ Cf. Hellriegel, Don y Jonh W. Stocum. *Comportamiento Organizacional*. México: CEN-GAGE Learning 2007¹⁰, pag. 243 y ss.

en un solo tipo de tareas específicas, sin ver el desarrollo global de la organización.

El *Diseño de Lugar* es un poco más interesante y cercano a la organización eclesial, ya que se establece en forma territorial, en unidades geográficas relativamente descentralizadas (mas no totalmente autónomas) al tiempo que mantiene aspectos importantes del diseño de Función. En este sentido todos los grupos del diseño funcional se concentran en una sola región y obedecen a esa autoridad regional, que a su vez está en conexión con la 'central'. Las regiones son manejadas por directores o gerentes regionales que son los responsables de todas las funciones dentro de su territorio de responsabilidad, y reportan directamente a una autoridad macroregional y/o a la organización central.

Este tipo de diseño organizacional también tiene sus ventajas y desventajas. Por un lado, ayuda a superar las diferencias sociales y culturales de regiones diferentes, y entrar en contacto más estrecho con los clientes, beneficiarios o público objetivo, y poder adaptarse mucho mejor a sus demandas concretas. Por otro lado, la central corre el riesgo de perder 'control' y coordinación sobre sus filiales; entre otras razones, porque la información que llega a la central viene mediatizada, sobre todo, por sus directivos regionales, al tiempo que mantiene los mismos conceptos centrales de la organización.

En el caso de la Iglesia Católica esta 'territorialidad' del diseño de Lugar, se va a combinar con el *Diseño Multinacional*, ya que se encuentra en más de una centena de países, a lo largo de los cinco continentes. En este sentido, pensamos que mejor sería describir el diseño organizacional de la Iglesia Católica como una mezcla entre el diseño de *Lugar* y el *Multinacional* porque, si bien existe una descentralización a nivel de las Diócesis o Jurisdicciones eclesiásticas a nivel nacional (Conferencias Episcopales) y a nivel regional (el Consejo Episcopal Latinoamericano, CELAM), prevalece la comunicación y coordinación directa de éstas con la Santa Sede. Tal como indicamos anteriormente, las Jurisdicciones eclesiásticas de un país (o región de pequeños territorios, como 'El Caribe') tienen Conferencias Episcopales Nacionales (que son de creación muy reciente dentro de la historia de la Iglesia), que desempeñan



funciones de coordinación pastoral y representatividad, pero no existe una jerarquía interna vinculante y menos aún de mando. Es decir, el Presidente de la Conferencia Episcopal de un país, no es la 'cabeza' (o el 'jefe' en términos organizativos) de la Iglesia de ese país, ni tiene gobierno pastoral sobre todas las diócesis de ese país, ya que cada Obispo es el responsable supremo en su Diócesis. Por el contrario, la Santa Sede lleva una relación directa con todas sus jurisdicciones y con todos sus obispos; aunque también coordina estrechamente con la Presidencia de cada Conferencia Episcopal y con la Presidencia del CELAM. Una figura importante en esta relación directa entre la Santa Sede y todos los obispos del mundo son los Nuncios Apostólicos, que están ubicados en todos los países en donde el Estado Vaticano tiene relaciones diplomáticas, y que permiten una comunicación y coordinación directa entre los obispos de cada país y la Santa Sede, y viceversa.

Entonces, el diseño Local que hemos mencionado se tiene que engarzar en el diseño mayor, el Multinacional, del que deriva su responsabilidad y autoridad. Por eso afirmamos que si bien la organización católica tiene un fuerte acento en un *diseño Local* (de lugar), intrínsecamente está presente la dimensión *Multinacional* de la Iglesia Católica Universal.

Ese modelo, muy particular (y exclusivo en muchos sentidos), es lo que ha permitido que la Iglesia se haya adaptado a veinte siglos de historia y a diversos países en todos los continentes. En este sentido queremos indicar que si bien, normalmente se ha visto el diseño organizacional de la Iglesia Católica como un modelo clásico y paradigmático de 'Diseño Jerárquico' por excelencia (la 'pirámide perfecta' para los sociólogos, o la 'sociedad perfecta' para la Iglesia pre-conciliar); en nuestra opinión, ese no sería lo distintivo y central de su éxito organizativo, sino su particular Diseño Organizacional, altamente descentralizado y altamente centralizado, al mismo tiempo.

Si analizamos, por ejemplo, el diseño organizacional de las 50.000 organizaciones Multinacionales que existen actualmente en el mundo, llegaremos a la conclusión que la jerarquización de sus organizaciones es lo más común en la gran mayoría de ellas,

ya que necesitan ser altamente jerarquizadas para poder mantener un adecuado control, a través de su cadena de mando. En cambio, la combinación que tiene la Iglesia Católica entre **a)** su concepción jerárquica ministerial, **b)** la forma de manejo de lo local y lo global (con personal local, eclesialmente globalizado), y **c)** la manera de mantener una Unidad Institucional dentro de la sana pluralidad, conformaría una de sus principales (si no la principal) fortalezas organizativas, es decir, su *core competence* institucional.

Es más, cuanto más compenetrado esté un miembro de la Iglesia 'Global' (Universal), tiene que estar, al mismo tiempo, más compenetrado con la Iglesia local. El caso más claro y emblemático es el de los Obispos (el grado más alto en el Sacramento del Orden), ya que para que ser nombrado Obispo de la Iglesia Católica Universal, es *conditio sine qua non*, ser un presbítero nacional (por nacimiento o nacionalización) de cada país; es decir, tienen que ser enteramente nacionales (locales) y enteramente universales (globales). A nivel sacerdotal también tenemos la combinación perfecta entre lo local y lo global, ya que existen sacerdotes diocesanos, llamados 'presbíteros' (que son de la Diócesis y para la Diócesis) y sacerdotes religiosos, que pertenecen a una Congregación Religiosa (no a la Diócesis), y pueden desplazarse por cualquier parte del mundo en donde esté ubicada su Congregación. En muchos sentidos, esta combinación permite al Obispo y al clero que trabaja en una Diócesis concreta manejar una dimensión enteramente local (con el clero diocesano) combinada con una dimensión más globalizada (con el clero religioso, que además, en muchas partes de América Latina, suele ser extranjero).

Ahora bien, más allá del nivel episcopal o presbiterial, la misma Iglesia Particular también afronta una doble identidad, de ser parte de la Iglesia Católica de su país, y al mismo tiempo de la Iglesia Católica Universal. Manejar estas dos dimensiones no es fácil, pero es muy efectivo. Por ejemplo, dentro de la Iglesia se habla, eclesiológicamente, de la 'Iglesia Católica en América Latina', pero, sociológicamente, bien podemos hablar de una 'Iglesia Católica Latinoamericana'.

Asimismo, más allá de los marcos sociales, políticos y legales que cada Iglesia nacional tiene que adecuar concretamente, siempre está presente la dimensión universal de la Iglesia Católica, y su relación



insustituible con la Santa Sede, sin la cual no podría existir como tal. Esta relación que crea identidad, marca una distancia sustancial con las grandes organizaciones transnacionales, por ejemplo, que solo crean una 'identidad laboral', pero no una identidad personal (y menos vocacional o de 'estado de vida'). Tampoco se puede comparar con los funcionarios o Diplomáticos de un país que se encuentran repartidos por todo el mundo, ya que ellos tienen bastante clara su identidad nacional y laboral, que no se mezcla con la identidad nacional del país de destino. En este sentido creemos que la Iglesia Católica es la única organización que es, paradójicamente, totalmente nacional y totalmente universal.

Volviendo a nuestros Diseños de Organización, podemos afirmar, en conclusión, que si bien más de uno de estos Diseños (o Modelos) organizativos pueden aplicarse a la inmensa y diversa organización eclesial, creemos que los principales serían el *Diseño de Función* y el *Diseño de Lugar-Multinacional*. Es decir, totalmente global y totalmente local al mismo tiempo; una especie de paradójica 'Glocalización absoluta'.

Entonces, aplicando estos dos diseños organizacionales a la Iglesia Católica y complementando lo dicho anteriormente, podemos indicar que en la Iglesia Católica existe un modelo organizativo básico, fundamentalmente, de acuerdo a dos criterios: **a)** el *territorial jurisdiccional* (que es el más visible e inmediato) conformado por Diócesis o Jurisdicciones Eclesiásticas, Vicarías territoriales (decanatos, zonas pastorales, etc.) y Parroquias (y Capillas, si es que la realidad de la Parroquia lo amerita); y **b)** el *funcional o temático*, que corresponde a las diferentes áreas pastorales de la Iglesia y que, partiendo de los diferentes Comisiones o Dicasterios Vaticanos, tienen sus instituciones homologas (aunque no siempre) en las diferentes Diócesis o Jurisdicciones Eclesiásticas. Estos dos criterios corresponderían, *grosso modo*, a la integración de los dos modelos analizados: de Función y Local-Multinacional⁷.

7 La diferenciación de los 'estados de vida' (sacerdotal, religiosa y laical) atraviesan esas estructuras básicas; es decir, que podemos encontrar a personas con diferentes vocaciones trabajando en todos los estamentos de la Iglesia, respetando por supuesto, la jerarquía eclesial y lo indicado en el Código de Derecho Canónico.

Ahora bien, de acuerdo a estos dos criterios se pueden dar una serie de formas distintas de organización pastoral. *Uno de las grandes limitantes de la estructura católica, en nuestra opinión, es que, generalmente, se ha pensado que existe una sola y única forma de organizar la Iglesia Particular; cuando, en realidad, existen muchas formas y modelos organizativos eclesiales que deberían diversificarse y modernizarse cada día más, acorde con el entorno en el que se desenvuelven.* Asimismo, existen diversos tipos de cultura organizacional (que veremos más adelante) que combinados con los diferentes modelos estructurales podrían dar a las Diócesis, Parroquias, Congregaciones, Movimientos, etc. una mayor diversidad y riqueza de acción. Por eso quisiéramos mostrar a continuación una tipología básica y clásica de estructura organizativa, para que cada Iglesia Particular pueda escoger oportunamente el modelo (o los modelos) más adecuado para su pastoral.

Finalmente, es bueno aclarar que dentro de una misma organización eclesial pueden (y deben) existir sanamente diferentes estructuras organizativas, así como diferentes culturas organizacionales. Es decir, que dentro de una misma Diócesis, por ejemplo, pueden coexistir diferentes estructuras y culturas organizacionales eclesiales, de acuerdo a su función o a la estructura eclesial que corresponda. Lo importante es el reconocimiento y el aprovechamiento de esta gran diversidad organizativa, dentro de una misma unidad eclesial.

2. La Estructura Organizacional

Generalmente, cuando se habla de 'Estructura' en una organización o empresa, se asume que dicha estructura está compuesta por los *sistemas* (de Gestión, de Recursos Humanos, de Investigación y Desarrollo, y de Aprovisionamiento) y los *procesos*, (encaminados a generar Productos, que pueden ser tangibles - se denominan bienes- o intangibles -se denominan servicios- que tengan como objetivo dicha organización, para entregar luego a sus clientes, usuarios o beneficiarios). Por su puesto, esta estructura se fundamenta en unos *objetivos organizacionales*, en una Visión que la organización tiene de sí misma a futuro, y en una Misión o cometido a realizar. Del mismo modo, toda organización, para llevar adelante sus objetivos, dispone de unos determinados *medios y recursos*



(humanos, materiales, económicos, tecnológicos, etc.), y de ciertas *capacidades y habilidades* que harán posible y viable la implantación de la Estrategia de la organización.

Cabe indicar que la estructura de una organización tiene que estar diseñada tomando en cuenta, entre otros aspectos, dos interrogantes primordiales: ¿Qué es lo que se quiere conseguir?, y ¿Cuál es el entorno en el que se desarrolla dicha organización? Es decir que, de acuerdo a los Objetivos (organizacionales y estratégicos), y de acuerdo a un cuidadoso análisis del entorno (interno y externo), es que se diseñará la estructura de una organización.

Asimismo, así se tengan definidos los objetivos y se haya hecho un buen análisis del entorno (*Benchmarking*, análisis PEST, análisis de las 'Cinco Fuerzas de Competencia', etc.) *no quiere decir que exista una sola forma de estructurar una organización. Las posibilidades de elección de los modelos de estructura organizativa son múltiples, y dependen, finalmente, de la decisión estratégica que tomen los directivos de una organización.* Es decir, no existen determinismos ni recetas en cuanto a la estructura organizativa, y menos aún, respecto a la cultura organizativa, como veremos más adelante.

Como ya indicamos, no existe un modelo bueno o malo de 'estructura organizativa', sino modelos 'más adecuados' o 'menos adecuados' (en plural) para una organización, en un momento determinado, en un contexto determinado. Es decir que, la estructura organizativa que ahora es buena para una organización, puede ser que mañana ya no sea la más adecuada; asimismo, una misma organización en diferentes partes del mundo puede (y debe) cambiar su estructura organizativa. En el caso de la Iglesia Católica, por ejemplo, si bien se parte de un modelo eclesial básico de jerarquía y 'glocalización', creemos que las Iglesias Particulares, de hecho, no siempre han mantenido ni mantienen los mismos modelos de estructura organizativa (por ejemplo, entre una Diócesis urbana y una Diócesis rural), ni necesariamente tienen que seguir manteniendo la mismas estructuras que han manejado en las últimas décadas, si es que ya no es funcional al nuevo contexto social y cultural (por ejemplo, las Diócesis que crecieron demográficamente en muy poco tiempo).



Tal como indicamos al comienzo de este artículo, nuestro objetivo es mostrar brevemente la diversidad de modelos organizativos que existen y que la Iglesia local debería aprovechar; y no quedarse en estructuras trasnochadas y culturas organizativas anacrónicas, que ya no son las más adecuadas para cumplir su Misión fundamental: la evangelización de los pueblos, de todas las personas y de toda la persona. Como bien afirman los Obispos Latinoamericanos en la V Conferencia General de Aparecida, *se debe abandonar las estructuras caducas que ya no favorezcan la transmisión de la fe* (Cf. DA, 365)

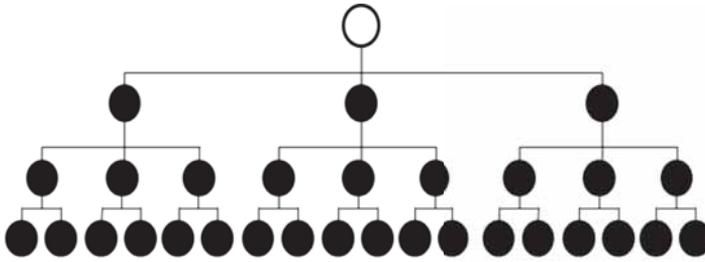
Quisiéramos mostrar ahora una breve tipología de Estructura Organizacional⁸, para relacionarla con el modelo que presenta la Iglesia Católica:

1. Burocracia rígida 'en rastrillo'

La lógica del organigrama 'en rastrillo', propio de las organizaciones formales y burocráticas de principios del siglo XX, e inspirado en el paradigma militar y eclesial, todavía está vigente en la mayoría de empresas convencionales estáticas. En muchas de ellas la Estructura llega a dominar la Estrategia, en lugar de que la Estrategia influya en el tipo de Estructura necesaria.

Este tipo de estructura corresponde a organizaciones que creen tener un entorno estable y donde la inmensa parte del poder reside autoritariamente en la cúspide de la organización, con poca o nula valoración real del potencial diferenciador que puede llegar a tener la creatividad ascendente. Aunque este tipo de estructura no corresponde a las demandas de los entornos cambiantes, que requieren agilidad y rapidez de respuesta, todavía hay muchas organizaciones estructuradas de esta forma, sobre todo en el sector público o religioso.

⁸ Para esta tipología vamos a seguir el esquema planteado por: **García**, Salvador y **Dolan**, Shimon. El cambio más allá de la dirección por objetivos. La dirección por valores (V). Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 1997.



Burocracia rígida en rastrillo

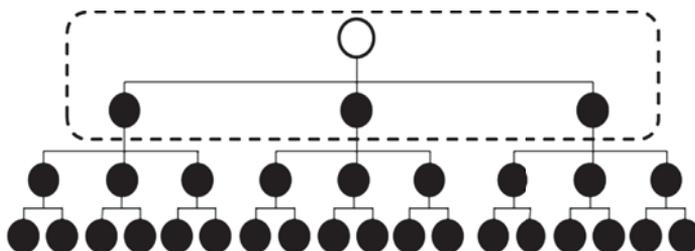
Como se puede apreciar, este modelo debería funcionar bien para instituciones con alta jerarquía institucional y que se desenvuelven en entornos estables, quizá como los que existían en América Latina hace algunas décadas (me refiero al entorno religioso, por supuesto). Pero ahora los entornos sociales cambian con mayor velocidad y la misma situación religiosa ha cambiado rotundamente, y ya tenemos entre el 20% y 30% de latinoamericanos que ya no se consideran católicos, y grupos evangélicos que avanzan un punto porcentual al año, mientras la Iglesia Católica va descendiendo en esa misma proporción⁹. Como bien afirman los Obispos latinoamericanos en Aparecida: “Nuestras tradiciones culturales ya no retransmiten de una generación a otra con la misma fluidez que en el pasado. Ello afecta, incluso, a ese núcleo más profundo de cada cultura, constituido por la experiencia religiosa, que resulta ahora igualmente difícil de transmitir ...” (DA, 39). Y el mismo Santo Padre, Benedicto XVI, afirmaba en el Discurso Inaugural de Aparecida que: “... muchas cosas han cambiado en la sociedad [...] Se percibe un cierto debilitamiento de la vida cristiana en el conjunto de la sociedad y de la propia pertenencia a la Iglesia Católica ...” (DI, 2)

2. Burocracia con un ‘equipo de dirección cohesionado’

Esta estructura posee mayor agilidad y puede dar mayores respuestas a su entorno, aunque todavía respeta las características

⁹ Cf. Pérez Guadalupe, José Luis. “Y sin embargo, se van ...”. En: Strotmann, Norberto y José Luis Pérez Guadalupe. *La Iglesia después de Aparecida: Cifras y Proyecciones*. Lima: Diócesis de Chosica 2008, pp. 135-294, passim.

jerárquicas esenciales de una organización burocrática formal. De hecho, reúne las mismas características que la anterior, excepto que ahora no recae todo el poder (de decisión) en una única persona sino en un verdadero 'equipote de dirección' bien cohesionado, lo cual no es nada fácil de conseguir plenamente. Consiste habitualmente en un comité formado por la dirección general y los distintos directores o gerentes de diversas áreas funcionales o departamentos en que se divide la organización.



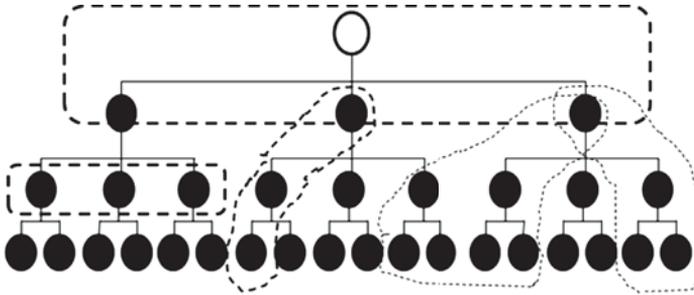
Burocracia con un equipo de dirección cohesionado

De hecho, este modelo corresponde más a la actual organización de muchas Iglesias Particulares en América Latina; pero no de todas. Aunque esta estructura constituya un avance respecto a la anterior, sigue su misma lógica vertical, basada en la autoridad más que en la competencia.

Lógicamente, como hemos mencionado muchas veces, se debe analizar primero el entorno para decidir el tipo de estructura eclesial más conveniente para cada momento. En las parroquias latinoamericanas por ejemplo, hace ya muchos años que funcionan los 'consejos parroquiales', muy elogiados y promovidos en los últimos documentos eclesiales latinoamericanos; esto es un avance significativo con respecto a la antigua gestión de nuestras parroquias, en donde el Párroco era el que hacía y deshacía por decisión propia. En general, creemos que este modelo se está haciendo cada día más común en la mayoría de instancias eclesiales latinoamericanas, aunque el espíritu 'autoritario' todavía prevalece sobre el espíritu de 'consenso'. Lamentablemente, existen algunos Pastores que todavía no asumen los cambios del Concilio Vaticano II, ni los últimos documentos eclesiales latinoamericanos.

3. Burocracia con 'equipos de proyecto'

Este tipo de estructura ya pierde la gran verticalidad que poseían los dos anteriores, reduce niveles jerárquicos y se empiezan a organizar en equipos de proyectos. Estos equipos responden a tareas o misiones determinadas, pudiendo unir temporalmente a componentes de diversas áreas de la organización con distinto nivel jerárquico. De esta forma se empieza a 'reubicar' a la jerarquía como el elemento de poder regulador fundamental, y a la estricta división (en áreas) de las estructuras formales anteriores.



Burocracia con equipos de proyectos

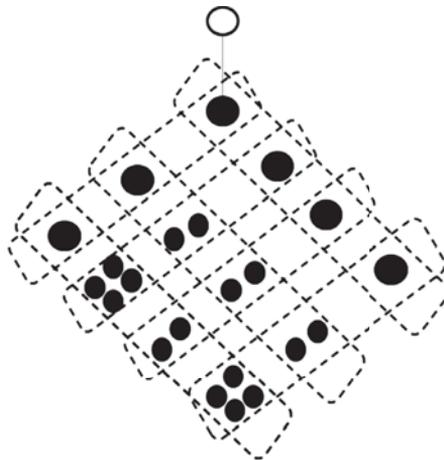
Si bien sigue siendo un modelo 'Burocrático', por lo menos propone alternativas funcionales a su estructura para que el criterio jerárquico no sea la única manera en que se desarrolle la organización. Este modelo correspondería en la Iglesia, como bien indica su nombre, a los trabajos en 'equipo' o por 'proyecto', que son más dinámicos y funcionales, en donde laicos, religiosas y sacerdotes trabajan indistintamente en una labor común, sin mayor distinción de su estado de vida. En muchas Diócesis latinoamericanas ya se están trabajando muchos aspectos pastorales con este modelo, que resulta mucho más adecuado para la realidad social y cultural de nuestros pueblos, y para la realidad de nuestro personal eclesial. Por ejemplo, en la Diócesis de Chosica, la Pastoral Carcelaria del penal más poblado de América (con más de 10.500 internos), el penal de Lurigancho, se trabaja siguiendo el modelo de 'equipo de agentes pastorales' (sacerdotes, religiosas y laicos), y no el modelo de 'capellanes con colaboradores'. Es decir que, el Obispo nombra a un coordinador de

los 'agentes pastorales' (indistintamente de su estado de vida) para que coordine dicha pastoral. En la actualidad, la coordinación está a cargo de una señora laica, antes estuvo a cargo de un laico, y antes de una religiosa. En el otro penal que está en la Diócesis, el actual coordinador también es un laico, y antes fue una religiosa.

4. Organización Matricial

Este tipo de estructura, algo más compleja, surge de la necesidad de optimizar paralelamente procesos de alta especialización con dependencia mutua, y se caracteriza por plantear una subdivisión entre *áreas funcionales de apoyo* (marketing, informática, servicios, contabilidad, por ejemplo), y *líneas de producto o proyectos*, pasando a ser las primeras especies de agencias internas para el desarrollo de las segundas. Es normal entonces que se dé la paradoja de que una misma persona tenga dos dependencias: la de su área funcional (por ejemplo, servicios) y la del proyecto en el que está integrada (por ejemplo, atención familiar).

Su principal ventaja es que permite una mayor adaptación de la organización a las necesidades de cada uno de sus principales proyectos y usuarios. Por otra parte, requiere grandes dosis de tolerancia a la ambigüedad y un buen nivel de madurez y calidad de relación interpersonal.



Organización matricial



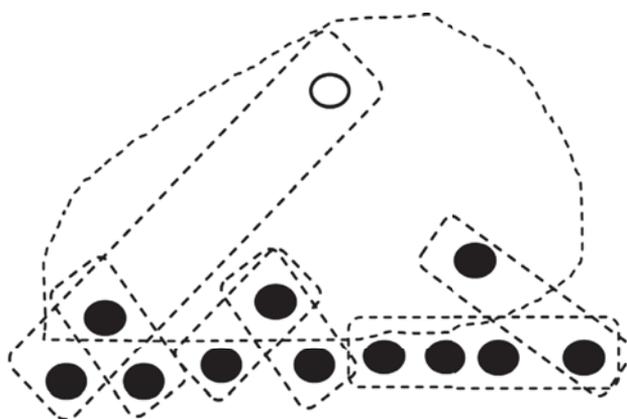
Creemos que en muchas Diócesis funcionales y dinámicas, y sobre todo, en muchas Congregaciones Religiosas modernas y Movimientos Eclesiales, se trabaja con este modelo, que es un poco más complejo que el anterior y busca optimizar procesos tecnológicos mutuamente dependientes. Aquí no solamente se llega al dinamismo del modelo de 'equipo de proyectos', sino que se van a cruzar diferentes instancias interdependientes; es decir, no solamente se va a dar una línea vertical de organización de un Departamento, sino que también, unas líneas transversales de coordinación con otras áreas, interdependientes con las primeras. En teoría, la mayoría de organizaciones grandes utiliza este modelo; la diferencia es que muchas de ellas funcionan solo como 'compartimientos estanco' y no se relacionan directamente con las otras instancias, más que para una coordinación formal de las cabezas. En este modelo, todas las personas tienen (idealmente) una línea horizontal y otra vertical de relacionarse dentro de la organización. Es decir, pertenecen a más de un equipo o Departamento, dentro de una compleja y funcional estructura organizativa. Si bien en este modelo (y en los siguientes) ya se pierde la perspectiva burocrática, no quiere decir que se pierda la autoridad; como se ilustra bien en el gráfico, siempre hay una cabeza que dirige y lidera la organización.

5. La organización *por* equipo de proyectos

Este tipo de estructura es una evolución de la burocracia *con* equipos de proyectos. Desaparece la estructura jerárquica formal tradicional y se forman equipos de proyecto para responder con misiones específicas a necesidades concretas de la organización. Cuando los objetivos del equipo se dan por alcanzados el equipo se disuelve y sus componentes empiezan a formar parte de otro equipo.

Las organizaciones estructuradas de esta forma poseen gran agilidad y pueden responder a las necesidades de su entorno con gran rapidez. De sus miembros se espera una gran polivalencia para poderse adaptar a los diversos equipos y a las diversas tareas.

Ahora bien, una cosa es 'trabajar *con* equipos', y otra muy distinta 'trabajar *por* equipos'. No pensamos que este modelo se pueda



La organización por equipos de proyectos

tomar de manera pura en la Iglesia Católica, ya que sería inviable, en nuestra opinión; pero sí creemos que se podría aprovechar de manera complementaria.

En este sentido, pensamos que este modelo ha sido muy poco utilizado en la Iglesia Católica, por más que, dada sus dimensiones, debería de trabajar también de ésta manera. Al menos en el entorno de la Iglesia Católica latinoamericana, creemos que tendría vigencia el trabajo “*por* equipo de proyectos” como un modelo complementario eficaz, que se encargue de asuntos muy puntuales, urgentes y de trascendencia para la Iglesia nacional o latinoamericana. Instancias como, las Conferencias Episcopales, las grandes Congregaciones Religiosas, o el mismo CELAM, deberían trabajar (complementariamente) con este modelo. Más que una novedad es una necesidad, dentro de la Iglesia Católica. Si bien, de alguna manera las instancias supranacionales o supradiocesanas de la Iglesia, tienen iniciales esquemas de trabajo “*por* equipo de proyectos” (aunque de manera esporádica o eventual, y sin perder su espíritu burocrático), creemos que no se ha ahondado suficientemente en las bondades que este modelo brinda. A estas alturas de la globalización y de los avances tecnológicos, creemos que la Iglesia hace tiempo que ha debido de organizar, promover y solventar grupos de trabajo *inter*-disciplinarios (no solo *multi*-disciplinarios), que se dediquen a analizar la cambiante realidad latinoamericana, a pensar la Pastoral, a elaborar propuestas eclesiales



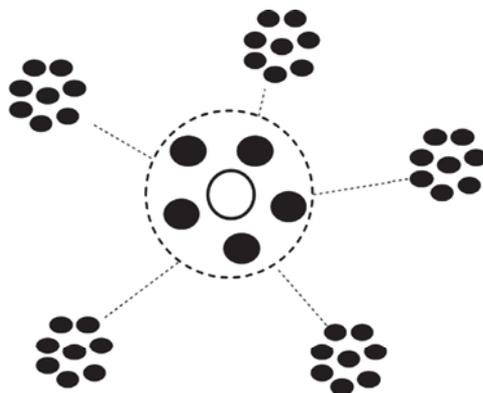
viables y efectivas, a formar formadores, a diseñar el cambio de la Iglesia y a "poder concentrarnos en la oportunidad de competir por el futuro", como dirían Hamel y Prahalad.

Para lograr este objetivo se deberían de aunar esfuerzos para ver el trabajo de la Iglesia dentro de una verdadera unidad y unión de esfuerzos comunes. Creemos que todas las instancias eclesiales deberían brindar sus mejores recursos humanos a la conformación de 'equipos de trabajo' al servicio de la Iglesia Universal, para el tratamiento de temas que afectan a toda la Iglesia, tanto actuales como potenciales. No podemos esperar a que la Iglesia vea avanzar la sociedad por caminos erráticos sin hacer mayores propuestas (tan solo críticas), y esperar sentada a que esos cambios afecten a la Iglesia para recién manifestarnos y ver qué se puede hacer. En este sentido, la Iglesia debería ser mucho más proactiva y no solo reactiva frente a los cambios sociales, y adelantarse a ellos, para volver a ser lo que siempre fue en este continente: 'inspiradora y creadora de sociedad y de cultura'.

6. Organización en 'red virtual'

Se cree que esta estructura organizativa es la forma como va a estar organizada la mayoría de empresas que sobrevivan en el futuro. Este tipo de organización esta formado por un núcleo reducido de socios, promotores o profesionales que conforman el eje de la organización. Alrededor de este núcleo se van desarrollando una serie de alianzas funcionales o redes de apoyo con proveedores y otras organizaciones asociadas que se activan ante necesidades concretas de la organización.

Al igual que el modelo anterior, creemos que, complementariamente, este modelo podría ser de mucha utilidad dentro de la organización eclesial. Ciertamente, tener 'redes de contacto' no es lo mismo que 'trabajar en red', y menos aún trabajar como una 'organización en red virtual', tal como sugiere este modelo. Muchas veces en la Iglesia no 'trabajamos en red', sino 'enredados'. Y lo peor de todo, es que muchos Pastores no solamente no utilizan las ventajas de la red virtual, sino que se niegan a utilizarla. Y esto es un craso error que nos puede costar la 'desglobalización eclesial'. Más allá de



Organización en red virtual

las preferencias personales o capacidades particulares de los clérigos, ahora más que nunca la Iglesia no se puede descolgar de los avances de la tecnología y de la comunicación. Si lo hacemos, estaríamos perdiendo la gran oportunidad de seguir siendo la institución más 'Glocalizada' del mundo, y se estaría condenando a quedar rezagada en la sociedad actual (más de lo que ya se está quedando). Como hemos afirmado en un artículo anterior: "ahora ya no estamos en la era de la información, sino de la 'reducción de complejidad'; ya no estamos en la era del conocimiento, sino de la velocidad; y lo más importante ya no es la institución, sino el capital humano. La generación actual es una generación de la imagen y de la televisión, pero la que viene es la generación virtual y del Internet ¿Estamos preparados como Iglesia para llegar a ella?"¹⁰.

Bien, luego de ver algunos modelos de estructura organizacional que existen, y de aplicarlos al entorno eclesial latinoamericano, quisiéramos ahora entrar al mundo de la 'cultura organizacional', ya que la elección de una 'estructura' no determina su 'funcionamiento'. Muchas organizaciones con estructuras organizacionales similares pueden funcionar de manera muy distinta y con resultados muy dispares a consecuencia, precisamente, de sus distintas 'culturas organizacionales'. Por eso es tan importante ver ahora, el complemento

¹⁰ Cf. Pérez Guadalupe, José Luis. O.c. (2008a)

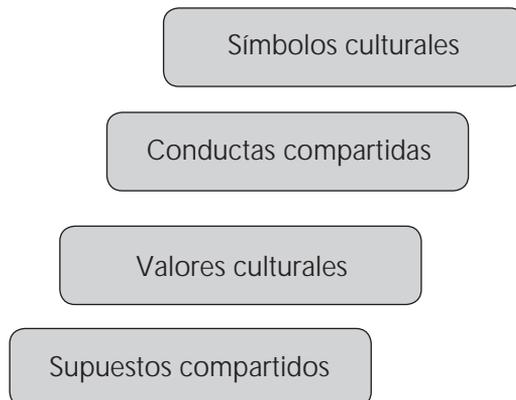


definitorio de una *Estructura* (al igual que en cualquier sociedad): su *Cultura*.

3. La Cultura Organizacional

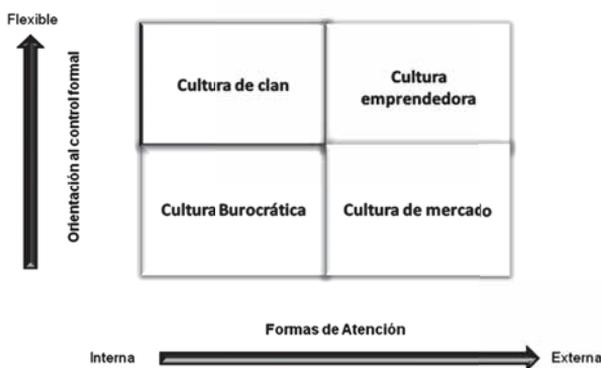
Como se sabe, en general, la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, que evoluciona con el paso del tiempo. Cuando hablamos de cultura organizacional se incluye: las formas rutinarias de comunicarse (rituales y ceremonias organizacionales y de lenguaje común), las normas que comparten los individuos y equipos dentro de la organización; los valores principales que mantiene la organización (y que mantienen a la organización); la filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización; las reglas del juego (para poder desenvolverse en la organización y llevarse bien con los demás) y el sentimiento o clima laboral que se transmite en una organización.

Dentro de la sociología de las organizaciones, se habla muchas veces de diferentes niveles dentro de la cultura de una institución, que son los pasos indispensables para la conformación de una verdadera 'cultura organizacional', partiendo de los 'supuestos compartidos', pasando luego por unos 'valores culturales', unas 'conductas compartidas', para llegar finalmente a los 'símbolos culturales'.



Siguiendo el ya clásico esquema de Hooijberg y Petrock¹¹, y tomando como criterios de análisis la 'orientación al control formal' (estable o flexible) y la 'forma de atención' (interna o externa) de una organización, podemos indicar que existen 4 tipos de cultura organizacional (la aplicación al entorno eclesial lo haremos seguidamente):

Tipos de cultura organizacional



1. Cultura Burocrática:

Este tipo de cultura se da en una organización cuando se valora, sobre todo, la formalidad, las reglas, y los procedimientos de operación establecidos como norma fundamental. Se busca la predecibilidad, la eficiencia y la estabilidad de la organización. Se valoran los productos y servicios estandarizados. La gerencia se centra en funciones de coordinación y vigilancia del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los miembros de la organización. Generalmente, se tienen manuales o reglamentos en donde se especifican todas las normas de comportamiento ideal y las sanciones al incumplimiento.

¹¹ Adaptado de Hooijberg, R y F. Petrock. "On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy". En: *Human resource management*, 1993, p. 29-50. Citado en: Hellriegel, Don y John W. Slocum. O.c. (200710), p. 387 y ss.



2. Cultura de Clan:

Este tipo de cultura se da en una organización cuando se valora, sobre todo, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. Hay un compromiso de sus miembros que va más allá de un mero acuerdo contractual. Existe un compromiso de largo plazo de parte de la organización (seguridad) y de parte del miembro (lealtad). La cultura del clan logra la unidad dentro de la organización a través de un largo y profundo proceso de especialización; en este sentido, hay una transmisión generacional de los valores organizacionales y los mayores se convierten en 'modelos' y mentores para los nuevos integrantes. Todos los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía, hay un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su destino común en la organización. La presión del ambiente laboral para sujetarse a las normas organizacionales es muy fuerte y quedan pocas áreas libres de presiones normativas.

3. Cultura emprendedora:

Este tipo de cultura se da en una organización cuando se valora, sobre todo, el dinamismo, la creatividad y los altos niveles de riesgo en la toma de decisiones. Hay un fuerte compromiso a la experimentación, la innovación y al estar siempre a la vanguardia del sector. Esta organización no solo reacciona rápidamente frente a los cambios, sino que crea el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan su crecimiento y se les estimula para ello; generalmente se trata de organizaciones pequeñas o medianas que permiten este dinamismo.

4. Cultura de mercado:

Este tipo de cultura se da en una organización cuando se valora, sobre todo, el logro de objetivos mensurables y exigentes, una competitividad enérgica y radical. Es un tipo de cultura altamente utilitaria porque cada una de las partes usa a la otra para conseguir sus propias metas. Las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales, quedando claramente establecidas las obligaciones de cada una de las partes. El individuo es responsable de su desempeño, y

el control por parte de la organización es formal y estable, ofreciendo un alto nivel de recompensa; a mayor desempeño y responsabilidad, mayor recompensa. La organización no promete 'seguridad', ni el trabajador promete 'lealtad'. No hay compromiso a largo plazo ni se fomentan los sentimientos de pertenencia a un sistema social; por el contrario, se valora la independencia y la individualidad. Tampoco se da importancia a las relaciones sociales con los compañeros, ni se juzga formalmente a los directivos por su función de modelos o mentores.

Luego de ver estos 4 modelos culturales de organización, tendríamos que decir, en primer lugar, al igual que en el caso de la estructura organizacional, que no existe un modelo ideal de 'cultura organizativa', sino que dependerá del momento y situación concretos de una organización. Asimismo, hay que indicar que dentro de una misma organización (sobre todos las grandes organizaciones) pueden coexistir (o yuxtaponerse) más de un tipo de cultura organizativa.

De igual manera, debemos indicar que estos 4 modelos presentados son 'modelos puros' de cultura organizacional (en base a los dos criterios de clasificación mencionados) que no siempre van a coincidir con la realidad total de un organización; en todo caso serán acentos, tendencias mayoritarias o marcos de referencias, pero nunca algo universal y estático, ya que la cultura misma es, por definición, dinámica. Por otro lado, en este cuadro también podemos ver culturas intrínsecamente opuestas, o al menos incompatibles (dentro de una misma Área o Departamento), como la *Burocrática* en relación a la *Emprendedora*, y la de *Clan* en relación a la de *Mercado*.

Vinculando este acápite con el anterior, es importante resaltar que la 'cultura organizacional' está en estrecha relación con la 'estructura organizacional', pero no está limitada o predeterminada por ella. Es decir que dos organizaciones que tienen estructuras parecidas pueden tener resultados opuestos, justamente porque tienen dos culturas organizacionales diferentes. Es por eso tan importante la cultura de una organización, ya que va a ser el espíritu de la organización, que si bien estará dentro de un cuerpo organizativo (estructura), finalmente determinará su funcionalidad. Obviamente, es cierto que el tipo de estructura que tenga una organización puede



limitar o condicionar la cultura organizativa de la misma, por eso también es importante replantear la estructura con miras al logro de los objetivos organizacionales. Es decir que de acuerdo a los Objetivos organizacionales y/o objetivos estratégicos se debe plantear un tipo de estructura organizativa, y la mejor cultura de organización para esa estructura.

Si aplicamos estas ideas a la organización de la Iglesia Católica, veremos que muchos de los conceptos planteados nos pueden ayudar a ver de manera diferente nuestra organización eclesial. Si analizamos, por ejemplo, los 4 tipos de cultura organizacional, veremos que:

- La *Cultura Burocrática* se acercaría a la forma de administrar una Parroquia clásica, que se centra, sobre todo, en la visión jurisdiccional de la Iglesia y en la administración de sacramentos (para algunos, una 'sectorización' que lleva muchas veces a una 'sectarización'); hasta podríamos decir que se acerca a la mayoría de las organizaciones eclesiales, no sólo a la parroquial.
- La *Cultura de Clan* se acercaría más a la de una Congregación Religiosa, que si bien puede desenvolverse en muchas Diócesis y estamentos eclesiales, mantiene una fuerte identidad comunitaria, más allá de las tareas administrativas de la Iglesia. Hay un compromiso para toda la vida y una fidelidad de sus miembros a su Institución, que a su vez, les brinda todas las seguridades.
- La *Cultura Emprendedora* se acercaría a la cultura de los Movimientos eclesiales que son dinámicos, innovadores y emprendedores en su labor evangelizadora. Recordemos que los Movimientos atraviesan instancias parroquiales y Diocesanas, y llegan a donde estas instancias pastorales ordinarias de la Iglesia comúnmente no llegan. Quizá habría que indicar que muchas Congregaciones han comenzado como Movimientos, y que algunos Movimientos pueden llegar a ser 'sectas'. Lo importante para la Iglesia es que los Movimientos (y no solo ellos) sigan en 'movimiento' y no se burocraticen, si no estarían perdiendo su sentido inicial y su razón de ser en la Iglesia.

- La *Cultura de Mercado* es muy difícil de ubicar dentro de la Iglesia, ya que no corresponde con los valores y objetivos eclesiales, pero podría acercarse en el ámbito religioso, a una Secta proselitista, que busca a toda costa aumentar a sus adeptos. Pero, incluso, en este caso sería difícil de ubicar, ya que lo más característico de una secta (en este sentido) aparte de su espíritu proselitista, es su fuerte tendencia al ensimismamiento y a la conservación de sus miembros.

Cultura organizacional religiosa



Ahora bien, este cuadro y nuestras aplicaciones eclesiales al mismo, no son absolutas ni mucho menos generalizables; ya que la realidad supera la imaginación, y la realidad eclesial supera cualquier modelo conceptual. En este sentido vemos, por ejemplo, a muchas Congregaciones Religiosas que asumen la dirección de algunas Parroquias, o a Movimientos Eclesiales que trabajan dentro de las mismas. Y quieran o no, mutuamente se van contagiando (o al menos coordinando) para poder llevar adelante una común pastoral parroquial. El problema surge cuando algunos miembros de una Congregación, Movimiento, Carisma, etc. pretenden copar toda la pastoral de la Iglesia local con su particular forma de vivir el catolicismo.

Por otro lado, tanto el modelo Burocrático, de Clan y Emprendedor son aplicables (y hasta necesarios) dentro de la Iglesia, pero



en su justa medida. No se trata de desaparecer la 'burocracia' de la Iglesia, ni de convertir a toda la Iglesia en una entidad meramente burocrática. Creemos que la justa combinación y coexistencia de los tres modelos mencionados podrían ser una buena alternativa a la pastoral latinoamericana actual. Pero para los efectos de la *Misión Continental* creemos que no le vendría nada mal a todas las instancias eclesiales 'ponerse en Movimiento'. Ciertamente *no promovemos un Movimiento determinado, sino que toda la Iglesia se ponga en Movimiento; es decir, seguir dentro de lo posible, el modelo de cultura organizacional **Emprendedora**.*

Si hacemos un breve paréntesis, y nos ponemos a pensar en el modelo de cultura organizacional que siguen las Iglesias Evangélicas en América Latina, por ejemplo, nos daremos cuenta que, fundamentalmente, siguen el Modelo de Cultura Emprendedora.

Curiosamente, las Iglesias Protestantes (tradicionales) que han seguido el Modelo Burocrático, son las que menos éxito han obtenido en nuestro continente, mientras que las Iglesias Evangélicas Carismáticas y Pentecostales, son las que han invadido América Latina y han logrado cambiar, en cincuenta años, el panorama religioso latinoamericano que la Iglesia Católica forjó durante quinientos años. Hasta podríamos decir que los evangélicos en su misionología siguen el Modelo Emprendedor, y en su eclesiología siguen el Modelo de Clan (aunque no de manera pura, ya que la evangelización de los incrédulos es el sentido de ser evangélico). Es decir, que uno de sus aspectos organizativos más importantes del crecimiento Evangélico es, no sólo su estructura eclesial (poco burocrática, mínimamente jerárquica y mucho más funcional que la Iglesia Católica); sino, fundamentalmente, el Modelo de Cultura Emprendedora que siguen en su evangelización.

Nosotros *proponemos para la Iglesia Católica, dentro del contexto de la Misión Continental, un Estructura Organizativa más funcional y menos burocrática, en todos sus estamentos, y un Modelo de Cultura Organizacional Emprendedora, en todas sus instancias.* Como bien decía Mons. Norberto Strotmann, "necesitamos que nuestras Parroquias y todas las instancias pastorales funcionen como 'Movimientos'; es decir, que se pongan en movimiento".

□

Para finalizar el aspecto cultural de la organización en la Iglesia Católica, quisiéramos indicar que en nuestra opinión, uno de los elementos fuertemente cohesionadores de la 'cultura eclesial' (y una de sus grandes Fortalezas institucionales), en términos prácticos, es que todos los sacerdotes y teólogos católicos en todo el mundo, se forman con los mismos estudios (y los laicos se forman también en estos mismos contenidos teológicos). Ese es un punto fundamental de la 'Glocalización eclesial'. Los planes de estudios teológicos, en su parte central, siguen los mismos lineamientos en todas las Facultades de Teología y Centros de Formación Eclesiásticos del mundo.

Aparte de los acentos teológicos y adecuaciones culturales, en términos pastorales y hasta litúrgicos, existe una gran fortaleza interna en la Iglesia a través de una misma formación teológica, de tal suerte que podemos encontrar los mismos elementos teológicos, litúrgicos, estructurales y pastorales en cualquier Iglesia Católica del mundo. De tal modo que, en cierto sentido, no importa tanto el origen étnico, nacional, lingüístico o cultural de un sacerdote para que pueda ser enviado a trabajar en la Iglesia Particular de cualquier parte del mundo, ya que se tratará de la misma Iglesia Católica.

Esta 'localización universal' (o 'glocalización eclesial', como hemos llamado en este artículo), incluso, antiguamente era más fuerte, cuando todos los miembros jerárquicos de la Iglesia hablaban una misma lengua, el latín; pero esta (sana) costumbre, ya se está perdiendo, o mejor dicho, (des)actualizando; y el latín se está reemplazando por idiomas más globalizados, como el inglés, o más utilizados en la Iglesia, como el italiano, o más hablados por la feligresía católica mundial, como el castellano.

Lógicamente, estos elementos centrales que la Iglesia católica comparte de manera común en cualquier parte del mundo tendrán que adecuarse en relación a sus feligreses de una manera pertinente, es por eso que surgen los diferentes acentos pastorales y los diferentes modelos organizativos que estamos proponiendo. Todo esto, dentro de lo que la Iglesia Católica, al menos en las tres últimas décadas, se ha acostumbrado a llamar 'inculturación del Evangelio'.



Conclusión

Tal como hemos mencionado al comienzo de este artículo, la Iglesia Católica ha sido y sigue siendo la Institución más 'glocalizada' del mundo; pero eso no le garantiza que lo siga siendo en un futuro. Es más, nada le garantiza que su modelo de organización siga siendo efectivo en este nuevo siglo, y que sus formas de organización actual sean las más adecuadas en la nueva Globalización. Y un punto fundamental en este sentido, es el *cambio tecnológico*; ya que si la Iglesia no asume esta nueva forma de globalización, puede perder la gran fuerza de 'glocalización' que ha mantenido (y que la ha mantenido) hasta ahora.

Por eso, en este artículo hemos querido mostrar algunos modelos de Estructura y Cultura organizacional (quizá los más conocidos o aceptados) para indicar que dentro de las posibilidades de organización que tiene una institución, existe una gran variedad de combinaciones, y que ninguna de ellas es necesariamente la mejor o la más adecuada. Esto se puede aplicar muy bien a la organización local de la Iglesia Católica Particular (y en muchos sentidos, también a la Iglesia Universal), ya que eso dependerá, como ya indicamos, de muchos factores (entre ellos, del objetivo principal, y el contexto interno y externo).

Como hemos visto, *la Iglesia Católica, por lo general, ha seguido, en su Diseño Organizacional, el modelo de 'Burocracia en rastrillo' o el modelo de 'Burocracia con equipo de dirección cohesionado' (para su estructura organizativa) y de 'Cultura Burocrática' (para su cultura organizacional); es decir, los modelos (estructurales y culturales) más rígidos y burocráticos que existen.* Quizá estos modelos fueron los más adecuados y efectivos durante mucho tiempo, en una sociedad en donde no había grandes cambios; pero ahora constatamos que la sociedad ha cambiado más rápido que la organización de la Iglesia Católica, y en la actualidad, los evangélicos, por ejemplo, aparecen con modelos organizacionales más dinámicos y actuales. Pero no solo la sociedad, en abstracto, ha cambiado; sino que la propia feligresía de la Iglesia ha cambiado... y seguirá cambiando.

Por otro lado, si bien muchas Diócesis, parroquias, congregaciones, y sobre todo, los Movimientos Apostólicos, se han ido actualizando y

aggiornando a la sociedad actual, todavía la mayoría de instituciones eclesiales no lo ha hecho. En parte eso se debe a que la Iglesia, muchas veces, se niega a reconocer los cambios sociales, y más aún, se niega a reconocer que ella también tiene que cambiar.

Finalmente, queremos indicar que para lograr una efectiva **Misión Continental** en América Latina, tal como lo proponen los Obispos Latinoamericanos en Aparecida, se tiene que promover, no sólo nuevas herramientas, formas o materiales de evangelización (cosas instrumentales), sino y sobre todo, una '**Nueva Estrategia de Evangelización**'¹², que implique una nueva forma de mirar y de mirarse de la Iglesia. Lamentablemente, tal como sugiere el modelo de 'Burocracia Rígida' (mayormente seguido por la Iglesia): "la Estructura llega a dominar la Estrategia, en lugar de que la Estrategia influya en el tipo de Estructura necesaria." Y muchas veces, por mantener unas estructuras organizativas trasnochadas, la Iglesia ya no puede cumplir su misión evangelizadora; y se pone como pretexto, justamente, estas 'estructuras' para justificar su fracaso pastoral, como si una 'estructura' fuera lo más importante o el sentido de ser de la Iglesia. Por eso, hoy más que nunca, los Obispos latinoamericanos tienen que llevar a la práctica lo que ellos mismos propusieron en Aparecida:

"... abandonar las estructuras caducas que ya no favorezcan la transmisión de la fe".

¹² Si bien es cierto, el tema lógico que deberíamos tratar a continuación, sería el de la *Estrategia*, por razones de espacio no lo vamos a hacer en este momento. Más bien, queremos tratar este tema, específicamente, en otro artículo complementario: *La Estrategia de la Misión Continental*, en donde explicaremos las características generales que debe tener toda 'Estrategia' dentro de una organización, aplicándola concretamente a la **Misión Continental de la Iglesia Católica**.